

La Société des Liens

Les liens sociaux pour répondre aux grands enjeux de société

Sciences • Innovations • Inspirations • Propositions



Etude produite par

avec un partenaire majeur

Janvier 2025



et des partenaires officiels



© Alexandra Auger-Sorée



Partenaire Majeur



Partenaires Officiels



Partenaires Pionniers



LA SOCIÉTÉ DES LIENS

UNE ÉTUDE DE LA FABRIQUE SPINOZA

Sur une idée originale et supervisée par Alexandre Jost,
fondateur de la Fabrique Spinoza.

Coordonnée par Saphia Larabi, directrice des Publications
au sein de l'Observatoire Spinoza, la branche étude de la
Fabrique Spinoza.

“Les liens au coeur de la cité”, partie supervisée par Charles
Daubas, coordinateur associé

Rédigée par : Giuliana Muniz, Hortense Colin, Manon Philippe,
Nurdila Eryildiz, Suzie Bronner, Christelle Thouvenin et
Saphia Larabi et avec l'aide de Cléa Schmitt et Rimo Koudoyor.

Soutenue par un écosystème réuni par Laure Cadoret,
responsable du développement commercial ; Alexandre Jost,
fondateur de la Fabrique Spinoza ; Géraldine Dupré,
directrice de la Relation ; et Marvin Pommier, responsable
administratif et financier.

Produite graphiquement par
Alexandra Auger-Borde
avec une couverture réalisée par
Alexandra Auger-Borde

Merci à 7 organisations contributrices :



Recherche-Action



Pierre-Alexis Goureau



Consultant Urbaniste



Pacte 2025 de
réconciliation citoyenne



| PAGE DE NAVIGATION

Quelques repères pour agrémenter votre navigation.

Le corps de l'étude se divise en 7 grandes parties (1 partie préliminaire et 6 parties); elles-mêmes organisées en sous-parties. Chaque grande partie correspond à une tranche de couleur différente. En entête, le nom de la sous-partie est indiqué pour vous permettre de vous repérer.

Vous trouverez la table des matières en [page 22](#)

En amont de la table des matières, vous croiserez dans cet ordre :

- Un “résumé exécutif”
- Une présentation de la Fabrique Spinoza
- Une présentation de Kawaa, partenaire de recherche
- Un édito de Nicolas Bouteloup : que dirait Spinoza de la Société des liens ?
- La préface de Tarik Ghezali et Nathalie Gatellier, cofondateurs de la Fabrique du Nous
- Les grands messages détaillés
- Propositions chocs et brèves

“Vous trouverez également en fin d'étude, juste avant les remerciements, un Abrégé de l'étude en une trentaine de pages, sous forme de tirets, vous permettant de la lire en diagonale”



Zoom



Éclairage



Idée



Citation & Mise
en exergue



Témoignage

SOCIÉTÉ DES LIENS

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Et si les liens sociaux étaient à même de répondre aux multi-crisés de notre société ?

- Crise existentielle : d'après l'étude Grant, ils sont le 1er facteur de bonheur d'une vie.
- Crise sanitaire : les liens sociaux 1er facteur de santé (Harvard). La solitude tue plus que le tabac (OMS). Inversement, les relations prodiguent un gain d'espérance de vie de l'ordre de 10 ans. Ils dessinent même une nouvelle approche voire un nouveau système de soin tels ces médecins qui prescrivent du lien social (Bergerac).
- Crise de la jeunesse : si 1,6 millions de jeunes français souffrent de troubles psychiques, science à l'appui, les liens sociaux sont à même de soulager leur détresse (diminution de 47% d'anxiété sévère), leur redonner confiance et estime (Michelle Harris), et les aider à se construire.
- Crise du travail : malmenés par l'hybride, les liens sociaux sont la 1ère demande à 97% au travail, et dessinent un nouveau modèle d'entreprise (performante selon 71%), jusqu'à esquisser une économie de la relation (Obadia). Les entreprises sur-performantes ont 18 x plus d'émotions positives que les sous-performantes.
- Crise des territoires : les liens sociaux sont à la fois induits par les commerces et activités, mais les font aussi émerger. Les associations d'habitants, ou les flux de lien dans les commerces et lieux hybrides (y compris tiers-lieux) inventent de nouveaux modèles économiques ruraux. Et des outils peuvent façonner la ville relationnelle.
- Crise de la démocratie : localement, des projets retissent la confiance, font dialoguer, pour refaire démocratie : Faut qu'on parle, Destin commun, etc. Les Hypervoisins, blablar, leboncoin, coexister, ou juste dire bonjour 6 fois aux voisins génèrent plus de 50% de gain de confiance envers l'autre.
- Crise sécuritaire : le lien social est aussi co-producteur de sécurité (selon 71% des interrogés) à l'image des Voisins vigilants (Lyon), et des polices d'engagement communautaire (Canada), ou des formations des policiers à l'empathie (Suisse).
- Crise écologique : le lien social (ou le lien à la nature) favorise les comportements écologiques, donne confiance pour agir pour la planète (Labbouz), comme l'illustrent les programmes collectifs (programmes citoyens d'énergie renouvelable, ou les 46 millions de kWh économisés par "Energy Neighbourhood"), bâtissant une "empathie élargie" au vivant (ADEME).

Les liens sociaux sont donc bénéfiques mais surtout opérants, voire fondateurs de l'action dans toutes les sphères de la société. Ils sont alors un principe d'action politique crédible et efficace pour une société plus fonctionnelle, plus fraternelle et plus heureuse. Les collectifs (y compris spontanés) en liens sont le maillon manquant entre individu(s) et institutions. Ils font des "citoyens en liens" des co-producteurs de services pour la cité.

Les liens sociaux conduisent à des bénéfices financiers pour la société dans tous les champs (santé, travail, etc.), voire propulsent de nouveaux modèles économiques.

Les voisins d'Hubert font économiser des mois d'hospitalisation en lui aménageant son logement après son AVC. Les relations empêchent le décrochage social et professionnel des "hikimori", les jeunes retirés de la vie sociale. L'approche de soins de Buurtzorg via le lien ferait économiser 40 Mds d'€ s'il était généralisé aux Pays-Bas. Le "travailleur du lien" anglais générerait entre £2.14 et £8.56 en valeur économique et sociale pour chaque £1 dépensée. Les économistes rappellent le coût élevé de la non-confiance. A l'opposé, l'économie de la relation redessine des commerces affectifs (cf étude "Le commerce idéal de demain") mais aussi des entreprises relationnelles avec des managers "garants des relations" (85% des compétences du manager de demain seraient émotionnelles selon Hayes).

Un véritable chemin de transformation sociétale existe, quitte à bousculer nos biais :

- Pour 79% des français, vis-à-vis de l'autre, on n'est jamais trop prudent car ils souffrent du biais de "prédictions affectives" erronées : le bénéfice de l'échange est sous-estimé. A l'inverse, l'expérimenter redonne la curiosité de l'autre (à 75%).

- Justement, Il existe une véritable ingénierie du lien social qui met à profit les principes de la création de lien (gratuité, écoute, vulnérabilité, température, nature, etc.), autant de briques pour élaborer des initiatives d'expérimentations du lien.
- D'ailleurs, dans une Société des Liens, le repas (celui à la française figure au patrimoine de l'Unesco) occupe une place centrale, de rassemblement, par delà les frontières des mondes. Les initiatives sont à développer et soutenir : Baraque à frat', Petites cantines, four itinérant de Torcy, etc.
- Ces bénéfices des liens sont opérationnalisables par des initiatives concrètes, qui peuvent dessiner un nouveau modèle. Pour l'illustrer via la santé : les initiatives des citoyens volontaires pourraient faire économiser 70% des déplacements des pompiers ; les "sunshine calls" ou appels empathiques préviennent anxiété et dépression en 4 semaines ; les "social prescribers" sont financés par la protection sociale en Angleterre.

Des signaux encourageants émergent de transformation vers une Société des Liens

- Les liens sociaux s'horizontalisent (malgré la verticalité française - Hofstede) induisant des mutations sociétales profondes, au travail, dans la ville, à l'école.
- Les métiers du lien sont un maillage essentiel de la société, ils se développent et de nouveaux apparaissent, dans le soin et plus largement : "link worker", animateur à domicile, médecin de liens, tuteur de résilience, barista, responsable convivialité, "commerçant accompagnant", auxiliaire d'envie, citoyen-acteur-retraité, parlementaire de territoire
- Des signaux faibles promettent : une chaire sur le lien social à HEC, un projet de loi "Social connection act" aux USA, un appel à une grande cause en 2025, ...

Les mécanismes par lesquels les liens sociaux agissent sont multiples, comme autant de promesses.

On compte : activité physique, contrôle social, protection, utilité, compétences, etc. Le principal est par les émotions, sentiments, comportements associés : gratitude, pardon, optimisme, rire, amour, etc. Les émotions positives impactent l'espérance de vie de 9,4 ans (Etude des nonnes). Et toutes les formes de liens et leurs déclinaisons sont bénéfiques (en particulier pour la santé) : amitié (mortalité divisée par 2), appartenance, voisinage (67% moins de risques cardiaques), engagement, diversité, soutien social, bonjours, utilité sociale, écoute, toucher (95% de taux de survie de prématurés), etc. Les liens sociaux sont plus prédictifs de l'espérance de vie que la classe sociale.

Chaque sphère pourrait être transformée par une vision Société des Liens :

- Santé - les bienfaits des liens dessinent une autre approche de soin : patients-partenaires, alliance thérapeutique, "Care-lieux", intelligence émotionnelle.
- Jeunesse - une école de lien peut être dessinée : renaturée (Boulogne), plus flexible via l'ergonomie sociale (Tilloy-les-Mofflaines), collaborative, affective, bienveillante.
- Travail - les liens sont une écrasante attente n°1 (97%) des collaborateurs dans un contexte d'appauvrissement des relations au travail, en partie lié à l'hybride. Le travail gagnerait à donner une place centrale aux émotions, à l'intégrité, et la communication. En complément, les entreprises relationnelles bénéficieraient de déployer une gouvernance de communauté, de valeur, d'appartenance. Aussi, les espaces de travail sont déterminants et sont à transformer en faveur des relations. Enfin, l'inclusion, bénéfique pour les relations, génère une grande performance.
- Territoires - La ville doit être repensée comme une somme d'accidents relationnels (surtout au RDC). Commerces, cafés, lieux, événements, cœurs vibrants de la société se réinventent en lien. Aussi, les liens produisent sécurité et résilience. Enfin, les liens (et médias de lien) soignent la crise de confiance et la démocratie.
- Environnement - Une forme de lien est particulièrement bénéfique à l'être humain, celui à la nature. De plus, recréer un lien avec / se connecter à celle-ci favorise la transition écologique. Enfin, le développement de lien social est un levier essentiel de la transition écologique "juste", et engageante.

LA FABRIQUE SPINOZA

QUI SOMMES-NOUS ?

La Fabrique Spinoza est le mouvement du bonheur citoyen, visant à placer le bonheur au cœur de notre société.

Née d'une double réalisation, d'une part que le bonheur est un sujet essentiel pour tous mais rarement explicitement, et d'autre part que des connaissances scientifiques existent sur le bonheur mais peu diffusées, la Fabrique Spinoza a pour mission de réintégrer la notion de bonheur au cœur de nos sociétés.

Elle se compose de l'Observatoire Spinoza, la branche étude qui produit des savoirs pour inspirer la société, d'Action Spinoza, la branche accompagnement qui guide les organisations pour les transformer, et de "Passeurs du Bonheur", la communauté des bénévoles actifs qui agissent dans les territoires pour amplifier le mouvement. Elle est constituée de citoyens compétents, pluridisciplinaires et engagés civiquement mais non partisans politiquement.

Créée en janvier 2011, la Fabrique Spinoza est une association non-lucrative visant à favoriser le bonheur citoyen. Déclaré l'un des 12 principaux think-tanks français par "Acteurs Publics", celui-ci est aussi Correspondant en France de "Wikiprogress", projet de mesure du bien-être sociétal hébergé par l'OCDE, et Coordonnateur d'une commission de l'ONU visant à déployer la résolution 065/39 sur le bien-être comme finalité du développement. Il est enfin membre de la Commission Présidentielle dite "Attali II" pour l'Économie Positive.

Son activité est régulièrement couverte par l'ensemble des médias nationaux et régionaux. À ce jour, la Fabrique Spinoza est suivie par plus de 20 000 abonnés et regroupe plusieurs centaines de membres actifs - les Passeurs du bonheur - en France et autres pays francophones (Bénélux, Suisse, Maghreb, Québec et jusqu'à Nouméa).

Cette communauté de "passeurs du bonheur", heureuse et contagieuse, agit dans les territoires en faveur du bonheur citoyen et s'inscrit dans les thématiques relatives au travail, à la santé, à la démocratie, à l'éducation, à la fraternité, à la richesse, etc.

Contactez-nous :

Une question générale ?

contact@fabriquespinoza.org

Une question sur l'Étude ?

observatoire@fabriquespinoza.org



KAWAA

PARTENAIRE RECHERCHE ACTION

Kawaa est une entreprise agréée d'utilité sociale (ESUS) créée en 2014, qui a pour finalité de "développer et préserver le lien social" (article 1 des statuts). Kawaa a été fondée par Kevin André pendant sa thèse*, laquelle portait sur l'éthique du care. Il a fondé Kawaa pour aller au-delà de travaux académiques et trouver des solutions opérationnelles aux difficultés identifiées dans ce travail de recherche.

Dans sa mission, Kawaa a dans une première phase (entre 2015 et 2019) créé une plateforme numérique innovante. Dans une seconde phase à partir de 2019, Kawaa a pivoté vers une activité de lieux physiques.

Kawaa est née d'un besoin d'innovation sociale identifié par son fondateur dans son travail de thèse. Dans le cadre de cette entreprise, il mène des travaux de R&D fondés notamment sur un son premier lieu laboratoire à Paris avec l'ambition de résoudre une problématique de société, à savoir : "Dans un contexte d'épidémie de solitude, comment développer des «care lieux» pour (re)tisser les liens sociaux dont nous dépendons ?".

La première mesure d'impact réalisée en interne, en attendant d'en mener une avec un partenaire académique, montre qu'un lieu kawaa remplit sa mission de création de lien social :

- 91% des personnes qui fréquentent le kawaa considère qu'il est différent d'un café traditionnel ou d'un coworking "classique".
- 72% des personnes qui fréquentent le kawaa y ont déjà échangé avec une personne qu'ils ne connaissaient pas.
- 46% des personnes qui fréquentent le kawaa disent que le lieu a contribué à améliorer leur vie relationnelle.

Nous sommes heureux de participer à l'étude de la Fabrique Spinoza sur le lien pour partager notre expérience et contribué à faire avancer les connaissances sur cet enjeu essentiel pour nos sociétés.

* André, "Entre insouciance et souci de l'autre. L'éthique du care dans l'enseignement en gestion".



EDITO

QUE DIRAIT SPINOZA DE LA SOCIÉTÉ DES LIENS ?

L'humain n'est pas un empire dans un empire

Dans la préface de la partie III de l'Éthique, Spinoza suggère que la plupart des gens “conçoivent l'homme dans la nature comme un empire dans un empire, car ils croient que l'homme perturbe l'ordre de la nature plutôt qu'il ne le suit, qu'il a sur ses actions une absolue puissance et n'est déterminé que par lui-même”. En imaginant les humains “hors” ou “au-dessus” des lois naturelles, on le détache des liens de la causalité, qui relie pourtant l'ensemble de la nature.

La société est faite d'interdépendances

Au premier chapitre du Traité Politique, il écrit que “tous les hommes, barbares ou cultivés, tissent partout des liens coutumiers et partout organisent quelque société civile”. Plutôt que de croire que l'humain a une “emprise” sur ce qui l'entoure, il est nécessaire de comprendre et nourrir les liens, les relations, et les interdépendances entre les choses. Rien ne sert de vouloir sortir de la société, car elle existe partout où se trouve les humains. Nous tissons des liens partout et avec toutes les formes de vivants ou non-vivants, et il est fondamental de prendre conscience de ces interdépendances.

La raison nous relie

Pour Spinoza, la plupart des affects divisent et délient les individus, car personne n'est certain d'éprouver la même chose que son semblable. La musique peut être bonne pour le mélancolique, mais ni bonne ni mauvaise pour le sourd. Et tout langage possède le risque de ne pas être compris, ou compris de travers. C'est pour cette raison que la philosophie est si importante : elle permet de nous relier, et de comprendre les relations entre les mots et les idées. Penser, somme toute, ce n'est rien d'autre que faire des liens.

Dans la partie III de l'Éthique, Spinoza définit la “Générosité” comme “le désir par lequel chacun, sous la seule dictée de la raison, s'efforce d'aider les autres hommes et de se les lier d'amitié”. C'est par le soin de l'autre et l'effort de lier des amitiés intellectuelles que l'on peut se grandir en tant qu'individu, mais également en tant que société tout entière.

Les liens forts sont des liens qui libèrent

Tout le projet éthique de Spinoza, visant à rendre l'homme heureux, pourrait être envisagé comme une manière de distinguer entre les liens qui nous asservissent et nous enchaînent, et les liens qui nous libèrent. Spinoza ne considère pas que la liberté réside dans le choix ou la possibilité de décider de faire une chose ou non, mais au contraire dans notre puissance à comprendre ce qui nous relie et nous détermine à agir. Ce n'est que de cette manière que nous augmentons notre compréhension et notre conscience de la nature, et que nous pouvons accéder, les uns reliés aux autres, à l'état de béatitude spinoziste de la partie V de l'Éthique.

Nicolas Bouteloup
Enseignant - Conférencier
Président de Faire Philo

Auteur de Quand les liens nous libèrent.

Les déclinaisons de l'ordre chez Spinoza, Éditions Hermann, 2024.

PRÉFACE

LA FABRIQUE DU NOUS

Ici commencent “Les Trente Relieuses”

Regardons les crises qui ont secoué la France ces dernières années : le Covid et sa distanciation sociale ; les gilets jaunes comme les agriculteurs, meurtris par l’abandon des élites parisiennes ; les émeutes urbaines avec des très jeunes aussi violents que désaffiliés ; la maltraitance en Ehpad ; la réforme des retraites vecteur de tension intergénérationnelle ; la montée en puissance du RN cristallisant la cassure entre grandes villes et France des villages et du péri-urbain. Le même point commun : un lien social abîmé et même déchiré. Et si la France souffrait d’abord et avant tout d’une crise du lien ?

La centrifugeuse de la vie moderne a de fait éloigné les Français les uns des autres. Au mieux, chacun est replié sur une tribu qui lui ressemble, au pire flottant dans la société comme un électron perdu. Comment dès lors réussir à se projeter ensemble vers un destin commun ? Comment se comprendre si on ne se rencontre plus ? Comment « faire France » si on ne fait jamais l’expérience de l’Autre, si on ne se mélange plus ?

C’est tout l’intérêt et la force de ce rapport de prendre ce défi crucial du lien à bras le corps - à bras le cœur ! - pour apporter une vision à la fois systémique, positive et opérationnelle. De l’entreprise à l’espace public en passant par l’État et les territoires, de l’école à la famille et aux amis, du travail à l’écologie en passant par la santé, ce rapport réinvestit avec force la notion de relation.

Il montre pourquoi et comment la cultiver, la soigner, comment en refaire aussi le ferment de bonheur qu’elle a toujours été, comme l’a montré la célèbre étude de Harvard menée sur plusieurs générations ; cette plus longue étude sociologique de l’Histoire a prouvé en effet que ce qui nous rend durablement heureux était d’abord la qualité et la richesse de nos relations avec les autres. C’est toute la raison d’être de la Fabrique Spinoza : le bonheur est dans la rencontre !

Ce rapport de la Fabrique Spinoza sera d’un précieux appui pour tous les “fabricants de Nous”, tous les “ingénieurs du lien”, qu’ils ou elles soient entrepreneurs sociaux, militants associatifs, chefs d’entreprise, élus locaux ou simples voisins attentionnés. La bonne nouvelle c’est que nous n’avons jamais été aussi nombreux ! A recréer du lien, de la rencontre, de la confiance et du commun entre les citoyens. A réinsuffler de la fraternité dans la société, en connectant des milieux sociaux différents, en reliant les générations et les territoires, en brisant la solitude, en rapprochant les personnes à coup de mentorat, d’habitats inclusifs, de lieux de vie partagés, de communautés d’entraide, d’activités partagées, d’Ehpad ouverts ou hors les murs... Cette ambition d’une “société des liens” n’a rien d’utopique !

Ce qui est utopique, en fait, c’est de croire qu’on va pouvoir élever des barrières toujours plus hautes et épaisses - qu’elles soient physiques, mentales ou symboliques -, pour se préserver et se protéger “des Autres”. On ne peut pas vivre avec un état d’esprit d’assiégés permanents, d’assignés à forteresse. Les barrières ne seront jamais assez hautes pour la société qui vient : une société qui vieillit beaucoup et rapidement par exemple ; une immigration qui va croître aussi fortement.

Ce qui est réaliste, ce n'est pas chacun chez soi et entre soi, murs hauts et confiance basse, avec la conviction que l'Autre, l'inconnu, le différent est forcément "un loup pour l'homme" alors que l'homme peut être tellement "chou" pour l'homme, ce que démontre bien, à partir de de nombreuses études et recherches, Rutger Bregman dans son essai "Humanité" (Seuil 2020).

Ce qui est réaliste, c'est ainsi de créer, concrètement et à grande échelle, les conditions d'une fraternité réelle entre les personnes et d'exploiter pleinement la puissance de la rencontre. Quand on crée ces cadres pour que les gens, dans leur diversité, se rencontrent et fassent ensemble, cela fonctionne, cela "décapsule" l'humanité et tout le monde y gagne.

Ainsi, si la "France archipel" décrite avec précision par le politologue Jérôme Fourquet est bien une réalité, la "France fraternelle" mise en avant par la Fabrique Spinoza existe aussi, moins visible et pourtant bien là ! Le temps est venu d'assumer notre désir profond de fraternité, et au fond c'est ce à quoi ce rapport nous invite... Osons donc une fraternité décomplexée ! Partout, dès le plus jeune âge, et avec tous, sans distinction. A l'obsession du pire, préférons la passion du meilleur des hommes. Pour que demain la fraternité ne soit plus un complexe, mais un réflexe français qui redonne tout son sens à notre devise républicaine.

Dans notre société plus divisée et plus défiante, ce rapport nous propose ainsi de célébrer la puissance de la fraternité et sa force de contagion positive. Avec une conviction : personne n'est immunisé contre la fraternité. A nous de propager ce virus positif et d'atteindre non pas l'immunité collective mais "l'humanité collective" !

Pour entrer résolument dans ce que nous pourrions appeler les "Trente Relieuses" : une période inédite de régénération collective, où la re-création de liens avec soi, avec les autres et la nature, devient un projet politique, progressivement majoritaire. Si pendant les Trente Glorieuses, la priorité était à la croissance des biens, celle des Trente Relieuses sera la croissance des liens. Si pendant les Trente Glorieuses, l'enjeu était de produire et de consommer, l'enjeu des Trente Relieuses est de se relier et de grandir en humanité.

"C'est la nuit qu'il est beau de croire en la lumière" (Edmond Rostand) : dans la forme de nuit politique, climatique et sociale que nous vivons, faisons donc, ensemble, ce rêve de lumière : que ce rapport soit la première brique des "Trente Relieuses" à venir, et une forme de boussole pour avancer vers ce cap. C'est à notre portée : avons-nous tellement renoncé à notre humanité que nous ne savons plus ce dont nous sommes capables ?

Tarik Ghezali et Nathalie Gatellier, cofondateurs de La Fabrique du Nous
www.lafabriquedunous.fr

SOCIÉTÉ DES LIENS

GRANDS MESSAGES

Le lien social mis à mal peut être ré-expérimenté et la peur de l'autre dépassée en ignorant ses "prédictions affectives" erronées.

La prévalence de l'amitié au travail accuse une baisse de 50 à 30% en 20 ans. La confiance aussi : 79% des Français pensent que vis-à-vis d'un inconnu, on n'est jamais trop prudent. Et 55% ont peur de rentrer en contact avec un inconnu. 68% pour les moins de 25 ans, qui sont 71% à se sentir seuls. Sans compter les 500 000 personnes en situation de "mort sociale". La volonté d'interagir avec l'autre souffre d'une "prédiction affective erronée" : dans une expérience, les passagers de trains de banlieue préfèrent ne pas s'adresser à leur voisin alors que ceux le faisant déclarent a posteriori une satisfaction plus élevée. Le lien social subit cette limite que, pour en tirer les vertus, il faut l'expérimenter. Une simple expérience de salutation comme GenWell suffit d'ailleurs à retrouver la curiosité de l'autre (à 75%) et l'optimisme de la rencontre. La Fraternité demande donc à être vécue de nouveau. Des dizaines d'initiatives le visent : Faut qu'on parle, Kif kif - Vivre ensemble, Braver Angels, Maison de la conversation, Destin commun, etc.

Le lien social est le chaînon manquant entre individus, société civile et Etat, pour une société fonctionnelle et solidaire. Le "citoyen en lien" devient un coproducteur de services pour la Cité.

Si la solidarité est clé, pour Etienne Pinte, "la fraternité est plus engageante, elle rend chacun co-responsable de la construction de la solidarité". La Fraternité est la valeur républicaine équilibrant le couple bancal Liberté-Egalité. Vu ainsi, la solidarité doit être désinstitutionnalisée. En effet, la Fraternité est à la fois la source et le prolongement nécessaire à l'Etat-Providence. Les liens sociaux, une des incarnations de la Fraternité, permettent de réduire l'écart entre les institutions (ou associations) et les individus (surtout les vulnérables). Les "collectifs" (y compris spontanés, comme ceux rassemblés par les inondations du Nord-Pas-de-Calais) unis par des liens pourraient alors être ce maillon manquant pour agir. Armelle Carminati rappelle ainsi l'importance d'adosser les relations fonctionnelles aux relations interpersonnelles. A cette condition, les élans citoyens de la crise sanitaire, les élans démocratiques des gilets jaunes, les élans solidaires de la guerre, etc. pourront se pérenniser pour une société fraternelle et efficace. Le lien social peut alors devenir un domaine légitime d'action de l'Etat. Le citoyen en lien devient alors un co-producteur de services pour la cité.

Les liens sociaux sont bénéfiques et opérants, voire fondateurs de l'action dans toutes les sphères de la société, répondants aux multi-crisis : sanitaire, de la jeunesse, du travail, urbaine, démocratique et écologique.

D'après l'étude Grant, ils sont le 1er facteur d'épanouissement d'une vie. Mais aussi de santé (Harvard). La solitude tue plus que le tabac (OMS). Inversement, ils dessinent une nouvelle approche voire un nouveau système de soin tels ces médecins qui prescrivent du lien social (Bergerac). Science à l'appui, les liens sociaux sont à même de soulager la détresse de la jeunesse, lui redonner confiance ou estime (Michelle Harris), et l'aider à se construire. Malmenés par l'hybride, les liens sociaux sont la 1ère demande à 97% au travail, et dessinent un nouveau modèle d'entreprise, jusqu'à esquisser une économie de la relation (Obadia). Localement, des projets retissent la confiance, font dialoguer (Faut qu'on parle), pour refaire démocratie. Le lien social est aussi co-producteur de sécurité (71% des interrogés) à l'image des Voisins vigilants (Lyon), et des polices d'engagement communautaire (Canada). Enfin, le lien social favorise les comportements écologiques, donne confiance pour agir pour la planète (Labbouz), comme l'illustrent les programmes collectifs (programmes citoyens d'énergie renouvelable), bâtissant une "empathie élargie" au vivant (ADEME).

Les mécanismes par lesquels les liens sociaux sont bénéfiques sont multiples.

Ils génèrent de l'activité physique, mais aussi des activités diverses. Ils sont corrélés aux émotions. Ils jouent un rôle de contrôle social, mais aussi de filet de protection. Ils développent les compétences, en particulier les psychosocio-émotionnelles, comme l'empathie. Ils génèrent des émotions positives aux multiples bienfaits. Ils diversifient les types de relations et favorisent l'inclusion, l'appartenance, et le sentiment d'utilité.

Les liens sociaux tendent à s'horizontaliser induisant des mutations sociétales profondes, au travail, dans la ville, à l'école.

La France est le pays le plus vertical de l'OCDE (Hofstede) et le vit mal. Pourtant les entreprises voient les relations s'horizontaliser, notamment via l'hybride. Celles à "haute fiabilité" prônent même l'effacement hiérarchique, d'autres le mentorat inversé, les évaluations à 360° (des Préfets), ou le codéveloppement (Officiene). Dans la vie de la cité, la frontière aidant-aidé disparaît comme chez Entourage où certains bénévoles sont sans-abris. Certains EHPAD cuisinent les repas avec les résidents. A l'école afin de promouvoir la coopération, et "que le modèle fonctionne, il faut qu'à un certain moment, tous les élèves d'une classe occupent les deux rôles de tuteur et tutoré" (Connac). Une telle Société des Liens est plus qu'horizontale, c'est une société d'émancipation, de co-responsabilité, voire de co-production de valeur ajoutée, donc d'interdépendance.

Les métiers du lien, un maillage essentiel de la société. De nouveaux métiers du lien apparaissent ex-nihilo ou à partir de métiers existants, dans le soin et plus largement.

Parmi les nombreux métiers de liens, on peut distinguer les suivants : animateur en gérontologie à domicile (Anim & Co), facteur ("la visite du facteur"), "social prescriber" ou "link worker" anglais (remboursé par la sécurité sociale), médiateur social (qui fait la passerelle entre les personnes vulnérables et les institutions), ambassadeur de communauté (ou community organizers), médecin de liens (La Traverse), tuteur de résilience (citoyen sentinelle, cf Boris Cyrulnik), Chief Happiness Officer (voir "CHO, réalités derrière les fantasmes"), Barista (un dirigeant de l'assurance rapporte que c'est le recrutement le plus important de l'entreprise), responsable convivialité (Social Bar), "commerçant accompagnant" (étude "le commerce idéal de demain"), ou auxiliaire d'envie (Alenvi). On citera avec plaisir le cas inspirant de Pierre Caro : autonymé "retraité professionnel", "citoyen-acteur-retraité" ou "artisan du bien vieillir", mais aussi "parlementaire de territoire" (faisant le lien entre son quartier et sa députée avec 80 autres citoyens), et sa "maison ouverte à tous", y compris pour les mariages. Chacun de ces métiers magnifie l'impact via une mise à profit du lien social.

Dans une Société des Liens, le repas occupe une place centrale, comme point ultime de rassemblement, par delà les frontières des mondes.

Les points de départ du lien social sont extrêmement variés : les "give box" du Rouret, l'art (les Jeudis au Musée de Montréal), la nature (activation de parcs urbains via l'aménagement de friches urbaines en pleine terre comme à Vive Les Groues, Foresta ou Bercy Beaucoup), la caisse de supermarché (BlaBlaCaisse), etc. En haut du podium, les repas sont un motif 1er de rassemblement. L'UNESCO considère les cafés "essentiels pour la socialisation". L'association des Bistrots de pays cherche à faire inscrire ces derniers au patrimoine universel, alors que le "Repas à la française" l'est déjà. L'EHPAD Les Lilas Jamy fait cuisiner les résidents et le personnel. Le Food Truck de celui de Parmelan rassemble. Certains EHPAD créent un bistrot interne ouvert sur la commune. Quelques autres exemples : la Baraque à Frat, le Four itinérant de Torcy, les Petites Cantines, les "Dîners de pont" imaginés par Delphine Horvilleur, la Table d'Aude (800 personnes). Le monde de l'entreprise cherche à capitaliser sur ce moment clé du repas : Never Eat Alone apparie des collaborateurs, Factory paie le déjeuner de tous les employés au restaurant, sur place. Les repas rassemblent par delà les frontières : Entourage inclut des sans-abris dans des déjeuners-séminaires en entreprise, et La Salle à Manger de la Défense rassemble cadres, employés, étudiants et grands précaires (1€ le repas). La Cantine des Policiers fait manger ensemble élèves et policiers à Beauvais. Pour Yes We Camp, la cantine est le centre vivant de tout lieu, et l'endroit où et à investir.

Les liens sociaux conduisent à des bénéfices financiers pour la société dans tous les champs (santé, travail, etc.), voire propulsent de nouveaux modèles économiques.

Après un AVC et 2 ans d'hospitalisation, l'initiative des voisins "Hubert go home" adapte le logement d'Hubert à son handicap et lui permet de rentrer chez lui, induisant des économies pour la société. 39% des jobs seraient trouvés par les demandeurs d'emploi via les liens faibles (Granovetter). Le maintien du lien social pour les jeunes éviterait les "hikimori" ou retraits complets de jeunes de la vie sociale et le décrochage étudiant ou professionnel qui va avec. Le modèle de soins de proximité fondé sur le lien de Buurtzorg en Hollande ferait économiser 40 Mds d'€ s'il était généralisé aux Pays-Bas. Le "travailleur du lien" anglais générerait entre £2.14 et £8.56 en valeur économique et sociale pour chaque £1 dépensée. Alors que les économistes rappellent le coût élevé de la non-confiance, des modèles économiques fondés sur le lien y répondent : l'économie collaborative (88% des membres BlaBlaCar font confiance à leur communauté), le digital local avec des acteurs comme HelloAsso ou la plateforme leboncoin (67% font confiance aux autres après utilisation). On parle même de "économie de la relation" théorisé par Obadia, où la richesse d'une organisation dépend de son écosystème et de l'ensemble de ses relations. Pour Officienne, cette économie prend en compte les flux d'émotions, de reconnaissance et de confiance. Cette hypothèse est corroborée par une demande croissante de commerces avec une expérience affective (cf Le Commerce idéal de demain). Pour les économistes, la valeur économique générée dans une ville dépend des relations et des flux présents. Esther Duflo démontre que les programmes d'aide au développement financiers ne sont pas plus efficaces qu'un accompagnement psychologique et relationnel. Enfin, une entreprise ne saurait aujourd'hui générer de la valeur économique sans des managers "garants des relations" : 85% de leurs compétences seraient émotionnelles selon Hayes.

Il existe une véritable ingénierie du lien social qui met à profit des grands principes de la création de lien, autant de briques pour bâtir un protocole de lien

La traversée des univers de la santé, ville, travail, etc. a permis d'identifier de grandes briques des liens sociaux : l'expérience, le récit, l'indéterminé, le désaccord, l'agilité, la régularité, le rituel, l'occasion, les moteurs, les facilitateurs, les valeurs, le nom, le prétexte, la transmission, le faire, la logistique, le chez soi, l'espace, la coconstruction, la prédiction affective, l'anticipation, la qualité sonore, la commensalité, l'altérité, le genre apaisé, l'interdépendance, la connexion au vivant, la température, l'activité physique, le corps, la proximité, la résonance émotionnelle, l'effort, la confiance, la gratuité, l'horizontalité, la simplicité, la vérité, la vulnérabilité, le temps, la présence, l'écoute, l'amour, la diversité.

1 | LES RELATIONS, SOURCE DE SANTÉ

Les liens sociaux ont un impact fort sur la santé via les émotions.

"On ne peut pas séparer la cause des émotions du monde des relations. Les interactions sociales sont ce qui conduit nos émotions" (Richard Davidson). Ces dernières, si positives, impactent l'espérance de vie (9,4 ans), l'immunité (résistance au rhume), et diminuent le stress (récupération plus rapide). Elles fabriquent même des ressources et des compétences (Lyubomirsky). Différentes émotions, sentiments, ou comportements induisent différents bénéfices : gratitude (inflammation), pardon (risques cardiovasculaire), optimisme (observance thérapeutique), rire (risques ischémiques), amour (immunité).

Toutes les formes de liens et leurs déclinaisons sont bénéfiques pour la santé.

"Si la solitude tue, et est plus nocive que l'inactivité physique ou l'obésité, et comparable au tabagisme et l'alcool, inversement, les relations sont prodigues de bénéfices de santé selon leurs formes : amitié (moindre probabilité de mort prématurée dans l'année de 50%), amitié adolescente (tonalité émotionnelle, dépression, anxiété), groupes spirituels (9 ans de plus d'espérance de vie), nombre de relations (plus important pour les jeunes et seniors que les autres), appartenance (2 x plus à se sentir en bonne santé), micro-relations de voisinage (67% moins de risques cardiaques), altruisme (43% à avoir plus d'énergie), engagement (1,8 x plus à se sentir en bonne santé), diversité (plus d'activités), soutien social (47% de diminution anxiété sévère chez les jeunes), bonjours (bien-être social, communautaire, professionnel et physique élevé), utilité sociale (invalidité et mortalité, seniors), liens faibles (émancipation, empoussancement des seniors), écoute (4 ans de vie cognitive chez les seniors), toucher (95% de taux de survie de prématurés).

Ces bénéfices des liens sont opérationnalisables pour la santé par des initiatives concrètes.

De nombreux dispositifs s'appuient sur les bénéfices décrits des liens sociaux pour les mettre à profit. À UC San Diego, des patients ont rempli des "journaux de gratitude" et vu en 8 semaines, une baisse de leurs biomarqueurs inflammatoires cardiaques. En 4 semaines, des appels "Sunshine calls" de profanes formés à la conversation empathique ont permis une réduction de la solitude, de la dépression et de l'anxiété. Les "Kits de premiers secours psychologiques" équipent professionnels et citoyens à soutenir une personne en détresse. Le groupe ADEF pratique l'écoute existentielle dans ses EHPAD. La République des Hypervoisins encourage à dire bonjour 50 fois par jour, et fait émerger une maison de santé citoyenne suite à un repas géant de quartier. Dans les Pyrénées Orientales, les "Initiatives des citoyens volontaires" sont nées en 2021 car 70% des usagers pourraient être pris en charge par un tiers, et de manière comparable les Pompiers de Paris ont un programme Vivre ensemble.

Les bienfaits des liens dessinent une toute autre approche de soin et de la relation dans le soin.

Tout d'abord, les lieux de santé peuvent être réinventés, à l'image de maisons de santé d'inspiration citoyenne par les Hypervoisins, de La générale qui combine café associatif et consultations de médecins, ou de La Traverse à Bergerac où les médecins déprescrivent "pour prescrire du lien social". Les "social prescribers" anglais cherchent toutes les ressources sociales autour de la personne pour oeuvrer à sa santé globale et sont financés par la sécurité sociale. Buurtzorg mise sur des soins infirmiers de proximité axés sur le lien humain et diminuent ainsi de 30% des hospitalisations d'urgence (vs. le secteur). Plus largement, les alliances thérapeutiques, ou les patients partenaires suggèrent une évolution de la relation soignant-patient. La non observance étant le plus gros enjeu de santé mondial pour l'OMS, cette relation génère des comportements pro-sanitaires. Selon Abramovici, 30% des consultations généralistes sont pour des problèmes d'être, rendant pertinent une approche de soin prenant en compte le lien. D'ailleurs, un nombre croissant de médecins sont maintenant formés à la pleine conscience, ou développent leur intelligence émotionnelle via le théâtre-forum. Enfin, les labels d'EHPAD comme Humanitude mettent l'accent sur une certaine qualité de relation. Même l'analyse de la place des individus dans leur réseau permettrait de comprendre les mécanismes de contagion virale ou d'information.

2

LE POUVOIR ÉDUCATIF ET DÉVELOPPEMENTAL DES RELATIONS

Une école de lien peut être dessinée, plus flexible, collaborative, affective et bienveillante

1,6 million de jeunes français souffriraient de trouble psychique. L'école peut contribuer à l'atténuer. Pour commencer, les bâtiments scolaires peuvent être repensés, d'abord en les renaturant, comme à Boulogne où 345 espèces dont 138 espèces animales sont réapparues. En effet, la nature est bénéfique pour : problèmes de comportement, activité physique, régulation émotionnelle, curiosité et sensibilité des enfants, et nombre de jeux. Ensuite, les "flex-classes" comme à Tilloy-les-Mofflaines en s'appuyant sur l'ergonomie sociale favorisent l'apprentissage et l'épanouissement. Au-delà du bâti, les relations enseignants-élèves sont plus distantes en France comparées à l'Angleterre et à d'autres pays (Osborn), et mériteraient d'être rendues plus affectives, par-delà l'inquiétude identitaire d'être assimilés à des "travailleurs sociaux" des professeurs (Anne Barrère). Plus largement, les relations comptent particulièrement pour les jeunes générant un cercle vertueux avec l'estime de soi (Michelle Harris). Les approches "Teaching Through Interactions" ou "Apprentissage social" (les interactions représentant 20% de cet apprentissage pour Hamre et Pianta) sont prometteuses car elles sont riches en relations. Faire des élèves des co-enseignants est pour Sylvain Connac vecteur de lien et de meilleurs résultats (en particulier en calcul). Des outils existent : le kit Covid'ailes de Shankland (98% de satisfaction), le cercle de confiance du programme suisse BALE (environ zéro exclusions d'élèves par leurs pairs), Astrée (écoute active de bénévoles), les partenariats inter-élèves sur les forces (Seligman) pour découvrir l'interdépendance. Également, les seniors méritent de trouver une place dans l'accompagnement de la jeunesse à l'image des programmes ShareAmi (autour de la langue française), les Talents d'Alphonse (autour de la transmission), Lire et faire lire, Raconte moi une histoire, Les objets de la vie (Récits de vie), Duo for a job. Enfin, n'oublions pas la fonction sociale de la fête pour les jeunes, en particulier la constitution d'un "soutien social perçu", qui réduit l'anxiété et la dépression, pour une meilleure santé mentale en général.

3

LES RELATIONS AU COEUR D'UNE ENTREPRISE RELATIONNELLE

Les liens sont une écrasante attente n° 1 (97%) des collaborateurs dans un contexte d'appauvrissement des relations au travail, en partie lié à l'hybride

Les relations se délitent au travail. En 1985, 50% des Américains déclaraient avoir un “work bestie”, ou “super pote-collègue”, contre 30% en 2019, ce chiffre ayant certainement décliné post covid. Avec la pandémie, 69% des salariés n'ont pas réussi à maintenir des interactions qualitatives avec leurs collègues lorsqu'ils travaillaient à distance. Pourtant, la demande de liens est unanime : pour 97%, avoir de bonnes relations avec leurs collègues (et leur supérieur hiérarchique) est essentiel (PageGroup), y compris pour leur performance (71%). Ce lien impacte au travail : le plaisir (75%), le stress (1er bouclier), la santé (1er déterminant, OCDE), le bien-être (idem), la satisfaction (82%). Pour la CFDT, “la crise du sens au travail tire son origine d'une dimension relationnelle trop souvent négligée”. Les liens impactent l'engagement et la performance pour 67% des interrogés, mais aussi la qualité de décision. L'amitié est particulièrement impactante, et 2 fois plus pour les femmes. La distanciation sociale est aggravée par le fantasme d'un télétravail très productif, alors que les gains estimés sont entre -20% et + 30% (Fabrique de l'Industrie). Pour le pallier, Autissier a dessiné un “processus de réingénierie distancielle” qui organise l'équipe en fonction des activités télérobustes ou téléfragiles. En complément, il est impératif de former les managers aux organisations relationnelles du travail hybrides, et de sanctuariser les rituels conviviaux.

Le travail gagnerait à donner une place centrale aux émotions, à l'intégrité, et la communication.

Les émotions doivent gagner leur place au travail, puisque 85% des compétences de demain sont émotionnelles (Harvard Business Review). 63% seraient même prêts à une mesure automatique des émotions (Comarketing, 2017). Malgré tout, la France y est culturellement averse, étant le pays où sourire est considéré comme le plus bête (Gaël Brulé). Gollac parle même de “l'exigence émotionnelle” comme l'une des 6 grandes causes de stress. A l'inverse, l'expression de la vulnérabilité au travail trouve son chemin, et favorise l'épanouissement et la performance (Brene Browne). La MAIF et les Black elephants l'encouragent. Vu ainsi la communication est une compétence clé. Elle serait la première des compétences psychosociales selon les dirigeants d'entreprise, plus importantes que les compétences techniques (Corporate Recruiters Survey 2020). Elle peut être développée via des outils tels : le DISC, le MBTI, l'Intelligence Emotionnelle, la Communication Non Violente, ou Bienveillante, l'assertivité, l'écoute active, ou les réponses actives-constructives. En parallèle, les managements émotionnels sont favorisés : management par l'amour de l'Amiral Lajous, bienveillant, altruiste de Getz/Marbacher, humaniste de Lecomte, positif d'Attali, etc. Des pratiques digitales accompagnent ce mouvement : les 12 principes d'une visioconférence vertueuse (“Vers un digital vertueux”), l'utilisation d'émojis (relations plus positives avérées), ou les bureaux virtuels en télétravail (plateforme GatherTown propice aux échanges et à la sérendipité). Les célébrations sont essentielles car les relations sont plus affectées par l'accueil de bonnes nouvelles que de problèmes (Tal Ben Shahar). Les fêtes tissent des liens : on observe une recrudescence positive des séminaires d'entreprises, des rituels de danse matinaux (Capgemini Bombay), et même des organisations qui créent une discothèque dans leurs bureaux (Hopscotch). Enfin, certains (hôpitaux) vont même jusqu'à adopter des règles de sourire - à 10 pas, je souris, à 5 pas je salue ! - pour des résultats étonnants sur le bonheur au travail et la satisfaction des patients.

En complément, les entreprises relationnelles bénéficieraient de déployer une gouvernance de communauté, de valeur et d'appartenance.

Les valeurs créent du lien : 88% des jeunes collaborateurs jugent important de partager les mêmes valeurs que leur entreprise. Les valeurs génèrent aussi de la valeur (entreprises plus performantes et durables, Collins & Porras). Elles favorisent l'appartenance, qui renforce les liens, l'engagement (gain de 56%, BetterUp), et la performance (93% d'accord, Deloitte). Pour cela, connaître sa place est clé : la Marine fait visiter un vaisseau en entier au nouveau marin, Suresnes organise des vis-ma-vie, et le Morbihan a dessiné un jeu de l'oie pour l'intégration. D'ailleurs, les jeux contribuent au lien, tels les escape games de la ville d'Orléans. Le collaboratif est aussi plébiscité et impacte la productivité des équipes (65% d'accord), et la motivation des salariés (60% d'accord) (OpenMind Kfé, 2017). Ainsi ATOS supprime 70% de ses mails pour basculer vers une plateforme digitale, générant 40% de plus de collaboration. La reconnaissance est enfin clé. 44% des interrogés avaient déjà démissionné en son absence. Ce serait

le 1er levier de QVT pour 76% des interrogés. Elle consacre un lien de qualité. En résumé, les nouvelles formes de gouvernance s'appuient sur le lien. Une se distingue, l'organisation en communautés. Par exemple, l'adhocratie vise une organisation en tribus, avec circulation fluide voire informelle de l'information entre des cercles. Laloux conceptualise des entreprises devenues des communautés auto-organisées. Le "reciprocity ring" inspiré de la Kula, le système d'échange de cadeaux des indigènes de Nouvelle-Guinée, rassemble 18 000 salariés inter-organisations qui s'entraident. Pour HappyTime, les communautés internes, par leur lien, motivent, donnent du sens, développent l'intelligence collective et sont adaptées aux jeunes générations.

Les espaces de travail sont déterminants et à transformer en faveur des relations.

La littérature montre l'importance de l'espace de travail, au point de parler d'un "fait social total". Pour Goffman, l'espace physique peut être à la fois "un cadre, un conditionnement, un signe et un idiome d'interaction sociale". L'attente première et unanime des bureaux est le lien : coin café / thé 54%, jardin, terrasse ou espace vert 48%, espace convivial de détente et de partage informel 43%, cuisine en libre accès 40%, cafétéria 30%, restaurant d'entreprise 25% (vs. salle de réunion 23%, ou salle de visio. 17%). Le télétravail nécessite de repenser les bureaux pour 87% des salariés, contre 47% des dirigeants (Parella). Quelques clés d'ergonomie sociale : d'après les déterminants biologiques, les unités opérationnelles peuvent être repensées en groupes de 150 personnes maximum (nombre de Dunbar), les équipes en îlots de 12 personnes maximum (Cornu). Des totems favorisent l'appartenance, comme le design en arbre de Vyy, la place du village chez Hopscotch ou le terrain de foot symbolique de SoRare. Enfin les espaces oubliés (coin photocopieuse, escaliers, autres circulations) sont des trésors pour susciter du lien, à l'image du Conseil Régional d'Ile-de-France où les agents font du sport (du "fractionné") dans les escaliers.

L'inclusion est une approche bénéfique pour les relations et génère une grande performance

Les français ont envie de travailler dans des entreprises de la diversité. Les entreprises affichant un équilibre entre les sexes ont enregistré un rendement annuel moyen supérieur de 2 points de % (Blackrock, 2013-2022). Les entreprises les plus diversifiées sont 70% plus susceptibles de conquérir de nouveaux marchés (Harvard Business Review, 2013). Pour 2/3 des salariés, la présence d'un collègue en situation de handicap offre l'opportunité d'adopter de nouvelles manières de faire, devenant parfois "l'âme de l'équipe" (AGEFIPH). Également, la qualité relationnelle est supérieure dans les Entreprises Adaptées (Fabrique Spinoza). 86% des travailleurs interrogés déclarent aimer travailler avec des personnes plus âgées qu'eux. Ils rassemblent des compétences précieuses : savoirs-êtres (47%), gestion de la complexité (45%), etc. au point que certaines en font des task-forces comme les "Space Cowboys" d'Assystem.

4 | LES LIENS AU COEUR DE LA VIE DANS LA CITÉ ET DES TERRITOIRES

La ville doit être repensée comme une somme d'accidents relationnels.

La ville doit s'autoriser à être moins planifiée, au bénéfice d'émergence, d'accidents, afin que les citoyens s'en saisissent, telle une "flex-city". Par exemple, comme analogie humaine des sentiers animaux, les "lignes de désir", ces chemins empruntés et non planifiés dessinent la ville vécue et non prescrite. Les "jardiniers pirates" de Nancy plantent où bon leur semble. Les conversations feutrées par les fontaines, les pauses fruitières de Nantes, les mobiliers urbains de la rue de la Conversation, ou les chaises mobiles du Bryant Park à New York offrent des possibilités multiples aux relations pour se créer. Pour une émergence propice aux liens, la ville doit être démassifiée et ciselée. Les RDC jouent un rôle clé alors qu'ils sont déconsidérés par les promoteurs (qui ne peuvent passer à l'échelle). Des acteurs du lien doivent s'en saisir (ex : les foncières solidaires), afin d'évaluer la ville au "% de linéaire créateur de lien". Le PLU pourrait d'ailleurs être transformé afin d'ajouter une catégorie "mixte" ou "créateur de lien". Enfin, la déprivatisation des RDC est clé, afin d'éviter le phénomène La Défense où les halls des tours ne sont pensés que pour déchets, livraison, personnels, et pourraient à l'inverse être dessinés pour une variété élargie d'usages et de publics, ou pour le bien commun. Enfin, des expérimentations de "Managers de rue" comme sur "Main Street America" visent à développer les multi-activités, le lien et l'économie locale.

Les commerces, cafés, lieux, événements, cœurs vibrants de la société se réinventent en lien.

Les commerces et cafés disparaissent. 62% des communes en zones rurales ne disposaient d'aucun commerce en 2023 (contre 25% en 1980). Les cafés sont passés de 200 000 en 1960 à 38 000 aujourd'hui. Pourtant, pour 93% des seniors, c'est l'enjeu N°1 contre la solitude. Comme vu plus haut, les Bistrots de Pays veulent les faire inscrire au patrimoine universel de l'Unesco. Heureusement, le nombre de tiers-lieux se développe de 20% par an et ils offrent un nouveau modèle d'espace de lien et de mixité. Plus largement, l'hybridation présente un espoir en mixant les usages : EHPAD et co-working, école et jardin, garage et centre de santé, café et lieu de soin, bureau et accueil de grands précaires, résidence et incubateur, camion-pizza et intergénérationnel. Ces lieux multi-fonctions développent de nouveaux modèles économiques, et de nouveaux liens. D'après l'étude "commerce idéal de demain", ils concourent au désir d'activités plus expérientielle, affective et relationnelle. Des dispositifs aident au redéveloppement de ces activités comme les associations spontanées d'habitant (Bas-Rhin), les soutiens de MonEpi (épiciers), ou "Mon centre bourg a un incroyable commerce" (un hackathon de 24h pour designer un commerce autour d'un entrepreneur).

Les liens sociaux produisent sécurité, protection et résilience.

Pour 71% des Français, la Fraternité est utile à la sécurité. Pour Fabienne Brugère, le lien rend la ville plus sécurisée, concourant avec 49% des Français pour qui le lien social produit un effet positif sur le niveau de violence dans la société. Yes We Camp constate que des personnes (a fortiori en lien) marchant dans la rue co-fabrique un service de sécurité. Autre illustration, le quartier de l'entrepôt BETC à Pantin devient secure via grâce à 240 000 visiteurs et ses 336 artistes. Les citoyens peuvent aussi s'organiser, à l'instar de Voisins vigilants rassemblés sur un fil Whatsapp à Lyon-Confluence, ou des femmes qui mènent des marches exploratoires à Marseille pour se réapproprier la ville et faire des recommandations de sécurité, ou des habitants de Christiania au Danemark qui font du "social hacking" en descellant les pavés afin de chasser les dealers. Les forces de l'ordre pourraient s'en inspirer, à l'image des cafés policiers de Beauvais, des formations à l'empathie des policiers de Suisse Romande, ou des préconisations du Centre international pour la prévention de la criminalité qui recommande de favoriser "l'engagement communautaire". La protection résultant du lien social intervient aussi dans le champ de l'urgence, lorsque Berti, 15 ans, prévenu par l'appli SAUV Life, peut relayer le massage cardiaque auprès d'un malade. Cette app est utilisée par le SAMU car "une minute c'est 10% de survie en moins". Enfin, la résilience est meilleure grâce au lien : les villages avec le plus de liens faibles comptent le moins de victimes lors de tsunamis au Japon.

Les liens (et médias de liens) soignent la crise de la confiance, donc la démocratie.

79% des Français pensent que vis-à-vis d'un inconnu, on n'est jamais trop prudent. Cette crise de la confiance affecte la démocratie dans son ensemble. Les Français sont aussi 54% à ne pas faire confiance aux médias. Cette défiance s'incarne dans le rapport à l'altérité. 31% préfèrent s'abstenir d'échanger avec un autre s'il y a désaccord sur un sujet primordial, empêchant la délibération citoyenne, déboutant jusqu'au café, ce "parlement du peuple" (Balzac). D'ailleurs, pour le CESE en 2017, la montée des populismes s'expliquerait : "la pauvreté relationnelle est à la racine du sentiment de ne pas compter, de ne pas peser dans le cours des choses". Pourtant, les interactions sociales développent l'empathie, nécessaire au "faire démocratie" ensemble. Structurés, les liens sociaux cultivent la confiance. Les Hypervoisins (qui se disent bonjour 50 fois par jour) atteignent un niveau de confiance de 5 (sur 7) contre 4 dans le quartier et 3 dans la ville en général. Les utilisateurs de BlaBlaCar se font confiance à 88%. De même, les écolieux fabriquent une confiance à 85% contre 30% au niveau européen. En effet, les liens faibles permettent de comprendre des gens différents de nous (Granovetter), ou d'autres points de vue (94% des connecteurs de Coexister se sentent capables de créer des espaces de confiance). Les initiatives de dialogue sont donc essentielles pour la démocratie : Casa de Massilia, Faut qu'on parle, Coexister, Le commun des mortels, etc. Les liens sociaux ont un impact sur les institutions, comme, lorsqu'à Autun, grâce sa politique culturelle inclusive, les gilets jaunes délibèrent sans violence en comparaison des 2 communes avoisinantes. L'approche empathique des dialogues de Talanoa encourage la création de liens entre délégations lors des négociations de la Cop 23. L'initiative du Parlement des liens dessine une démocratie de préoccupation des intérêts de l'autre, et Pierre Caro est un des bâtisseur du Parlement des territoire avec 80 autres citoyens qui tissent des liens de voisinage pour remonter la température à leur députée. Bancal sur ses deux pieds Liberté et Égalité, la Démocratie a besoin de Fraternité pour tenir debout. Les médias, en particulier la presse régionale, contribuent à resserrer le lien entre démocratie et citoyens.

5

LES RELATIONS, AU COEUR D'UNE VISION ÉCOSYSTÉMIQUE

Une forme de liens est particulièrement bénéfique à l'être humain, ceux à la nature.

La biophilie répertorie les bénéfices du vivant : mortalité réduite (8 à 12% si présence de nature à moins de 250-500 mètres), espérance de vie (7 ans de plus si 10 arbres par pâté de maison), immunité (pendant 1 mois après une balade en forêt), stress (après quelques minutes en nature), santé mentale (+55% de risque en ville), cognition (décision, résolution, créativité). La moitié du PIB mondial résulterait de la nature (Davos). Enfin, la présence animale stimule la production d'ocytocine, qui apaise, attache, et booste l'immunité.

Recréer lien avec / se connecter à la nature favorise la transition écologique.

La distance moyenne d'un être humain de la nature est de 9,7 kilomètres soit 7% de plus qu'en 2000. On parle même de "extinction d'expérience de la nature". Or, justement, la proximité à la nature génère de l'engagement environnemental : dès l'enfance, et même si la nature est virtuelle. L'expérience particulière de "Awe" ou émerveillement en nature provoque même, en plus d'un engagement écologique, une diminution de la préoccupation de soi, et une reconfiguration de sa consommation. Gérard Bos, directeur de la biodiversité de l'UICN, rapporte que des dirigeants faisant de l'escalade en montagne reviennent "reconnectés" et engagés écologiquement dans leur entreprise. Renaturer est donc un impératif de transition écologique.

Le développement de lien social est un levier essentiel de la transition écologique.

Le développement de liens sociaux atténue le sentiment d'injustice sociale éventuel de la transition. "Les êtres humains ont besoin de coopérer et de faire confiance aux autres afin d'agir de façon à préserver l'environnement." Les liens sociaux permettent de converger. La maire de Vorey a recréé des liens conviviaux entre les "agris intensifs" et les "néo-ruraux" aboutissant à un projet "Verger de mes rêves" en agriculture raisonnée. Les dynamiques de groupe nourrissent de nombreux progrès écologiques : programmes de compostage à jour fixe (propices aux rencontres) de l'ADEME, coopérative de production d'électricité, "Energy Neighbourhood" (et ses 46 millions de kWh économisés), My Little Planet (challenges par groupes), les incroyables comestibles (potagers urbains), ou même la convention citoyenne pour le climat. De nombreux dispositifs écologiques s'appuient sur le lien : habitats participatifs, repairs cafés, jardins partagés, plateformes d'échange (90% de la communauté des utilisateurs de leboncoin déclarent redonner du sens à leur consommation), écolieux (leurs habitants émettent 2 fois moins de CO2 par an que la moyenne). L'impact pourrait être systémique car le projet Transphère de Labbouz montre que les comportements environnementaux sont transférables d'une sphère à une autre (exemple : du travail au foyer). Enfin, les liens sociaux conjugués aux liens avec la nature dessinent un autre paradigme : "une empathie élargie, collective. Le ressort environnemental c'est un ressort de la connexion à la nature et à l'autre. A partir du moment où l'on se reconnecte, la protection de l'environnement devrait être automatique, c'est naturellement que l'on se préoccupe de l'autre et de la planète" (ADEME).

PROPOSITIONS POLITIQUES ET CITOYENNES POUR UNE SOCIÉTÉ DES LIENS

Politique

- Design politique - Soutenir les recherches en ingénierie du lien social, et les incorporer dans la fabrique des politiques publiques sectorielles (santé, éducation, travail, etc.)

Santé, seniors, logement

- Santé - Expérimenter un remboursement de prescription de lien social ou de prestations par les “travailleurs du lien” comme en Angleterre
- Soins - Développer les nouveaux modes de relation patients-soignants (aide à domicile centrée sur le lien, patient-partenaire, alliance thérapeutique, etc.)
- Seniors - Ouvrir les cantines d'écoles aux seniors du quartier / de la commune
- Logement - Soutenir le développement de l'habitat participatif ou partagé

Education, formation

- Education - Étoffer le développement des compétences psycho-socio-émotionnelles, en particulier l'Intelligence Émotionnelle dans le système éducatif (y compris éduquer aux biais cognitifs affectant les liens, ex. : prédiction affective erronée)
- Formation - Créer un tronc commun de formation initiale au lien et aux compétences relationnelles pour les métiers sociaux, médico-sociaux, et sanitaires
- Engagement - Éduquer à (et expérimenter) l'engagement citoyen et le valoriser tout au long de la vie (parcours, fiscalité, comptes de temps / dons, badges, relevés de compétences, etc.)

Travail, entrepreneuriat, organisations

- Travail - Former les salariés à l'hybride relationnel (bonnes pratiques de visio, organisations d'équipes, etc.)
- Fiscalité - Indexer la fiscalité des organisations à la santé au travail / QVCT de leur salariés
- Mécénat - Créer un droit opposable au Mécénat de compétences pour les salariés
- Entrepreneuriat - Accompagner (et former) les porteurs de projets de création de tiers-lieux (ou “tiers-liens”)
- Entreprises - Accorder les financements aux formations professionnelles favorables au lien (IE, CNV, coaching, DISC, etc.)

Territoires, vie de la cité

- Cité - Accorder une TVA moindre sur les tablées de plus de 8 personnes (cafés, restaurants, ...) [ou rendre obligatoire au moins une “table commune” par établissement]
- Urbanisme - Créer une nouvelle catégorie dans le PLU (mixte ou lien) pour favoriser l'hybridation des lieux et des publics (et mesurer par un % de linéaire de rue dédiée à la création de lien)
- Ruralité - Investir dans les programmes de réémergence de commerces en ruralité

- Immobilier - Soutenir le développement de Foncières solidaires mobilisées sur le développement d'une ville relationnelle
- Culture - Soutenir la réémergence de rituels collectifs laïcs, en particulier sur les territoires

Démocratie, médias, digital

- Démocratie - Instaurer un Deliberation Day férié 15 jours avant les élections présidentielles, mixant les citoyens pour croiser les mondes et préparer son vote démocratique
- Médias - Soutenir le fact-checking au niveau européen pour favoriser une vision partagée et fédératrice de l'information vraie entre les citoyens
- Réseaux Sociaux - Responsabiliser les réseaux sociaux à leur impact sur le lien (data accessible aux chercheurs, évaluation d'impact, taxe d'isolement, etc.)
- Digital - Généraliser le développement d'IA conversationnelles empathiques comme solution temporaire à l'isolement et auprès de personnes exclues socialement

Transition écologique, justice sociale et ouverture

- Nature - Favoriser l'acquisition d'animaux de compagnie pour rompre l'isolement et créer du lien (règlements transports, établissements, hôtels, commerces, etc.)
- Ecologie - Renaturer la société (école, bureaux, villes, etc.) et développer la relation au vivant dès le plus jeune âge
- Transition - Financer les projets de collectifs écologiques inclusif comme accélérateurs de la transition écologique juste
- Egalité - Labelliser et valoriser les Territoires féministes, afin de recréer des relations femmes-hommes non excluantes des femmes
- Ouverture - Rendre accessibles aux citoyens et associations les lieux publics, institutions, éducatifs, etc aux horaires "non utilisés"

TABLE DES MATIÈRES

PAGE DE NAVIGATION	4
SOCIÉTÉ DES LIENS - RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
SOCIÉTÉ DES LIENS - GRANDS MESSAGES	12
PROPOSITIONS CHOCS ET BRÈVES	20
PRÉAMBULE - CARTOGRAPHIE DES LIENS SOCIAUX (Mindmap)	32
PARTIE 1 : LES RELATIONS, SOURCE DE SANTÉ	36
1 - LES ÉMOTIONS, SOCLE VERTUEUX DES RELATIONS	37
A - L'indissociabilité émotion / relation et impacts sur la santé	37
B - Quelques émotions riches pour la santé	40
1. Le pouvoir de la gratitude	40
2. Le poids du non pardon	41
3. La puissance de l'optimisme	41
4. Les bienfaits du rire et les soins clown en hôpital	42
5. Les bienfaits de l'amitié	43
6. Les bienfaits de l'amour	43
C - Dispositifs d'intelligence émotionnelle vecteur de santé	44
1. L'intelligence émotionnelle une compétence phare composante de santé	44
2. Des dispositifs variés vecteur de santé.....	45
2 - ENTREtenir SES RELATIONS, SOURCE DE SANTÉ	47
A - Le réseau relationnel, source de santé	47
1. Impacts des relations sur la santé	47
2. Relations sociales et appartenance	49
B - le voisinage, source de santé	50
1. Réactiver le bavardage	50
2. L'entraide entre voisins	52
3. Le lien social, transformateur de l'approche de soin	54
3 - ENRICHIR LA RELATION AUX AÎNÉS, POUR UNE MEILLEURE SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE	57
A - Entretenir des relations intenses, clés de santé	57
1. La qualité de relation, clé d'épanouissement	57
2. La qualité de la relation, clé de santé et longévité	57
3. Les relations clés d'autres formes de santé	58
B - Enrichir le cercle relationnel	59
1. Retraite - une socialisation continue	59
2. Repas - à table !	60

3. Religion - en collectivité	61
4. Engagement	61
5. Vers un nouveau métier d'animation à domicile	63
4 - STIMULER LA RELATION PATIENTS - SOIGNANTS	66
A - Un temps apaisé qui réenchante la relation	66
B - La confiance au coeur de la relation	68
C - Le toucher thérapeutique	70
D - Modèle inspirant de la relation patient / soignant	71
E - Qualité de conscience	73
PARTIE 2 : LE POUVOIR ÉDUCATIF ET DÉVELOPPEMENTAL DES RELATIONS	76
1 - L'ALTÉRITÉ SOURCE DE DÉVELOPPEMENT	77
A - L'autre fait grandir	78
1. Les relations, source du développement cérébral	78
2. Les relations, coeur de la corégulation émotionnelle	79
3. La diversité convictionnelle source de cohésion sociale	58
B - L'autre renforce	81
1. Le toucher, source de vitalité	81
2. Relations et résistance à la douleur	82
3. Proximité et perception de moindre difficulté	82
C - L'autre guérit	84
1. La puissance des tuteurs de résilience	84
2. Le pouvoir amplificateur du moment humain	85
3. Guérir d'un attachement insécurisé grâce à la relation	86
2 - POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE	88
A - Réorganiser les établissements scolaires en faveur des liens	88
1. Repenser les bâtiments scolaires en faveur des liens	88
2. Une école plus verte	89
3. Les salles de classe favorisant le travail en groupe	92
B - Renforcer la relation élève-enseignant	94
1. La relation élève-enseignant, déterminante de l'acte d'apprendre	94
2. Pour une école plus horizontale	96
3. Les élèves coenseignants	98
C - L'éducation relationnelle : bienveillance, empathie, vivre ensemble	100
1. L'importance des compétences psychosociales pour vivre ensemble	100
2. Mobiliser les compétences relationnelles à l'école pour prévenir le harcèlement scolaire ..	101
3. Favoriser la mixité sociale à l'école	104
D - Valoriser la coopération et l'entraide pour une école fondée sur les talents	106
1. Instituer une stratégie tous gagnants	106
2. Promouvoir l'interdépendance positive et la coopération en classe	106
3. Le social learning, méthode d'apprentissage collaboratif favorisée par le digital	109

E - Donner une place centrale aux liens avec les seniors à toutes les phases de l'apprentissage ..	110
1. Une envie forte de transmission des seniors	110
2. Transmission des connaissances des seniors à tous les stades de l'éducation	111
3 - POUR UNE JEUNESSE REVITALISÉE, RÉACTIVER LE POUVOIR DES LIENS	116
A - Se retrouver ensemble pour une meilleure santé mentale	116
1. Crise de la santé mentale des jeunes en perte de lien	116
2. Dépasser l'appel du virtuel	117
3. Renouer avec le plaisir de se retrouver "IRL"	118
4. Réveiller la fonction sociale de la fête	119
B - S'engager, une relation tous gagnants	122
1. Le bénévolat	122
2. L'acte altruiste	124
3. Le volontariat en service civique	125
C - S'orienter et s'insérer professionnellement par le lien	127
1. Comprendre la notion de capital social	127
2. Activités pour créer du lien social	128
3. S'inspirer des pairs	129
4. Multiplicité des points de liens	130
PARTIE 3 : LES RELATIONS AU COEUR D'UNE ENTREPRISE RELATIONNELLE	132
1 - INVESTIR ET VALORISER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES	133
A - Le pouvoir des relations, facteur de l'épanouissement professionnel	134
1. Les relations au coeur de l'épanouissement professionnel	134
2. L'amitié professionnelle	136
3. Le meilleur ami au travail	137
B - Vers une reconnaissance existentielle	138
1. La reconnaissance salutation	138
2. Vers une reconnaissance existentielle	138
2 - RÉHABILITER LA PLACE DES ÉMOTIONS AU TRAVAIL	140
A - L'intelligence émotionnelle, compétence clé des professionnels	140
B - L'impact des émotions positives	142
1. Cultiver la gratitude	142
2. Oser la joie au travail	142
C - L'énergie relationnelle positive : la contagion émotionnelle du <i>positive energizer</i>	144
3 - ENTREtenir DES RELATIONS INTERPERSONNELLES OUVERTES ET COLLABORATIVES	145
A - Soigner les communications interpersonnelles	145
1. Bénéfices de la communication interpersonnelle	145
2. Soigner sa communication non verbale	146
3. Soigner sa communication digitale	146
4. Accueillir la vulnérabilité	147

5. Accueillir le conflit	149
6. Investir le lien interpersonnel dans les organisations	150
B - Stimuler la convivialité	150
1. La convivialité : un sujet plus fondamental que frivole	150
2. Animation de l'espace par une fonction dédiée	150
3. Pratiques d'un espace relationnel	152
C - Favoriser les liens collaboratifs	153
1. Intégration des équipes, compréhension systémique, vision globale et partagée.....	153
2. Exploiter l'intelligence collective	154
3. Renforcer les liens par le jeu	155
4. Induire l'entraide : kula et cercle de réciprocité	157
5. Rassembler en communautés de réseaux	157
4 - FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE	159
A - Valoriser les modes managériaux centrés sur l'humain et la relation	159
1. Repenser le management de proximité à l'heure du télétravail	159
2. Caractériser le management bienveillant, exemple des entreprises adaptées	164
3. Instituer un management moins directif, au service : le intent & servant management	165
4. Oser le management par l'amour	167
B - Impulser une gouvernance en lien	168
1. Horizontaliser les relations	168
2. Les bénéfices du mentorat inversé	169
C - Stimuler l'appartenance et la cohésion	170
1. Le partage : de valeurs et de moments	170
2. La valorisation des collaborateurs	171
D - Des modèles d'entreprise avec une gouvernance du lien	173
1. L'entreprise libérée	173
2. L'entreprise à mission	173
3. L'entreprise altruiste	174
4. L'entreprise humaniste	174
5. L'entreprise positive	175
6. L'entreprise bio-systémique	176
7. L'entreprise régénérative	176
5 - ENCADRER L'ESPACE RELATIONNEL	178
A - L'espace relationnel bénéfique	178
1. L'espace, un flux convivial de personnes, source de santé	178
2. Les bénéfices de l'espace relationnel	178
B - Soigner l'ergonomie sociale	180
1. L'ergonomie sociale a fin de bien-être	180
2. Les besoins essentiels	180
3. L'art, révélateur de liens	180
C - Organiser l'espace en petites unités de travail	181
D - Quelques espaces spécifiques	182
1. Les espaces de convivialité	182
2. Les espaces oubliés	184

E - Par delà l'espace, son animation	185
F - L'Activity based working, générateur de liens ?	186
1. L'Activity Based Working	186
2. Le flex office	186
3. Living office	187
6 - DIVERSITÉ ET INCLUSION - IMPULSER L'OUVERTURE RELATIONNELLE	189
A - L'ouverture relationnelle, levier de performance	189
1. Impact économique de la mixité	189
2. Impact de la diversité	191
B - Exemplarité : leçons et rentabilité des entreprises adaptées	193
1. Apprentissage au sein des entreprises adaptées	193
2. Jolokia : la richesse de la diversité	194
C - Inclure les seniors au travail, clé de la réussite et de l'épanouissement	195
1. Les atouts pour l'entreprise ; un skill set particulier des seniors au travail	195
2. Les space cowboys et autres initiatives pour une QVT des seniors	196
3. La force de la transmission intergénérationnelle	196
D - L'économie collaborative	197
1. Leboncoin - vers une économie collaborative de proximité et de lien	198
2. Blablacar, créateur de liens, de communauté, de services et de richesses	201
3. La théorie des 5 flux et le capital relationnel	201
E - Une forme d'entreprise relationnelle digitale	202
1. Vers un digital inclusif et vertueux	202
2. Le digital local : créer du lien territorial et inclusif	203
7 - LES RELATIONS ET L'EMPLOI	204
A - Les relations pour trouver un emploi	204
PARTIE 4 : LES LIENS AU COEUR DE LA VIE DANS LA CITÉ ET DES TERRITOIRES	206
Edito du Groupe EBRA	207
1 - INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ	209
A - Faire fructifier les liens au territoire	210
1. Le territoire : liquide amniotique des liens locaux ?	210
2. Se reconnaître et s'entraider à l'extérieur du territoire ?	212
3. Lutter contre la solitude et l'isolement sur les territoires	213
B - Réinventer une fraternité plurielle ouverte sur l'altérité	217
1. La fraternité : une définition plurielle qui invite à unir toutes les solidarités	217
2. Les bénéfices sociaux de la fraternité - lutte contre la précarité, diversité, medias, religions	222
3. La fraternité, ciment de la démocratie pour faire société et cultiver le vivre ensemble	231
C - Développer une culture du lien social au service de tous	233
1. Saisir et pérenniser les dynamiques de liens sociaux	234
2. Faciliter la rencontre et le partage	236
3. Développer le marketing social et des nudges pour provoquer le pas de côté	242

2 - INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL	243
A - Au coeur de la fabrique de la ville : l'interaction	243
1. La ville émergente dynamique	243
2. Se rencontrer, tisser autant que planifier	244
3. La valeur économique du lien	248
B - L'hybridation des lieux dans la ville contre la sur-détermination des espaces	253
1. Les rez-de-chaussée au coeur de la ville hybride	253
2. Des commerçants qui sont plus que des commerçants	254
3. Vitalité des tiers-lieux	255
4. Au delà des tiers lieux, les lieux hybrides	257
5. L'habitat réinterrogé par l'hybride	258
6. Le temps, condition de l'hybridation	260
C - Le lien sécuritaire	261
1. Le tout-sécuritaire : tension entre fraternité et sécurité	261
2. Veillons les uns sur les autres	262
3. "HACKING SOCIAL"	264
4. Renaturer la ville	264
5. Le fonctionnaire de sécurité, agent de lien social	265
D - La ville résiliente ou la ville écosystème	267
1. La mixité des échelles, un enjeu majeur de la résilience	267
2. La ville lieu de manifestation de générosité en cas de crise	268
E - La ville intergénérationnelle ou la ville amie des aînés	272
1. Les services et commerces de proximité pour maintenir du lien avec les aînés	272
2. La convivialité aménagée dans l'espace urbain pour les personnes âgées	273
3. La force sociale de l'intergénérationnel	274
F - Évènementiel - se rassembler	279
1. Les rassemblements à l'échelle résidentielle	279
2. La convivialité des tiers-lieux	280
3. Le caractère fédérateur des fêtes sur la place publique	282
4. Le dynamisme des événements de plus grande ampleur	283
5. Horizon- l'évènementiel émotionnel et relationnel	286
3 - LES LIENS AU COEUR DE LA CITÉ DÉMOCRATIQUE	290
A - Le lien social pour impliquer les citoyens dans le jeu démocratique	290
B - Le lien social pour faire émerger l'intérêt commun	291
1. La communication	291
2. De l'importance de laisser leur voix à tous les citoyens	294
3. Vers une vision radicalement nouvelle de l'intérêt commun	295
C - Illustration: l'importance des tiers-lieux pour la démocratie	296
D - Les médias, acteurs relationnels de la démocratie	297
1. Redonner confiance envers les médias	297
2. Promouvoir un monde médiatique positif	298

PARTIE 5 : LES RELATIONS, AU COEUR D'UNE VISION ÉCOSYSTÉMIQUE	302
Edito du Groupe EBRA	303
1 - L'HUMAIN ET LA NATURE, UNE RELATION BÉNÉFIQUE SOURCE DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE	305
A - L'humain et la nature, une relation bénéfique	305
1. Les bénéfices santé de la nature pour l'homme	306
2. Les bénéfices écosystémiques de la nature	307
3. La médiation animale, un type essentiel de relation humain / nature	308
B - Un engagement pro-social résultant d'un engagement pro-environnemental	310
1. Le constat d'une certaine deconnexion a la nature	310
2. L'émerveillement - "awe" - source de reconnexion a la nature et d'engagement	310
3. Une proximité avec la nature, un engagement écologique qui nourrit les rapports humains...311	
C - Du "putain de facteur humain" au "précieux facteur humain"	312
1. Le poids du facteur humain	312
2. Préconisations et leçons des principes du vivant	313
3. Comprendre les comportements humains pour faire transition écologique : le GIECO, nouveau pendant du GIEC	314
D - Le vieillissement et le vivant, une relation particulièrement nourricière	315
1. La place des seniors dans le vivant	315
2. Les vertus des seniors pour le vivant	315
3. Les bienfaits particuliers du vivant pour les seniors	316
2 - LE LIEN SOCIAL, SOCLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	317
A - De la transition écologique à la transition juste	317
1. Une demande de justice sociale accrue	317
2. La solidarité et les liens, socle pour une transition juste	318
3. L'empathie, un ressort important de la préoccupation environnementale	318
B - Le collectif, ciment de l'engagement pro-environnemental	319
1. L'émulation collective favorise le passage à l'action en offrant un cadre de soutien et d'entraide	319
2. Le lien social favorise le partage de connaissances et de ressources nécessaires à l'adoption de pratiques vertueuses pour l'environnement	321
3. Le collectif a la rescousse de la démocratie et de la citoyenneté	322
4. L'émergence d'initiatives collectives portée par la société civile organisée	323
C - Des comportements collectifs vertueux, sources d'influence et de changement individuel ..	325
1. Faire de la transition écologique une norme sociale pour susciter l'engagement individuel ..	325
2. Contagion inter-liens de l'engagement : donner une cohérence aux comportements individuels et collectifs	326
D - Des dispositifs et lieux d'échanges qui favorisent à la fois le lien social et la transition écologique	328
1. La consommation collaborative et l'essor de l'économie de partage favorisent de nouveaux liens sociaux, et la transition écologique	328
2. La création de nouveaux espaces plaçant l'humain et l'écologie au coeur de leur fonctionnement	328

3 - POUR UNE VISION ÉCOSYSTÉMIQUE DE L'EXISTENCE HUMAINE ET UNE SOLIDARITÉ SOCIO-ÉCOLOGIQUE	331
A - One health, l'interdépendance de la santé humaine, animale et environnementale	331
B - Enrichir l'humanisme juridique et les droits de l'humanité	333
1. Reconnaissance juridique à la nature	333
2. Le droit des générations futures	333
C - Tous reliés : l'interdépendance et l'inter-être	335
PARTIE 6 : POUR UNE SOCIÉTÉ DES LIENS	340
1 - PROSPÉRITÉ D'UNE SOCIÉTÉ DES LIENS	341
A - L'impact de la solitude	341
B - Les coûts et les gains économiques des liens sociaux	342
C - Transitions économiques : des biens relationnels et de la gratuité	345
2 - PRINCIPES DIRECTEURS DE LIENS SOCIAUX BÉNÉFIQUES	347
3 - PROPOSITIONS POLITIQUES EN FAVEUR D'UNE SOCIÉTÉ DES LIENS	355
SOCIÉTÉ DES LIENS - ABRÉGÉ DE L'ÉTUDE	356
REMERCIEMENTS, PARTENAIRES, EXPERTS ET CONTRIBUTEURS	376
BIBLIOGRAPHIE	383
ÉCOSYSTÈME FABRIQUE SPINOZA : AGIR ENSEMBLE POUR PLUS DE BONHEUR	384

LA SOCIÉTÉ DES LIENS

INTRODUCTION

La puissance des liens sociaux pour résoudre les grands enjeux sociétaux

Fragilisation, délitement, ou déclin du lien social ; société fragmentée, ultra-digitalisée, et à la violence surmédiatisée; climat de méfiance et épidémie de solitude... Que reste-t-il au projet de société et du vivre ensemble ? Comment dépasser la vulnérabilité de la rencontre et rejoindre un projet commun pour refaire société ? Comment restaurer ou renforcer le lien social pour une société plus harmonieuse ?

Les sciences du bonheur (sciences cognitives, comportementales, économiques...) démontrent toutes, l'avantage significatif des relations. Les initiatives territoriales essaient pour donner à voir la puissance des relations en action. Il est temps de replacer les relations au cœur du projet de société et de bâtir les fondements et potentiels d'une société des liens et l'actualité le confirme. Institution d'un ministre chargé des mesures contre la solitude et l'isolement au Japon (Février 2021) qui suit le Royaume Uni (2018), création d'une commission internationale de l'OMS pour favoriser le lien social (OMS, Novembre 2023), législation en faveur d'un Bureau du lien social à la Maison blanche (*The National Strategy for Social Connection Act*, Mai 2023), programmation d'un parti politique français concentré sur le lien social, appel à une Fédération française pour le lien social pour lutter contre les méfaits de la solitude sur la santé publique (Le monde 4 Janvier 2024), institution d'une Chaire "Social care - Lien social et santé" à l'EHESP...

Que ce soit dans le domaine de la santé (Partie 1), de l'éducation et de la formation (Partie 2), du travail (Partie 3), de la vie de la cité et des territoires (Partie 4) ou de l'écologie (Partie 5), il existe de nombreuses orientations de transformation sociétale vertueuses et souhaitables dessinant les fondements d'une société des liens. Dans quelle mesure activer le pouvoir des relations contribue-t-il à bâtir une société plus harmonieuse, prospère et résiliente ?

En effet, le pouvoir des relations, de ces liens faibles comme définis en préambule, est riche. Il est source de santé, vecteur d'une culture de socialisation à l'école, soutien au réveil citoyens pour la démocratie ou la fraternité, des modèles d'entreprise et de villes relationnelles, dessinant une vision écosystémique de nos sociétés. Une puissance à mieux identifier, valoriser et renforcer. Aussi, un plaidoyer pour une société des liens (Partie 6) démontrera la prospérité d'une telle société des liens, mettra en lumière les grands principes directeurs de création de relations qualitatives et déclinera les propositions politiques sectorielles à mettre en place pour rendre effective une société des liens.



© Pierre Josse

Estaminet Het Blauwers Hof, Godwaersvelde (Nord 2005)... furieuse partie de billard Nicolas! Pierre Josse

“

“Se sentir vivant dans un collectif, c’est trouver en chaque instant une présence qui nous soutient et nous élève.”

Préambule

Cartographie des liens sociaux

“

“L’individu est anthropologiquement solidaire.”

Serge Paugam

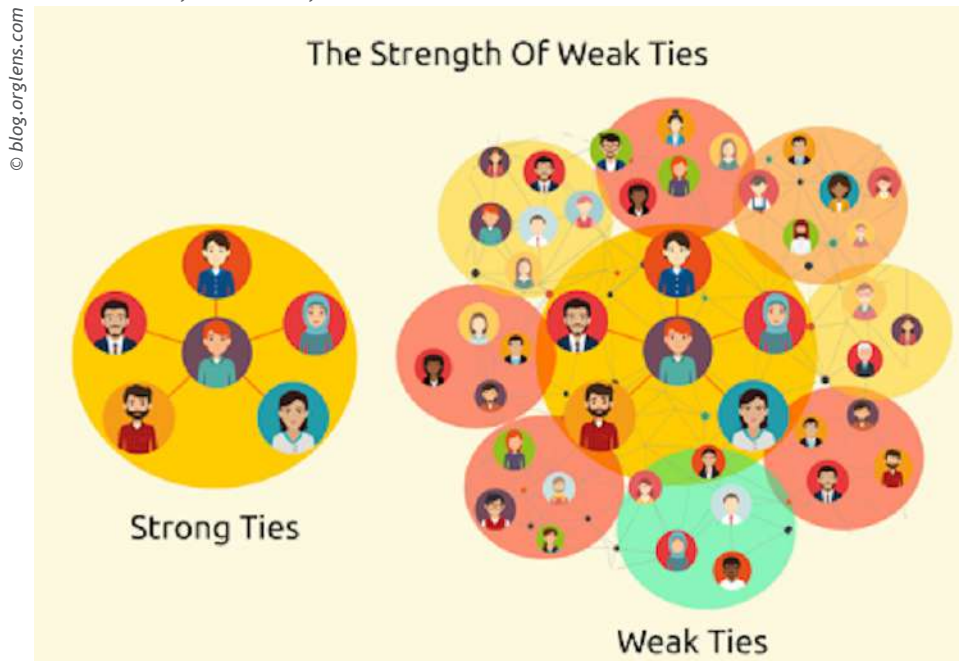
Quels liens pour faire société ? Il est certain qu’il n’existe pas un lien social, mais une multitude de liens sociaux et autant de manières de les concevoir et de les organiser. Cette étude se concentrera sur le pouvoir sociétal des liens dits faibles par opposition aux liens dits forts (la famille, l’amour, l’amitié). Voici un aperçu (non exhaustif) des différentes acceptions des liens sociaux ainsi qu’une cartographie des liens (mindmap).

● La force des liens faibles, selon Mark Granovetter

La force des liens faibles est une théorie conçue en 1973 par le sociologue Mark Granovetter. L’auteur distingue différents types de relation au sein d’une même structure relationnelle : les liens forts et les liens faibles. Les liens forts sont des relations étroites, soutenues et fréquentes, généralement la famille, les amis. Les liens plus distants constituent les liens faibles, des contacts brefs et occasionnels, généralement de simples connaissances. **4 critères** distinguent la force d’un lien : la fréquence des contacts, l’intensité émotionnelle, l’intimité et la réciprocité des services rendus. Ainsi les liens forts, contrairement aux liens faibles, sont fréquents, à forte charge émotionnelle, intimes et réciproques.

Pourtant, selon cette théorie, la transmission et la diffusion de l’information ainsi que la capacité d’innovation se réalisent davantage en mobilisant les liens faibles. En effet, les liens faibles diversifiés permettent d’intégrer d’autres réseaux que ceux des liens forts, créant ainsi des chemins plus nombreux et plus courts vers l’information et ouvrant l’accès à d’autres opportunités. Granovetter affirme que “ces liens faibles, indirects, entre des personnes qui ne se connaissent pas bien sont parfois nettement plus déterminants que des liens forts» car «les liens faibles servent bien souvent à jeter des ponts locaux entre des ensembles d’acteurs qui autrement seraient isolés, ou encore qui ne pourraient se rejoindre que par des détours beaucoup plus longs”.

Illustration de la force des liens faibles



PRÉAMBULE

Dans un article pour le RSE magazine, Olivier Meier, professeur des universités et directeur de l'observatoire ASAP - chaire innovation publique, met en évidence le paradoxe des liens faibles de Granovetter : "si la "force" d'un lien faible est par définition faible, il se révèle plus puissant d'un point de vue structurel (réseau), dans la mesure où il constitue une base active (et mieux orchestrée) d'échanges, de rencontres et de communications, davantage propices au lien social qu'un lien fort (comportements routiniers, ancrés dans les habitudes)."

En pratique, les économistes du travail ont ainsi pu constater que l'on trouve plus facilement un emploi via un contact personnel que tout autre moyen. On observe ainsi la force des connaissances démontrant par là que l'effet de structure des liens faibles est plus important que celui de la motivation des liens forts.

À grande échelle, quel projet de société concevoir en se fondant sur le pouvoir des liens faibles ?

● Le lien social selon Paugam

Selon Serge Paugam "l'homo-sociologicus" désigne "l'homme lié aux autres et à la société non seulement pour assurer sa protection face aux aléas de la vie, mais aussi pour satisfaire son besoin vital de reconnaissance, source de son identité et de son existence en tant qu'homme." (Propos issus de son entretien du 6 Juillet 2012 pour le SES. ENS Lyon, le centre de ressource en sciences économiques et sociales).

L'expert distingue 4 liens d'identité et d'appartenance sociale :

- référence à sa nationalité (lien de citoyenneté),

- à sa profession (lien de participation organique),
- à ses groupes d'appartenance (lien de participation élective),
- à ses origines familiales (lien de filiation).

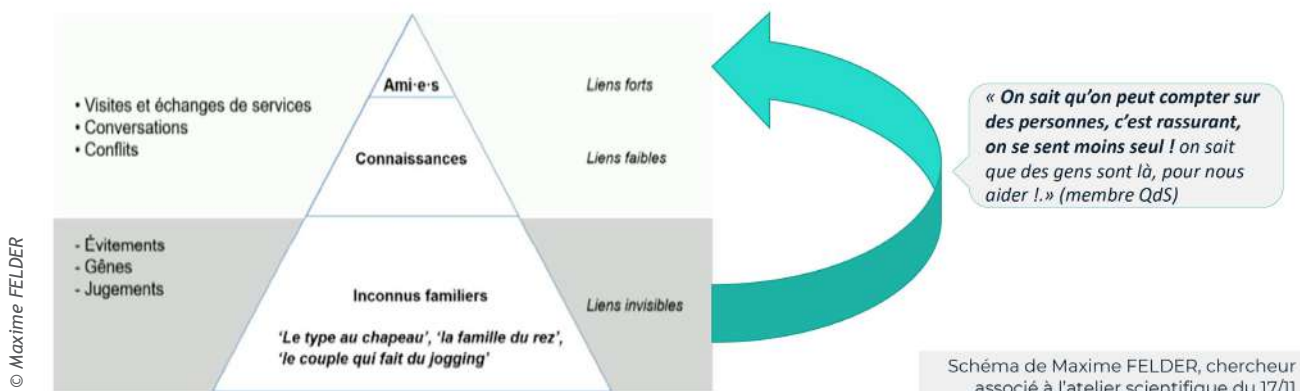
Desquels découle :

- une dimension de protection et de reconnaissance ; compter sur et compter pour
- un régime d'attachement social selon la morale prééminente : familialiste, volontariste, organiciste, universaliste.

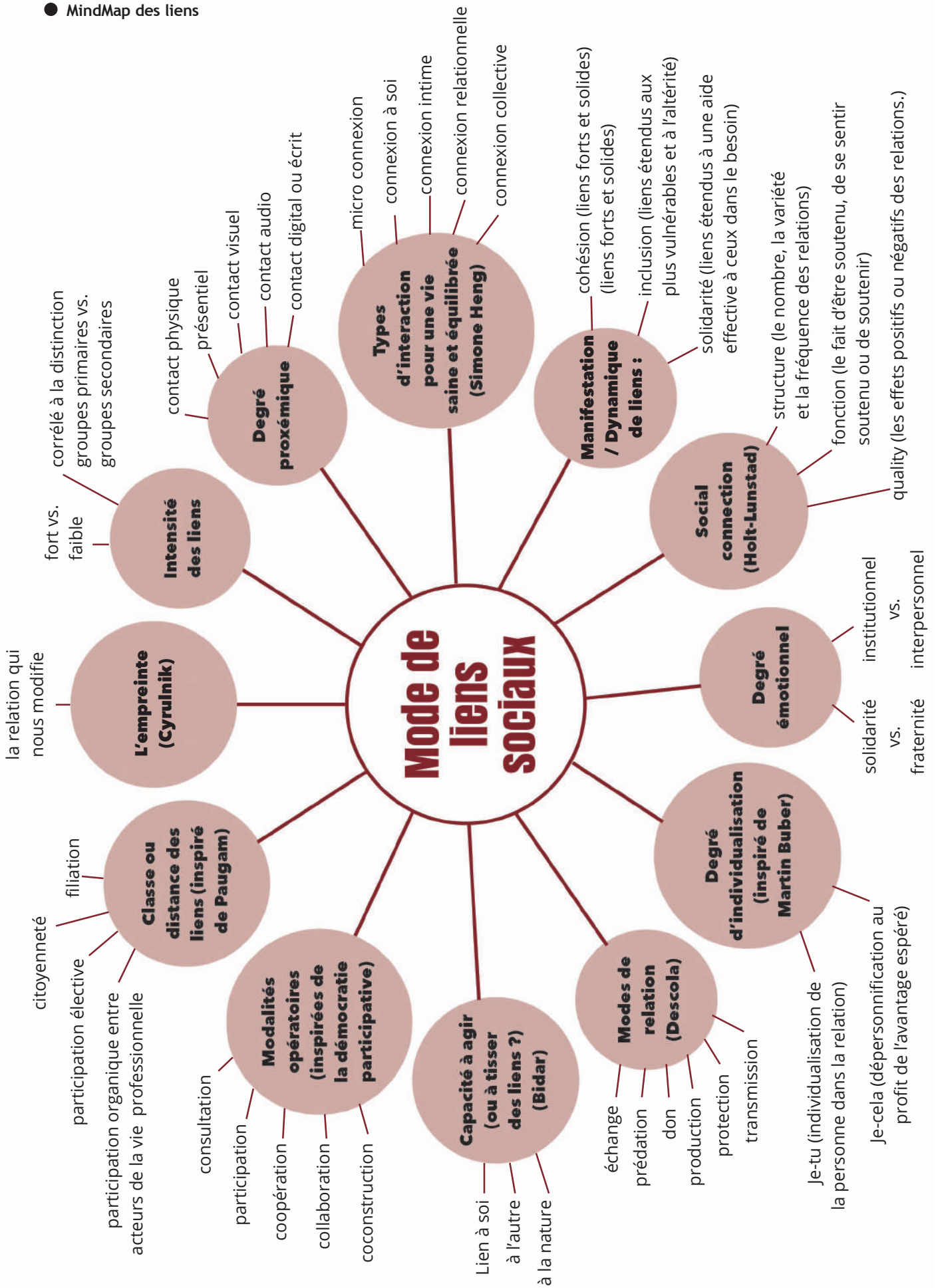
Les liens sociaux sont dynamiques et sont susceptibles de se transformer par des initiatives associatives

On observe la transformation progressive de liens invisibles entre voisins en liens faibles voire potentiellement forts, peu typiques des relations de voisinage.

EPFL



● MindMap des liens





© Pierrick Bourgault

L'anniversaire de Bernadette du Petit Robinson octobre 2016 © Pierrick Bourgault

“

“Complimenter quelqu’un en face, c’est reconnaître sa valeur et renforcer les liens qui nous unissent.”

01. | Les relations, source de santé

“

“Les gens sont le meilleur antidote au bas de la vie et le plus fiable levier”

Dr Martin Seligman

Le pouvoir des relations ne concerne pas seulement le bien-être et la qualité de vie, il concerne également et fondamentalement notre santé. Dans quelle mesure les relations peuvent-elles contribuer à une meilleure santé dans toutes ses composantes ? (santé sociale de toute évidence, et au-delà, santé physique et mentale pour reprendre les éléments de définition de l'OMS). Le 8 Juillet 2023, les signataires d'une tribune au Monde affirmaient : “Réparer le lien social peut réparer la santé mentale”. Il convient d'étudier le pouvoir des émotions qui se révèlent un socle indissociable et vertueux des relations (I) ainsi que celui des relations elles-mêmes (II). Par ailleurs, deux types de relations spécifiques, que sont celles des seniors (III) et des soignants (IV) contribuent à une meilleure santé.

① | Les émotions, socle vertueux des relations

Dans quelle mesure nos émotions influencent-elles notre santé ? Les émotions peuvent être définies comme «un état d'esprit instinctif naturel qui provient des circonstances, de son humeur et des relations avec les autres» (Stevenson et Lindberg, 2005). Négatives ou positives, elles produisent un impact considérable sur notre santé (A). Tant et si bien qu'on peut identifier un cocktail d'émotions positives bénéfiques à notre santé (B) telles que la gratitude, le pardon, l'optimisme ou l'amour. Enfin, désormais, l'intelligence émotionnelle est un soutien indispensable à notre bonne santé (C).

1A | L'indissociabilité émotion / relation et impacts sur la santé

● Importance du duo Emotions / Relations sur la santé

Il est impossible de parler de relation sans parler d'émotion. **Emotions et Relations sont intimement liées voire indissociables.** En effet, les émotions sont (étymologiquement) les “mouvements de l'âme” en relation à l'expérience avec les autres et ne peuvent donc pas être dissociées. Richard Davidson, neuroscientifique à l'université du Wisconsin affirme que l'on ne peut pas séparer la cause des émotions du monde des relations. Les

interactions sociales sont ce qui conduit nos émotions. En conséquence, les relations (proches et moins proches) ont un impact considérable sur notre bien-être. Par ailleurs, **les émotions conduites par les relations ont un impact considérable sur notre santé** en termes d'espérance de vie, d'immunité, de santé physique, psychologique et d'influence comportementale.

66

“On ne peut pas séparer la cause des émotions du monde des relations. Les interactions sociales sont ce qui conduit nos émotions.”

Richard Davidson

Dans une société du lien, les émotions ne se limitent pas à des expériences individuelles mais se propagent de manière collective. Les recherches du chercheur Nicholas Christakis⁸ montrent que des phénomènes comme le bonheur, la solitude, la dépression, la consommation d'alcool, la décision d'arrêter de fumer et même le divorce présentent des schémas similaires de propagation. La contagion émotionnelle positive, en particulier, tend à être plus forte dans une société du lien. En renforçant les relations et les interactions sociales, cette société favorise un environnement où les émotions positives se diffusent plus facilement, améliorant ainsi le bien-être général de ses membres.

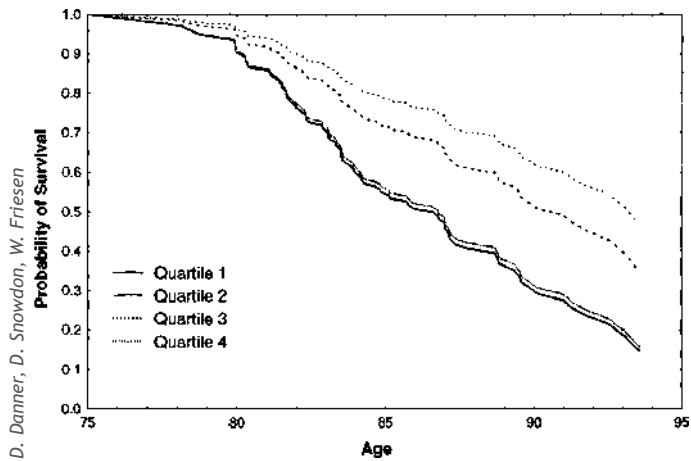
● **Impact des émotions sur la longévité : allongement de l'espérance de vie**

Les émotions positives dépassent le fait de nous faire nous sentir bien à un moment donné. Leur impact est puissant et peut même contribuer à allonger notre espérance de vie. La fameuse étude menée par Danner et collaborateurs, publiée au *Journal of personality and social psychology*, et communément appelée **Nun Study**⁹, s'est intéressée à la corrélation entre les émotions positives et la longévité. Les chercheurs ont analysé les lettres de motivation de 180 nonnes lors de leur entrée au couvent à leurs 18 ans en portant un intérêt tout particulier à l'expression des émotions positives : “joie”, “espoir”, “heureuse”... Du fait de la vie monacale, les sœurs partageaient les mêmes conditions de vie : alimentation équilibrée, sans tabac, ni alcool, et une activité professionnelle d'enseignante. Les chercheurs ont constaté que **les sœurs qui avaient utilisé davantage de termes associés à des émotions positives étaient celles qui avaient vécu le plus longtemps**. A l'âge de 85 ans, 90% des religieuses dont le bonheur se situait dans le quart supérieur étaient encore en vie, par rapport aux 34% de celles qui étaient les moins heureuses. À l'âge de 94 ans, plus de la moitié (54%) des nonnes les plus heureuses étaient vivantes, alors que seulement 11% de celles dont le bonheur se situait dans le quart inférieur l'étaient encore. Selon les chercheurs, le bonheur peut faire gagner jusqu'à 9,4 années de vie. Ainsi, le bonheur exprimé dans les lettres et leur charge en émotion positive, prédisaient statistiquement la durée de vie.

● **Sur le système immunitaire : résistance au rhume**

Les émotions positives peuvent également renforcer le système immunitaire d'un individu. Le journal

L'étude des nonnes : Émotions positives et longévité



© D. Danner, D. Snowdon, W. Friesen
Classement par quartile de l'espérance de vie des nonnes en fonction du nombre d'émotions positives recensées dans les lettres de motivation

Psychosomatic medicine relate une expérience réalisée par Sheldon Cohen et collaborateurs¹⁰ : 334 adultes volontaires en bonne santé ont été invités à noter pendant plusieurs semaines leur état psychologique en mesurant la fréquence des émotions positives et négatives. Les chercheurs les ont ensuite mis en contact avec un virus de rhume relativement inoffensif et les ont gardés en observation pendant cinq jours. **Les résultats ont montré que les participants ayant ressenti le plus d'émotions positives dans les jours qui ont précédé la mise en contact avec le virus du rhume sont beaucoup moins tombés malades**. Aussi, les émotions positives sont-elles associées à un meilleur système immunitaire : plus grande résistance au rhume et moins de symptômes déclarés.

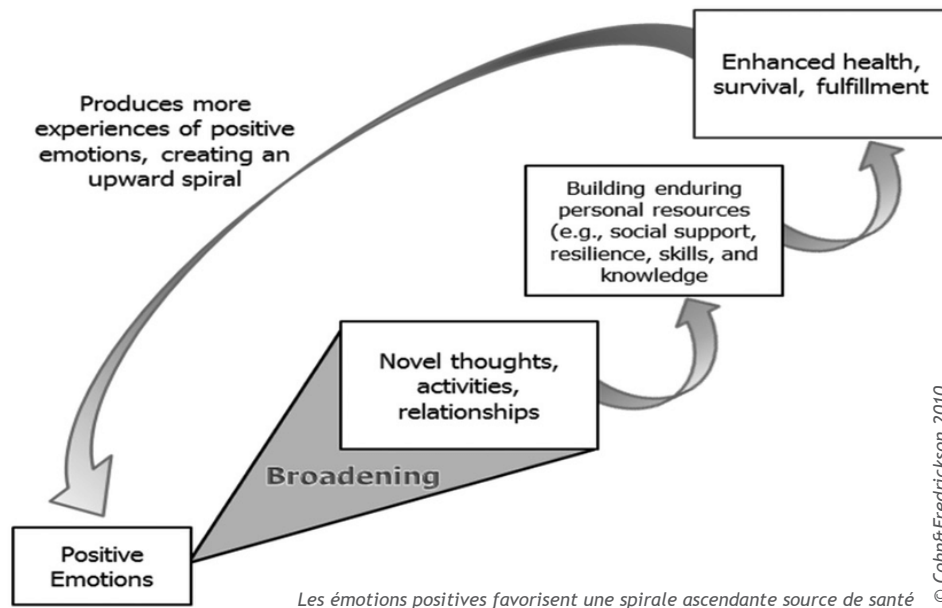
● **Sur la santé physique : influence comportementale**

Comment les émotions influencent-elles la santé physique ? Il est vrai que les émotions négatives se répercutent dans le corps. Les chercheurs constatent que les personnes déprimées, ressentant des **émotions négatives, sont moins attentives au respect de leurs besoins physiques** (alimentation saine, activité physique régulière, prise de rendez-vous médical nécessaire, voire addictions...). Les émotions négatives influent sur leur comportement et, à terme, sur leur santé physique. Les recherches de Baumeister publiées dans le *Journal of personality and social psychology*¹¹, ont notamment constaté le lien entre l'humeur, la prise de risque et les comportements autodestructeurs. A contrario, une personne sujette à des émotions positives sera en meilleure santé physique. Selon le docteur Ilona Boniwell, dans son livre *Introduction à la psychologie positive*¹², les émotions positives sont à la fois un signal de santé et de bien-être ainsi qu'un facteur produisant santé et bien-être.

● **Sur la santé psychologique : protection et récupération contre le stress**

Les émotions positives contribuent également à la bonne santé psychologique. D'une part par un effet rempart contre le stress et le poids des émotions négatives et d'autre part en activant une récupération plus rapide.

Le modèle d'émotions positives : élargir et construire



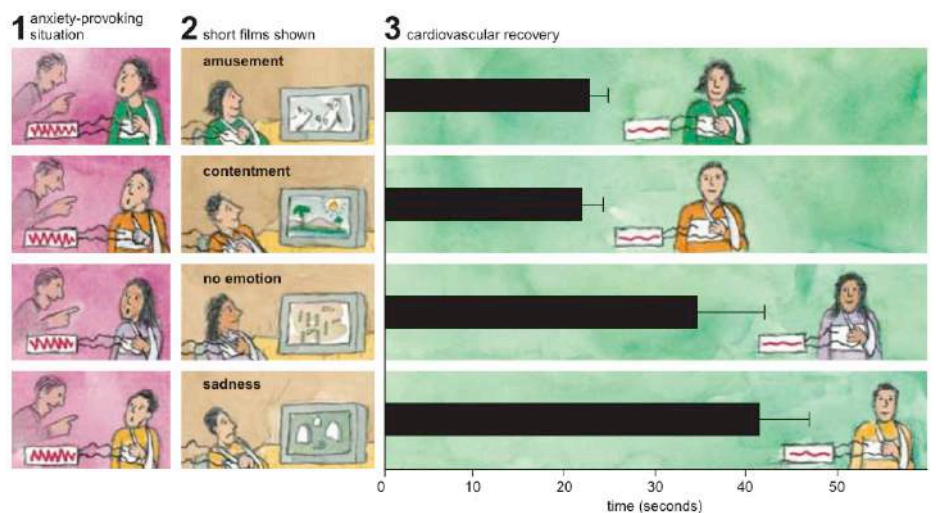
Les émotions positives favorisent une spirale ascendante source de santé

Les émotions positives ont pour effet de **protéger l'individu du stress**. En l'occurrence, des recherches bien assises confirment le lien de causalité du stress et de l'apparition de troubles **d'anxiété et de symptômes dépressifs**. Dans son rapport de 2011 *Investir dans le bien-être au travail*¹⁴, la Commission Européenne affirme "Les sentiments de culpabilité et l'incertitude incessante ont des conséquences sur leur santé, en augmentant le stress et la fatigue, ce qui accroît les absences pour maladie de longue durée (2,3 fois plus élevées dans l'étude de 10 villes finlandaises), la consommation de psychotropes (somnifères et tranquillisants), la consommation d'alcool et de nicotine, les plaintes pour atteinte à la santé et l'épuisement affectif".

Les émotions positives sont une réelle ressource pour le bien-être psychologique. Les recherches de Barbara Fredrickson, professeure de psychologie et de neuroscience à l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill et directrice du laboratoire Émotions Positives et Psychophysiology (PEP Lab) de cette université, ont démontré la force des émotions positives dans son article publié dans l'*American Psychologist* en 2001 : *The role of positive emotions in positive psychology : The broaden-and-build theory of positive emotions*.¹⁵ Cette recherche démontre le fonctionnement optimal d'un individu en cas de prépondérance des émotions positives. En effet, les émotions positives permettent à l'individu d'**élargir son attention** à d'autres possibilités comportementales, ce qui lui permet ensuite de **construire de nouvelles ressources** sur les plans de la pensée, de la prise de décision et de l'action. L'individu voit alors ses ressources s'améliorer, tant

sur le plan physique (meilleure santé cardiovasculaire, immunité, forces musculaires, meilleure coordination), psychologique (protection contre le stress, optimisme, résilience), cognitif (capacité à apprendre plus facilement, meilleure résolution de problème) et social (création et qualité des relations). A terme, ces affects positifs permettent d'affronter plus efficacement des situations impliquant des émotions négatives.

Par ailleurs, les recherches de Barbara Fredrickson ont montré que **les émotions positives permettent une récupération post-stress plus rapide**¹⁶. En effet, dans un article publié dans l'*American Psychologist*, un premier groupe de 170 participants a été mis en situation de stress : préparer puis présenter un exposé devant un jury. Leur tension artérielle et leur fréquence cardiaque ont alors augmenté de façon importante. Ils étaient ensuite divisés en quatre groupes, afin de les exposer à un clip de quelques minutes choisi au préalable pour sa tonalité émotionnelle spécifique : joie, contentement, neutralité ou tristesse. Les chercheurs ont constaté que le temps mis par chacun des participants pour revenir à une tension artérielle et une fréquence cardiaque normales



Récupération cardiaque et émotions

Durée moyenne de la récupération cardiaque par groupe de clip à la tonalité émotionnelle distincte

1. LES ÉMOTIONS, SOCLE VERTUEUX DES RELATIONS

différait en fonction du type de clip visionné. En effet, **les personnes exposées aux clips joyeux ou paisibles récupéraient plus rapidement que les autres**. Le temps de récupération des 185 sujets du groupe témoin (neutre) se situe bien entre les deux extrêmes. Ainsi, les émotions positives permettent de récupérer plus rapidement d'un stress.

● **L'émotivité ou quand une vie riche en émotions est bonne pour la santé**

La richesse et la diversité de nos émotions sont aussi **une richesse pour notre santé**. En effet la capacité d'un individu à vivre une gamme d'émotions diversifiée, dans une mesure assez égale, appelée **émotivité**, est bonne pour sa santé. Une étude menée par Ong et leurs collaborateurs, publiée dans le journal *Emotion*¹⁷ observe qu'une plus grande diversité d'émotions positives quotidienne était associée à des niveaux plus faibles

d'inflammation. En outre, dans une étude publiée dans le *Journal of Experimental Psychology*, Quoidbach, Jordi, Gruber et leurs collaborateurs¹⁸ se sont appuyés sur deux études transversales portant sur plus de 37 000 répondants pour démontrer les bienfaits d'une vie émotionnelle riche sur la santé. Selon cette étude, **l'émotivité, qu'elle concerne une palette d'émotions positives ou négatives ou les deux, permettrait une diminution des symptômes dépressifs ainsi que 25 % de visites chez le médecin en moins et un tiers de moins de frais médicaux**. Les chercheurs suggèrent qu'un tel phénomène peut s'expliquer de la même façon que la résilience d'un écosystème de biodiversité dans la Nature : plus il y a de types de plantes et d'animaux dans un habitat, moins il est probable qu'un seul événement négatif sera capable de tout effacer. Comme ils le notent, *“L'émotivité peut empêcher des émotions spécifiques - en particulier des émotions néfastes telles que le stress aigu, la colère ou la tristesse - de dominer l'écosystème émotionnel.”*

1B | L'indissociabilité émotion / relation et impacts sur la santé

Les émotions jouent un rôle fondamental dans notre bien-être global. Elles ne se contentent pas de colorer notre quotidien, mais influencent aussi profondément notre santé physique et mentale. Cultiver des émotions positives telles que la gratitude (1), le pardon (2), l'optimisme (3), le rire (4), ainsi que des relations positives telles que l'amitié (5) et l'amour (6), peut améliorer notre qualité de vie de manière significative.

1 - LE POUVOIR DE LA GRATITUDE

La gratitude est source de bonheur et de meilleure santé physique, psychologique et sociale. Cela a été mis en évidence par le Dr Robert A. Emmons, dans son livre *“Merci!”*, dans lequel il décrit les recherches qu'il a menées avec trois groupes expérimentaux pendant 10 semaines (Emmons & McCullough, 2003¹⁹). Selon les résultats de ces recherches, **les personnes qui ressentent de la gratitude se sentent 25% plus heureuses** que celles qui se concentrent sur leurs tracas. Elles sont plus optimistes quant à l'avenir, elles se sentent mieux dans leur vie et font même près d'une heure et demie d'exercice de plus par semaine que celles qui se concentrent sur leurs tracas.

Un protocole de gratitude peut avoir un effet anti-inflammatoire. Une étude réalisée par Paul J. Mills²⁰, professeur de médecine familiale et de santé publique à l'université de Californie à San Diego, a évalué le rôle de la gratitude dans le bien-être des patients asymptomatiques souffrant d'insuffisance cardiaque. Cette étude a été

menée auprès de 186 patients, selon un protocole bien connu invitant à noter quotidiennement 3 choses pour lesquelles ils sont reconnaissants dans un journal pendant huit semaines. Ces patients ont été comparés à un groupe témoin, qui ne tenait pas de journal. Les résultats ont révélé que les patients qui ont tenu un **journal de gratitude** présentaient des réductions des niveaux de plusieurs biomarqueurs inflammatoires importants, ainsi qu'une augmentation de la variabilité de la fréquence cardiaque - équivalente à une réduction du risque cardiaque.

semaines :

8

le temps du protocole de gratitude pour donner lieu à une diminution des biomarqueurs inflammatoires chez des patients avec insuffisance cardiaque.

Un journal de gratitude réduit les symptômes chroniques d'adolescents : maux de tête, maux de ventre, troubles du sommeil. En effet, une autre étude

d'Emmons publiée dans le Journal of School Psychology²¹ se consacre à la pratique du journal de gratitude auprès d'élèves de collège. Les résultats démontrent que cette émotion a un impact sur des symptômes physiques communs tels que les maux de tête, les maux de ventre et les troubles du sommeil.

2 - LE POIDS DU NON PARDON

Le pardon dans la relation contribue à la bonne santé tant mentale que physique.

Donner son pardon pour libérer la relation. Tout d'abord, le pardon n'est pas l'oubli, ni une excuse ou validation et pas plus une réconciliation ou restauration. Pardonner, c'est per donare, donner quelque chose à quelqu'un. Il s'agit de donner son droit de ressentiment pour s'en libérer. Pour Sonja Lyubomirsky, professeure au département de Psychologie à l'Université de Californie à Riverside, c'est un *“changement de pensée”*. Il permet de se concentrer sur autre chose, sur les aspects positifs de la vie ou de la relation et c'est ce déplacement de l'esprit qui assure la transformation. Pour le Dr. Fred Luskin, qui a longtemps travaillé auprès de victimes de la guerre en Irlande, il s'agit d'une «réappropriation de pouvoir» permettant de quitter le statut de victime et de faire *“l'expérience de la paix dans le présent. Le pardon ne change pas le passé mais il change le présent”*²².

Le pardon assainit les relations quand le non pardon somatise. Les recherches du professeur Luskin, Directeur du Stanford University Forgiveness Projects et consultant principal en promotion de la santé à l'université de Stanford, ont montré les **effets pervers de l'incapacité à pardonner** : le rappel des torts commis dans le passé peut conduire à une variété de problèmes physiologiques et psychologiques incluant le développement de maladies cardiovasculaires, le cancer ou l'hypertension. Au contraire, le pardon conduit à des relations plus saines, à moins d'anxiété et d'hostilité. Il permet un grand bien-être psychologique et spirituel, jusqu'à la réduction de la toxicomanie.

66

Le « non pardon » est associé à des risques de maladies coronariennes et à l'hypertension.

Le pardon est un rempart de santé mentale. Un article de Krause et Ellison publié dans le Journal for the Scientific Study of Religion en 2003 a montré que le pardon est négativement corrélé à certains indicateurs de troubles mentaux, tels que la dépression et l'anxiété²³. Cela signifie que plus on pardonne, plus la probabilité d'être sujet à ces maux est faible.

Le pardon contribue également à la santé physique. Worthington & Wade en 1999²⁴ ont par exemple montré

que le «non pardon» est à l'origine d'émotions **négatives** telles que l'hostilité, la colère, l'amertume, la crainte et la haine. Or, l'hostilité et la colère sont identifiées comme des facteurs de risques pour la santé physique et sont susceptibles de générer du stress ou un dysfonctionnement du système cardiovasculaire, voire de l'hypertension en cas de colère. Pardonner permettrait a minima de **réduire les risques associés à ces émotions négatives**, comme l'a montré Kaplan en 2002²⁵ pour le cas de l'hostilité. Une expérience menée par Lawler²⁶ publiée dans l'International Journal of Psychophysiology en 2003, constate que l'incapacité à pardonner de certains individus était responsable d'un niveau d'activité cardiovasculaire et d'un niveau d'éveil du système nerveux sympathique plus élevé. Or, ces indices sont associés à des **risques de maladies coronariennes et à de l'hypertension.**

3 - LA PUISSANCE DE L'OPTIMISME

L'optimisme n'est pas seulement désirable ou plaisant, il contribue directement à notre bonne santé mentale, physique et sociale. On pourrait définir l'optimisme comme la capacité à conserver une attitude positive face à des événements contraires particulièrement accablants. Pour les chercheurs en psychologie positive, il s'agit d'un style explicatif. Pour Boris Cyrulnik : *“Il faut comprendre que le pessimisme ou l'optimisme n'ont rien à voir avec la réalité. Ils sont fonction de la représentation que l'on se fait du réel”*. Il s'agit bien d'une force de caractère que nous pouvons développer comme l'explique Martin Seligman dans son livre *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*²⁷. Ainsi, Aurélie Pennel et Delphine Luginbuhl proposent une formation pour l'Académie Spinoza fondée sur leur livre «Cultivons l'optimisme”.

Les bienfaits de l'optimisme sont multiples. Dans son livre Introduction à la psychologie positive²⁸, la docteure Ilona Boniwell affirme que les recherches en psychologie positive ont démontré que les personnes optimistes sont en **meilleure santé mentale**. Elles sont moins sujettes à l'anxiété et à la dépression que les personnes pessimistes. Elles sont plus facilement flexible et **adaptables aux aléas** : les optimistes s'adaptent mieux aux événements négatifs tels qu'observés par la recherche littéraire : la chirurgie artérielle, le cancer du sein, l'avortement, la greffe de moelle osseuse ou le SIDA. De même, l'optimisme protège davantage les mères de la dépression post-partum. Par ailleurs, les optimistes font preuve de **comportements plus sains pour la santé** (comme manger équilibré ou effectuer régulièrement des contrôles médicaux) et sont en meilleure santé physique que les pessimistes.

66

Selon la docteure Ilona Boniwell, les personnes optimistes sont en meilleure santé mentale et s'adaptent mieux aux aléas.

1. LES ÉMOTIONS, SOCLE VERTUEUX DES RELATIONS

L'optimisme peut se révéler un soutien à notre santé lors d'un parcours de soin. Des études, telles que celle publiée dans le Journal of Clinical Oncology réalisée par Paul J. Allison et ses collaborateurs, ont montré que l'optimisme favorise la persévérance face à de graves problèmes de santé tels que le cancer²⁹; il encourage la confiance et l'adhésion à des schémas thérapeutiques complexes à effets secondaires tels que la thérapie antivirale³⁰. De manière générale, l'optimisme favorise la résistance au stress, l'émergence de solutions créatives et les facultés de résilience.

4 - LES BIENFAITS DU RIRE ET LES SOINS CLOWN EN HÔPITAL

Selon le Dr Henri Rubinstein, «rire, c'est mettre le docteur qui est en nous au travail». Le rire, intrinsèquement lié aux émotions positives, a fait l'objet de nombreuses études qui sont venues mettre en avant les bienfaits du rire et ouvrir la voie à des pratiques diverses pour le provoquer et profiter de ses vertus comme différents ateliers du rire en entreprise ou pour le personnel soignant. Quels sont les bienfaits du rire ?

Rire souvent réduit les risques d'AVC. Dans une étude parue dans le Journal of Epidemiology, les chercheurs Kei Hayashi et ses collaborateurs³¹ ont analysé les données transversales de 20 934 hommes et femmes japonais âgés de 65 ans ou plus, afin d'étudier les associations entre la fréquence des rires quotidiens avec les maladies cardiaques et les accidents vasculaires cérébraux. Les résultats ont montré que la prévalence des maladies cardiaques était 1,21 fois plus élevée pour les personnes qui ne rient pas ou très peu par rapport à celles qui rient tous les jours. Ce rapport était de 1,60 pour ce qui concerne les accidents vasculaires cérébraux.

Rire influence positivement la santé et le système immunitaire. Le Dr Lee S. Berk³², professeur agrégé à l'Université de Loma Linda en Californie a passé près de trois décennies à étudier la façon dont les répliques d'un bon rire se répercutent sur le cerveau et le corps. Ses études révèlent que le rire réduit le niveau de stress dans le corps et influence le système immunitaire. Par ailleurs, le rire améliore la respiration et l'oxygénation du sang, sécrète des endorphines, de la dopamine (soulage la douleur) et de la sérotonine (lutte contre la dépression) selon l'article *Les bienfaits du rire* de Sylvie Chokron, neuropsychologue, directrice de recherche au CNRS et Jean-Christophe Cassel, professeur de neurosciences à l'université de Strasbourg (Top Santé, 7.09.2021)³³.

1,6 fois plus de chance de connaître un AVC si l'on rit peu que si l'on rit fréquemment.

Rire, un moyen thérapeutique. Dans une étude menée conjointement par l'UFR Médecine de l'Université Grenoble Alpes, l'Hôpital privé Drôme Ardèche et le PsyCLÉ³⁴, la majorité des 641 soignants M.E.R (métier de manipulateur en électroradiologie médicale) et 411 étudiants M.E.R interrogés considéraient l'humour en tant que moyen thérapeutique et non pas comme une fin en soi. Selon les participants, «on ne se guérit pas par le rire mais on adopte une attitude positive qui nous conduit sur le chemin de la guérison». En outre, récemment, des études tentent d'utiliser le rire pour atténuer les dommages psychologiques dus au stress ou certaines agressions commises sur le lieu de travail, comme il est observé dans 4 études expérimentales publiées dans le Journal of Business and Psychology intitulées *Le rire est une médecine (puissante) : les effets de l'exposition à l'humour sur le bien-être des victimes d'agression* (Cheng & al., 2019)³⁵.

Rire est source de bien-être et de vitalité. C'est un exercice musculaire puisque le rire mobilise 400 muscles : ceux du visage mais aussi ceux du dos en passant par les abdominaux. Ainsi, il permet un massage interne de notre système digestif qui facilite la digestion (Van der Walt & al., 2019).



© Le rire médecin

Des clowns professionnels à l'hôpital

Succès des soins clown en pédiatrie. Le rire peut être provoqué par l'intervention de clowns dans les hôpitaux comme proposé par l'association française **Le Rire Médecin**. Cette association est née en 1991 avec l'appui du ministère de la Culture et de la Fondation du Crédit Lyonnais, lorsque Caroline Simonds, comédienne américaine, a importé le concept des clowns hospitaliers en France. L'Institut Gustave Roussy à Villejuif et l'hôpital Louis Mourier à Colombes ont été les premiers hôpitaux à accueillir des clowns. Aujourd'hui ils sont au nombre de 55. Selon une étude réalisée par des chercheurs brésiliens et canadiens, cette méthode montre des résultats positifs pour la pédiatrie. Ce travail synthétise les études empiriques individuelles de 1612 enfants et adolescents qui ont assisté à des numéros de clowns lors de leur séjour à l'hôpital, en comparaison avec des groupes témoins d'enfants qui bénéficient de soins classiques. Les chercheurs ont mesuré différents paramètres psychologiques et émotionnels sur les enfants tels que

l'anxiété, la fatigue, la douleur et le stress et tous se sont avérés plus faibles chez les enfants qui ont pu assister à la représentation d'un clown.



Les clowns, véritables soutiens pour les enfants hospitalisés.

« Quand les clowns arrivent, tout change l'espace d'un instant. On passe d'un silence pesant à des rires, de la musique, des chansons, ça bouge dans les couloirs, les portes des chambres s'ouvrent... C'est fabuleux ! Sachez que je prends toujours les rendez-vous ici, en fonction des jours où les clowns sont présents. Les clowns, ça aide dans le traitement et voir sourire et rire mon enfant n'a pas de prix ».

Stéphanie, maman d'Arthur, 2 ans et demi

5 - LES BIENFAITS DE L'AMITIÉ

Dans *Ces amitiés qui nous transforment*, Saverio Tomasella, psychanalyste, docteur en sciences humaines, déclare que «les amis sont nos frères et sœurs de cœur» et que «les vraies amitiés nous aident à devenir qui nous sommes, à nous affirmer, à nous découvrir»³⁷. Si les «vrais amis» peuvent être rares, le réseau amical quant à lui, peut s'élargir et bénéficier de nombreux bienfaits sur notre bien-être et également sur notre santé.

● Sur l'espérance de vie

La qualité des relations au sein du réseau social influence l'espérance de vie. La méta-analyse³⁸ (148 études) réalisée par Julianne Holt et collaborateurs portant sur 308 849 participants est éclairante. Les participants ayant des relations sociales plus solides indiquent une **probabilité de survie accrue de 50 %**. Ces résultats indiquent que l'influence des relations sociales sur le risque de décès est **comparable à des facteurs de risque de mortalité bien établis** tels que le tabagisme et la consommation d'alcool et dépasse l'influence d'autres facteurs de risque tels que l'inactivité physique et l'obésité.

● Résistance à la douleur et au stress

Si les relations amicales nous font du bien, elles vont jusqu'à nous renforcer littéralement, en nous rendant plus résistant à la douleur ou au stress. Le lien entre de fortes relations sociales et un niveau bas de stress et d'anxiété a beaucoup été étudié. Selon des recherches réalisées par des chercheurs de l'Université d'Oxford³⁹, ce «*pouvoir de l'amitié*», irait jusqu'à aider à **supporter la douleur grâce à la sécrétion d'endorphines**, des analgésiques naturels. Les chercheurs ont constaté que parmi les 107 sujets examinés, **les participants les plus entourés se**

sont révélés être ceux qui souffraient le moins (lors d'un exercice physique-type utilisé en recherche psychologique pour tester la douleur). À noter que c'est le nombre de personnes contactées au moins une fois chaque mois qui constitue le réseau social de la personne.

50% de probabilités de survie en plus en présence de relations sociales solides.

● Effets à tout âge : cas des adolescents et des retraités

Concernant les adolescents, les relations amicales contribuent à leur bonne santé. Selon une étude⁴⁰ réalisée auprès de 195 adolescents âgés de 14 à 18 ans, le nombre d'amis, la qualité des interactions et le niveau d'intimité offrent des **corrélations positives** avec divers indices comme la tonalité émotionnelle, la maîtrise de l'environnement et l'absence de symptômes psychopathologiques. D'autres recherches ont à l'inverse montré une relation entre l'absence d'amitiés importantes à l'adolescence et une faible **estime de soi**, l'**anxiété** dans les interactions sociales et la manifestation d'affects dépressifs (Reisman, 1984⁴¹). Ces relations d'amitiés semblent d'autant plus importantes pour cette période de la vie qu'est l'adolescence qu'elles permettent un transfert progressif de l'attachement à la famille au profit de **nouveaux agents de socialisation** ce qui constitue une des étapes psychologiques fondamentales de l'adolescence (Claes, 1983).

La puissance des relations influent sur notre santé, à tout âge, tout au long de la vie. Selon la Harvard Study of Adult Development, les personnes qui étaient les plus heureuses dans leur **retraite** sont celles qui ont activement travaillé à **remplacer les collègues** de travail par des amis. De plus, des réseaux sociaux plus forts ont été liés à **une survie plus longue** (Giles, Glonek, Luszcz et Andrews, 2005)⁴².

6 - LES BIENFAITS DE L'AMOUR

L'amour contribue-t-il à notre santé ? Parmi les différentes possibilités de définir l'amour, il est une conception neurologique : l'amour, **c'est aussi un processus chimique de notre corps qui sécrète des hormones du bien-être**. Les avancées récentes en neurosciences et le progrès de l'imagerie médicale montrent que le cerveau des amoureux sécrète de grandes quantités de **dopamine**, un neuromédiateur stimulant qui déclenche des sensations d'euphorie et de bien-être. Toute manifestation de tendresse physique (caresses, massages, embrassades) fait aussitôt grimper le taux d'**ocytocine**. Or, comme le rapporte Lucy Vincent, docteure en neurosciences, «*L'ocytocine est un anti-stress puissant qui a probablement un effet dopant sur le système immunitaire. Les rats auxquels on injecte cette molécule tolèrent mieux la douleur et cicatrisent plus facilement*».



« L'ocytocine est un anti-stress puissant qui a probablement un effet dopant sur le système immunitaire »

Lucy Vincent, docteur en neurosciences

L'amour transforme. L'amour prend soin et l'amour protège. Cela se traduit dans la bonne santé physique et émotionnelle des individus ainsi que dans leur longévité. Les chercheurs de la **Harvard Study of Adult Development** ont constaté que la satisfaction conjugale a un effet protecteur sur la santé mentale des personnes. Une partie de l'étude a révélé que les personnes qui avaient eu un mariage malheureux ressentaient à l'âge de 80 ans à la fois plus de douleur émotionnelle et physique. Selon Waldinger, « ceux qui entretenaient des relations chaleureuses vivaient plus longtemps et étaient plus heureux. La solitude tue. Elle est aussi puissante que le tabagisme ou l'alcoolisme ». « Ces bonnes relations n'ont pas besoin d'être harmonieuses tout le temps », expliquait-il. « Certains de nos couples d'octogénaires pouvaient se chamailler jour après jour, mais tant qu'ils sentaient qu'ils pouvaient vraiment compter sur l'autre dans les moments difficiles, ces disputes n'ont pas dégradé leur mémoire. »

Par ailleurs, l'amour est contagieux. En effet, une autre étude réalisée par Chopik, W. J. et O'Brien publiée dans la revue *Health Psychology*⁴³ et menée sur 1981 couples a montré que vivre avec un partenaire heureux et en bonne santé influence le propre bien-être émotionnel et physique de l'individu. Si les facteurs explicatifs d'un tel résultat méritent d'être approfondis, il semble évident que cela est un lien direct avec la relation entretenue par les deux individus.



Les micromoments d'amour créent des émotions positives et stimulent la santé. Encourageons-les dans les différents cercles relationnels du quotidien

Générer l'émotion suprême avec la pratique des micro-moments d'amour. L'amour est une émotion suprême qui se cultive au quotidien pour générer du bien-être. Dans son livre *Love 2.0*⁴⁴, la chercheuse Barbara Fredrickson, professeure de psychologie et de neurosciences à l'Université de Caroline du Nord, pose l'amour en **émotion suprême**. Invitant à nous détacher d'une vision traditionnellement répandue d'un amour unique, inconditionnel, exclusif et éternel (proche de l'attachement), elle redéfinit l'amour comme une **expérience du corps en connexion**. Trois critères déterminants le définissent : une connexion avec une autre personne, une intention de soin mutuel ou de souci de l'autre et un partage d'émotions positives. Elle nous invite donc à entrer en **résonance positive** et cultiver des **micro-moments d'amour**. Cette émotion est encouragée à être vécue au quotidien dans les différents cercles relationnels : entre collègues, envers la boulangère ou le pharmacien, dans une file d'attente... Ces moments sont d'autant plus importants pour la santé qu'ils stimulent donc les émotions positives.

1c | Dispositifs d'intelligence émotionnelle vecteur de santé

Pour des relations harmonieuses, l'intelligence émotionnelle est une compétence phare (1) qui contribue à la bonne santé des individus grâce à des dispositifs variés (2).

1 - L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE UNE COMPÉTENCE PHARE COMPOSANTE DE SANTÉ

L'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle dont notre santé ne peut plus faire l'économie. Récemment apparue au top 5 de l'étude LinkedIn de 2020 sur les compétences les plus prisées en milieu professionnel, comme toute compétence, elle peut

être apprise et développée. Conceptualisée par Daniel Goleman dans les années 1990, l'intelligence émotionnelle renvoie à la capacité à identifier l'émotion, à l'intégrer à son mode de pensée, la comprendre, et la maîtriser afin de favoriser son épanouissement personnel. Selon Susan David, docteure en psychologie diplômée de la faculté de médecine de Harvard, co-fondatrice et codirectrice de l'Institute of coaching de l'hôpital McLean et auteure de

L'agilité émotionnelle « *La recherche montre que tenter de minimiser ou d'ignorer les pensées et les émotions ne fait que les amplifier* ». Il s'agit donc de les exprimer telles qu'elles nous traversent. Pour Francis Abramovici, médecin généraliste et Secrétaire Général du Collège de Médecine Générale de France, « *accueillir ses émotions (celles du médecin et du patient), est le premier temps d'un travail thérapeutique. C'est en écoutant ses émotions et les émotions des patients que le soignant est en « relation authentique » avec ses patients* ».

Howard Gardner, professeur en cognition et éducation à la Harvard Graduate School of Education, met ainsi en évidence **5 domaines principaux** à activer dont la maîtrise des relations humaines : l'aptitude à entretenir de bonnes relations avec autrui. Les autres domaines sont : la connaissance des émotions : la capacité à identifier ses propres émotions ; la maîtrise des émotions : savoir adapter ses sentiments à chaque situation ; l'auto-motivation : la capacité à remettre à plus tard la satisfaction d'un désir ou de réprimer ses pulsions ; la perception des émotions d'autrui : l'empathie ; la maîtrise des relations humaines : l'aptitude à entretenir de bonnes relations avec autrui.



« C'est en écoutant ses émotions et les émotions des patients que le soignant est en "relation authentique" avec ses patients. »

Francis Abramovici, médecin généraliste et Secrétaire Général du Collège de Médecine Générale de France

Si les études sur le lien entre intelligence émotionnelle et santé doivent être approfondies, certaines corrélations laissent croire que ces notions sont intimement liées. Par exemple, les chercheurs ont commencé à constater que les personnes avec un niveau élevé d'intelligence émotionnelle : étaient davantage susceptibles d'avoir une adaptation psychologique plus saine (Pellitteri, 2002) ; avaient une probabilité accrue de s'occuper de leur santé et de leur apparence, ou encore d'avoir des interactions positives avec des amis et parents (Brackett, Mayer et Waner, 2004) ; ont moins d'anxiété liée à la santé, se sentent moins vulnérables face à la maladie, et envisagent moins tragiquement les conséquences de la maladie (Viriot, D. 2014). Selon Lisa Bellinghausen, docteure en psychologie, évaluation et développement de l'intelligence émotionnelle, « *les professionnels capables de gérer leurs émotions somatisent moins : ils ont moins de maux de dos, de maux de tête et de stress* ». L'Académie Spinoza, la branche Formation de la Fabrique Spinoza en propose une pour mobiliser son intelligence émotionnelle au travail.

2 - DES DISPOSITIFS VARIÉS VECTEUR DE SANTÉ

L'intelligence émotionnelle peut s'acquérir et se développer grâce à des outils pratiques, pour soi et pour les autres, en milieu personnel, professionnel et plus globalement en tant que citoyen. Voici quelques initiatives innovantes destinées à développer les compétences d'intelligence émotionnelle pour les citoyens ou pour les soignants afin d'améliorer ces relations.

● Un kit du premier secours psychologique pour les sentinelles citoyennes de santé mentale

Lisa Bellinghausen, docteur en psychologie, a créé une formation intitulée **Kit du premier secours psychologique basé sur l'intelligence émotionnelle**. En effet, si les Français se considèrent en majorité en bonne santé, ils sont souvent plus à l'écoute de leur santé physique que de leur santé mentale et appliquent le même mécanisme aux autres personnes, c'est-à-dire qu'il sont plus enclins à aider une personne physiquement fragile que psychologiquement fragile. Lors de la crise sanitaire, ce Kit, conçu pour le milieu de l'entreprise (coach, RH, managers) a été reformulé pour **développer l'intelligence émotionnelle des citoyens afin qu'ils deviennent des « sentinelles » prêtes à porter assistance aux autres citoyens**. L'objectif est que ces sentinelles soient capables de « remettre de la lumière » dans la vie des personnes dont la santé mentale est fragile en les écoutant, en les reconnectant au positif, qu'elles soient capables d'alerter leurs proches et si besoin de les orienter vers des professionnels de santé. « *Le premier geste qui sauve des vies est déjà de s'arrêter lorsqu'on remarque une personne qui se sent mal et ainsi de la reconnecter à son humanité, lui redonner de la valeur. Par exemple, une fois dans le métro j'ai vu une fille qui criait, elle se bouchait les oreilles et se balançait d'avant en arrière. Alors, je suis allée la voir, elle avait un acouphène et personne ne s'est arrêté, c'est choquant pour moi. Alors qu'une vieille dame qui tombe dans la rue, tout le monde s'arrête pour l'aider.* » raconte Lisa Bellinghausen.

● NightLine : une sentinelle de santé mentale par les pairs

Nightline permet de créer un lien de soutien entre pairs par un service d'écoute de nuit entre jeunes. L'association a pour mission d'améliorer la santé mentale des étudiants et des jeunes en général. Ses bénévoles sont eux aussi étudiants et, après une **formation** à l'écoute active et à la bonne gestion des émotions, ils répondent aux appels de nuit de leurs camarades en détresse. Le premier sujet de difficulté des appelants est **une problématique relationnelle** (amicales, familiales, amoureuses). Nightline leur apporte de l'écoute et du dialogue. L'association répond à un réel besoin. Selon Nathalie Roudaut, déléguée générale de Nightline, l'association est aujourd'hui en partenariat avec 60 établissements de l'enseignement supérieur et travaille

1. LES ÉMOTIONS, SOCLE VERTUEUX DES RELATIONS

avec de nombreux professionnels de santé. Sur l'année scolaire 2022-2023, 6 000 appels ont été pris en charge par les bénévoles pour un taux de satisfaction de 4,25. « Ce sont des appelants qui vont mal et qui vont mieux après l'appel » affirme la déléguée générale. Cette écoute est également bénéfique pour les bénévoles comme témoigne Louis, bénévole porte-parole. Nightline lui a permis de « nouer de nouvelles relations avec d'autres bénévoles » et surtout de développer des « compétences précieuses » qui lui serviront tant dans la vie personnelle que professionnelle.



Nightline : une sentinelle de santé mentale par les pairs

Pour garantir le meilleur accompagnement possible, un système de sentinelle a été mis en place afin d'agir en prévention au quotidien. C'est à peu près 200 étudiants qui ont été formés pour acquérir des compétences de repérage et d'orientation de leurs pairs en détresse. Nasrine, formatrice et porte parole à Angers a d'abord commencé son expérience avec Nightline de l'autre côté du téléphone, en tant qu'appelante. L'écoute apportée par les bénévoles lui a permis de passer une épreuve qu'elle pensait "insurmontable" : aller voir un psy. La déléguée générale de Nightline, Nathalie Roudaut, appelle ainsi à plus de bénévoles pour le système de sentinelle qui permet de repérer des étudiants, comme Nasrine, pour qui demander de l'aide relève d'une réelle épreuve.

● Sunshine Calls : Protocole d'appels empathiques

Les écoutes téléphoniques sont une mise en lien source de santé. En ce sens, un programme d'appel empathique appelé "Sunshine Calls" a été mis en place lors de la pandémie pour réduire l'anxiété et la dépression. L'équipe de recherche menée par Kahlon⁴⁶ constate,

dans leur article publié au JAMA psychiatrie en 2021, qu'un programme de 4 semaines mené par des individus profanes, rapidement formés à la conversation empathique a permis, chez des personnes âgées à risque, une réduction de la solitude, de la dépression et l'anxiété, améliorant ainsi leur santé mentale. Le protocole, disponible, est un guide permettant d'obtenir de l'information utile, se former, concentrer son attention sur le participant et opérer un suivi. Il contient des questions pour guider la communication afin de suivre les indices, poser des questions ouvertes, être authentique... Les chercheurs appellent à une généralisation du protocole et oeuvre à une approche évolutive de la santé mentale.

● Le théâtre-forum pour former les soignants à l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle peut également être développée par l'expérimentation d'un théâtre forum. En ce sens, quelques hôpitaux et facultés françaises comme le CHU d'Angers ou la Faculté de médecine de l'université de Paris expérimentent un mode de formation des médecins par des mises en situation. Jean-Damien Detouillon, comédien professionnel, joue le rôle d'un patient à qui l'étudiant en médecine ou le soignant doit faire une annonce difficile à entendre (une annonce de mort intra-utérine chez une femme enceinte ou un diagnostic de VIH par exemple). « On va créer une scène avec le médecin ou l'étudiant dans des conditions immersives, par exemple je simule un patient qui devient violent. Ça se passe dans des salles d'hôpital reconstituées, avec un miroir sans teint et des formateurs de l'autre côté ». Le comédien fait ensuite un retour d'expérience en expliquant ce qu'il a ressenti. Ainsi, les médecins ou futurs médecins développent leur intelligence émotionnelle en apprenant l'importance du langage verbal et non-verbal, de l'empathie, d'accueillir le patient dans sa douleur, de l'accompagner avec bienveillance, de l'informer et de faire en sorte qu'il soit coopératif.

© Nightline sur LinkedIn

2

Entrettenir ses relations, source de santé

L'impact du manque de relations sociales sur la santé est connu. L'impact des relations sociales sur la santé d'un individu l'est moins. Pourtant, il est tout aussi réel. Les relations sociales contribuent non seulement au bien-être et à la qualité de vie mais bien à la santé individuelle physique et psychologique. C'est le cas des relations sociales élargies : le réseau relationnel (A) ou des relations de voisinage (B).



Bilan de 70 ans d'étude : l'importance des relations sociales

Les relations sociales sont le sel de l'existence. L'étude Grant, du nom de son fondateur communément appelée la "Harvard Study" est la plus longue étude de l'histoire de la psychologie, réalisée à partir de 1938 par 4 générations de chercheurs auprès d'étudiants d'Harvard de seconde année (incluant le futur président J.F. Kennedy) et les étudiants d'un quartier populaire de Boston (étude Glueck) et visant à déterminer les facteurs qui permettaient de mener une vie saine et heureuse. Pendant plus de 70 ans, les équipes de chercheurs se succèdent pour analyser ces "tranches de vie" évaluant leur bien-être physique et émotionnel grâce à une multitude de données (analyses quantitatives et qualitatives) sur leur santé physique et psychologique, leurs succès et leurs échecs dans leur carrière et leur mariage. Dans sa célèbre conférence TEDx, Ted Waldinger, de la 4ème génération de chercheurs de l'étude, transmet les apports principaux et souligne l'importance des liens humains. Ces liens protègent les gens des épreuves de la vie, contribuent à retarder le déclin mental et physique et sont de meilleurs prédicteurs d'une vie longue et heureuse que la classe sociale, le QI ou même les gènes.

“

Lorsque nous avons rassemblé tout ce que nous savions sur eux à l'âge de 50 ans, ce n'était pas leur taux de cholestérol à l'âge moyen qui prédisait comment ils allaient vieillir, c'était leur degré de satisfaction dans leurs relations. Les personnes qui étaient les plus satisfaites dans leurs relations à 50 ans étaient les plus saines à 80 ans?"

Ted Waldinger,
chercheur de l'étude dite "Grant"

2A | Le réseau relationnel, source de santé

La composition du réseau relationnel d'un individu est diverse et variée : la famille, le ou les groupes d'amis, les collègues de travail, les membres de la même association, communauté religieuse ou ville etc. Ce réseau relationnel que l'on peut voir comme regroupant l'ensemble des relations sociales d'un individu est une variable influençant la santé tout au long de la vie (1). Dans ce réseau, l'individu prend place au sein de différents groupes et y nourrit des relations en tant que membre de ce groupe qui influencent aussi directement sa santé (2).

1 - IMPACTS DES RELATIONS SUR LA SANTÉ

● Impact des activités sociales sur la santé physique et psychologique

Selon l'enquête menée en avril 2024 par Ipsos et Sopra Steria pour le groupe Ebra, et intitulée "Baromètre du lien social"⁴⁸, 71% des répondants estiment que les activités associées aux relations sociales, telles que rencontrer des gens, échanger avec autrui ou réaliser des

Problématique - The issue

Des conséquences néfastes connues

(Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T. & Stephenson, D. (2015))



Risques personnels

- Surpoids, obésité
- Maladies cardiaques et AVC
- Anxiété, dépression, idées suicidaires
- Démence

Un risque accru de mort prématuré



Risques sociétaux

- Hospitalisation plus fréquente
- Absentéisme au travail
- Perte de productivité
- Diminution de réussite scolaire

Un coût social conséquent

Les ravages de la solitude seraient comparables à fumer 15 cigarettes par jour



Les risques de l'isolement

activités en groupe, exercent un impact positif sur la santé psychologique. De plus, sur 1500 participants, 69% estiment que les liens sociaux et les interactions ont généralement un effet positif sur la santé physique.

● L'impact des relations sociales sur la santé tout au long de la vie

Les relations sociales ont un impact positif sur la santé aux différents âges de la vie comme en atteste une étude menée par des chercheurs de l'université de Caroline du Nord à Chapel Hill paru dans la revue Pnas⁴⁹. Ces chercheurs ont étudié les données provenant de quatre enquêtes nationales américaines qui avaient été menées auprès de milliers d'américains de différents âges. Voici les apports de leurs recherches concernant l'impact des relations sur la santé des adolescents, des adultes et des seniors.



“ À l'adolescence et en fin de vie, la taille du réseau social d'une personne est très importante pour sa santé alors qu'en milieu de vie, la qualité des liens sociaux importerait plus que la quantité.”

Message clé de l'étude de l'Université de Caroline du Nord

À l'adolescence, l'isolement social augmenterait le risque d'inflammation de la même manière que l'inactivité physique, alors que le fait d'être intégré à un groupe limiterait le risque d'obésité. L'importance des liens sociaux est telle que Kathleen Mullan Harris, professeur émérite au UNC-Chapel Hill et coauteur de ces recherches affirme qu' *“il devrait être aussi important d'encourager les adolescents et les jeunes adultes à construire de fortes relations et compétences sociales pour interagir avec les autres que de manger sainement et d'être physiquement actif”*.

Au contraire, les adultes dans la quarantaine sont naturellement intégrés à de multiples réseaux (par le biais de leur travail, de leurs enfants, des autres parents etc.) c'est donc davantage la qualité des relations que la quantité qui influe positivement sur leur santé, là où la quantité peut être de Nature potentiellement stressante.

Chez les seniors, l'effet de l'isolement social sur l'hypertension est plus important que celui du diabète. La solitude augmenterait

le risque cardiovasculaire mais aussi le risque d'un IMC (indice de masse corporelle) élevé, ce qui expliquerait que les personnes bien entourées socialement vivent plus longtemps.



AG2R-La Mondiale publie un guide qui s'intitule “Comment combattre la solitude et l'isolement” en janvier 2021. Ce Guide présente notamment l'avantage d'inclure un questionnaire d'auto-diagnostic du seuil de solitude avec des interrogations comme : “Combien de visites recevez-vous au total par semaine que ce soit de la part de vos amis, votre famille, des professionnels de santé ou aide à domicile ?”

● Les relations sociales et la diminution des risques de mortalité

Les relations sociales auraient un impact direct sur le prolongement de la vie. C'est ce qui a été démontré en 1979 par Berkman et Syme⁵¹ dans une étude publiée dans l'American Journal of Epidemiology. Selon eux, les individus qui ont plus de contacts avec des amis et des parents, appartiennent à une église ou à d'autres groupes formels et informels sont moins susceptibles de mourir sur une période d'étude de 9 ans. Autant de groupes dans lesquels il est possible de développer son engagement social. D'autant plus que l'engagement social peut avoir des effets protecteurs importants sur la mortalité. En effet, les aspects de l'engagement social, tels que la participation à l'organisation (Sugisawa, Liange et Liu, 1994⁵²) et la participation religieuse (Lutgendorf, Russell, Ulrich, Harris et Wallace, 2004⁵³), ont été associés à une mortalité plus faible. Enfin, le bénévolat, un autre aspect de l'engagement social, a été associé à un risque plus faible de mortalité (Musick, Herzog et House, 1999⁵⁴).

● Le lien social comme approche préventive de santé

Un rapport récent de la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) souligne l'importance cruciale des liens sociaux pour la santé publique, appelant à une réorientation vers une approche préventive. Actuellement, notre société se concentre principalement sur la réparation et la médicalisation des symptômes, négligeant souvent l'impact positif des relations sociales de qualité sur la santé, le travail et l'intégration. En adoptant une perspective plus globale et préventive, il devient possible de traiter les causes sous-jacentes des problèmes de santé plutôt que de se limiter à des interventions ciblées et réactives. Des réponses préventives axées sur l'amélioration des liens sociaux pourraient ainsi jouer un rôle clé dans le bien-être général.



Pour HelloAsso, les liens faibles offrent une multitude de bénéfices, notamment en termes de santé, de convivialité et d'intérêts communs :

- **Bien-être mental :** Ces liens offrent également une prise en charge individuelle pour la santé mentale en favorisant une attention accrue envers les autres, ce qui est particulièrement important pour les jeunes sensibles aux fluctuations émotionnelles. Retrouver le plaisir dans les petits moments de la vie, comme échanger avec ses voisins ou profiter d'un moment au parc, devient une source de joie et de bien-être.

- **Motivation personnelle :** Les individus ressentent souvent le besoin d'une utilité plus grande dans leurs relations, cherchant à combler un vide en s'engageant dans des liens qui vont au-delà de leur vie professionnelle. Cette quête de sens les pousse à s'investir davantage dans des actions bénéfiques pour la communauté.

- **Recherche de convivialité :** Les liens faibles permettent d'entretenir des relations sociales avec des personnes en dehors du cercle proche, favorisant ainsi un sentiment de connexion et de partage au sein de la communauté.

- **Intérêts communs :** Dans un quartier, ces liens peuvent donner lieu à des activités collectives telles que la gestion de la circulation, le jardinage dans les espaces publics ou la création d'espaces de jeu pour les enfants, contribuant ainsi à améliorer le quotidien de tous.

2 - RELATIONS SOCIALES ET APPARTENANCE

Les relations sociales cultivent un sentiment d'appartenance qui influence la santé des individus. En effet, les relations sociales se pratiquent au sein de

différents groupes : groupes d'amis, de collègues, groupes associatifs, familles etc. De la sorte, elles viennent créer un sentiment d'appartenance à ces groupes qui selon les Rapports sur la santé canadien de 2002⁵⁵, est fortement corrélé à l'état de santé perçu, et ce même en tenant compte de plusieurs autres facteurs (tels que revenus, lieu de résidence, consommation de tabac, etc.) Dans cette étude, le sentiment d'être en excellente ou en très bonne santé est presque deux fois plus élevé pour les personnes qui se sentent fortement liées à leur collectivité que pour celles qui disent n'avoir qu'un sentiment très faible ou plutôt faible d'appartenance à leur collectivité (donnée de l'ESCC, Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, septembre 2000 à février 2001).



Le sentiment d'être en excellente ou en très bonne santé est presque deux fois plus élevé pour les personnes qui se sentent fortement liées à leur collectivité.

En effet, appartenir à un groupe peut jouer de plusieurs façons sur la santé des individus, notamment en leur faisant adopter tel ou tel comportement de santé. Le groupe d'appartenance joue un rôle d'influence sociale. Selon Marsden et Friedkin⁵⁶, les attitudes sont confirmées et renforcées lorsqu'elles sont partagées avec le groupe de référence et sont modifiées lorsqu'elles sont divergentes. Les normes partagées autour des comportements de santé (par exemple, la consommation d'alcool et de cigarettes, l'utilisation des soins de santé, l'adhésion au traitement ou les habitudes alimentaires) peuvent ainsi être de puissantes sources d'influence sociale ayant des conséquences directes sur les comportements des membres du groupe. Ces conséquences sur la santé peuvent être positives ou négatives en fonction des croyances et comportements prédominants en matière de santé au sein des groupes de références (Cohen, 1988⁵⁷). On sait par exemple que la consommation de cigarettes par des pairs est parmi les meilleurs prédicteurs du tabagisme chez les adolescents (Landrine & al., 1994⁵⁸). Cette influence se produit par comparaison de soi avec les autres membres du groupe et ne nécessite pas forcément de discussion explicite ni de tentative de persuasion, seulement de l'observation.



Les attitudes et comportements de santé sont confirmés et renforcés ou modifiés selon le groupe d'appartenance social.

2. ENTREtenir SES RELATIONS, SOURCE DE SANTÉ

Cependant, à côté de cette influence implicite, les pairs d'un groupe peuvent aussi produire un impact sur les comportements en termes de santé des uns et des autres en exerçant un **contrôle social**. Berkman identifie ce contrôle social comme un mécanisme clé par lequel les liens du réseau affectent la santé et la longévité⁵⁹. Le contrôle social fait référence aux tentatives explicites des membres du réseau social pour surveiller, encourager, persuader, rappeler ou faire pression sur une personne pour qu'elle adopte des pratiques de santé positives. En effet, si nous prenons l'exemple de la détresse psychologique, celle-ci est souvent précédée de changements de comportements (trop ou pas assez de sommeil, trop ou trop peu d'appétit, ou trop de tabac ou d'alcool). La famille, les amis ou encore les collègues de travail sont susceptibles d'observer de tels changements de comportement et peuvent alors intervenir pour permettre à la détresse, l'anxiété ou la dépression d'être évitées. De plus, les membres du réseau peuvent interpréter les symptômes psychologiques de l'individu comme étant suffisamment graves pour nécessiter un traitement professionnel et faire pression sur lui. (Thoits 2011⁶⁰).

Enfin, bien souvent, les liens sociaux représentent des relations de rôle (mari-femme mais également enseignant-enfant, médecin-patient...) auxquelles sont attachées des ensembles réciproques de droits et d'obligations normatives. Les engagements et les responsabilités envers les partenaires de rôle exercent un **contrôle social implicite** sur les personnes afin qu'elles évitent les comportements risqués ou déviants et qu'elles prennent soin d'elles-mêmes (Rook and Underwood, 2000⁶¹). Thoits soutient quant à lui qu'au-delà de l'orientation comportementale, le fait de savoir qui nous sommes pour les autres et l'importance qu'ils nous accordent donne un but et un sens à la vie, ce qui permet de se prémunir

contre l'anxiété et le désespoir existentiel. Là encore, la comparaison avec d'autres personnes socialement similaires exerçant le même rôle vient renforcer ou dégrader l'estime de soi (Rosenberg et al. 1995⁶²). Cette estime de soi étant liée par la suite à la satisfaction dans la vie et au bonheur (Baumeister et al. 2003⁶³).

Ainsi, les relations sociales contribuent à la santé des individus tout au long de la vie. Elles influencent l'espérance de vie, améliorent la santé physique et psychologique, réduisent le niveau d'anxiété et de dépression et améliorent le bon comportement de santé. Une récente étude publiée dans la revue *Science Advances* en 2023⁶⁴ réaffirme que les liens sociaux solides améliorent les résultats de santé et favorisent l'engagement dans des comportements favorables à la santé.



L'effet protecteur du lien social

Selon Arnaud Guillard, cofondateur de la Fédération pour les liens sociaux, le lien social intervient comme un élément protecteur. Selon lui, le lien social comporte deux dimensions, de promotion de la santé, de développement de soi et de son pouvoir d'agir ainsi qu'une dimension de protection des risques. En effet, c'est très souvent quelque chose qui va permettre aux personnes d'avoir un système de protection face à des situations personnelles qui se dégradent telles que le chômage ou la maladie. "Le lien social va vraiment agir comme un filet de protection" explique-t-il.

2B | Le voisinage, source de santé

Les relations de voisinage, souvent sous-estimées, jouent pourtant un rôle crucial dans notre bien-être quotidien. Cultiver ces relations peut devenir une véritable source de santé. En réactivant le bavardage (1), en favorisant l'entraide entre voisins (2), et en transformant notre approche des soins grâce aux liens sociaux (3), nous pouvons renforcer notre santé physique et mentale. En effet, un voisinage actif et solidaire ne se contente pas de créer une atmosphère conviviale ; il contribue également à notre équilibre et à notre résilience face aux défis de la vie quotidienne.

1 - RÉACTIVER LE BAVARDAGE

Réactiver le bavardage (aussi appelé "small talk") entre voisins génère un bien-être sous-estimé. Si le bavardage se perd, ses bienfaits sont nombreux et selon certains chercheurs un simple bonjour y suffit ! Observons les manifestations et bienfaits de cette pratique sur la santé.

● L'art perdu du papotage et les vertus du small talk

Bavarder avec son entourage permet de créer la relation avec ses voisins immédiats et cultiver un sentiment de convivialité. "Échanger quelques remarques sur la météo nous met en relation", relève Laurie Hawkes au cours de son reportage avec TF1 Info : le "small talk", l'art de

*papoter de tout et de rien avec son voisin*⁶⁵. Pourtant, ces petites conversations, qui avaient lieu dans les transports publics, pendant les courses et lors d'événements sociaux, disparaissent progressivement et son impact est sous-estimé. Passer du temps seul avec son smartphone en attendant le métro au lieu d'interagir avec l'entourage est une habitude de plus en plus répandue dans la société d'aujourd'hui. Cependant, de nombreuses études montrent que de simples interactions sociales quotidiennes ont un impact positif sur le bien-être général. Selon les résultats de l'étude menée par Nicholas Epley et Juliana Schroeder auprès des passagers de trains et de bus, établir une connexion avec des étrangers est qualifié comme une expérience positive impliquant du plaisir⁶⁶.

● Parler aux inconnus pour rétablir le lien

La peur d'entrer en discussion avec un inconnu tend à réduire les "small talk" ou papotage entre citoyens. Le concept de **prédiction affective** explique la prédisposition pessimiste aux interactions sociales avec des inconnus. Pourtant, parler avec des inconnus se révèle bénéfique. Pour améliorer l'attitude des gens à l'égard des inconnus, des chercheurs britanniques ont réalisé une expérience publiée dans le *Journal of Experimental Social Psychology* en 2022⁶⁷ : une grande chasse au trésor où les participants devaient trouver, approcher et parler à plusieurs reprises à des inconnus. Après une semaine, les participants se révélaient moins pessimistes quant à la possibilité d'un rejet et plus optimistes quant à leur capacité à converser. Par ailleurs, ces avantages ont persisté pendant au moins une semaine après la fin de l'étude. Les chercheurs concluent que « *les rapports quotidiens ont révélé que les attentes des gens devenaient de jour en jour plus positives et plus précises, soulignant l'importance d'expériences répétées pour améliorer l'attitude des gens à l'égard des discussions avec des inconnus* ».



La prédiction affective

En psychologie, la prédiction affective désigne la tendance à prévoir les états émotionnels futurs. Deux chercheurs de Chicago, Nicholas Epley et Juliana Schroeder, ont montré dans une expérience⁶⁸ réalisée en 2014 le caractère souvent erroné de ces prédictions. Dans un train de banlieue, ils ont demandé aux passagers s'ils préféreraient parler avec un inconnu ou rester seuls durant le trajet. La majorité a choisi la seconde option. Ensuite, ils ont divisé les passagers en deux groupes : l'un devait parler avec un inconnu, l'autre rester seul. Résultat, les individus ayant parlé à un inconnu ont estimé avoir passé un bien meilleur trajet qu'à l'ordinaire. Ces erreurs fréquentes dans les prédictions affectives, concernant les bienfaits

résultant des interactions sociales, s'expliquent d'une part par le caractère essentiellement imprévisible des relations humaines et d'autre part par la tendance à surestimer les coûts et à sous-estimer les gains potentiels. Comprendre cela est crucial, puisque ces prédictions influencent souvent fortement nos décisions.

Pour France Tiers-Lieux, au cœur d'un tiers-lieu, se trouve souvent une personne essentielle : le concierge, ce facilitateur dynamique qui sert de pivot entre les différentes activités et associations au sein de l'espace. C'est un maître de l'accueil, imprégné de bienveillance, qui tisse des liens entre les divers utilisateurs du lieu. Mais son rôle dépasse les frontières du tiers-lieu lui-même ; il s'étend également aux quartiers environnants. En effet, en connectant les ressources disponibles aux besoins des lieux, il contribue à animer non seulement l'espace physique, mais aussi la communauté qui l'entoure. En incarnant cet esprit de collaboration et de connexion, le concierge devient un acteur clé dans la vitalité et la cohésion sociale de son quartier.

● Dire bonjour au voisin rend plus heureux

Un simple «bonjour» entre voisins peut contribuer à accroître les sentiments positifs et le bonheur tout au long de la journée. Une étude menée au Canada par le GenWell Project en partenariat avec l'Université de Victoria a révélé que ceux qui saluent un étranger au moins une fois par semaine sont trois fois plus susceptibles d'être heureux que ceux qui ne le font pas⁶⁹. À la fin de ce projet, 75% des participants ont déclaré qu'ils aimeraient passer au moins une heure par semaine avec leurs voisins. De plus, selon les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 4 500 Américains par la société d'analyse et de recherche Gallup aux États-Unis en 2023, le nombre de voisins salués semble être corrélé à un niveau de bien-être plus élevé chez les participants (de 51,5 chez ceux qui disent bonjour à aucun voisin à 64,1 chez ceux qui saluent six voisins⁷⁰). Par ailleurs, selon cette même étude, le bien-être social, communautaire, professionnel et physique culmine lorsque l'on salue six voisins, tandis que le bien-être financier atteint son point culminant numérique entre 11 et 15 de ces interactions.

Dire bonjour à ses voisins augmente son bonheur



2. ENTREtenir SES RELATIONS, SOURCE DE SANTÉ

● Un exemple inspirant : l'accueil à la japonaise du voisin

Par exemple, une tradition japonaise inspirante, qui pourrait être adaptée à l'occidentale, consiste à organiser des tours de présentation des voisins pour le nouvel arrivant qui emménage dans une nouvelle maison afin de commencer à tisser des liens. Rendre visite à ses voisins après avoir emménagé dans une nouvelle maison et les saluer en leur offrant de petits cadeaux n'est pas seulement une coutume sociale, c'est un rituel qui renforce les liens communautaires. Pendant l'atelier "Fête de la Fraternité" réalisé par la Fabrique Spinoza, Béatrice, qui a vécu 10 ans au Japon, partage ses réflexions sur cette culture comme suit : "Au Japon, avec les voisins, c'est juste incroyable. Quand un nouveau voisin s'installe, il y a un tour des voisins, qui viennent chacun saluer le nouveau venu avec cadeau de présentation utile pour le foyer, type sac poubelle ; et c'est la même chose au moment du départ avec des cadeaux de départ."

2 - L'ENTRAIDE ENTRE VOISINS

● Les actes de gentillesse entre voisins, une influence positive sur la santé

Activer les liens sociaux de voisinage offre des impacts positifs significatifs sur la santé mentale et le bien-être. Les résultats du Nextdoor KIND Challenge confirment que les relations de voisinage ont un impact positif sur le bien-être émotionnel et la santé. Cette initiative, réalisée en Australie, aux États-Unis et au Royaume-Uni, vise à étudier les effets sur la santé mentale de l'aide apportée aux voisins. Les participants ont été encouragés à faire de petits gestes de gentillesse pour leurs voisins tels que tondre la pelouse, prendre des nouvelles des autres, donner des informations ou faire des courses. Les résultats observent une diminution du sentiment de solitude et d'isolement et une amélioration de l'état de dépression, d'anxiété sociale et d'inquiétude financière⁷¹. Par ailleurs, les auteurs de cette recherche affirment que se connecter à 6 voisins permettrait de commencer à en ressentir les bienfaits et que même la plus petite action, comme dire bonjour à son voisin, augmente le sentiment d'unité de voisinage de quartier. Le #KindChallenge invite à entrer en relation avec ses voisins via les actes de bonté et pourrait être généralisé.

Le kind challenge entre voisin



© nextdoor.com/KindChallengeUS

Les petits actes de gentillesse réduisent le sentiment de solitude

● Les micro-relations quotidiennes, sources de santé

Les relations sociales sont source de santé y compris dans leurs plus petites manifestations. Selon Arnaud Goulliart, Fondateur de la Fédé nationale des liens sociaux, "le lien social peut finalement être des petites relations, des micro relations ; être dans son quartier, dans son milieu de vie et se sentir finalement intégré, reconnu. Je crois que c'était en Suède qui montrait à quel point le simple fait par exemple que dans un quartier, les gens se saluent et entretiennent des des micro relations, était extrêmement protecteur en termes de santé au quotidien".



"Il nous faut réapprendre à privilégier le lien immédiat. Vous avez besoin de moutarde. Est-ce que vous en commandez sur Uber ou est-ce que vous allez voir votre voisin ? Il faut créer ce lien-là, il faut avoir franchi ce premier pas de demander sa moutarde à son voisin parce qu'on ne va pas tout de suite lui demander de garder notre enfant pendant 1 heure. Ça ne se fait pas. Il faut donc avoir créé quelque chose avant qui est moins engageant et le moins engageant, c'est des tout petits gestes. C'est dire : Voilà est-ce que tu peux me dépanner ? La réponse est souvent oui". "Dès qu'on peut préférer le contact humain, il faut choisir l'humain. Donc si au supermarché je peux aller voir la caissière plutôt que la caisse automatique, c'est bien. Si je peux appeler le restaurant plutôt que de réserver par Internet, c'est du lien. Partout où le lien existe. Le conserver, voilà, y aller. Une société des liens ça passe aussi par de tout petits gestes."

Pierre Meisel, coordinateur à la Traverse

● Le voisinage, moteur d'activité physique

L'engagement dans les relations de voisinage est positivement associé à la santé physique. En effet, il a été constaté que les relations de voisinage augmentent l'activité physique, ce qui a un impact indéniable sur la santé. Le voisinage permettrait également d'allonger la durée de la pratique sportive. Selon une étude menée par Tyler D Quinn et al. auprès de 23 006 personnes aux États-Unis, les participants qui déclarent avoir une plus grande cohésion sociale avec leurs voisins ont effectué 45 minutes d'activité aérobique de plus et étaient plus susceptibles de respecter les consignes d'aérobic, de force et de combinaison⁷². En conséquence, la relation de voisinage contribue à réduire le risque cardiaque. A l'Université du Michigan, Eric Kim et Armani Hawes ont constaté dans leur

étude (2014) sur la cohésion sociale du quartier et la santé cardiovasculaire que ceux qui bénéficient de bonnes relations de voisinage présentaient un risque de crise cardiaque réduit de 67%⁷³.

67% : diminution du risque cardiaque du fait de la relation de voisinage.

● L'entretien collectif des espaces communs du voisinage, créateur de liens

Pour Yes We Camp, il est essentiel de repenser des tâches quotidiennes comme le ménage, le jardinage et la menuiserie pour transformer les activités de production en activités créatrices de liens au sein du voisinage. L'association née à Marseille met en oeuvre ces dynamiques à l'échelle des espaces communs qu'elle active à Paris et Marseille. Par exemple, organiser des sessions de ménage communautaire permet aux voisins de collaborer pour nettoyer les espaces communs, renforçant ainsi les liens entre les résidents tout en améliorant leur environnement. De même, la création de jardins partagés encourage les habitants à cultiver ensemble des fruits, des légumes et des fleurs, favorisant la coopération et le partage des compétences en jardinage. Des ateliers de menuiserie communautaire peuvent également être mis en place, où les voisins se regroupent pour réaliser des projets de bricolage ou de réparation, ce qui non seulement renforce le tissu social mais permet aussi de valoriser les talents locaux. Ces initiatives transforment des activités de production individuelles en opportunités de renforcer la cohésion et la solidarité au sein du quartier.

Moments de solidarité des voisines



© Beth Macdonald

● Le voisin sauveteur via l'application Sau life

La relation de voisinage est capable de sauver des vies en situations d'urgence et pour certaines personnes vulnérables. Une étude réalisée par Marloes M. Hoogerbrugge et Martijn J. Burger à Rotterdam en 2018 examinant les relations de voisinage et le niveau de

satisfaction dans la vie, indique que les individus moins éduqués, les bénéficiaires d'aide sociale, les personnes en mauvaise santé, les retraités et les personnes vivant seules ressentent un **besoin plus prononcé de liens sociaux ancrés** dans leur quartier⁷⁴. Une explication possible est que les individus ayant une mobilité limitée (en raison de problèmes de santé ou de manque de ressources, par exemple) seront plus dépendants du soutien des connexions locales, par rapport à ceux dont les réseaux sociaux s'étendent au-delà de leur quartier.

Un exemple impressionnant réside dans un article de Franceinfo en 2019 intitulé *un adolescent sauve son voisin d'une crise cardiaque grâce à une application*. Gianni De Berti, âgé de 15 ans, a sauvé la vie de son voisin de 84 ans grâce à l'**application SAUV Life** qui l'a alerté de l'incident, en relayant le massage cardiaque commencé par la fille du malade⁷⁵. En effet, cette application permet de mettre en relation un **citoyen sauveteur volontaire de proximité** et une personne dans le besoin grâce à une géolocalisation. Même le SAMU les contacte car « *une minute c'est 10% de survie en moins* ».

“

**« C'est formidable cette chaîne humaine qui s'est formée autour de nous »
Hubert, un citoyen malade, rentré à domicile plus tôt, chez lui grâce aux efforts de ses voisins**

● Le voisinage, soutien du système de santé : "Hubert Go Home"

Les bénéfices santé du voisinage influencent jusqu'au système de santé dans sa globalité, en générant des économies dans le système hospitalier. Le reportage de 20 Minutes offre un exemple réconfortant de cette solidarité de quartier. Alors que Hubert Hermenier est victime d'un grave AVC qui le tient depuis 2 ans à l'hôpital, ses voisins créent un groupe WhatsApp « *Hubert go home* » pour organiser son retour à la maison. Les voisins, amis et membres de la communauté de Morsang-sur-Seine ont joué un rôle crucial en offrant leur temps, leurs compétences et leur soutien moral pour réaliser les travaux nécessaires à l'adaptation du domicile d'Hubert. Celui-ci a ainsi pu rentrer plus tôt à son domicile, générant ainsi des économies dans le système hospitalier. En dépit de l'absence de parole due à sa maladie, Hubert, reconnaissant, déclare : « *Il y a eu un mouvement de solidarité que je ne connaissais pas, ça m'a fait du bien, Merci à tout le monde. (...) C'est formidable cette chaîne humaine qui s'est formée autour de nous.* »

94%

de ceux qui n'étaient pas déjà attentifs au bien-être des autres en général déclarent l'être devenu suite à une action avec l'association Entourage.

3 - LE LIEN SOCIAL, TRANSFORMATEUR DE L'APPROCHE DE SOIN

● D'un dîner d'hyper voisins à une maison de santé

La puissance du lien social peut transformer l'approche des soins de santé. C'est précisément ce qui s'est produit après un dîner rassemblant 3000 personnes de la République des Hyper Voisins dans le 14^e arrondissement. Les Hyper Voisins est une association qui a pour but de "dynamiser la convivialité et de mettre en place des dispositifs afin de favoriser la création de villages dans Paris". Cet événement massif a non seulement renforcé les liens sociaux au sein de la communauté, mais il a également inspiré une action concrète et significative: la création d'une maison de santé de quartier initiée par les citoyens et les voisins eux-mêmes. Cette initiative témoigne de la capacité des relations de voisinage à transcender les simples interactions quotidiennes pour devenir des forces motrices dans la transformation de nos environnements et de nos vies.

● Le lien social, un soin de santé préventif

Le groupe KLESIA souligne une dynamique du secteur de la santé des seniors qui tend à utiliser le lien social comme principe opérationnel pour des soins préventifs. Le groupe donne l'exemple d'organisation d'ateliers proposant plusieurs activités collectives, physiques ou cognitives. Ces ateliers forment une sorte d'inertie sociale, ils redonnent envie aux personnes âgées de s'intégrer et mènent parfois à la création d'association, comme des clubs de marche par exemple. C'est en cela qu'ils sont des soins préventifs, ils permettent aux participants de bénéficier sur le long terme des ressources des liens sociaux.

● La générale, la prévention médicale par le lien social

La Générale, située à Anglet dans le Pays Basque, est un lieu de santé novateur qui combine soins médicaux et activités communautaires pour promouvoir un bien-être global. Ce tiers-lieu offre des consultations avec des médecins généralistes et des professionnels paramédicaux, ainsi que des activités hebdomadaires comme des ateliers de sommeil et des conférences sur la santé. En plus de ses services médicaux, La Générale dispose d'un café communautaire, créant ainsi un espace de rencontre et de soutien pour les habitants. Ce modèle intégratif favorise la santé par une approche holistique, mettant en avant l'importance du lien social pour la prévention médicale.

● La traverse, vers des prescriptions de liens sociaux

Le lien social peut même être au fondement du soin à l'image des prescriptions sociales de la Traverse. La Traverse accueille en son sein la Maison de Santé Pluridisciplinaire (MSP) Bergerac Cyrano⁷⁶, où exercent divers médecins et spécialistes : médecins généralistes, internes, kinésithérapeutes, diététicienne, infirmières

et autres. Depuis janvier 2024, les médecins utilisent la prescription sociale afin de traiter des troubles tels que le stress ou l'anxiété, pouvant être le point de départ de nombreux autres problèmes de santé. Par exemple, l'obésité peut être liée à un manque de lien social, explique Pierre Meisel coordinateur à la Traverse. Ainsi, le lien social peut être générateur de soin. Pierre Meisel l'affirme : "le lien social soigne". "Parfois raconter ce qui nous inquiète, échanger avec quelqu'un, ça descend la pression, ça réduit la prescription médicamenteuse. La prescription sociale c'est cela, c'est dire qu'il y a une partie soignable par le lien social".

Le projet est trop récent pour avoir une mesure d'impact. Cela étant, l'impact positif est évident. Les relations sociales influencent le bien-être physique et psychologique. Pierre Meisel le constate : « on voit l'impact parce que les gens nous le disent ! Les soignants nous le disent ! Infirmiers ou médecins, nous disent "Ah bah ce patient, il a moins besoin de nous, il a moins besoin de médication. Les individus eux-mêmes nous le disent aussi. Et puis on le voit bien, ils reviennent. En fait, ils reviennent et ils vont mieux. Et souvent, on les voit développer des capacités, et on les voit de plus en plus autonomes."



"Le lien social soigne...Il y a une partie soignable par le lien social!"

Pierre Meisel, coordinateur La Traverse

En plus de la santé physique, cette approche prend donc en compte les besoins sociaux, émotionnels et mentaux de la personne et encourage la création de liens sociaux forts entre les individus. Pierre Meisel soutient une santé globale incluant une santé environnementale qui doit prendre en compte les relations sociales. "Nous sommes dans une société où l'on ne voit que le biologique. Or, il y a aussi l'épigénétique. C'est-à-dire que les gènes sont modifiés par l'environnement. Dans l'environnement, il y a évidemment l'interaction avec les autres humains. L'interaction ce n'est pas que la nature, c'est aussi la qualité des relations".

● Avènement de travailleurs du lien social en prescription

Outre-manche, les « Social Prescribing Link Workers (Travailleurs de liaison pour la prescription sociale)» sont financés par la sécurité sociale. Le rôle de ces professionnels de santé est de relier les personnes désirantes à un soutien non médical pour répondre à des problèmes que la médecine seule ne peut soigner. La « prescription sociale» est déployée au Royaume-Uni contre la solitude, l'endettement ou le stress dû à des pressions financières ou à un mauvais logement.

Les travailleurs de lien de prescription sociale chez BPRCVS (BPRCVS représente les communautés locales et les résidents de Burnley, Pendle et Rossendale)



Types de soutien et services pour lesquels les travailleurs du lien de prescription sociale peuvent aider à améliorer santé et bien-être.

© BPRCVS.co.uk

Il est attendu d'un "travailleur de liaison pour la prescription sociale" qu'il ait des **compétences** :

- Pour interagir et entrer en contact avec les personnes ;
 - Pour faciliter et soutenir les personnes ;
 - Pour favoriser le développement de la communauté ;
- Pour une pratique sûre et efficace.

Leur intervention est nécessaire dans la mise en place d'initiatives variées :

- Aider une personne isolée à rejoindre un groupe d'entraide, un cours d'art ou encore un projet de jardinage communautaire ;
- Mettre en relation une personne souffrant de stress financier avec un service d'aide à la gestion des dettes ou à la demande d'allocations ;
- Aider une personne atteinte de démence à rejoindre une chorale de démence, afin de lui permettre de maintenir un lien social.

L'intervention des "travailleurs de liaison pour la prescription sociale" auprès des personnes en besoin est guidée par une question centrale : "qu'est-ce qui compte pour vous ?".

● **Impact des réseaux sociaux dans les politiques publiques de santé**

Cibler les individus clés des « réseaux sociaux » permettrait d'optimiser les politiques de santé publique. C'est ce que démontrent les « réseaux sociaux » du

physicien et sociologue en médecine Nicholas Christakis. Pour le chercheur, les « réseaux sociaux » sont des structures d'interactions humaines qui influencent et sont influencées par les comportements individuels et collectifs, jouant un rôle crucial dans la diffusion des idées, des comportements et des émotions à travers les connexions sociales.

“

Il existe un nouveau type de hiérarchie auquel nous pourrions penser en tant que décideurs politiques (...) Il s'agit également de savoir où vous vous situez dans le réseau.⁷⁹

Nicholas Christakis

Dans son livre *Connected, The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, (comprendre, Connectés, le surprenant effet des réseaux sociaux et comment ils modèlent nos vies) le chercheur explique : « Il existe un nouveau type de hiérarchie auquel nous pourrions penser en tant que décideurs politiques et spécialistes des sciences sociales. Il ne s'agit pas seulement de savoir si vous êtes riche ou pauvre, noir ou blanc, urbain ou rural. Il s'agit également de savoir où vous vous situez dans le réseau⁸⁰ ».

Dans le contexte de la vaccination contre le virus du

2. ENTREtenir SES RELATIONS, SOURCE DE SANTÉ

COVID19, Christakis met en avant l'importance d'identifier les «hubs sociaux», c'est-à-dire les individus centraux dans les réseaux sociaux. L'efficacité de cette approche repose sur le fait que ces hubs sociaux, en raison de leur nombre élevé d'interactions, sont plus susceptibles de propager des agents pathogènes. En conséquence, immuniser ces individus peut perturber significativement la chaîne de transmission des maladies infectieuses, conduisant ainsi à une protection communautaire plus large, même lorsque la couverture vaccinale n'est pas universelle.

Ainsi, les réseaux sociaux sont au cœur de la transmission. Cette observation est aussi importante dans d'autres domaines, notamment la diffusion d'informations. Dans une étude sur « L'utilisation des commérages pour diffuser l'information : Théorie et résultats de deux essais contrôlés et aléatoires », réalisée par un groupe de chercheurs de "The Review of Economic Studies"⁸¹, les auteurs cherchent à comprendre comment l'information circule au sein d'un réseau prédéfini. Ils mettent ainsi en évidence comment trouver le point d'entrée idéal pour diffuser l'information, et que ce point d'entrée peut être différent des personnes jugées "centrales" dans le réseau (chef, personne respectable ...). On y voit l'apparition de liens alternatifs aux liens traditionnels.



Un événementiel du lien au service de la santé

Chaque année, la Fédération hospitalière de France organise plusieurs congrès, comme le congrès consacré à la transformation écologique en santé ou le congrès international d'assistance publique à Paris. Ces événements permettent de diffuser des innovations techniques et des meilleures pratiques en matière de prévention et de gestion des établissements, et donc de renforcer les compétences. Ce sont enfin des occasions de renforcer le réseautage, la collaboration et le mentorat. Ils témoignent donc du fait que le partage des idées, des connaissances et des astuces est porteur de nombreuses ressources pour le secteur de la santé.

Le lien social et le secteur de la santé, entre prévention et stimulateur d'innovation



3

Enrichir la relation aux aînés, pour une meilleure santé et qualité de vie

L'importance des relations sociales résonne tout particulièrement pour les aînés et elles contribuent à leur santé (A). Aussi est-il nécessaire de veiller à enrichir leurs cercles relationnels (B).

3A | Entretien des relations intenses, clés de santé

Entretien des interactions et des liens sociaux constitue, avec une importance particulière pour les seniors, un élément incontournable pour cultiver le sentiment d'épanouissement (1), favoriser une longévité épanouie (2) et promouvoir le bien-être dans divers aspects de la santé (3).

1 - LA QUALITÉ DE RELATION, CLÉ D'ÉPANOUISSEMENT

Les relations des seniors, en favorisant l'intégration sociale, augmentent leur bien-être et leur bonheur. L'étude *"The Effect of Social Relationships on the Well-Being and Happiness of Older Adults Living Alone or with Relatives"*⁸² publiée en 2023 dans la revue *Healthcare* explorait les différents types d'habitats des seniors. Menée auprès de 352 personnes âgées de plus de 65 ans, les résultats montrent que ceux qui vivent avec des membres de leur famille connaissent une meilleure intégration sociale, un meilleur bien-être et un meilleur bonheur que ceux qui vivent seuls. Par ailleurs, la participation à des activités sociales atténue les résultats liés aux types d'habitation expliquant un meilleur bien-être et un meilleur bonheur des personnes âgées.

Les personnes âgées qui ont la possibilité de maintenir des relations avec une grande variété des personnes sont généralement plus actives dans leur vie quotidienne, ce qui contribue à améliorer leur bien-être émotionnel. Une étude menée par l'Université du Texas à Austin en 2020 révèle que les personnes âgées qui interagissent avec une grande variété de personnes ont tendance à être plus physiquement actives et à bénéficier d'un bien-être émotionnel accru⁸³. Ces interactions avec un large éventail de personnes, au-delà des membres de la famille et des amis proches, comme des connaissances, des amis occasionnels, des prestataires de services et des étrangers, sont liées à une plus grande diversité d'activités physiques et à des humeurs positives. Ces résultats soulignent l'importance des interactions sociales variées (les auteurs de l'étude parlent de "liens faibles et liens sociaux périphériques") pour la santé physique et émotionnelle des personnes âgées.



Les rencontres avec des liens faibles / des liens sociaux périphériques expliquent une activité physique et quotidienne accrue.

Par ailleurs, un mode de vie actif a un rôle important dans l'espérance de vie et la qualité de vie à l'âge de la retraite. Selon le National Institute on Aging, les personnes âgées qui ont un mode de vie actif ont tendance à être plus heureuses, à vivre plus longtemps et à éviter certaines maladies. Parmi le large panel d'activités physiques et sportives, les personnes âgées choisissent majoritairement des activités pouvant être réalisées en compagnie : **la marche, la natation et le cyclisme** sont les pratiques sportives les plus prisées par les seniors, selon un sondage réalisé par Odoxa en juillet 2019, des pratiques reconnues pour leurs **bénéfices** variés en termes de santé. **La marche ou la randonnée** sollicite la totalité du corps sans brutalité, elle ralentit l'ostéoporose (diminution de la densité de l'os) et produit des effets positifs sur le système cardio-respiratoire. Le **cyclisme** est bon pour la circulation sanguine, pour la respiration, pour la coordination musculaire, pour l'équilibre et pour le cœur. La **natation** bénéficie aussi bien aux muscles (bras, jambes, dos) qu'aux capacités respiratoires et à la coordination motrice. Soulageant le poids du corps, elle est idéale pour les personnes qui souffrent d'arthrose.

2 - LA QUALITÉ DE LA RELATION, CLÉ DE SANTÉ ET LONGÉVITÉ

Les liens sociaux et le soutien social et émotionnel qu'offrent les relations, agissent comme un tampon contre les problèmes de santé, les changements dans les fonctions cognitives ou les difficultés psychologiques potentielles chez les personnes âgées. L'étude *"Social relationships and health: a flashpoint for health policy"* d'Umberson et de Montez en 2010 révèle que les relations sociales fournissent une plateforme pour l'échange de soutien et des opportunités d'interaction sociale, et la

3. ENRICHIR LA RELATION AUX ÂÎNÉS

recherche démontre leur influence indépendante sur la mortalité, la survie aux crises cardiaques, le déclin cognitif, la dépression et l'anxiété⁸⁵. Par ailleurs, selon les résultats de la recherche *“Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review”* analysant les données de 148 études (avec 308 849 participants), les participants ayant des relations sociales plus fortes ont une probabilité de survie 50% plus élevée.

Les relations offrent également la possibilité d'apporter un soutien aux autres, suscitant un sentiment d'utilité nourrissant pour les personnes âgées. D'après le Baromètre européen du bien vieillir 2018 de la Fondation Korian et Ipsos, les seniors *“souhaitent continuer à être acteurs de leur vie, à se sentir utiles”*⁸⁷. Le même rapport montre que 78% des personnes âgées de 65 ans et plus, et qui résident en maisons de retraite, associent le sentiment d'utilité au fait de recevoir leurs proches, ce qui souligne une fois de plus l'importance des relations sociales pour les personnes âgées. En outre, l'étude *“Feelings of Usefulness to Others, Disability, and Mortality in Older Adults: The MacArthur Study of Successful Aging”*⁸⁸ publiée en 2007 montre que le sentiment d'être utile pour les autres prédit le risque d'invalidité et de mortalité chez les personnes âgées de 70 à 79 ans.

3 - LES RELATIONS CLÉS D'AUTRES FORMES DE SANTÉ

● Relations des seniors et santé globale

Les relations sociales jouent un rôle crucial dans la santé globale des seniors. En effet, sur le plan spirituel (voir ci-dessous la partie relative à la religion), les interactions sociales offrent un soutien émotionnel et une connexion avec d'autres personnes, ce qui peut renforcer le sens de la communauté et le sentiment d'appartenance. Sur le plan alimentaire, les relations sociales peuvent influencer les habitudes en encourageant des choix sains et en partageant des repas en compagnie, favorisant ainsi une alimentation équilibrée. En ce qui concerne la santé numérique, les interactions sociales peuvent aider à surmonter l'illectronisme en fournissant un soutien et une formation pour utiliser les technologies de manière efficace et sécurisée. Sur le plan cognitif ou intellectuel, les conversations et les échanges avec d'autres individus stimulent le cerveau, favorisant la pensée critique, la résolution de problèmes et le maintien des fonctions cognitives. Dans l'ensemble, les relations sociales sont essentielles pour promouvoir une santé globale et un bien-être optimal chez les individus.



Un vieillissement réussi

Comme mentionné dans l'article de Bruno Corman et al. (2008)⁸⁹, de nombreuses études ont défini

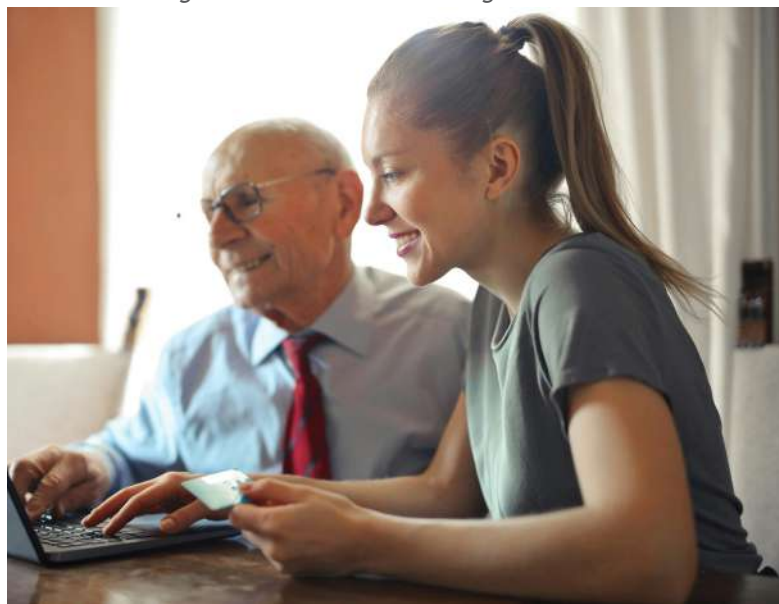
le vieillissement réussi comme étant lié à la santé physique, à l'autonomie, à la santé mentale, à l'estime de soi, à des aspects économiques

et sociaux, ainsi qu'à la capacité d'évoluer, de s'adapter au changement, de faire des choix et de continuer à apprendre.

● Relations des seniors et santé numérique

Les relations sociales permettent aux personnes âgées d'améliorer leur compétence en santé numérique. La plupart des personnes âgées de 65 à 80 ans qui ont participé à une étude menée par l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD) en 2022 ont exprimé leur désir d'être mieux informées et ont indiqué rencontrer des difficultés pour accéder à l'information numérique⁹⁰. D'après les résultats de cette enquête, 44% des personnes interrogées ont envie de savoir utiliser les réseaux sociaux et internet (naviguer sur internet, payer avec son smartphone, échanger en visioconférence avec sa famille et ses ami.e.s...). Cette aide apportée par les interactions sociales est importante parce que les nouvelles technologies multiplient les canaux de communication. Comme Ipsos et la Fondation Korian l'ont observé, les seniors utilisent internet au moins une fois par semaine pour envoyer des e-mails (66%), utiliser les réseaux sociaux (41%), discuter via Skype (15%) et aller sur des sites de rencontre (2%).

Connexion intergénérationnelle et technologie



La force des liens communautaires pour une intégration sociale et technologique réussie



Le saviez vous ?

Le Baromètre européen du bien vieillir 2018 d'Ipsos et de la Fondation Korian montre que le facteur plus important qui construit le sentiment d'utilité chez les seniors est l'internet (6,9/10).

● Relations des seniors et santé cognitive

Maintenir des relations sociales contribue à préserver

les fonctions cognitives. L'un des **conseils du National Institute on Aging** (l'Institut national du vieillissement) sur la santé cognitive des personnes âgées est de maintenir des relations sociales. L'Institut recommande de se connecter avec d'autres personnes par le biais d'activités sociales et de programmes communautaires pour maintenir le cerveau actif et aider à se sentir moins isolé et plus engagé avec l'entourage⁹¹. Ainsi, l'intégration sociale dans la communauté est bénéfique pour la santé cognitive. Cela est

d'autant plus fort lorsque ces contacts sont renforcés par un **sentiment d'engagement et d'utilité perçue envers les proches**. En effet, l'étude « Trajectories of Cognitive Decline and Social Relations »⁹², qui a examiné les relations entre le déclin cognitif et les interactions sociales sur une période de 7 ans avec un échantillon représentatif, observe que des liens familiaux solides ont été associés à une préservation de meilleures fonctions cognitives jusqu'à l'âge de 80 ans.

3B | Enrichir le cercle relationnel

Établir un réseau de relations sociales est indispensable pour la santé physique et mentale des seniors. Celui-ci peut être enrichi par divers moyens tels que : la découverte de nouveaux espaces de socialisation après la retraite (1), l'importance accordée aux repas partagés avec les proches (2), la participation à des activités collectives liées à la religion (3), l'engagement dans des activités associatives (4) et le recours à des services d'animation à domicile (5).

1 - RETRAITE - UNE SOCIALISATION CONTINUE

● La retraite, point de bascule de la vie sociale

Cultiver des relations sociales est crucial pour vivre une **vieillesse heureuse, notamment à la retraite où le risque d'isolement social et de solitude est élevé**. Selon l'étude Grant, la plus longue étude de l'histoire de la psychologie, menée sur une période de 70 ans à partir de 1938 par quatre générations de chercheurs auprès d'étudiants de Harvard, ceux qui s'en sortent le mieux à la retraite sont ceux qui parviennent à améliorer leurs relations avec autrui⁹³. L'une des conclusions les plus importantes de l'étude est que les participants heureux et en bonne santé ont entretenu des relations étroites et sincères avec d'autres personnes tout au long de leur vie.

● Développement continu d'une socialisation

La socialisation se poursuit tout au long de la vie et devient **essentielle après la retraite**. La socialisation primaire désigne le processus par lequel les individus acquièrent les codes de leur enfance et développent leur personnalité, tandis que la socialisation secondaire désigne le processus d'apprentissage de la vie en société et de construction de l'identité sociale⁹⁴. Cet apprentissage perpétuel par le biais des relations peut se poursuivre tout au long de la vie, jusqu'aux derniers jours des aînés. Ainsi, avec l'avancée en âge, il est intéressant de cultiver ces cercles de socialisation secondaires et ce d'autant plus qu'ils ont un effet positif sur l'évolution cognitive de la personne.

Le groupe KLESIA souligne par ailleurs que **les seniors qui se sentent intégrés dans des cercles de socialisation secondaire témoignent davantage de l'envie de continuer à être acteur**, à agir par exemple pour la démocratie ou pour leur territoire : ils veulent se détacher de la seule figure de la personne âgée recevant des soins pour adopter une posture active.

Dans leur étude publiée dans le *Journal of Economic Behavior & Organization* en 2023, Plamen Nikolov et Md Shahadath Hossain ont établi un lien entre le manque de socialisation pendant la retraite et l'accélération du déclin cognitif⁹⁵. Patricia Heyn, directrice fondatrice du Centre for Optimal Ageing de l'université Marymount, souligne dans un rapport de Forbes Health intitulé « *Retirement is One of Life's Most Important Transitions - Maintaining Cognitive Health Can Make It Easier* » (La retraite est l'une des transitions les plus importantes de la vie - préserver sa santé cognitive peut la rendre plus facile) que l'après-retraite est une étape très importante de la vie⁹⁶. Elle souligne l'importance d'établir des liens personnels et émotionnels, quels que soient les interlocuteurs et les sujets abordés.



Ogénie - la plateforme pour recréer du lien social pour les personnes âgées:

Ogénie, lancé par le GROUPE SOS Seniors et soutenu par le ministère des Solidarités et de la Santé, est un dispositif de lutte contre l'isolement des personnes âgées. En France, 36% des plus de 60 ans, soit 6,5 millions de personnes, se sentent fréquemment seules. Ce dispositif améliore la visibilité des actions sociales et renforce la détection des seniors isolés. Il réunit des initiatives nationales et locales en collaboration avec des partenaires comme Unis-Cité, Service Civique Solidarité Seniors, et Malakoff Humanis. Parmi les actions, Ogénie propose une plateforme numérique

départementale, offrant un accès centralisé aux ressources de détection et de prise en charge de l'isolement ; l'accompagnement dans chaque département d'une personne chargée de projet ; l'identification des actions locales et la mobilisation des acteurs du territoire... Ce dispositif participe à la construction d'un réseau de soutien essentiel pour une société plus solidaire et inclusive.

2 - REPAS - À TABLE !

Les plaisirs de la table sont au cœur de la socialisation. Selon le Baromètre du lien social réalisé par IPSOS Sopra Steria pour EBRA en 2024⁹⁷, la gastronomie est l'élément qui rassemble le plus les Français aujourd'hui. A la question "Quels sont les éléments qui selon vous rassemblent le plus aujourd'hui les Français?", à laquelle il fallait répondre au plus par 3 éléments, 37% de l'échantillon a cité la gastronomie. Il faut enfin rappeler que depuis 2010, le «repas gastronomique des Français» est classé au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO⁹⁸.

Joie de vivre autour de la table



Un moment de convivialité et de rire partagé autour d'un repas

Un repas autour d'une grande tablée est un moment privilégié pour les personnes âgées, qui favorise leur santé (physique et sociale). Notamment pour les personnes âgées, la table est un moment privilégié pour se réunir, discuter et partager des souvenirs. Selon Philippe Pitaud, président de l'Institut de gérontologie sociale de Marseille, le fait de manger ensemble, de participer à la préparation du repas, de faire les courses et de suivre une recette alimentaire est un rituel qui aide les personnes âgées à donner un sens à leur vie⁹⁹. Il ajoute également que parmi ses patients, ceux qui vivent seuls sont plus sujets à des problèmes de santé liés à l'alimentation, tels que des problèmes de poids, des troubles cardiovasculaires ou des problèmes digestifs.

Les ateliers de cuisine aident également les personnes âgées à réapprendre et à maintenir leurs habitudes alimentaires, ce qui a un impact sur leur santé physique et mentale. Selon un exemple donné dans l'article «Le portage de repas, un vecteur de lien social» par Hélène-Sophie Mesnage, le CCAS d'Aix-en-Provence participait à un projet d'échange de compétences culinaires intergénérationnelles, réunissant des personnes âgées, des personnes handicapées et des femmes des centres d'hébergement¹⁰⁰. Ce programme aide à rompre l'isolement social des personnes âgées en favorisant les conversations autour d'un repas commun, tout en apportant des avantages pour la santé en encourageant des habitudes alimentaires saines. De plus, ces ateliers permettent aux personnes âgées de maintenir des habitudes telles que la cuisson, les règles d'hygiène, le choix et la préparation des aliments, offrant ainsi un bénéfice thérapeutique.



La participation des personnes âgées au processus de préparation des repas transforme la relation entre les soignants et les résidents en une interaction où chacun est utile.

En particulier dans les EHPAD, les repas pris en commun ont une fonction sociale et jouent un rôle important dans la prévention de l'isolement social des personnes âgées. Les repas à l'EHPAD peuvent être l'occasion de réunir les résidents pour partager un moment délicieux. Aussi, Séverine Mannarino, la directrice de l'EHPAD Les Lilas Jarny, souligne que la participation des personnes âgées au processus de préparation des repas transforme la relation entre les soignants et les résidents en une interaction où chacun est utile¹⁰¹. Cela leur permet de jouer un rôle plus actif dans leurs interactions sociales

avec leurs soignants, répondant ainsi à leur quête quotidienne de sens. Une recherche de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) nous montre un exemple intéressant de fonction sociale des repas à l'EHPAD. Selon le rapport "Qualité de vie en EHPAD" publié en 2011, les médicaments, souvent distribués pendant les repas, deviennent un élément de discussion et de connexion entre les résidents¹⁰². Les similitudes ou les différences dans les médicaments créent des liens entre les résidents, renforçant ainsi les relations sociales et favorisant les conversations.

● L'impact social du rituel du thé : un soutien continu

Au-delà des repas, les «rituels du thé», fréquemment observés dans certaines cultures, jouent aussi un rôle crucial dans l'amélioration de l'état social, émotionnel et psychologique des personnes âgées. Dans le projet cinématographique Tea Time de Maïte Alberdi Soto, qui explore les rituels du thé des femmes chiliennes, il est possible de voir comment elles se réunissent depuis des années pour affronter les défis personnels et sociaux en se soutenant mutuellement et en profitant des joies de la vie¹⁰⁴. Les heures du thé symbolisent bien plus qu'une simple routine pour ces femmes âgées ; elles représentent la valeur du temps passé ensemble, le renforcement et l'approfondissement des amitiés.

3 - RELIGION - EN COLLECTIVITÉ

La religion joue un rôle crucial dans la consolidation de la structure sociale. Selon l'étude «Baromètre du lien social» réalisée en avril 2024 par Ipsos et Sopra Steria pour le groupe Ebra, 58% des personnes interrogées estiment que les fêtes religieuses majeures (telles que Noël et Pâques) sont des événements qui rassemblent les Français¹⁰⁵. Les participants pensent que ces fêtes renforcent les liens communautaires en célébrant des valeurs partagées et en renforçant le sentiment de communauté.

La religion influence la santé mentale des seniors, compte tenu de sa fonction sociale renforçant les liens communautaires. Le fait pour les individus de rejoindre une communauté religieuse les aide à obtenir un soutien social accru. Cela peut contribuer au soutien psychologique des individus et favoriser une meilleure santé mentale. Thoresen et Oman, dans leur étude « Est-ce que la religion influence la santé ? »¹⁰⁶, avancent que les individus faisant partie d'une communauté religieuse ont tendance à obtenir davantage de soutien social, ce qui encourage des «états psychologiques positifs» et une «meilleure santé mentale». Ils observent également une meilleure gestion du stress, qui atténue la peur, la colère ainsi que la tristesse, ce qui réduit considérablement les risques de dépression.



Assister à des groupements religieux ou spirituels peut augmenter l'espérance de vie jusqu'à 7 ans.

La religion aide à établir et à maintenir des liens entre les différents membres d'une communauté de croyants, ce qui favorise une spirale d'effets positifs. Thoresen et Oman ont observé également un meilleur soutien familial ainsi qu'une baisse des dysfonctionnements au sein de la vie maritale des personnes religieuses. De plus, l'altruisme constituerait l'une des principales caractéristiques des personnes concernées par la spiritualité et/ou la religion, ce qui favoriserait une «spirale d'effets positifs». Par

ailleurs, les auteurs se réfèrent à une étude états-unienne, durant laquelle 20 000 adultes, représentatifs de la population américaine, ont été suivis durant 8 ans. Elle révèle que les personnes qui assistent à des groupements spirituels ou religieux une fois par semaine ont une espérance de vie supérieure de 7 ans à celle des personnes qui n'y assistent jamais.

4 - ENGAGEMENT

L'engagement des seniors a un impact social significatif dans son ensemble. Selon l'enquête ENEAD 2021 réalisée par l'INJEP¹⁰⁷, environ un tiers des Français de plus de 65 ans ont déclaré avoir été bénévoles dans au moins une association en 2021. Ce groupe d'âge a le taux de bénévolat le plus élevé, avec 33% de participation. En effet, d'après l'étude «La France des Seniors» menée par Silver Valley en 2022, l'engagement associatif repose sur eux, avec un tiers d'entre eux s'impliquant dans des activités associatives au moins une fois par mois, telles que le mentorat et la transmission des savoirs professionnels (19%), les dons faits aux associations caritatives (13%), ainsi que l'activité citoyenne, incluant notamment le rôle d'assesseurs et de surveillants d'examen (8%)¹⁰⁸. De même, 60% de nombreux maires ont plus de 60 ans et 58% des travailleurs bénévoles sont des personnes âgées dans des activités auxquelles ils consacrent au moins 5 heures par semaine, comme révélé par «Vieillir Heureux», l'une des précédentes études de La Fabrique Spinoza. En ce sens, les personnes âgées jouent un rôle essentiel dans diverses sphères de la société.



L'heure civique, un mécanisme citoyen, particulièrement adapté pour les seniors

«La réserve territoriale citoyenne, c'est une fabrique de mobilisation solidaire, une armée de bonne volonté prête à s'investir au service de sa commune pour le mieux-vivre ensemble. Je suis convaincue que la générosité citoyenne peut irriguer l'action publique et la rendre plus efficace et puissante. Nous l'avons vu ces dernières années avec la pandémie de Covid-19, il existe un gisement de solidarité dans nos communes, les habitants veulent se sentir utiles. Avec l'Heure Civique, je propose à chacun de donner une heure de son temps pour aider son maire. Quand on y pense, une heure, ça semble être peu, c'est la durée d'une séance à la salle de sports ou d'un épisode de série. Cependant, une heure peut tout changer. Si chacun s'engageait à offrir une heure, chaque semaine ou même chaque mois, pour contribuer au développement de sa commune, on pourra construire de grandes choses !»

Dominique Faure, Ministre déléguée chargée des Collectivités territoriales et de la Ruralité

3. ENRICHIR LA RELATION AUX AÎNÉS

L'engagement bénévole des seniors ne se limite pas à son impact social ; il contribue également à leur santé mentale. Une étude menée entre les années 1991 et 2008 par l'Université de Southampton et l'Université de Birmingham a découvert que le bénévolat est un moyen de préserver une bonne santé mentale et d'améliorer le bien-être¹⁰⁹. La même étude montre que le bénévolat peut être plus fortement associé au bien-être mental à certains moments de la vie qu'à d'autres : bien que la relation entre la participation aux activités bénévoles et la santé mentale ne soit pas significative jusqu'à l'âge de 40 ans, elle devient apparente à 40 ans et augmente de manière significative à l'âge de 70 ans.



L'action bénévole pourrait offrir à ces groupes davantage de possibilités d'activités bénéfiques et de contacts sociaux, ce qui pourrait avoir des effets protecteurs sur l'état de santé.

HelloAsso encourage l'engagement des citoyens en facilitant le développement des associations. En raison de la défiance accrue, 55% des gens trouvent inquiétant de faire le premier pas vers un inconnu dans un groupe social, chiffre qui atteint 68% chez les moins de 25 ans (Baromètre de l'Engagement Citoyen et Solidaire, HelloAsso et Opinion Way, 2023). La capacité des Français à faire ce premier pas dans le milieu associatif est cruciale. HelloAsso accompagne les associations pour qu'elles aident les gens à franchir cette première étape importante.

L'engagement associatif ou bénévole est un moyen de rétablir le contact social, en particulier pour les seniors qui peuvent éprouver un sentiment de solitude après leur départ à la retraite. Dans une communication publiée par l'Université de Birmingham, Faiza Tabassum, une des auteures de l'étude mentionnée ci-dessus, a ajouté : "l'action bénévole pourrait offrir à ces groupes davantage de possibilités d'activités bénéfiques et de contacts sociaux, ce qui pourrait avoir des effets protecteurs sur l'état de santé."¹¹⁰ Le témoignage d'un bénévole de 72 ans sur JeVeuxAider.gouv.fr soutient cette thèse : "Pour moi le bénévolat, ce n'est pas pour passer le temps. Au même titre que quand je m'investis dans la collecte de denrée, je ne fais pas que prendre des cartons. C'est aussi des rencontres avec les lycées, les personnels des magasins, des moments de convivialité et d'amitié"¹¹¹.

L'engagement associatif favorise la santé physique aussi en permettant aux seniors de rester actifs et de se sentir utile dans la société après la fin du travail rémunéré. La recherche "The Effects of Volunteering on the Physical and Mental Health of Older People" menée par Terry Y. Lum et Elizabeth Lightfoot révèle que le bénévolat est associé à une meilleure santé, à un meilleur fonctionnement physique et à un taux de mortalité inférieur¹¹². L'étude réalisée auprès de 1200 retraités âgés de 60 à 79 ans, par CerPhi et Médéric Malakoff en

2011, montre que le bénévolat a un impact positif sur la santé physique des personnes âgées. En particulier, il a été déterminé que les bénévoles actifs ont environ 1,8 fois plus de chances de se sentir en bonne santé physiquement que les non-bénévoles¹¹³.



© Pierre Caro

Un moment d'échange à la maison ouverte de Pierre Caro

Tous ces bienfaits de l'engagement des personnes âgées sont partagés par le passeur du bonheur Pierre Caro qui se décrit comme un «retraité professionnel»¹¹⁴, «artisan du bien vieillir». Il montre de plus que les personnes âgées ont un rôle à jouer non seulement par leur engagement associatif, mais aussi par leur engagement citoyen. Quand on est libéré de tout negotium, c'est-à-dire d'activité liée à la subsistance, et que l'on dispose d'otium, donc de temps libre, il est plus que jamais temps de quitter la posture du citoyen passif pour adopter celle du « citoyen-acteur retraité ». Pierre Caro explique alors : «Pour demeurer un citoyen-acteur retraité, il faut développer la volonté, l'autodiscipline, être respectueux de soi-même et des autres. Développer de nouveaux savoirs, de nouvelles expériences pour éviter l'ennui et la démotivation.»¹¹⁵ Le rôle citoyen des personnes âgées est essentiel, elles peuvent notamment penser une conception de la vieillesse qui s'inscrit dans les enjeux actuels. Pierre Caro encourage donc, dans sa maison ouverte, les débats et discussions politiques, et est le référent autoproclamé du Conseil national autoproclamé de la vieillesse pour les Pays de La Loire, instance qui a pour but de redonner aux anciens la possibilité de se saisir de ces enjeux.

Le Groupe EBRA joue un rôle crucial dans le soutien des associations et entreprises qui favorisent le lien social. C'est le cas notamment grâce aux régies publicitaires du groupe qui accompagnent les entreprises locales dans le développement de stratégies de communication ciblées envers leurs parties prenantes. Au travers de ses 9 titres de presse, le Groupe EBRA est un vecteur de communication puissant sur les territoires mais aussi en national.

Il en va de même pour les clubs sportifs et les petites startups sociales. Grâce au travail des journalistes

locaux, les titres de presse permettent de faire connaître les actions et enjeux de ces structures et contribuent parfois à attirer des financements et des sponsors. Les journalistes sont libres de choisir les sujets qu'ils souhaitent couvrir, tandis que les régies proposent des services de communication pour accompagner le développement de ces structures.

5 - VERS UN NOUVEAU MÉTIER D'ANIMATION À DOMICILE

● Des initiatives d'aide à domicile pour les seniors

Les initiatives qui soutiennent les relations intergénérationnelles renforcent les liens sociaux et offrent un soutien émotionnel précieux pour les seniors. Une initiative prometteuse est le **logement intergénérationnel**, où des étudiants vivent avec des personnes âgées, partageant l'espace et offrant des services en échange d'un hébergement abordable ou gratuit. Cette cohabitation favorise les liens intergénérationnels et lutte contre l'isolement des personnes âgées. Une autre exemple est le **Service Civique Solidarité Seniors (SC2S)**, qui vise à encourager les jeunes à s'engager dans des activités bénévoles au service des personnes âgées. Ce programme permet aux jeunes volontaires de contribuer au bien-être et au soutien des seniors dans différents domaines, tels que l'accompagnement social, l'aide à domicile, les loisirs, ou encore la lutte contre l'isolement.

L'animation à domicile, permet de créer un lien social, tout en aidant les personnes âgées à rester actives et à réaliser diverses activités. Parmi ces initiatives, **Part'âge** propose des activités personnalisées selon les préférences et les besoins de chaque bénéficiaire comme illustré ci-dessous à Montaigu-Vendée. Les objectifs sont d'intervenir aux domiciles des personnes âgées afin de les accompagner dans l'ensemble des tâches du quotidien mais aussi dans les activités de divertissement comme des ateliers de lecture, jeux, ateliers cuisine, etc¹¹⁶. L'une des personnes qui a bénéficié de l'aide de cette organisation, décrit la relation entre sa mère de 85 ans et l'animatrice : *“Nous avons fait appel à Part'âge pour accompagner notre maman*

Soutien et assistance : L'évolution du soin à domicile



qui se sentait isolée. Par sa présence et son écoute, l'intervenante a su devenir une aide indispensable au quotidien grâce aux différentes activités qu'elles réalisent ensemble. Une vraie relation de confiance s'est établie entre notre famille, l'intervenante et notre maman.”

Récemment, un service de soins à domicile contribue à améliorer la qualité de vie des personnes âgées en leur offrant des moments de détente, tout en favorisant l'instauration du lien social et leur bien-être. Le rôle de la socio-esthéticienne va au-delà de l'esthétique : il s'agit d'accompagner les patients dans leur parcours de soins, en leur offrant un espace de douceur et de bienveillance au sein même de leur combat contre la maladie. De plus, la présence et l'écoute bienveillante de la socio-esthéticienne favorisent l'établissement d'un lien de confiance et d'une relation de soutien avec les patients, contribuant ainsi à leur moral et à leur bien-être psychologique. Selon un reportage de France Info en 2023, Lea, qui exerce la profession de socio-esthéticienne dans les Pays de la Loire, anime également des ateliers de soins personnels pour ces personnes. Le témoignage d'un des participants à ce petit atelier est remarquable : *“Pour moi, ici c'est un havre de paix. Je ne viens pas chercher que le soin. Je viens aussi chercher la rencontre. Et ici, le moins qu'on puisse dire, c'est qu'on est servi !”*¹¹⁷

● L'animation à domicile en voie de professionnalisation

La relation peut donc se nouer avec un professionnel. Différents métiers médico-sociaux comportent une facette d'animation, mais aucun n'en porte le titre. Et si animatrice ou animateur devenait un métier à part entière ? Comme le fait remarquer Romain Mudrak dans son article *“Services à la personne : les loisirs forment à la vieillesse”*, publié dans le média 7info, les animatrices ne sont ni des soignantes, ni des aides ménagères, mais consacrées à une **mission tout aussi utile : créer du lien social**. Ana-Paula Rocheleux, l'une des rares animatrices en gériatrie à domicile, tient compagnie aux aînés, à l'instar d'Odette, âgée de 90 ans¹¹⁸. *“Quand j'arrive, je prends le temps de ne pas être trop intrusive. Je lui propose des activités mais elle sait me dire qu'elle n'a pas envie, et je m'adapte. Je propose aussi des ateliers culinaires. Tout cela a vocation à stimuler ses capacités physiques et mentales afin qu'elle reste autonome le plus longtemps possible. Et en plus, on passe un bon moment !”*

Elles jouent par exemple à des jeux de “remuement de lettres”, visant à stimuler la mémoire en retrouvant des mots commençant par une lettre choisie au hasard. Ce nouveau métier attire généralement d'anciennes aides-soignantes ou d'anciennes employées de maisons de retraite. Dans la Vienne, elles se sont réunies dans un tout jeune collectif local appelé **Anim&Co**, et échangent ensemble sur leurs différentes pratiques pour lutter contre l'isolement des seniors, ce qui favorise de belles amitiés.

✓ **Partenaire Majeur**

KLESIA

● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
agirc - arrco

KLESIA
Assureur d'intérêt général

KLESIA, assureur d'intérêt général, s'engage pour la société en apportant des solutions de prévention d'assurance de personnes et de services simples, innovantes, solidaires et durables adaptées aux besoins de ses clients et à ceux de leurs proches, tout au long de la vie. Nous gérons également la retraite complémentaire pour l'Agirc-Arrco en collectant les cotisations, en calculant les points de retraite, en procédant à l'analyse des dossiers de demande de retraite et en payant les pensions de 2,1 millions de retraités. Au-delà de nos métiers initiaux, nous agissons pour les plus fragiles, œuvrons pour le mieux vieillir et contribuons à rendre la santé accessible à tous. KLESIA s'engage à assurer un avenir serein et contribuer à la qualité de vie pour tous.

Nos chiffres clés :

2 900 collaborateurs ;

300 000 entreprises clientes ;

4,8 millions de personnes
couvertes en assurance de personnes et

14,8 milliards d'euros de chiffre
d'affaires global.

Plus d'informations sur klesia.fr et [@Klesia](https://twitter.com/Klesia).



4

stimuler la relation patients - soignants



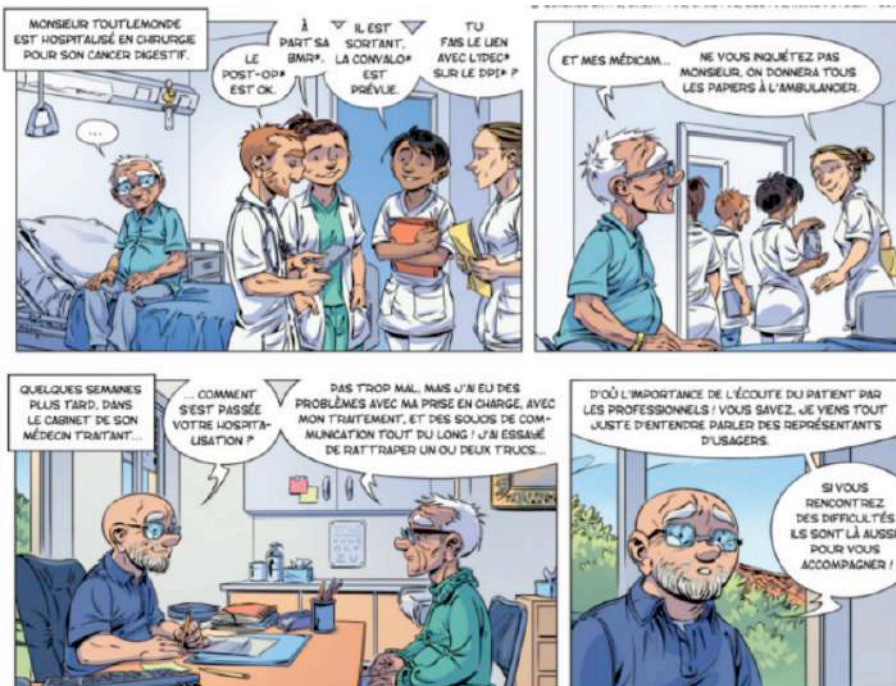
Hospitalisme : présence matérielle vs qualité de la relation

Pourquoi les bébés orphelins d'après-guerre bien que nourris, logés, au chaud... ne parvenaient pas à se développer ? En 1946, auprès d'une pouponnière de 123 nourrissons, les recherches de René Spitz, psychiatre et psychanalyste américain, montrent que les bébés manifestaient beaucoup de désespoir, non pas à cause des conditions matérielles mais parce que la qualité de la relation donnée par le personnel hospitalier ne pouvait pas compenser la rupture des liens maternels. Il est le premier à mettre en évidence "l'hospitalisme", l'état dépressif voire de régression mentale affectant les enfants séparés précocement de leur mère. C'est la présence des nourrices qui apaise la souffrance. La stabilité affective permet le bon développement du nourrisson.

Parmi les relations sources de santé se distingue la relation patients-soignants. De prime abord on pense cette relation sous l'approche du "cure" qui désigne le soin technique visant la guérison. Il existe une approche complémentaire qui est celle du "care" qui concerne "le prendre soin" au sens d'une sollicitude et d'une attention à autrui (Rothier-Bautzer, 2016) qui semble tout autant essentielle à la progression du patient. Dans cette seconde approche, prendre soin de la relation est source de santé. En effet, la conversation (A), la confiance (B) et le toucher (C) entre le soignant et le patient jouent un rôle déterminant et permettent la mise en place d'une coopération dans la pratique du soin (D) comme le montrent les modèles de patients partenaires ou d'alliances thérapeutiques. Cette éthique du care développe une autre qualité de conscience des acteurs du soin (E).

4A | Un temps apaisé qui réenchante la relation

● Dialogue et qualité des soins



© Qualirel Santé, Omedit PDL, CIAS PDL, Marie Duvoisin.

Cet extrait de bande dessinée créé et publié par l'association QualiREL Santé, Structure Régionale d'Appui (SRA) à la qualité et la sécurité des soins soutenue par l'ARS Pays de la Loire montre à quel point le manque de dialogue entre les patients et les soignants peut remettre en question le bon déroulement des soins. Les bénéfices de telles conversations patients-soignants sont doubles : elles permettent à la fois d'instaurer un climat de confiance, qui rassure le patient et favorisent sa participation éclairée au soin prodigué, et ainsi elles facilitent le soin technique pour le soignant grâce à la collaboration du patient. Il importe donc d'établir un cadre de soin qui permette à ces conversations de se créer.

● **Etude de cas : la relation au cœur de la transformation chez Buurtzorg**

Intention : Un cadre propice à une coopération entre le patient et le soignant, s'observe auprès de l'entreprise Buurtzorg (littéralement, "soin de quartier") aux Pays-Bas. Jusqu'au milieu des années 2000, les infirmières qui pratiquaient des soins à domicile aux Pays-Bas devaient exécuter et enchaîner des tâches dans un temps chronométré (deux minutes et demie pour changer un bas de contention, trois minutes pour faire une piqûre, dix minutes pour aller chez le client suivant etc.). L'entreprise Buurtzorg est venue remettre en cause ce système. Créée en 2006 par l'entrepreneur Jos de Blok, ancien infirmier puis cadre dans une grosse entreprise du secteur, son objectif est de **remettre le soin et l'humain au cœur du travail infirmier**.

“

En remettant le relationnel au cœur de l'activité de soin, Buurtzorg a fait la preuve de l'efficacité d'un modèle plus humain.

En pratique : Pour cela, l'entreprise Buurtzorg a souhaité rompre avec une logique de rationalisation qui avait jusque-là fait primer une vision « produit » sur celle du soin. L'entreprise a ainsi supprimé la hiérarchie coûteuse et encouragé l'autonomisation de l'équipe infirmière sous forme de **petites équipes autonomes et locales**. Alors qu'auparavant chaque tâche correspondait à un produit auquel était attribué une durée et un prix, l'entreprise Buurtzorg a fait passer ce modèle à un **paiement à l'heure** avec deux tarifs, selon qu'il s'agit de soins de santé (pansement, piqûre) ou de soins personnels (douche...). Cela favorise une approche globale et préventive et permet au personnel soignant de **prendre le temps d'établir une relation avec le patient**. « *En investissant du temps au début, on connaît bien le patient, on est très sensible aux changements, cela permet d'anticiper* », résume Odessa Petit dit Dariel, chercheuse au laboratoire du management des organisations de santé à l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP). Enfin, il est imposé qu'un **client ne voie pas plus de deux soignants différents**.

Résultats : ainsi, en remettant le relationnel au cœur de l'activité de soin, Buurtzorg a fait la preuve de l'efficacité d'un modèle plus humain. En effet, selon des études menées par KPMG et Ernst & Young, les patients qui font appel à Buurtzorg plutôt qu'à d'autres ont un **taux d'admission aux urgences 30 % inférieur à la moyenne du secteur**. Leur suivi médical est régulier et confié à deux soignants maximum : les signes avant-coureurs d'une pathologie sont décelés en amont. Ils enregistrent, également, une **durée moyenne de séjour plus courte en cas d'hospitalisation et une durée de vie à domicile plus longue avant une admission en EHPAD**. De plus, la satisfaction des patients est **30 % supérieure à la**

moyenne du secteur. Côté soignants, Buurtzorg a reçu le prix du **meilleur employeur** décerné par l'institut de sondage néerlandais Effective quatre années de suite. Le taux d'absentéisme de l'organisation est de l'ordre de 3 % (versus 7 %, en moyenne, dans le secteur, aux Pays-Bas). Enfin, selon le cabinet de conseil KPMG, le coût total moyen de prise en charge d'un patient par an par Buurtzorg (en cumulant les différents types de soins : suivi, maladie chronique...) est de 15 400 euros, contre 15 900 euros pour les concurrentes. Selon Ernst & Young si tous les soins étaient fournis selon le modèle de Buurtzorg, le système de santé néerlandais pourrait faire des économies de l'ordre de 40 %.



© Buurtzorg uk

La visite à domicile d'une infirmière Buurtzorg

● **La valorisation des auxiliaires de vie**

Face au peu de valorisation des auxiliaires de vie, Thibaut de Saint Blancard cofondateur d'Alenvi met en avant le **sens relationnel des auxiliaires** qui ont dédié leur travail à l'accompagnement des personnes âgées. « *On a occulté la dimension humaine alors que c'est la raison d'être du métier, un métier de lien, ce qui est commun à tous les métiers du soin* », explique le coauteur de La société du lien¹²⁰.

A l'image de l'entreprise Buurtzorg, **l'organisation du travail des auxiliaires de vie d'Alenvi est innovante**. La question du **temps** est au cœur de cette organisation. La relation prend du temps. « *on séquence tout, comme le temps de la toilette, etc. or, il faut prendre le temps de la relation, prendre le temps pour économiser du temps, cela est plus fluide* ». Alenvi prône également la **valorisation du métier** via un CDI, un temps plein, un projet incarné, une raison d'être, de **l'autonomie...** Cette notion d'autonomie est importante. Comment faire en sorte que ce soient les bonnes personnes qui décident ? C'est la vraie vie, il n'y a pas de bonne décision, que des moyennes décisions. Par ailleurs, avant de créer du lien avec les bénéficiaires, les auxiliaires doivent créer du lien entre elles. Évidemment, il y a le cadre légal et les chartes obligatoires. Pour autant, les auxiliaires créent **leurs propres règles** dans ce cadre. Chacune a donc la

possibilité de faire évoluer les règles. Enfin, l'écoute est importante. C'est la vraie vie, et dans cette complexité, personne n'a raison ni tort. Il s'agit de créer un dialogue au sein de la multiplicité des points de vue. Aussi existe-t-il un principe de **codécision** entre les auxiliaires qui trouvent ensemble une solution à leur problème.

Thibaut explique qu'il existe deux types de rencontres qui déterminent la manière de concevoir le métier d'auxiliaire de vie : la rencontre contractuelle selon laquelle on estime avoir droit à une prestation et la

rencontre véritable qui génère de l'inconnu et donc s'oppose au concept même de process. Cette notion irrigue la vision du métier et de la formation des auxiliaires. Est-ce qu'on les forme à des actes techniques pas si compliqués à réaliser ou à la dimension humaine beaucoup plus intense et complexe, comme par exemple se former à l'écoute ou à l'empathie. Compani est l'organisme de formation d'Alenvi qui contribue à valoriser le métier d'auxiliaire de vie.

4B | La confiance au coeur de la relation

Si le dialogue et le relationnel semblent essentiels à la relation patient-soignant, il n'en reste pas moins qu'ils doivent être adaptés à l'activité de soin. Plusieurs études ont cherché à mettre en avant les **techniques de langage efficaces pour rassurer le patient et installer un cadre de confiance**. Ainsi, pendant le soin, l'utilisation des échelles de douleur et de questions neutres telles que "qu'est-ce que vous ressentez ?" au lieu de "cela a-t-il fait très mal ?" seraient plus appropriées. Il pourrait même être envisagé des suggestions positives, qui se concentrent sur un résultat souhaité et l'amélioration de l'expérience de soin du patient.

En effet, selon une étude menée par Lang et Berbaum, les patients suivis par du personnel formé à ces **suggestions positives** ont ressenti en moyenne un niveau de douleur moins élevé (1,48) que ceux suivis par du personnel non formé à ces techniques (2,54) lors de procédures radiologiques interventionnelles. Au contraire, une étude menée sur 159 patients a révélé que les **avertissements** faisant référence à des sensations douloureuses ou à des émotions désagréables n'ont pas aidé les patients à réduire la douleur et l'anxiété. Au contraire, ce mode de communication était associé à une détresse accrue.



Les communications chargées négativement au cours d'une procédure de soin sont susceptibles de devenir des prophéties auto-réalisatrices.

Cet effet pourrait selon ces chercheurs être appelé "nocebo" par analogie avec le terme bien connu "placebo". Comme le placebo, les effets nocebo sont des résultats cliniques qui ne sont pas attribuables à l'intervention pharmacologique ou physiothérapeutique

réelle et sont sensibles à l'attention, aux attentes, à la suggestion et au conditionnement (Kaptchuk, 1998¹²³). Ainsi, les patients qui s'attendent à des résultats négatifs sont plus susceptibles d'avoir des résultats indésirables (Bayer et al., 1998, Zajonc, 1980¹²⁴) et ces attentes peuvent être influencées par des commentaires, des mots ou des suggestions involontaires de l'équipe de soins. Une étude menée en laboratoire par Krosnick et collaborateurs, 1992¹²⁵ met en lumière cet effet nocebo : après avoir appris qu'ils pouvaient ou non ressentir des maux de tête lors de la mise en place d'électrodes fictives sur le front, 53 % des sujets ont signalé une douleur. Ces résultats suggèrent que les **communications chargées négativement au cours d'une procédure sont susceptibles de devenir des prophéties auto-réalisatrices**, et la souffrance associée à ces communications peut renforcer la croyance du soignant dans la pertinence de les utiliser.



Covid19 - Les personnes aides-soignantes, sentinelles de la santé

Au début de l'année 2020, ARTE Journal a suivi le quotidien des aides-soignants et aides-soignantes d'une petite ville à la frontière alsacienne, Marckolsheim, où l'épidémie était en pleine explosion. Alors qu'avec le coronavirus, les personnes âgées dépendantes et vivant à domicile avaient perdu la quasi-totalité des liens avec l'extérieur, les équipes aides-soignantes jouaient un réel rôle de sentinelles de la santé. "Chaque jour, on attend qu'ils viennent, c'est notre contact avec l'extérieur. On a surtout peur qu'ils m'appellent un jour pour me dire qu'ils ne viennent plus et que je suis obligée de lever mon mari" confie Gisèle Peterschmitt dont le mari est suivi depuis 5 ans par le service à domicile. En effet, durant cette période, les équipes aides-

soignantes et infirmières étaient les seules qui continuaient à se rendre chaque jour chez les personnes âgées pour les lever, les laver, et leur prodiguer les soins de première nécessité. « On ne se pose pas de question, on est fatigué parce qu'on n'a pas bien dormi, on a peur parce que ce virus fait peur à tout le monde, oui mais on y va. C'est notre boulot, ça a un vrai sens, encore plus maintenant, donc on y va avec le sourire » explique Lauriane Riegert, aide-soignante.

Autour de cette question de la confiance, gravitent 3 autres éléments clés de la relation patient-soignants qui ont été identifiés par Ridd M, Shaw A, Lewis G, et al¹²⁶ : la connaissance mutuelle, la loyauté et l'estime. Autant d'éléments qui sont associés positivement au bon déroulement du processus de soin. Par exemple, Stewart et al¹²⁷ ont montré d'après l'étude de 299 patients atteints de maladies chroniques que la connaissance du médecin des symptômes et de l'état émotionnel du patient est associée positivement à la résolution ou non de ces symptômes physiques. D'autres variables de résultats de santé liées à la relation médecin-patient ont été mises en évidence par Chipidza, F.E, Wallwork, R. S. et Stern, T. A¹²⁸ parmi des variables objectives (pression artérielle, glycémie, etc.) subjectives (douleur, entente, satisfaction, etc.) et comportementales (adhésion au traitement, récupération, état fonctionnel, etc.).



« La connaissance du médecin des symptômes et de l'état émotionnel du patient est associée positivement à la résolution ou non de ces symptômes physiques. »

Cette relation de confiance, de connaissance, de loyauté et d'estime entre un patient et un soignant a été capturée dans le documentaire Arte "Journal d'un médecin de ville". On y suit un médecin généraliste qui, à quelques mois de la retraite, se prépare à laisser ses patients à son jeune successeur. Le docteur Mesdom connaît par cœur ses patients, il a aidé chacun à traverser les épreuves de la vie, à affronter les maladies saisonnières ou chroniques, les accidents en tout genre et les rappels de vaccins. Des liens de respect et souvent d'affection se sont créés avec ses patients. « *Auscultant les âmes qui vacillent parfois autant que les corps douloureux, le praticien aspire, lui aussi, au repos* », dévoile le synopsis. Selon Francis Abramovici, médecin généraliste et Secrétaire général du Collège de la Médecine Générale de France, cette relation entre un patient et son médecin généraliste vient justifier le fait de former les médecins généralistes à la psychothérapie. En effet, selon lui, 80 % des patients vont voir un généraliste et jamais un psychiatre alors que 30 % des patients qui viennent voir un généraliste le font

pour des problèmes d'être (toxicomanie, dépression, anxiété, douleurs inexpliquées etc.). « *Les patients voient le médecin généraliste comme légitime pour jouer le rôle de psychothérapeute. De leur côté, les médecins généralistes ont les outils minimum pour jouer ce rôle mais ils ne le savent pas car ils n'ont pas été formés pour ça* », explique-t-il.

La confiance du médecin généraliste est telle qu'il en devient un acteur privilégié de lutte contre les violences faites aux femmes notamment via la généralisation d'un protocole de dépistage. Les recherches estiment qu'un médecin généraliste examine dans son cabinet entre 2 et 3 femmes victimes par jour, sans parvenir à les détecter. Or, il existe aujourd'hui des outils de dépistage simples, efficaces, disponibles et peu coûteux ayant été testés en milieu ambulatoire. Dans son étude *Violences conjugales et sexuelles, un enjeu de santé publique*¹²⁹, La Fabrique Spinoza propose d'investir le rôle du médecin généraliste, médecin de confiance et de proximité, pour réduire ce fléau des violences faites aux femmes en se saisissant d'un questionnement systématique ou du test *WAST Woman Abuse Screening Tool*, le seul test de dépistage des violences conjugales validé en langue française et utilisable en médecine générale. En quelques questions simples, claires, ouvertes, ce bref formulaire permet d'identifier ces violences spécifiques et le médecin généraliste peut alors mieux évaluer l'ampleur des violences et mieux orienter ces femmes vers les réseaux médico-sociaux-juridiques existants. Il s'agirait de faire du médecin généraliste le premier recours de ces femmes victimes, une personne ressource, avant même la police et les associations. Comme le rappelle le Dr. Marie Le Bars dans sa thèse : « *elles (les femmes victimes de violences conjugales) veulent qu'on leur pose la question* ». La confiance qui lie le médecin généraliste à ses patientes rend ce protocole possible et efficace. Cette relation est donc bien une source de soin en elle-même.

4C | Le toucher thérapeutique

Au sein de la relation patient-soignant, une place considérable est à accorder au toucher en tant que source de santé.

1 - LE TOUCHER, UN ACTE DE RELATION SOURCE DE SANTÉ

Le toucher est partie intégrante du soin. Pour les professions d'infirmières ou d'aide-soignantes, force est de constater que l'immense majorité des soins se réalise par le toucher (85% selon le Guide pour la pratique, la formation et l'évaluation en soins infirmiers¹³⁰). Le toucher se révèle une source de bon développement et de santé, tant et si bien que certains parlent de toucher thérapeutique.

66

Le toucher porte un double effet bien-être et analgésique : bien-être physique, mental et émotionnel, diminution des seuils de douleur et de stress, amélioration de la qualité de vie.

Le toucher est un acte de relation bénéfique. C'est une action de donner et de recevoir qui peut concerner le patient, ou le soignant "toucher thérapeutique", "toucher détente" ou "toucher massage". Selon Helbor¹³¹, incubateur de réconfort dédié à l'amélioration de la qualité de vie des personnes gravement malades et de leur proche, le toucher est porteur de sens et crée un lien réciproque entre le masseur et le massé. Le soignant envoie un message de réconfort et reçoit du patient un message de satisfaction. C'est par ailleurs un contact puissant permettant la communication lorsque le patient est privé de parole, suite à un accident cardiovasculaire par exemple.

Toucher, la source de santé



© Pixabay

Les bénéfices du toucher sont multiples : physiques, mentaux, émotionnels, diminution des seuils de douleurs et de stress, amélioration de la qualité de vie de la personne concernée. Le toucher, porte un double effet bien-être et analgésique. Le toucher déclenche une sécrétion d'hormones qui influencent l'humeur ou la résistance à la douleur. En effet, l'ocytocine est l'hormone de l'attachement et du bien-être, ce qui fait des caresses, et plus largement du contact, un levier de santé intéressant. Le toucher permet également la sécrétion d'endorphine, une hormone à effet analgésique.

2 - DES APPLICATIONS BÉNÉFIQUES EN SECTEUR DE SOIN

Des applications multiples des bienfaits du toucher existent tout au long de la vie, des services de néonatalogie aux soins palliatifs, en maison de retraite ou en parcours de cancérologie. En voici quelques exemples inspirants destinés à renforcer la relation de soin.

● Peau à peau en néonatalité

Le toucher bénéfique en néonatalité, source de bon développement. Le Neonatal Individualized Developmental Care Assessment Program (NIDCAP) créé en 1986 à Harvard par Heidelise Als, docteur en psychologie, a prouvé qu'une présence renforcée des parents permet à l'enfant prématuré une meilleure prise de poids, un meilleur développement à 12 mois ou encore une réduction de la durée d'hospitalisation (méta-analyse Arch Dis Child 2013¹³²). Patricia Saraux, vice-présidente de l'association Berse explique : "On oublie la technicité des soins pour renforcer le lien d'attachement. On fait primer le côté naturel, par exemple en permettant au bébé de réguler son rythme cardiaque juste en le posant sur sa maman." Cette association a imaginé et financé

une chambre à destination des parents accueillant un bébé prématuré au CHU de Nantes pour leur permettre de vivre réunis pendant toute la période de soins.

66

"On oublie la technicité des soins pour renforcer le lien d'attachement?"

Patricia Saraux, Directrice de la Santé Publique de Nice

● Oncomassage en cancérologie

Le **toucher thérapeutique** est également un soutien de santé pour les patients atteints de cancer. En effet, un accompagnement des malades par des massages bien-être sont intégrés aux soins de support en cancérologie. Aux Etats-unis, l'oncomassage est même intégré au soin hospitalier comme le rapporte la Fédération Française des Massages Bien-Être. La clinique Ambroise Paré à Béthune propose dans le cadre du parcours patient de cancérologie des soins complémentaires à la chimiothérapie prodigués par du personnel formé au "toucher thérapeutique" : toucher-massage des mains, des pieds, du visage... un accompagnement qui apporte du confort, du soutien, un bien-être émotionnel ainsi qu'une diminution de l'anxiété et un soulagement des douleurs physiques¹³³.

Le **toucher massage en soins palliatifs** est développé par exemple au Centre hospitalier de Poissy Saint-Germain, dans le service de pédiatrie (hôpital de jour) et dans le service d'oncologie adulte (unité d'hospitalisation conventionnelle).



Bienfaits du toucher relationnel en soin post-opératoire

Une nuit, une personne opérée d'une hernie discale pleurait et vomissait, tellement des céphalées lui faisaient mal. Bien sûr, un protocole antalgique avait été prescrit par l'anesthésiste et l'infirmière lui administrait son traitement, mais sans résultat, malgré la réadaptation des doses par le médecin. Bien que réticente à ma façon de travailler, ma collègue m'a demandé de venir voir cette patiente. Je suis entrée dans sa chambre, je me suis présentée et je lui ai saisi la main. Je lui ai proposé d'écouter ma voix et de faire un exercice de respiration. Elle a accepté et nous avons commencé. Elle a fermé les yeux, m'a écoutée et a commencé à respirer. En même temps, j'ai commencé un massage du cuir chevelu qu'elle avait accepté. Très vite, elle s'est détendue et les nausées ont cessé. Lorsqu'elle a ouvert les yeux, elle était souriante et m'a demandé un massage des pieds, chose qu'elle ne pouvait envisager 20 minutes plus tôt.

Carine Blanchon, infirmière clinicienne, auteur de *Le toucher relationnel au coeur des soins*¹³⁴

4D | Modèle inspirant de la relation patient / soignant

La confiance et la coopération au cœur de la relation patient - soignant nourrit deux modèles encore peu développés qui font toutefois l'objet de plusieurs programmes de recherche.

● L'alliance thérapeutique

Le premier est l'alliance thérapeutique. Selon la définition qu'en donne Carl Rogers, l'alliance thérapeutique est "la création d'une relation de confiance entre l'infirmière et son client par laquelle ils s'entendent pour travailler ensemble à son engagement dans un processus de changement et sa progression vers un mieux-être".

Ainsi, cette alliance repose dans un premier temps sur la relation d'aide chaleureuse et **empathique** proposée par le soignant, avec ses qualités d'écoute, d'accueil du patient, de présence, de non-jugement, de soutien et de communication de l'espoir. Une fois cette relation d'aide acceptée par le patient, il peut alors s'engager dans un

processus d'action. La **collaboration** ainsi mise en place favorise la **motivation** du patient et son implication dans son propre devenir car elle permet de l'éveiller à ses propres capacités d'action quant à l'évolution de son état.

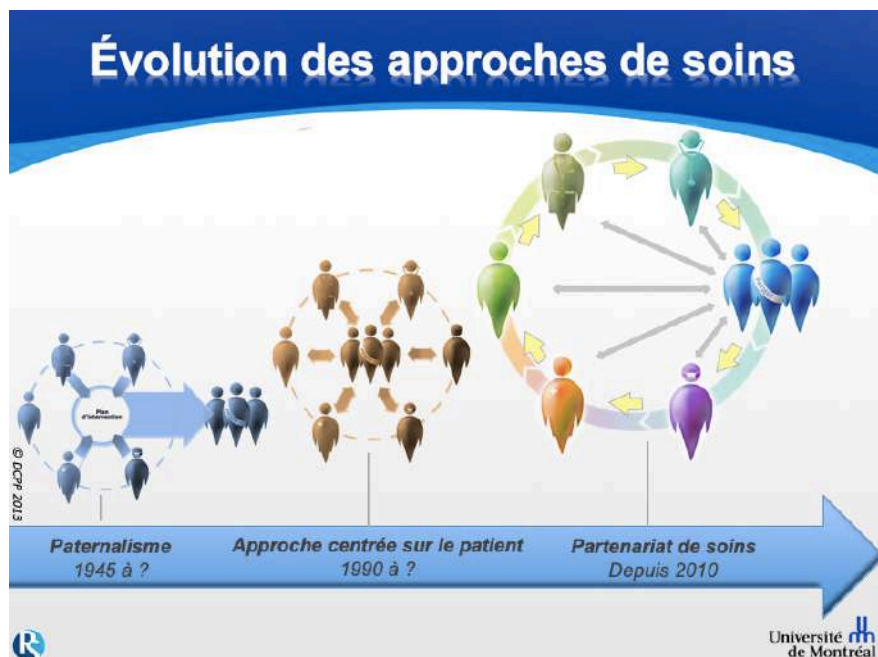
● Le patient partenaire

Le second modèle est celui du patient-partenaire. Il a été développé en 2010 à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal sous le nom de Montreal Model. Ce modèle de partenariat entre les patients et les professionnels de santé s'appuie sur la **reconnaissance des savoirs expérientiels du patient**, issus de la vie avec la maladie, et complémentaires des savoirs scientifiques des professionnels de la santé. Il peut s'appliquer dans les milieux de soins, de la formation des professionnels, de l'enseignement et de la recherche. En effet, l'expertise de la vie avec la maladie des patients peut être intégrée au niveau des soins grâce à des **patients-ressources** qui contribuent à l'amélioration de la qualité

4. STIMULER LA RELATION PATIENTS - SOIGNANTS

des soins et de la qualité de vie tant des patients que des professionnels ; on retrouve ce type de démarche au niveau de l'enseignement des professionnels de santé et du psychosocial avec les **patients-formateurs** et au niveau de la recherche par l'implication de **patients-chercheurs**.

personnes âgées et les patients touchés par la maladie d'Alzheimer. Cela se traduit par exemple par des pratiques relationnelles telles que : éviter le toucher "en pince", privilégier la verticalité de la personne, le regard horizontal...¹³⁵. Cette pratique est inspirée



● L'humanité, une philosophie et un label de bientraitance

L'Humanitude est une démarche de bientraitance qui repose sur le soin par le toucher, le regard et la parole. Elle est enseignée auprès des personnels de santé, notamment pour accompagner au mieux les

en France dans les années 1980 du généticien humaniste Albert Jacquard¹³⁶. Ainsi, plusieurs structures forment leur personnel soignant à cette pratique pour sensibiliser les soignants au respect de l'humanité résidents-patients. C'est le cas par exemple en Savoie, à l'EHPAD "Foyer Notre-Dame"¹³⁷. Il existe même un label Humanitude créé par Rosette Marescotti et Yves Gineste, auteurs de l'ouvrage *Humanitude*¹³⁸. Selon ce dernier, "c'est lorsque l'on tient compte de tout ce qu'il y a de particulier chez l'humain que l'on est un soignant". 5 principes fondamentaux - déclinés en 300 critères d'évaluation - caractérisent l'Humanitude à l'instar du respect de la singularité des choix, de l'intimité et des rythmes des seniors, et également de l'ouverture sur l'extérieur, auprès des proches et des bénévoles. Cette philosophie de soin vise à prendre soin

des "hommes vieux" en humanitude, c'est-à-dire dans le respect de leurs particularités d'humains. En France, 35 établissements sont actuellement labellisés¹³⁹. D'après Annie de Vivie, auteure de l'ouvrage *Vieillir debout : ils relèvent le défi !*¹⁴⁰, qui retrace l'histoire du label, 150 techniques opérationnelles apaisent 83% des troubles du comportement. Enfin, des directeurs d'établissements ou services, médecins, cadres, professionnels, familles...



Prendre soin du point de vue d'une auxiliaire de vie

Je veille au bien-être corporel de mes bénéficiaires, la plupart sont des personnes âgées ou malades qui ont des douleurs que je tente de soulager quand je le peux par le contact, l'effleurement. Je veille aussi à leur bien-être psychologique, je connais leurs vies et leurs particularités et je m'adapte car je sais ce qui fait du bien à chacun. Prendre soin des autres, les écouter, c'est naturel, intuitif chez moi, c'est quelque chose que l'on sent, ça ne s'explique pas. Vous savez, ce que j'aime bien répéter aux familles qui sont méfiantes au premier abord c'est que mon métier je l'ai choisi, je ne le subis pas. Et lorsqu'ils comprennent ça, ils me font confiance et mes bénéficiaires aussi. J'avais une bénéficiaire qui était une dame très soignée, c'est ce que j'avais remarqué sur ses photos. Je lui passais un coup de peigne à chaque fois avant de sortir, ou je mettais une belle nappe, et je lui expliquais pourquoi je le faisais, car je savais

que cela lui faisait du bien. J'ai remarqué que ça agissait sur le bien-être de cette dame mais aussi sur celui de son fils. En fait, mon travail a des répercussions sur la santé des bénéficiaires, mais aussi celle de leur entourage et sur la mienne. J'ai aussi travaillé avec une personne épileptique qui était difficile à approcher, elle se braquait, n'était pas très appréciée. Un jour on a dansé ensemble, des danses créoles, et je crois bien que je l'ai fait rire. Je lui ai dit "Inès fais moi un bisou", et elle l'a fait et tous les autres étaient choqués : "mais c'est impossible". Je me souviens d'ailleurs qu'avant de passer mon diplôme, un jeune homme dont je m'occupais m'avait dit ; "mais tu es déjà diplômée du cœur", c'était adorable. Chez Alenvi, on alterne par binôme pour s'occuper des bénéficiaires pour éviter l'épuisement et la maltraitance professionnelle. Je suis attentive aux autres mais je sais que c'est presque plus important que je sois attentive à moi-même.

Angélique, auxiliaire de vie depuis 5 ans

utilisateurs de la Méthodologie “Humanitude”, se sont réunis dans une association **Asshumevie** (Association Humanitude Évaluations et Milieux de Vie.).



4E | qualité de conscience

Un autre élément déterminant de la qualité de la relation patient-soignant relève de la qualité de conscience. Celle-ci s'observe notamment dans les pratiques de présence et d'écoute.

1 - CURSUS DE PLEINE CONSCIENCE POUR LES SOIGNANTS

- Intégration progressive de la pleine conscience en milieu hospitalier

La pleine conscience, aussi appelée *Mindfulness*, a été conceptualisée par l'américain Jon Kabat-Zinn, docteur en biologie moléculaire et professeur de médecine de l'université du Massachusetts. Selon lui, il s'agit d'un état de conscience produit par le fait de porter

intentionnellement son attention au moment présent, sans jugement, sur l'expérience qui se déploie instant après instant. Cette pratique utilise des techniques méditatives diverses : de focalisation de l'attention sur un objet (corps statique ou en mouvement, respiration, sens, pensées, émotions) ou sans objet (présence ouverte), méditation assise, en mouvements de pleine conscience ou en marche méditative. La pleine conscience constitue l'axe central du programme **MBSR** conçu par Jon Kabat-Zinn. Le *Mindfulness-Based-Stress-Reduction* ou Réduction du stress basé sur la pleine conscience est un programme préventif et éducatif à la pratique de pleine conscience.

30 **hopitaux français** proposent des programmes de **MBSR** pour patients et soignants.

4. STIMULER LA RELATION PATIENTS - SOIGNANTS

De nombreux programmes de MBSR en milieu hospitalier existent en France. Le MBSR est un programme de réduction du stress par la pleine conscience *Mindfulness based stress reduction*. On compte plus de 30 hôpitaux qui proposent ces programmes aux patients comme aux soignants dans des services de soins palliatifs, d'addictologie, de cancérologie, de douleurs chroniques... Une unité de soin et de recherche a été créée sur l'hypnose et la méditation à l'hôpital de Bordeaux.

● Formation pour les soignants et étudiants en médecine :

Soizic Michelot, formatrice en pleine conscience enseigne depuis 3 ans des cycles MBSR pour les étudiants en médecine de la région parisienne. Un parcours inscrit dans une éthique du care, destiné à ce public spécifique pour les aider à prendre soin. En effet, différentes études démontrent la chute radicale de l'empathie des jeunes professionnels de médecine. Pour Soizic Michelot *"prendre soin de ceux qui prennent soin, c'est très directement prendre soin des patients"*.

L'offre de formation sur la Pleine Conscience s'est enrichie avec l'introduction de modules sur la méditation en cursus médical et de psychologie, ainsi que la création de plusieurs diplômes universitaires dédié à l'instar du DU Médecine, méditation et neurosciences à la Faculté de médecine de l'Université de Strasbourg. A Paris, Soizic Michelot, et la cancérologue Chloé Brami ont créé un module **Méditation et Médecine dans le cursus universitaire des étudiants en médecine de Paris-Descartes** (aujourd'hui Université de Paris). Par ailleurs, le site de l'université mentionne qu'en 2021 au jour du démarrage du MOOC *"Méditation et médecine : éloge du care ?"*, plus de 3 500 personnes étaient déjà inscrites ce qui démontre l'attrait d'un tel programme. Celui-ci vise à déconstruire les croyances autour de la méditation afin d'aider à percevoir la place de la méditation dans le soin notamment à comprendre dans quelle mesure la méditation de pleine conscience peut être une manière de prendre soin de soi, des autres et du monde.



"J'ai découvert l'expérience de la méditation de pleine conscience lorsque j'étais encore étudiante en médecine. Cette pratique m'a aidée à entrer en résonance avec moi-même, à être attentive à ce qui m'entoure.

L'expérience offerte par la méditation favorise la régulation des émotions, l'empathie et améliore la décentration et la mémoire de travail. Toutes ces compétences sont utiles aux médecins ; La médecine se transforme, nous sommes en train de passer de la culture du pansement à une culture du « care ». A une époque où la santé mentale des soignants est mise à mal, je considère que les médecins doivent apprendre à prendre soin d'eux pour mieux prendre soin des autres. ; Cette pratique aide à prendre soin de soi, c'est essentiel dans la période que nous traversons. La fatigue et le stress générés par la pandémie du Covid fragilisent énormément nos étudiants, la méditation peut être un moyen d'aller mieux... Tout simplement".

Chloé Brami, cancérologue et chercheuse au Learning Planet institute¹⁴¹

2 - PRATIQUE DE L'ÉCOUTE EXISTENTIELLE

La qualité de conscience des soignants en tant que déterminante de la relation peut également se nourrir du concept d'"écoute existentielle" développé chez Adef Résidences afin de prendre soin de la relation avec les seniors. Écoutons-nous vraiment ce que disent les aînés ? Sabrina Blot, directrice de la Stratégie et de l'Innovation pour les enjeux humains chez Adef Résidences, réseau d'EHPAD et de maisons de retraite, distingue 3 types d'écoute : l'écoute anodine, procédurale et existentielle. Seule cette dernière permet la rencontre et procure du bonheur à la personne âgée, en lui permettant de se sentir sincèrement écoutée et

Toucher, la source de santé



© Pixabay

reconnue. Cette écoute est déterminante de la relation. Comme le dit Shannon, jeune fille en service civique en EHPAD *"À partir du moment où on est intéressé par quelqu'un, et ce, quel que soit son âge, une vraie liaison peut s'opérer"*. Aussi, lorsque l'on interagit avec une personne âgée, qu'écoutons-nous vraiment ? La présence de l'écoute est ce qui permet la rencontre et nourrit la relation.



Le travail de la présence du théâtre au ring pour mieux accueillir la relation

“Être présent signifie être en contact avec l’environnement, percevoir le monde extérieur et, en même temps, sa propre réalité intérieure. Selon les circonstances de la pièce, l’acteur portera son attention à l’espace qui l’entoure, à ses partenaires, à tel objet ou à telle intention de jeu. Tout en ayant conscience de son propre corps et des images intérieures qui apparaissent à l’occasion d’un texte, ou d’une partition d’actions physiques. En ce sens, l’attention est donc une forme de relation qui commence avant tout par un retour à soi-même. Comment travaille-t-on ce rapport à soi et au monde ? Peut-on pratiquer, de manière artisanale, l’art de la relation ?” s’interroge dans son infolettre Luca Giacomini, metteur en scène, auteur et pédagogue avant de donner la parole à Luc Brasseur, entraîneur de boxe et de MMA, chercheur dans le domaine de l’éthique de la violence et préparateur physique au sein de l’école du Théâtre du Nord :

“La pratique de la boxe et de la lutte permet le travail de la relation à l’autre de manière insigne et essentielle. Le corps est engagé dans une action qui se passe de toute représentation, mais qui n’existe pourtant que dans cette même relation. En boxe, trop réfléchir est un défaut fatalement sanctionné. Il faut avoir une compréhension immanente du corps de l’autre - donc se passer de jugement. Ainsi les exercices de boxe travaillent systématiquement la relation à l’autre : tenter de devancer ses intentions, de provoquer ses réactions, et de s’accorder à lui.

Au-delà des coups portés, c’est dans un travail des déplacements, des gestes, des sensations kinésiques et des réactions neuromusculaires que la relation s’accomplit. C’est dans un équilibre entre tension et relâchement du corps que l’événement de la relation a lieu. Pour donner des exemples concrets : le travail du cadrage en sport de combat qui consiste à faire face à l’autre de manière constante, le mettre dans son couloir de frappe, rend possible la rencontre, avant toute frappe ou saisie.

En lutte, le travail des appuis, qui dépasse mon corps mais vient prendre racine chez l’autre, fait apparaître un équilibre de couple. Cet équilibre à deux (ou à plus) révèle rapidement ce qui nous maintient au sol et nous bouleverse. En combat, de manière plus évidente encore que dans la vie, ma puissance d’action dépend de mon aptitude à être affecté. La pratique de la boxe intégrale dans un cadre empathique permet donc de s’éprouver, au sens propre, et de se révéler. Il s’agit de saisir et développer un tempérament, une «composition équilibrée du corps» capable de soutenir l’autre.”



© Pierre Josse

La Taverne de la Butte, Paris 13^{ème} (2022). Populaires terrasses pour admirer les fresques environnantes. Pierre Josse

66

“Partager sans attente de retour rend la vie plus agréable, chaque geste de générosité amplifiant notre joie commune.”

02. | Le pouvoir éducatif et développemental des relations

“

“Un cerveau humain s'éteint s'il n'y a pas d'altérité?”

Boris Cyrulnik

En quoi, le pouvoir des relations peut-il modeler un projet éducatif et développemental pour des jeunes générations plus épanouies ? Investir dans les relations en matière d'éducation et de formation ou plus largement au sein du secteur de la jeunesse, révèle un précieux potentiel de croissance et développement. L'autre, et donc la relation, est non seulement une source de développement de la personne (I), et encore un levier pour, à la fois, ancrer une véritable culture de socialisation à l'école (II) et permettre une revitalisation d'une jeunesse en perte de repère (III).

1

L'altérité source de développement

“Aucun d'entre nous n'est complet à lui tout seul” rappelle la poétesse Virginia Woolf. En effet, “un organisme sans altérité s'éteint” confirme le le médecin neuropsychiatre Boris Cyrulnik. Personne ne grandit seul. Autrui est constitutif de soi. La présence de l'autre est source de développement c'est-à-dire de croissance (A), de santé (B), de résilience (C).



Timeleft, dîner avec des inconnus, un acte de résistance et de développement

“Parler à des inconnus nous confronte à nous-mêmes, à nos préjugés et à nos peurs. C'est un exercice qui nous enseigne la tolérance et l'ouverture d'esprit. À travers les yeux de l'autre, nous apprenons sur notre propre condition, sur nos croyances et sur la diversité des perspectives qui composent le tissu social. En ouvrant la discussion avec un inconnu, en disant “hello strangers” en vous asseyant à une table, en

faisant confiance à des inconnus pour partager notre histoire, nous montrons un geste de confiance envers la société qui nous entoure. De plus, la réciprocité dans l'échange – le partage d'une partie de notre vie en réponse à l'ouverture de l'autre – crée une dynamique d'échange et de reconnaissance mutuelle.” Timeleft¹⁴³

1A | L'autre fait grandir

Les relations sont source du développement à la fois cérébral (1) et émotionnel (2). La confrontation à l'altérité est une richesse qui fait grandir comme le montre l'échange interconvictionnel chez coexister (3).

1 - LES RELATIONS, SOURCE DU DÉVELOPPEMENT CÉRÉBRAL

Les relations sociales comptent parmi les facteurs de développement les plus importants et sont aussi importantes pour le développement humain que l'alimentation ou le sommeil. Aussi, l'interaction sociale, à tout âge, est l'une des meilleures manières de développer son cerveau. Comme rappelle Boris Cyrulnik : *“un cerveau humain s'éteint s'il n'y a pas d'altérité”*.



“Le développement ne se fait pas tout seul, mais dans une interaction sociale qui s'avère d'emblée vitale”.

Université de Montpellier UM,
Le cerveau nourri au lien

● La socialisation au coeur du développement

La socialisation est au cœur du développement. Le cerveau se nourrit littéralement des interactions sociales.

Les chercheurs parlent de motivation sociale pour désigner l'élan naturel qui pousse à l'interaction. Il s'agit d'un élément clé du développement. Dans son article *Le cerveau nourri au lien*, l'université de Montpellier UM écrit que *“le développement ne se fait pas tout seul, mais dans une interaction sociale qui s'avère d'emblée vitale”*.

Pour certain, à l'instar de Daniel White¹⁴⁴, docteur en anthropologie sociale et spécialiste de l'évolution cérébrale, c'est même la socialisation qui a permis le développement cérébral. Selon lui, la vie en société a encouragé notre évolution cérébrale. Autrement dit, ce sont les différentes situations environnementales et sociales qui ont servi de stimulus au cerveau pour se développer à l'étape supérieure : plus grande capacité de mémorisation, plus grande précision, développement du langage... Pour le docteur Dan Siegel, *“le cerveau est l'organe social de notre corps”*¹⁴⁵.



Taille du réseau social et structure cérébrale

Pour les chercheurs de l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale) il existe un lien entre la taille du réseau social

et la structure du cerveau humain. “Plus nos relations sociales seraient nombreuses, plus certaines structures de notre cerveau seraient développées.” Ainsi, l'environnement social influence le développement cérébral des zones notamment associées à la cognition sociale et à l'empathie¹⁴⁶.

● Importance de la figure d'attachement sécurisée dans le développement de l'enfant

Pour grandir, l'attachement sécurisé est primordial au nourrisson. Effectivement, l'édification d'un attachement sécurisé est la condition idéale pour la croissance du bébé. On parle d'un attachement sécurisé lorsque l'enfant utilise la figure de la personne qui s'occupe de lui comme *“comme base de sécurité pour l'exploration, tout en manifestant une détresse lors de la séparation et un accueil actif lors de la réunion avec celle-ci”*¹⁴⁷. Ainsi, le changement constant de la figure principale d'attachement¹⁴⁸ déstabilise ce développement et, plus encore, que l'absence de tout responsable implique une menace pour la survie du bébé.



À la recherche du langage originel

Au moyen-âge, Frédéric II, empereur du Saint-Empire romain-germanique, désireux de découvrir la langue originelle de l'humanité, ordonne à ses serviteurs de s'occuper de quelques nouveau-nés. Les premiers devaient nourrir et baigner les bébés, mais ne devaient en aucun cas leur parler. Privés d'affection, les bébés sont morts au bout de quelques mois.

Premiers pas vers la socialisation : apprendre en jouant

© Charles Parker



Pour se développer, le cerveau du petit enfant a besoin d'interactions sociales diverses. Il est important que les figures principales d'attachement de l'enfant commencent à lui donner la possibilité d'interagir avec d'autres personnes. Ces interactions, qui génèrent d'abord ce que la psychologie appelle le "bon stress"¹⁴⁹, vu qu'il s'agit de situations initialement étranges, sont fondamentales pour assurer les stimuli nécessaires à la poursuite du développement du cerveau des enfants. La socialisation avec les autres, dans un environnement accueillant, contribue à former le système de pensée des enfants.

● Relations sociales et santé neurocognitive des aînés

Les relations sociales favorisent le bien vieillir, vieillir en santé ou vieillir heureux¹⁵⁰. Elles constituent un facteur de protection pour la santé neurocognitive des aînés. Même si la neuroplasticité et la neurogenèse sont moins fréquentes, ces mécanismes sont toujours présents. Or les interactions sociales sont un moyen simple et puissant de les activer.

Elles constituent donc un excellent facteur de **prévention du déclin cognitif**. En effet, une étude longitudinale effectuée sur 8382 hommes et femmes, âgés de 65 ans et plus entre 1998 et 2010, un nombre croissant de preuves suggèrent que des facteurs tels que la solitude et l'isolement social sont associés à un risque accru de déclin cognitif (Donovan & al., 2017)¹⁵¹.

"Le lien social est fondamental. C'est un facteur de longévité" déclare Aude Théaudin, médecin directeur de centre de prévention Bretagne. Elle le rappelle souvent aux personnes entamant un parcours de soin. "La meilleure prévention contre alzheimer c'est les interactions sociales, ça crée du changement, ça brise la routine et crée des stimulations cognitives. Rien de pire que la mécanique, faire son sudoku mécaniquement tous les matins. il est nécessaire de rencontrer des personnes, interagir avec elle, et même faire des activités pour apprendre de nouvelles choses".



Les personnes âgées ayant quelqu'un pour les écouter gagnent quatre années d'âge mental.

Des chercheurs ont démontré l'importance de l'écoute des aînés pour leur santé cognitive. En effet, une étude publiée dans *JAMA network open* en 2021 s'intéresse aux effets de 5 différentes formes individuelles de **soutien social sur la résilience cognitive** : l'écoute, le conseil, l'amour-affection, le soutien émotionnel, et le contact suffisant. À l'aide de scanners cérébraux et de tests neuropsychologiques, ils observent que la seule forme de soutien significative est l'écoute, et que les personnes

âgées ayant quelqu'un pour les écouter gagnent quatre années d'âge mental par rapport à celles qui sont seules (Salinas & al., 2021)¹⁵². Dans les interventions psychosociales et les stratégies de santé publique connexes visant à promouvoir la santé neurocognitive, les résultats de cette étude suggèrent que le ciblage précis de formes spécifiques de soutien social sous forme d'**écoute attentive ou active** est à développer pour retarder le déclin cognitif des personnes âgées.

En effet, **les interactions sociales vivifient le cerveau**. Selon le Dr Louis Bherer, neuropsychologue et directeur du Centre ÉPIC de l'Institut de Cardiologie de Montréal, dans son article *Comment les liens sociaux stimulent le cerveau*¹⁵³, les relations interpersonnelles activent plusieurs **fonctions du cerveau** : la mémoire, le langage, le jugement, le sens de la planification et de l'organisation, l'attention, la résolution de problème, la capacité à apprendre. Les relations activent également les **émotions** dans le cerveau et de la sécrétion d'**hormones vitales** au bien-être. La dopamine stimule le plaisir, la motivation et la créativité ; l'ocytocine développe l'attachement et la confiance ; la sérotonine stabilise l'humeur ; et les endorphines régulent le bien-être.

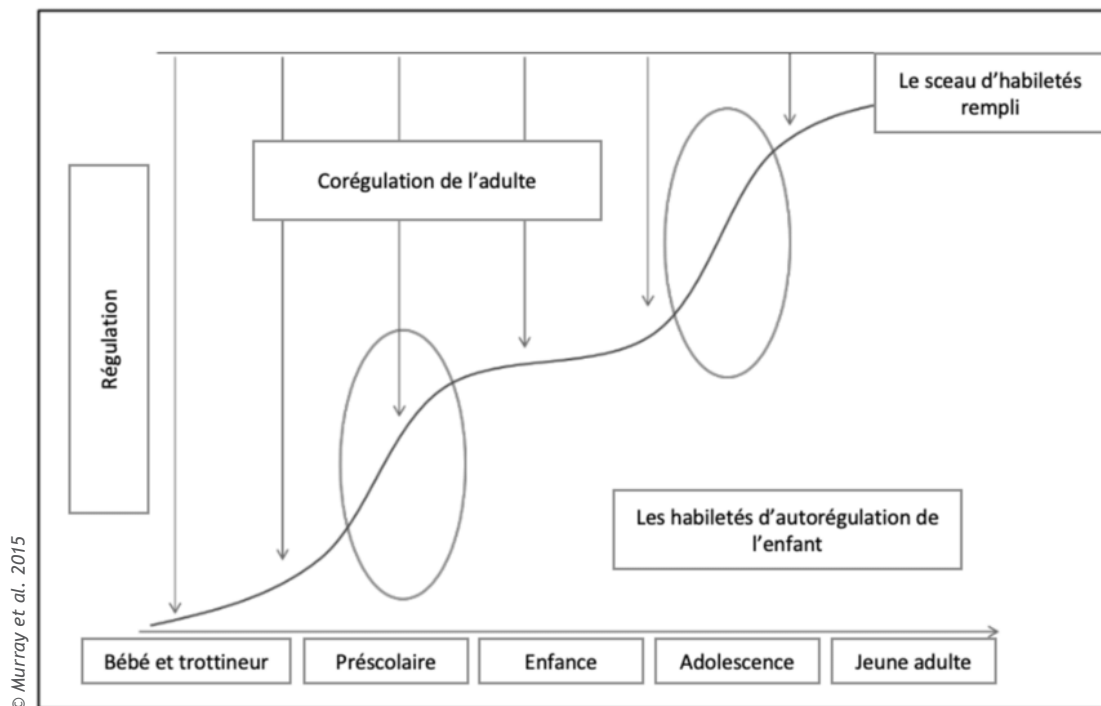
2 - LES RELATIONS, COEUR DE LA CORÉGULATION ÉMOTIONNELLE

Les relations sociales permettent de bâtir le système de régulation émotionnelle. On parle de **corégulation émotionnelle**. Il s'agit "des interactions chaleureuses et sensibles qui offrent le soutien, l'accompagnement et le modelage dont les enfants ont besoin pour comprendre, exprimer et moduler leurs pensées, leurs émotions et leurs comportements" (Murray et coll., 2015, p. 14). Cela signifie que le système de régulation émotionnelle se construit grâce aux interactions sociales.

En pratique, le site de la Commission scolaire Leaster B Pearson explique que cela inclut des actions préventives prises pour coréguler un groupe d'élèves ou celles relatives à l'expression d'émotions fortes par un enfant. Il s'agit d'une compétence essentielle à acquérir. Toutefois, l'institution montréalaise explique que pour permettre l'autorégulation de l'enfant, la pratique est essentielle : "les élèves doivent avoir expérimenté maintes fois la corégulation avec nous pour en arriver à maîtriser leurs compétences en régulation".

Ainsi, en **situation de crise** avec un enfant, la meilleure façon d'agir est que la personne qui s'occupe de lui se calme d'abord, afin que son propre calme puisse transformer l'atmosphère de l'ambiance. En se tranquilisant, elle pourra prendre de meilleures décisions et transmettre sa confiance à l'enfant. La même démarche peut être adoptée dans le cadre d'une relation entre pairs ou même par un **enseignant avec ses élèves**.

1. L'ALTÉRITÉ SOURCE DE DÉVELOPPEMENT



© Murray et al. 2015
Corégulation entre l'adulte et l'enfant à travers les étapes de développement

Cette corégulation opère grâce au phénomène de **contagion émotionnelle**, c'est-à-dire l'influence mutuelle des émotions entre les personnes, même si elles n'en sont pas conscientes. De cette façon, comme l'affirme Rebecca Shankland, *"l'autre, quand il est une personne de confiance, contribue à notre bien-être par sa simple présence, par cette 'contagion émotionnelle' qui diminue les manifestations anxieuses¹⁵⁵"*.

Ainsi, la corégulation émotionnelle adulte-enfant permet à ce dernier d'apprendre à s'autoréguler. Au fil du temps et de cette pratique relationnelle, en comprenant les stratégies utilisées par sa figure d'attachement principale pour maîtriser ses réactions, l'enfant commence à développer progressivement ses propres compétences psychosociales (CPS). Ces compétences lui permettront de gérer ses émotions et, par conséquent, d'avoir une meilleure relation avec lui-même et avec les autres. Comme le rappelle la pédiatre Catherine Gueguen ces CPS sont essentielles dans le développement de l'enfant : *"développer ces compétences socio-émotionnelles produit des effets positifs sur le développement personnel, social et intellectuel de l'enfant et sur celui de l'adulte, ainsi que sur le travail scolaire et le travail. Même si l'enfant vient de milieu très défavorisé, plus il développe ces compétences, plus il va progresser personnellement"¹⁵⁶*.

3 - LA DIVERSITÉ CONVICTIONNELLE SOURCE DE COHÉSION SOCIALE

La confrontation à la diversité confessionnelle est source de développement.

Depuis 2009, **Coexister** transforme la **diversité convictionnelle en un vecteur de cohésion sociale et d'innovation** avec la philosophie de la Coexistence Active. Cette méthode, ciblant particulièrement les 15-35 ans, repose sur trois convictions essentielles : la diversité existe,

elle est une chance, et elle est nécessaire pour créer du lien social. En France, 45 groupes locaux et 7 en Europe appliquent cette méthode à travers un parcours en trois temps : dialogue, solidarité et sensibilisation.

Coexister, un mouvement interconvictionnel

© Coexister

Coexister
ÉDUCATION • JEUNESSE • LAÏCITÉ

Le dialogue permet de mieux se connaître grâce à des visites de lieux de culte, des débats et des événements comme les Kawaa, des cafés-débats sur la laïcité et le vivre ensemble. **La solidarité** transcende le dialogue en agissant ensemble au service de la société, avec des collectes et des actions auprès des sans-abris et des réfugiés. Enfin, la sensibilisation forme les jeunes à devenir des agents de la Coexistence Active, en animant des ateliers en milieu scolaire pour déconstruire les préjugés et apaiser les tensions.

Ces activités favorisent la **cohésion sociale** en valorisant les différences et en créant des espaces où les jeunes peuvent apprendre et agir ensemble, renforçant ainsi le tissu social par l'unité dans l'action et le respect mutuel.

1B | L'autre renforce

Les relations se renforcent grâce au toucher (1). Elles augmentent les capacités de résistance à la douleur, qu'elle soit physique ou mentale (2). Enfin, la proximité dans les relations aide à réduire la perception de la difficulté, contribuant ainsi à leur renforcement (3).

1 - LE TOUCHER, SOURCE DE VITALITÉ

Le peau à peau est une pratique relationnelle source de vitalité et de bon développement des nouveaux-nés. Encouragée dans les salles de naissance et services de néonatalogie, elle est vecteur de croissance pour les bébés prématurés. Dans leur étude *Peau à peau un contact crucial pour le nouveau-né*¹⁵⁷, Jérôme Pignol et ses collaborateurs expliquent les effets positifs de cette pratique. Outre la création du lien d'attachement et la mise en route de l'allaitement, cette pratique permet de lutter contre l'hypothermie, stabiliser les paramètres physiologiques tels que la fréquence cardiaque et respiratoire, et la glycémie. *“Le peau à peau est une réponse au stress (...) Les bébés qui en bénéficient pleurent moins”*. Elle permet également de sécréter l'ocytocine et tous les bienfaits associés.

Dérivée du peau à peau, la méthode Kangourou démontre ses bienfaits sur la croissance du prématuré. Selon cette pratique *“le nourrisson, vêtu d'une couche et d'un bonnet, est installé à la verticale, le ventre contre la poitrine nue du parent (le plus souvent la mère), puis recouvert de vêtements ou d'une couverture. La durée du contact peau contre peau varie, mais en général, elle dure de une à trois heures par séance et s'accompagne de la surveillance de l'état cardiorespiratoire et de la température du nourrisson.”*¹⁵⁸ Il était avéré qu'après la période de contact direct avec leur mère, les prématurés traités selon la méthode Kangourou ont moins de risques de décès, passent moins de temps à l'hôpital et sont moins susceptibles d'être réhospitalisés par rapport aux bébés qui avaient été directement placés dans une couveuse¹⁵⁹. En d'autres termes, ils ont une meilleure chance de vivre. Selon l'Unicef, *“entre janvier 2019 et octobre 2022, sur 2.391 nouveaux-nés prématurés et de faible poids reçus dans les «unités mères-kangourou» du pays, 2 274 ont survécu grâce à cette méthode, soit un succès de 95%.”*¹⁶⁰



Promouvoir le massage pour les bébés : des formations en CHU

Différentes formations permettant d'apprendre à masser les bébés sont déjà disponibles pour les professionnels travaillant dans les centres hospitaliers ou pour les proches, comme l'Association Française de Massage pour Bébé¹⁶¹ (AFMB) ou encore Le Réseau Périnatal Guyane¹⁶². Dans ce centre hospitalier, “la formation est faite par une infirmière

expérimentée, et permet une adaptation de ces techniques de façon spécifique au milieu pédiatrique et plus particulièrement en périnatalité en soutien complémentaire à l'allaitement, au lien parent-enfant, à la prévention de la maltraitance”, vu qu’“il en résulte une amélioration de la qualité de la relation de soin du bébé”.

Forts de ces données, des pratiques tactiles sont renforcées. C'est le cas par exemple des massages des bébés y compris en services hospitaliers ou des parents encouragés à utiliser le porte-bébé en complément de la poussette¹⁶³. En effet, **renforcer le contact physique permet de renforcer la relation, le bien-être voire la santé**. Offrir un câlin, se prendre dans les bras, se tenir la main... permet de libérer l'ocytocine, l'hormone de l'attachement, de diminuer le taux de cortisol, l'hormone du stress, et de stimuler le système immunitaire. Par exemple, *“avoir envie de serrer fort dans ses bras une personne qu'on aime a un effet réel sur sa santé : son rythme cardiaque et sa tension artérielle diminuent, le stress chute et le corps est plus détendu.”* Des scientifiques du Netherlands Institute for Neuroscience et de l'Université d'Essen¹⁶⁴ ont étudié ces bienfaits des câlins et autres caresses pour la santé physique et mentale. Ils ont découvert entre autres que la régularité du contact renforce son efficacité, que si le contact humain est plus approprié pour réduire les souffrances mentales liées à l'anxiété ou la dépression, un contact par un robot peut suffire à atténuer des douleurs physiques, et que le touché peau-à-peau est particulièrement bénéfique pour les nourrissons, ce qui pourrait avoir un impact majeur pour réduire le taux de mortalité élevé des prématurés.

Les câlins, source de vitalité

© Patty Brito





10 bienfaits des câlins, selon IME conseil

- 1 - Ils augmentent notre ocytocine, l'hormone qui nous remplit de plaisir et d'énergie
- 2 - Ils nous rendent plus patients
- 3 - Ils nous aident à lutter contre le stress et l'anxiété
- 4 - Ils renforcent l'estime de soi
- 5 - Ils augmentent notre dopamine, qui nous rend motivé et de bonne humeur
- 6 - Ils nous aident à lutter contre la douleur et à traverser les coups durs
- 7 - Ils nous permettent d'en dire beaucoup sans un mot
- 8 - Ils renforcent notre système immunitaire
- 9 - Ils régulent notre système nerveux
- 10 - Ils représentent concrètement notre amour et notre soutien



Neurones tactiles, source de plaisir et motivation à la socialisation

Pour renforcer la théorie selon laquelle le toucher est une source de plaisir et une motivation à la socialisation, l'équipe d'Amaury François a étudié en 2022 les neurones C-Tactiles, responsables de cette sensation de toucher plaisant, montrant que les contacts plaisants doivent être à une vitesse entre 3 et 10 cm/seconde et à une température proche de celle du corps humain. Certains contacts peuvent provoquer au contraire une réaction aversive à cause d'autres stimuli associés au toucher, comme l'odeur, ou à cause d'une condition pathologique comme l'hypersensibilité au toucher.

2 - RELATIONS ET RÉSISTANCE À LA DOULEUR

Les liens étroits avec les autres augmentent les capacités de résistance à la douleur physique ou mentale. Cela s'observe avec l'exemple des bébés prématurés où *“le positionnement ventral, le toucher et l'enveloppement, ainsi que la stimulation olfactive et multisensorielle semblent participer de cet effet antidouleur¹⁶⁶”*.

● Relation sociales et résistance à la douleur physique

Afin de déterminer l'influence des relations solides sur les performances physiques, Katerina Johnson¹⁶⁷, avec d'autres chercheurs spécialistes des biosciences à Oxford, ont mené

une étude. Au sein de l'échantillon de 107 sujets examinés, les chercheurs ont relevé que ceux bénéficiant d'un **cercle social plus étendu** présentaient une **moindre sensation de douleur** lors de l'exercice physique. La mesure du réseau social de chaque individu était basée sur le nombre de personnes contactées au moins une fois par mois. Ainsi, ils sont parvenus à la conclusion que *“les personnes avec plus d'amis ont une capacité plus importante de résistance à la douleur.”* Ce lien entre douleur et amitiés peut être expliqué par le fait que se faire des amis provoque la libération d'endorphines, des analgésiques naturels, ce qui fait réduire la douleur.



« Les personnes avec plus d'amis ont une capacité plus importante de résistance à la douleur. »

● Résistance à la douleur psychologique

L'ergothérapeute Jessie Tanguay¹⁶⁸ est parvenue à une conclusion similaire, mais en ce qui concerne la santé mentale. Selon elle, les interactions positives, ainsi que les moments partagés avec nos proches, déclenchent la libération de substances modulatrices telles que l'ocytocine. L'ocytocine contribue notamment à réduire le niveau d'anxiété, à favoriser la confiance et à moduler nos émotions, jouant un rôle dans la modulation du niveau de douleur ressenti. De plus, le plaisir partagé avec des personnes significatives et le rire stimulent le nerf vague, déclenchant la libération d'endorphines. Ces molécules dans le cerveau ont pour effet d'inhiber les *“signaux de douleurs transmis”* et, par le fait même, diminuer l'intensité des douleurs vécues, avec des propriétés similaires à la morphine. Ainsi, *“chez les personnes vivant avec un trouble dépressif ou un trouble anxieux, le support social a un ‘effet tampon’ afin d'atténuer les impacts négatifs reliés à la détresse psychologique”*.

3 - PROXIMITÉ ET PERCEPTION DE MOINDRE DIFFICULTÉ

● Proximité relationnelle et perception de la difficulté

Si la proximité relationnelle comporte un effet de renforcement émotionnel et de réassurance dans la sphère privée, les études constatent que ses effets sont également perceptibles avec des relations moins proches. Ainsi, la proximité relationnelle réduit la perception de la difficulté. Autrement dit, le fait d'être en **bonne compagnie peut donner l'impression que les défis qui nous attendent sont moins importants** qu'ils ne le sont en réalité. C'est ce qu'observe l'étude¹⁶⁹ (2008) réalisée par Simone Schnall et ses collaborateurs : deux groupes de personnes ont été invités à évaluer la pente d'une colline - un groupe était

accompagné d'un proche et l'autre non. Les conclusions démontrent que la proximité d'un être cher influence la perception de la pente, la rendant moins raide. Cette proximité relationnelle semble procurer un sentiment de réconfort qui renforce notre courage et notre énergie pour affronter les défis.

Les réseaux de soutien : bonheur ensemble



© Askar Abayev

● Importance du réseau de soutien

Les groupes de personnes qui peuvent offrir un soutien dans les situations difficiles, autrement dit les **réseaux de soutien**, contribuent également à réduire la perception de la difficulté. En effet, lorsqu'on est entouré de personnes qui ont vécu une situation similaire à celle que l'on traverse, ou simplement de personnes de confiance, on a plus de force pour surmonter les obstacles. Si le concept de « *réseau de soutien* » est le plus souvent utilisé dans le cadre de l'aide à la parentalité ou du soutien aux personnes victimes d'abus, son champ d'application peut être étendu à de nombreuses autres situations, telles que l'aide à l'adaptation à un nouvel emploi ou à un nouveau pays ou même d'offrir un soutien aux jeunes pendant la phase de changement et d'incertitude qu'est l'adolescence.



Bibliothérapie, cercle de lecture fictifs et réels pour renforcer les liens.

Dans le roman *Le Cercle littéraire des amateurs d'épluchures de patates*¹⁷⁰ un groupe de personnes ayant des points de vue différents sur la vie, se réunissent

pour lire et discuter littérature et oublier ainsi un peu les ravages de la seconde guerre mondiale. L'année de la sortie du roman, en 2008, de nombreux cercles de lecture ont été créés dans la vie réelle pour éprouver cette connexion¹⁷¹. Par la suite, inspirés par ce roman, des lecteurs passionnés ont créé des clubs de lecture afin de réfléchir et échanger sur leurs problèmes à travers les personnages littéraires comme ce fut le cas dans le roman. Une manifestation de la bibliothérapie.

● Rôle protecteur du soutien social perçu

Le **soutien social perçu** désigne la perception du degré de la disponibilité des soins et de l'assistance offerts par notre réseau social. Par exemple, le sentiment d'avoir quelqu'un sur qui on peut compter pour obtenir de l'aide en cas de besoin. La recherche (Gariépy et al., 2016) distingue différents types de soutien social : le soutien émotionnel (p. ex., l'expression d'empathie), le soutien instrumental (p. ex., l'aide aux tâches ménagères) et le soutien informationnel (p. ex., les conseils financiers)¹⁷².

Jusqu'à
47%
de diminution

des symptômes sévères d'anxiété, de dépression, d'idées et tentative de suicide dans l'année grâce au soutien social.

Les études observent que le réseau social s'avère particulièrement utile pour les jeunes adultes en permettant de réduire le stress associé à cette période de changements majeurs. Dans leur article *Développer son réseau de soutien pour une bonne santé mentale* (2021)¹⁷³ Sara Scardera et Marie-Claude Geoffroy, docteurs du département de pédagogie et de conseil de l'Université McGill, démontre que le fait de disposer d'un réseau de soutien solide lors de la transition vers le monde du travail réduit les niveaux de stress chez les jeunes adultes : « 1174 adolescents âgés de 19 ans ont fait état de leur soutien social perçu. Un an plus tard, ces participants ont été interrogés sur leurs symptômes de dépression et d'anxiété, ainsi que sur les idées suicidaires et les tentatives de suicides. Nous avons constaté que les jeunes adultes qui percevaient un soutien social plus élevé que la moyenne présentaient une probabilité plus faible de 22 à 47% de déclarer des symptômes d'anxiété et de dépression sévères, d'avoir des idées suicidaires et de faire des tentatives de suicide, un an plus tard. Les bénéfices du soutien social ont été observés non seulement pour les niveaux sévères de symptômes, mais aussi pour ceux de moindre gravité. » Les chercheurs appellent donc à promouvoir et faciliter le soutien social pour protéger la santé mentale des jeunes adultes.

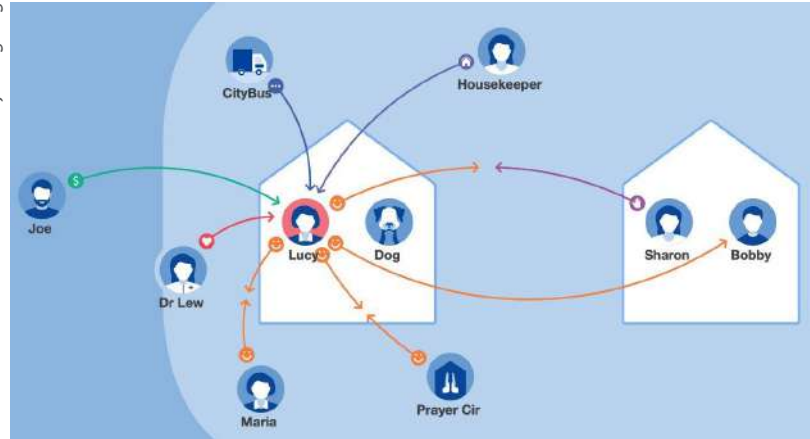


Cartographier son réseau de soutien

Demander de l'aide n'est pas toujours aisé. Cartographier le soutien disponible permet de se concevoir au cœur d'un réseau de soutien. Il s'agit d'un outil visuel permettant de visualiser rapidement et simplement son réseau de soutien. Cela permet d'identifier les personnes ressources pour mieux les impliquer ensuite. Proches, familles, voisinage, collègues, centre social ou communautaire... Qui peut prendre soin de vous ? de quelle aide n'avez vous pas pensé ? par quel moyen les impliquer davantage ?

© Atlas of caregiving

Un exemple de cartographie de soutien



1C | L'autre guérit

Les mécanismes par lesquels autrui joue un rôle crucial dans le processus de guérison sont multiples. La puissance des tuteurs de résilience, ces personnes capables de soutenir et d'aider à rebondir face à l'adversité, est primordiale (1). Le pouvoir amplificateur du moment humain, où la présence et l'interaction avec l'autre peuvent décupler les capacités de guérison, est également examiné (2). Enfin, guérir d'un attachement insécurisé grâce à la relation, en établissant des liens sécurisants et réparateurs, est une dimension essentielle de ce processus (3).

1 - LA PUISSANCE DES TUTEURS DE RÉSILIENCE

Les tuteurs de résilience sont des précieux acteurs de transformation personnelle permettant de renaître de ses blessures. Selon le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, auteur de ce concept de résilience, le tuteur de résilience est "une personne [...] qui provoque une renaissance du développement psychologique après un traumatisme"¹⁷⁴. Il s'agit d'une tiers personne qui va permettre la reconstruction positive de la personne par un accompagnement de confiance et de réassurance. Cette personne peut être un professionnel: enseignante, psychologue, éducatrice de jeunes enfants... Elle peut aussi être une personne plus implicite comme la famille ou un membre du réseau de soutien social de l'individu¹⁷⁵. De sorte que toute personne qui le souhaite peut jouer ce rôle de tuteur de résilience.



"Elle m'a souvent répété que j'étais intelligente, me faisait faire des calculs pendant la récréation, me défendait quand les camarades de classe se moquaient de moi. Elle m'a coiffée, m'a appris à me brosser les dents, à utiliser du savon, etc. En quelques mois, elle a réussi à me redonner courage et espoir. Désormais, je savais qu'il y avait vraiment des adultes qui faisaient autrement que mes parents, que ce qu'ils disaient correspondait à ce qu'ils faisaient et que je voyais d'eux. Elle était si gentille avec moi."¹⁷⁶

Marie Raphaëlle, témoignage recueilli par Jacques Lecomte dans "Les caractéristiques des tuteurs de résilience" (Recherche en soins infirmiers, 2005/3)

Les caractéristiques communes aux tuteurs de résilience ont été identifiées et expliquées par Jacques Lecomte, dans l'article "Les caractéristiques des tuteurs de résilience", dans la publication Recherches en soins infirmiers¹⁷⁷. Les tuteurs de résilience manifestent de l'empathie et de l'affection ; ils s'intéressent prioritairement aux côtés positifs de la personne ; ils laissent à l'autre la liberté de parler ou de se taire ; ils

ne se découragent pas face aux échecs apparents ; ils respectent le parcours de résilience d'autrui ; ils facilitent l'estime de soi d'autrui ; ils évitent les gentilles phrases qui font mal.

Il affirme que *“les résilients ne sont pas des héros solitaires, dignes d'admiration pour avoir surmonté les pires difficultés”*. Plutôt, *“des femmes et des hommes ordinaires, mais qui ont su saisir les mains disponibles qui se sont présentées à eux.”* Aussi bien, **tisser des liens se révèle être le fondement de la résilience**. Sa modélisation de la résilience repose donc en une pyramide où le lien, la loi et le sens forment les trois pointes. Autrement dit, la résilience opère lorsqu'un (ou des) adulte(s) manifeste(nt) de la sensibilité (le Lien) et impose des règles (la Loi) que le jeune peut trouver de la signification et une orientation pour son existence (le Sens).

Si chacun peut être tuteur de résilience, dans les faits, *“les tuteurs de résiliences ignorent souvent qu'ils le sont”* et découvrent parfois bien plus tard *“le rôle important tenu dans le parcours des années auparavant”* comme le rappelle Jacques Lecomte. Aussi, dans une société des liens, s'avère-t-il important d'encourager ces relations pour mieux les incarner. En ce sens, la médecin de santé publique Corinne Roehrig¹⁷⁸ encourage les éducateurs à développer leur éthique relationnelle pour mieux incarner la posture de tuteur de résilience. Ainsi, dans une société des liens, chacun peut être tuteur de résilience. **Chacun peut jouer ce rôle bienfaiteur d'empuancement de tuteur de résilience.**

2 - LE POUVOIR AMPLIFICATEUR DU MOMENT HUMAIN

Pour pouvoir accompagner une personne sur son chemin de croissance personnelle encore faut-il qu'il y ait une véritable rencontre. **La qualité de présence est essentielle à la relation et aide à grandir voire à guérir. Le moment humain caractérise cette authentique rencontre psychologique.** Edward Hallowell, professeur à l'école de médecine à Harvard, conceptualise le *“moment humain”*¹⁷⁹ pour décrire ce temps d'attention accordé à l'autre. Ce temps consacré à être présent et attentif à autrui procure un profond sentiment de satisfaction relationnelle. Des moments procurant sens, amour, confiance. Edward Hallowell affirme que ces moments humains l'ont sauvé. *“des moments de liens qui s'épanouissent*

et me donnent un sentiment de force, de sécurité, de pouvoir et d'espoir”. Selon la psychologue Rebecca Shankland ces moments humains sont vitaux et précieux. Dans *Ces liens qui nous font vivre. Éloge de l'interdépendance*¹⁸⁰, elle rapporte une étude¹⁸¹ selon laquelle **dix minutes d'attention continue envers un enfant suffisent** à considérablement améliorer la qualité de l'attachement et réduire les conduites à risque. Ainsi, la qualité de cette présence influence positivement la relation.

“

“Les moments humains m'ont sauvé - des moments de liens qui s'épanouissent et me donnent un sentiment de force, de sécurité, de pouvoir et d'espoir”

Edward Hallowell



“En tant que patient, lorsque j'étais à l'hôpital pour réaliser des examens ou recevoir des traitements, l'angoisse était omniprésente. Dans ces moments là, j'ai remarqué à quel point de tout petits gestes, de tout petits mots de consolation, qui ne changeaient rien à la situation ou aux résultats du scanner, transformaient pourtant tout : mes ressentis, ma façon de traverser les examens et d'attendre les compte-rendus.”

Christophe André, auteur de *Consolations - Celles que l'on reçoit et celles que l'on donne*, 2022

Les bienfaits des moments humains



© Arina Krasnikova

1. L'ALTÉRITÉ SOURCE DE DÉVELOPPEMENT

Pour constituer un moment humain deux composantes complémentaires sont essentielles : la présence physique des personnes et leur attention émotionnelle et intellectuelle. En effet, l'auteur explique qu'on peut partager un vol de six heures côte à côte avec quelqu'un sans expérimenter de véritable connexion humaine tout au long du trajet ou échanger une conversation téléphonique qui manque de la puissance de la proximité physique. En outre, les moments humains nécessitent de l'énergie et peuvent être vifs, pragmatiques et brefs. Ainsi, il affirme qu'une conversation de cinq minutes peut être un moment humain parfaitement significatif. L'important, selon l'auteur est de mettre de côté ces activités "déposer le mémo que vous lisez, vous déconnecter de votre ordinateur portable, abandonner votre rêverie et vous concentrer sur la personne avec qui vous êtes". Il observe : "habituellement, lorsque vous faites cela, l'autre personne ressentira l'énergie et réagira de la même manière. Ensemble, vous créez rapidement un champ de force d'une puissance exceptionnelle.

Les effets positifs d'un moment humain peuvent durer longtemps après que les personnes impliquées se sont quittées, créant des pensées nouvelles et créatives, stimulant l'activité mentale. Cela étant, pour avoir un réel impact significatif ces moments doivent se multiplier et il convient donc de les pratiquer régulièrement.



Alerte contemporaine, l'urgence des moments humains

"J'ai donné un nom au moment humain parce que je crois qu'il a commencé à disparaître de la vie moderne - et je sens que nous sommes peut-être tous sur le point de découvrir le pouvoir destructeur de son absence. (...) Je crains toutefois que des moments humains ne disparaissent et que cette tendance s'accompagne de conséquences inquiétantes et généralisées. Je dis cela non pas en tant que cadre mais en tant que psychiatre qui soigne des patients souffrant de troubles anxieux depuis 20 ans. En raison de l'endroit où j'exerce et de la nature de mon expertise, bon nombre de mes patients sont des cadres supérieurs d'entreprise qui, aux yeux du monde extérieur, sont des images de réussite. Mais je peux vous dire sans aucun doute que pratiquement toutes les personnes que je vois souffrent d'un manque de contact humain. En effet, je suis de plus en plus sollicité parce que les gens se sentent seuls, isolés ou confus au travail. Le traitement que je propose implique invariablement de reconstituer la moment humain dans leur vie."

Edward Hallowell, "The Human Moment at Work" dans Harvard Business Review (Janvier 1999)¹⁸²

3 - GUÉRIR D'UN ATTACHEMENT INSÉCURÉ GRÂCE À LA RELATION

Les blessures causées par un attachement insécuré à un stade précoce de la vie peuvent être corrigées et même guéries grâce aux relations. Cela est d'autant plus important que le comportement relationnel est influencé par ces blessures. Gwénaëlle Persiaux, psychologue clinicienne, auteure de *Guérir des blessures d'attachement* explique qu'il existe trois façons d'y remédier, qui supposent toutes un contact avec l'autrui et invite ainsi à créer davantage de liens.

Tout d'abord, guérir des attachements insécurés passe par des "expériences relationnelles correctives", en d'autres termes, par des relations saines avec les autres. La thérapeute explique que pour y parvenir, il faut rechercher des expériences contraires à celles vécues : si l'on a eu une relation empreinte de méfiance, il faut en rechercher une empreinte de confiance ; si l'on a eu une relation très froide, il faut en rechercher une plus chaleureuse, et ainsi de suite.



"Elle a vu le bleu sur ma pommette et malgré tous mes efforts, n'a pas cru à ma version. C'était la première fois que quelqu'un ne me croyait pas. Alors au bout de quelques minutes, n'y tenant plus, je lui ai tout raconté.

Tout. Nina m'a accueillie chez elle. S'en sont suivis sept mois de chamboulement. Elle m'a tout appris : comment vivre comme une jeune fille normale de 21 ans, sans la peur, en étant entourée de gens qui m'aimaient, sortir faire la fête (cela m'était évidemment interdit avant), découvrir la vie... La vraie vie."¹⁸³

Marianne

La deuxième voie est celle de la connaissance de soi. Il s'agit d'un processus long et la psychologue rappelle qu'il est plus efficace de le faire avec l'aide d'une autre personne, le plus souvent le thérapeute. Selon elle, ce travail est essentiel car "pour être en lien avec les autres, il faut d'abord être en lien avec soi-même et bien connaître ses émotions". Pour elle, il s'agit du fondement de la construction d'une société des liens.

Enfin, l'experte souligne la nécessité d'agir, à travers ce qu'elle appelle des réalisations narcissiques. Ces réalisations consistent à faire des choses qui correspondent à ce que l'on est vraiment, ce qui peut varier d'une personne à l'autre allant de la création artistique à la construction d'une carrière réussie, en passant par la fondation d'une famille. C'est alors, la reconnaissance d'autrui qui corrigerait ainsi une image erronée que la personne pourrait avoir d'elle-même.

66

“Ce sont ces relations qui guériront les blessures.”

Gwenaëlle Persiaux

Gwénaëlle Persiaux affirme que dans la société actuelle, il faut réapprendre aux personnes à créer des liens les uns avec les autres, ce qui est une capacité innée puisque les êtres humains sont des êtres sociaux. Pour ce faire, elle met d'abord en cause l'utilisation des téléphones portables et des nouvelles technologies, surtout à l'adolescence, période où on a le plus besoin d'amis. La thérapeute met également en évidence le manque d'initiative des personnes pour nouer de nouvelles relations, car, comme elle le dit, *“ce sont ces relations qui guériront les blessures; il faut prendre des risques pour se guérir, en acceptant que le chemin soit compliqué”*.



“Les moments de connexion et de soutien mutuel contribuent ainsi à modifier nos modèles internes relatifs à l'attachement vers plus de sécurité et de diminuer nos fonctionnements insécures. Ils permettent d'intégrer peu à peu une autre vision de l'être humain, de l'autre, comme capable de nous accueillir avec ce que nous sommes, y compris nos défauts et nos limites, d'avoir du plaisir d'être en notre présence, de nous soutenir en cas de traversée douloureuse et enfin de nous redonner de l'énergie quand nous en avons besoin pour avancer. Il s'agit bien là des fonctions occupées par une figure d'attachement sécurisante. Vivre ces expériences corrige peu à peu nos visions de fond et nous fait avancer sur le chemin de la vie.”

Gwénaëlle Persiaux, auteure du livre *Guérir des blessures d'attachement: Apprendre à construire des liens apaisés*, février 2021¹⁸⁴

Des relations saines et apaisées aident à la guérison d'une relation insécure.



© Pexels

2

Pour une culture de socialisation à l'école

L'école est l'un des tout premiers lieux de socialisation des enfants. Elle permet de construire et entretenir des relations positives et développer une cohésion permettant d'apprendre à vivre et à apprendre ensemble. Les relations, avec leurs camarades et leurs enseignants, sont l'un des tout premiers éléments dont parlent les enfants à propos de leur vécu à l'école (Montandon et Osiek)¹⁸⁵. Comment peut-on investir davantage le pouvoir des relations au sein de l'institution scolaire ?

Ériger une société des liens implique une culture de socialisation à l'école. Celle-ci se traduit aussi bien au sein de l'établissement scolaire (A), de la posture de l'enseignant face aux élèves (B) et des programmes scolaires avec notamment l'apprentissage des compétences psychosociales. Aussi bien, il se dessine une éducation relationnelle, empreinte de bienveillance, d'empathie et de vivre ensemble, qui peut être développée pour endiguer la violence scolaire (C) ; une école de la coopération et de l'entraide qui valorise la contribution des talents de chacun (D); et enfin un enseignement qui laisse une place centrale aux liens avec les seniors à toutes les phases de l'apprentissage (E).



Le rôle de l'école

Selon le Baromètre du lien social réalisé par IPSOS Sopra Steria pour EBRA en 2024¹⁸⁶, 81% des Français considèrent que l'école joue un rôle important dans le maintien du lien social, Un tiers des Français considère de plus que le but de l'école est avant tout d'apprendre aux élèves à vivre en société et de favoriser le lien social.

2A

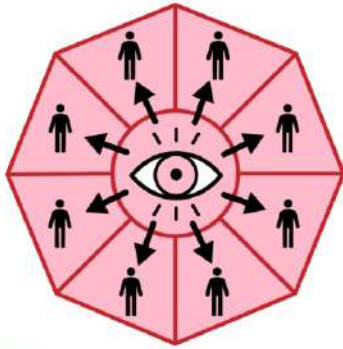
Réorganiser les établissements scolaires en faveur des liens

L'école est évidemment un espace propice à la création de liens. C'est principalement le cas de la cour de récréation (Hébert & Dugas, 2017) et des cours d'éducation physique et sportive où, les corps en mouvement accentuent les effets des interactions sur les relations entre les élèves (Parlebas, 2015). Cela étant, il est possible de renforcer la place des liens dans les établissements scolaires en réorganisant le bâtiment scolaire lui-même (1), le rapport à la nature au sein de l'établissement pour des écoles plus vertes (2), ou encore au sein des salles de classe (3).

1 - REPENSER LES BATIMENTS SCOLAIRES EN FAVEUR DES LIENS

Le modèle panoptique est encore largement utilisé comme modèle de bâtiment scolaire. Cependant, cette structure était conçue à ses débuts pour façonner les prisons. En effet, le Panopticon, élaboré en 1791 par le philosophe Jeremy Bentham et conceptualisé par Michel Foucault dans *Surveiller et punir* (1975), se voulait à l'origine un dispositif de

pouvoir. Son architecture, composée d'un bâtiment en forme de cercle et d'une tour en son centre, est pensée pour cela. Cela parce que les gardiens, placés dans cette tour, ont la possibilité de surveiller simultanément toutes les cellules des détenus, mais ces derniers ne peuvent pas voir les surveillants ou même savoir s'il y a vraiment quelqu'un dans la tour. Ainsi, seule la présence de la tour est nécessaire pour que les prisonniers se sentent surveillés, c'est pourquoi ils se comportent comme stipulé. Ce mode de gouvernance stratégique implique donc un management axé sur le contrôle, permettant au supérieur hiérarchique une surveillance potentiellement continue, systématique et omniprésente des personnes. Jacques Lesage, ancien détenu devenu psychologue, résume : "les surveillants peuvent voir sans être vus, ... ça nous rend un peu persécutés, et même dans certains cas, franchement paranoïaques¹⁸⁷".



© JoyeuxArchi.club

joyeuxarchi.club

Le Panopticon est devenu obsolète pour l'enseignement des étudiants d'aujourd'hui. Par le passé, ce modèle de gouvernance peu coûteux était couramment mis en œuvre dans différents secteurs tels que les usines. Du fait que l'orientation principale de l'éducation était centrée sur la préparation au marché du travail, il était tout à fait naturel que les écoles l'incorporent également. Or, l'intérêt de l'éducation aujourd'hui n'est plus de former des travailleurs obéissants, mais des citoyens créatifs dotés d'un esprit critique. De nos jours, les étudiants ont tout intérêt à travailler les uns avec les autres et à nouer des relations. En outre, cette architecture austère s'imprègne dans les premières années de la vie de l'enfant et laisse ainsi une impression durable dans son esprit, colorant son goût de l'éducation et son amour du vivant. Il convient donc d'investir dans d'autres modèles de bâtiments scolaires qui facilitent le développement de compétences importantes pour la société contemporaine et future.

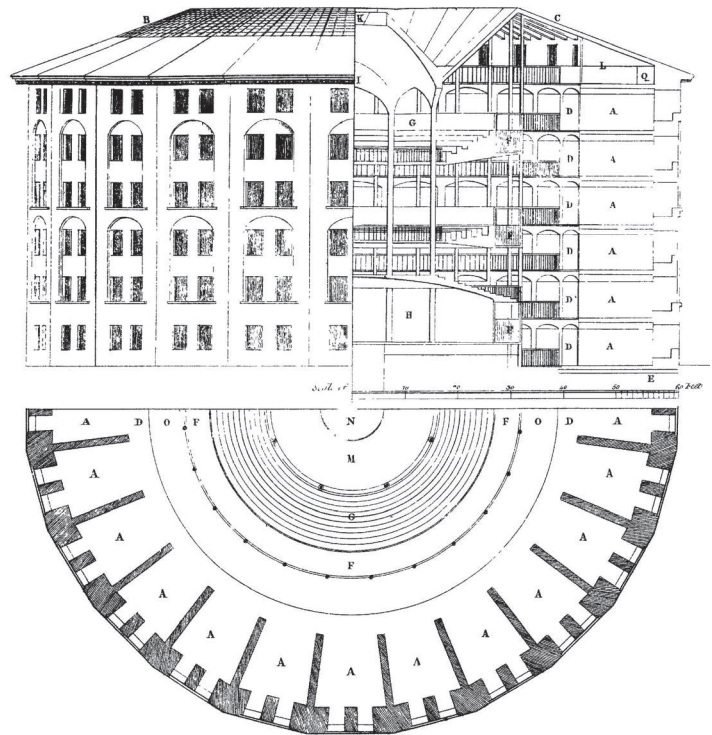
2 - UNE ÉCOLE PLUS VERTE

La nature et le vivant stimulent la socialisation. D'après l'architecte Clémence Bechu, en explorant les propriétés sociales de la nature dans les bâtiments "les gens se rencontrent mieux et partagent de vrais moments"¹⁸⁸. Pour cette raison, une école plus verte encouragerait les enfants à se rapprocher les uns des autres, stimulant le lien social. Il est donc nécessaire de considérer des modifications dans la structure de l'école et d'explorer des approches plus dynamiques pour utiliser ces structures, afin de favoriser cette ouverture à la nature, si bénéfique.

66

Les enfants étudiant dans des salles de classe avec vue sur les espaces verts ont montré moins de problèmes de comportement.

Schéma de l'effet panopticon



© Bentham

● Vues sur du vert, sérénité et socialisation

La présence de zones vertes dans les bâtiments scolaires apaise les élèves et favorise la création de liens. Pour le vérifier, des chercheurs anglo-américains¹⁸⁹ ont mené une expérience avec 86 enfants âgés de sept à neuf ans dans trois écoles primaires du Michigan, entourées de végétation. Ils ont observé que la simple vue d'arbres à travers les fenêtres des salles de classe a un impact significatif, rendant les élèves moins agités, dissipés et agressifs. La conclusion : les enfants étudiant dans des salles de classe avec vue sur les espaces verts ont montré moins de problèmes de comportement que leurs pairs qui n'avaient pas de contact visuel avec la nature. Ainsi, plus calmes, les élèves peuvent mieux s'engager dans des activités coopératives, avec plus de sérénité pour gérer les conflits. Par ailleurs, être dans un parc rend les enfants sujets aux troubles de l'attention plus sereins : plus il y a d'espace vert autour d'un enfant atteint de Trouble Déficitaire de l'Attention, et moins les symptômes du TDA sont présents (Andrea, 2020).

● Les avantages des cours de récréation vertes dans les écoles

En dehors de la salle de classe, la relation avec la nature est encore plus favorable. De fait, l'investissement dans des espaces plus naturels dans les aires de récréation a montré au moins trois avantages majeurs pour la sociabilité des élèves : le jeu en groupe en raison d'un plus grand nombre de stimuli créatifs, la rencontre par l'activité physique et la régulation des émotions, qui favorise des relations harmonieuses.

Tout d'abord, la nature suscite la curiosité et la

2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

sensibilité des enfants. Selon le programme «*Verdissement des cours d'école*» d'Arbres Canada, «*les cours d'école vertes stimulent l'imagination et l'exploration, ce qui favorise la création d'un environnement inventif et constitue un exutoire très sain*¹⁹⁰». En effet, la nature offre des possibilités de jeux divers avec les autres élèves, stimulant le travail d'équipe et la créativité. De plus, les activités pédagogiques deviennent des divertissements aux yeux des enfants. La création des potagers dans des écoles maternelles en est un exemple : les élèves sont encouragés à échanger et à réfléchir avec leurs camarades de classe tout en apprenant. Une idée d'activité¹⁹¹ pour le cycle 1 recommandée par le Ministère de l'Éducation Nationale prévoit même de cuisiner ensuite ces aliments en groupe. Quelle activité plus relationnelle que de planter, récolter et manger ensemble ?

En outre, les espaces verts encouragent **l'activité physique**. Effectivement, les sports d'équipe ont tous les ingrédients pour favoriser la socialisation, dès la définition des groupes jusqu'au jeu lui-même¹⁹². Ces possibilités d'interaction dans une cour ouverte offrent aux élèves la possibilité de discuter entre eux. En effet, même les activités individuelles ont leurs avantages sociaux par la suite, car elles contribuent à libérer l'énergie. Cette relaxation post-sportive aide également les élèves autistes, car après le mouvement corporel, ils parviennent à mieux s'intégrer à leurs camarades de classe. C'est ce qu'affirme Magali Pignard, mère d'un enfant autiste : «*Pour Julien comme pour nous, le sport c'est vital. [...] C'est un moyen de focaliser son attention et de canaliser son énergie. Sans activité physique, il devient nerveux et cela finit bien souvent en crise. Après une séance d'athlé, il est complètement détendu*». Par ailleurs, l'étude menée par Chang et Chang (2018)¹⁹³ a trouvé que les activités en plein air offrent plusieurs avantages aux enfants atteints d'autisme, notamment en favorisant la communication, l'émotion et l'interaction.

Enfin, il est avéré que **la nature contribue au bien-être en offrant la possibilité de réguler leurs émotions**. De fait, d'après l'association Arbres Canada, les cours verts présentent des bénéfices thérapeutiques qui concourent à améliorer la santé mentale et à apaiser les enfants en atténuant leurs émotions négatives¹⁹⁴. Cela parce que «*passer du temps sous les arbres peut réduire les niveaux de cortisol, l'hormone du stress, dans le corps. De plus, les arbres émettent des composés chimiques appelés phytoncides, qui ont des effets positifs sur notre santé mentale. Ces substances naturelles peuvent améliorer l'humeur, stimuler la créativité et renforcer notre système immunitaire* »¹⁹⁵, selon l'article «*5 minutes dans le jardin suffisent pour transformer votre journée* » de Le Parisien publié en 2023. La bonne humeur générale facilite alors une meilleure intégration des enfants dans le groupe.

● Le design biophilique en établissement scolaire

Verdir les cours de récréations, lieux de socialisation majeur de l'école, permet de renforcer les liens des enfants au vivant et entre eux. Ainsi, pour ce faire, le Conseil de Paris a adopté en 2007 l'initiative «**cours Oasis**»¹⁹⁶, qui s'inscrit également dans le cadre des campagnes visant à remédier aux principaux déficits climatiques et sociaux du XXI^e siècle. Le but du projet est de proposer des cours rénovés avec «*des espaces plus naturels, davantage de végétation, une meilleure gestion de l'eau de pluie et des points d'eau, des aménagements plus ludiques et adaptés aux besoins des enfants, des coins calmes et une meilleure répartition de l'espace* », indique le site web officiel du programme. Le projet oasis a été lauréat de l'appel à projets européen «*Actions Innovatrices Urbaines*» qui visait en particulier la rénovation de 10 cours d'écoles et de collèges à l'été 2020. En 2023,

La socialisation à l'école par le sport

environ 130 cours ont déjà été transformés en oasis à Paris dont 10 dans le cadre du programme européen «*Actions Innovatrices Urbaines* » soutenu par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER).



2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALIZATION À L'ÉCOLE

l'“*approche novatrice de l'enseignement qui consiste à sortir de la salle de classe pour enseigner autrement en se rendant régulièrement dans un espace naturel proche.*”¹⁹⁹ Ces leçons peuvent ainsi prendre la forme de jeux tels que des chasses au trésor ou la résolution d'énigmes dans un parc, ou encore la présentation de sujets de géographie, de biologie ou d'écologie, par exemple. Au retour à l'école, il est important de consolider les leçons apprises en tenant un carnet de notes pour enregistrer les activités ou faire d'autres projets en lien avec la sortie, permettant ainsi aux élèves de situer cet apprentissage. Crystèle Ferjou, géographe spécialisée en aménagement du territoire, souligne la force du tissage de liens, de l'acceptation

des singularités et la construction de solutions collectives. La raison en est que dans les classes en plein air, les élèves sont motivés pour faire de la recherche en groupe. De plus, cela réactive une relation étroite avec la nature, ce qui nous rapproche en tant qu'êtres humains.

Alexandre Ribeaud, enseignant en maternelle qui pratique la classe dehors tous les jeudis matin dans ses classes de moyenne section à Paris, a constaté les **résultats** suivants auprès de ses élèves : *“une cohésion de groupe-classe : chaque séance est comme une aventure partagée, de nouveaux groupes d'amis se forment ; des enfants qui ne jouaient pas ensemble se “rencontrent” dehors ; certains élèves s'épanouissent dehors. La liberté qu'on leur offre (jouer avec un bâton, grimper à l'arbre...) les surprend tout d'abord et leur bien-être est visible. Certains semblent trouver leur place plus facilement dans la forêt que dans la classe et, enfin, notre regard sur certains élèves change. Exemple : une élève, assez agitée et instable dans la classe, nous a montré qu'elle arrivait à se concentrer longtemps sur une tâche dans la forêt.”*²⁰⁰ C'est justement parce qu'il est convaincu de ces avantages que l'enseignant alimente un site web proposant

L'école primaire publique des sciences et de la biodiversité de Boulogne-Billancourt¹⁹⁷ (Hauts-de-Seine) vise également à investir dans les cours de récréation en espaces verts. Réalisée par l'agence d'architecture Chartier Dalix et inaugurée en septembre de 2014, cette école comprend 18 salles de classe (11 pour l'élémentaire et 7 pour la maternelle) ainsi qu'un vaste espace vert extérieur. Les objectifs initiaux étaient de favoriser l'établissement d'une prairie de fauche, planter des arbustes, renforcer l'accueil de la végétation et de la faune dans les murs. Depuis lors, les environnements ont évolué, avec une appropriation des lieux par les élèves et les enseignants. Cela parce que cette zone verte permet aux enfants de s'immerger dans un enseignement consacré à l'exploration et à l'approfondissement des sciences, de la nature, de la faune et de la flore qui les entourent au quotidien. Le plus récent bilan, effectué au printemps 2022, indique que dans 6.766 mètres carrés, 345 espèces ont été répertoriées sur les lieux, comprenant 207 espèces végétales et 138 espèces animales, selon l'article¹⁹⁸ (2023) publié sur Le Monde. De plus, cette construction certifiée HQE (Haute Qualité Environnementale) comprend un gymnase accessible aux associations locales, capable d'accueillir des compétitions régionales, ainsi qu'un restaurant scolaire de haute qualité et un centre de loisirs ouvert les mercredis et pendant les vacances scolaires en semaine. Ainsi, des relations sont établies entre les élèves de l'école elle-même, aussi bien que dans la communauté locale.

● Faire l'école en nature

Faire cours à l'extérieur du bâtiment scolaire - c'est la démarche du dispositif “**École du Dehors**”. Selon l'Académie de Paris, qui encourage cette pratique, l'École du Dehors est

Ecole de la biodiversité et gymnase de Boulogne-Billancourt



© Ville de Paris

© ChartierDalix

2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

des activités à faire à l'extérieur et partager ses expériences pour encourager d'autres enseignants à adopter ce mode d'enseignement.

L'école en nature



© RICOH IMAGING COMPANY, LTD., PENTAX 645Z

● Projets extrascolaires à l'extérieur, ouverture à de nouvelles rencontres

Plusieurs projets extrascolaires en plein air voient le jour. C'est le cas, par exemple, du projet **“Barons perchés”** de l'association Là-Haut, basée à Rennes. Cette initiative *“s'adresse aux enfants, notamment les plus vulnérables, et a pour objectif de les reconnecter à la nature et de favoriser le lien social à travers une démarche de création artistique”*. La proposition est de favoriser la mixité sociale en s'ouvrant à l'environnement.

Les séjours fonctionnent de la manière suivante : pendant les vacances scolaires, durant trois jours et deux nuits, un groupe d'enfants est emmené au sein d'un village perché dans les arbres, dans la forêt de Liffré, et encadré par des animateurs qui proposent diverses activités. Régis Morel, membre fondateur de l'association, explique les bienfaits du programme: *“Notre séjour a porté ses fruits : on a observé une réelle entraide entre eux. Vivre ensemble dans les arbres nécessite une vraie coordination dans les gestes de la vie quotidienne : cuisiner, manger, dormir. Ça a abouti à une vraie coopération”*²⁰¹.

3 - LES SALLES DE CLASSE FAVORISANT LE TRAVAIL EN GROUPE

Il existe différents aménagements de classe favorables à la socialisation et au travail en commun selon que l'on s'intéresse à la disposition des classes, aux conditions de concentration de l'état dit de flow, à l'instauration de classes dites flexibles ou encore de classe pensée par l'activité.

● Disposition de salle de classe

Les aménagements de la salle de classe jouent un rôle important dans l'interaction entre les élèves pendant les cours. Traditionnellement, les chaises sont organisées en visant les enseignants, car le modèle de cours le plus couramment utilisé est le cours magistral. Cependant, ce modèle ne favorise pas le développement des compétences telles que la coopération, la communication et l'apprentissage actif. Ainsi, dans l'article *“Repenser l'aménagement de la classe”*²⁰² (2018), l'équipe d'enseignants du réseau ProfPower, maintenu par Livrescolaire.fr, propose de nouveaux aménagements tels que le **format en rang d'oignon** (élèves face au tableau), **en cercle**, **en U (ou double U)** ou **en îlots**, selon le type du travail à réaliser. Pour illustrer, lors d'une lecture collective ou d'un débat, le format en cercle encourage les interactions. Pour une présentation ou un jeu, le format en U offre plus de possibilités, tandis que le format en îlots facilite le travail en groupe et la contribution lors d'une activité de résolution de problèmes.

Dans les cours de langues, les avantages de cette diversité de configurations sont plus visibles. En effet, différentes compétences doivent être développées, comme la production orale, qui présuppose d'autres personnes, à l'écriture, qui peut être corrigée en binôme par la suite. Les enseignants de langues étrangères peuvent donc témoigner de l'optimisation de l'apprentissage lorsqu'ils savent organiser leur classe en fonction de ce qui est demandé. Le projet 10sur10²⁰³ pour l'apprentissage du français en langue étrangère présente les différentes activités : si l'activité demande aux élèves d'être attentifs à l'explication du sujet, le format en rang d'oignon est le plus approprié ; si elle leur demande de participer activement à ce qui est expliqué, le format U est préférable ; s'il s'agit d'une discussion en groupes, le format îlot est plutôt utilisé, et ainsi de suite. Alice Lenesley, enseignante de FLE, témoigne : *“Cela [les différents aménagements] stimule la créativité et la coopération et déplace, pour un temps, les statuts de chacun”*²⁰⁴, y compris la hiérarchie enseignant-élève.

“

Les enseignants de langues étrangères savent organiser leur classe en fonction de l'objectif du cours.

● L'unité pédagogique fonctionnelle : conditions d'aménagement favorables au flow

Il existe des conditions d'organisation des salles de classe favorables à la concentration, la créativité et la socialisation des enfants. Dans le rapport Bien-être et

éducation²⁰⁵ (2013) de la Fabrique Spinoza, les conditions optimales de salles de classes sont les suivantes : une salle étirée dans les sens de la largeur, sans estrade et avec un mobilier mobile et flexible est plus propice à la communication bilatérale et à la souplesse des rapports.

● Les classes flexibles, des zones qui favorisent l'apprentissage et les relations

Le format de classe flexible, préconisé par la méthode Freinet, met également l'accent sur le rôle de l'aménagement de la salle de classe. L'objectif est de centrer les activités sur les étudiants plutôt que sur les enseignants, qui agissent alors en tant que facilitateurs de l'apprentissage. Dans la pédagogie Freinet, la salle de classe peut être organisée en **quatre zones** : une zone de travail coopératif organisée en îlots ; une autre pour les réunions en classe entière ; un espace de recherche équipé d'ordinateurs et de ressources diverses et, enfin, une bibliothèque structurée en fonction de l'âge des élèves. Dans la pratique, chaque enseignant organise sa classe dans ces zones ou dans d'autres zones selon ses besoins.

Audrey Varrier, enseignante à l'école Robert Talbot, à **Tilloy les Mofflaines** (Pas-de-Calais), a testé cette façon d'organiser la salle dans laquelle elle donne un cours de CP. Un travail progressif a ensuite été effectué pour réfléchir à un nouveau mobilier qui faciliterait l'interaction entre les étudiants. Le résultat ? Ses élèves sont plus épanouis et les autres professionnels de l'école sont inspirés par ces changements, selon son témoignage au site «Classe de demain»²⁰⁶ (2020). Le site propose également des conseils, des instructions et des témoignages sur la manière de mettre en place des classes flexibles.

Une autre dimension de la classe flexible est de laisser aux élèves le choix de leur posture, ce qu'on appelle le **Flexible seating**²⁰⁷. A la place des pupitres alignés, les salles de classe offrent des équipements que l'on peut trouver dans des salons de maison, des sofas, poufs, tabourets, tapis ou bean bags, et les élèves peuvent choisir de leur posture, assise, debout... Une étude américaine

réalisée par la Clinique Mayo²⁰⁸ met en évidence que cette possibilité pour les élèves de changer de posture est liée à une augmentation de 12% de leur capacité d'attention.

● L'Activity Based Working appliqué à l'école

L'**Activity Based Working**²⁰⁹ (ABW) est un modèle encore plus innovant, car il suppose encore plus d'espaces de travail. Le concept repose sur la création d'un environnement de travail qui ne se base plus sur le nombre de pupitres fixes, mais plutôt sur les activités réalisées. Ainsi, les élèves peuvent se déplacer d'un espace à un autre en fonction des tâches à accomplir. De cette façon, les étudiants ont la liberté de choisir l'environnement de travail qui correspond le mieux à leurs missions, besoins et activités du moment. En plus d'avoir plus de contacts entre eux, ils apprennent à mieux connaître leurs camarades de classe.

● Holoptisme

La simple gestion des chaises, le modèle de classe flexible et l'ABW partent du même principe : **horizontaliser les espaces de travail**. En effet, les configurations centrées sur la hiérarchie enseignant/élève s'avèrent peu efficaces. À cette fin, Jean-François Noubel²¹⁰ propose le concept d'**holoptisme**, un modèle moins hiérarchique que rompt avec la structure pyramidale du panoptisme (cf. II.A.1). Contrairement à une surveillance centralisée, l'holoptisme représente une **gouvernance collaborative** où l'espace physique ou virtuel est intentionnellement conçu pour permettre à chaque acteur de voir et percevoir l'ensemble des activités. La surveillance est assurée par les pairs, les individus alternant entre les rôles de surveillé et de surveillant, favorisant ainsi une dynamique collaborative.

Les élèves d'une classe flexible utilisent les différents espaces mis à leur disposition



2B | Renforcer la relation élève-enseignant

La relation élève enseignant est au cœur de l'apprentissage (1). Cette relation est par ailleurs renforcée par la promotion d'un modèle horizontal de transmission des connaissances à l'école (2) et la place laissée à la participation active des élèves pendant les cours (3).

1 - LA RELATION ÉLÈVE-ENSEIGNANT, DÉTERMINANTE DE L'ACTE D'APPRENDRE

- Démystifier la relation : dépasser le tabou pour accueillir les bénéfiques

Une relation positive entre les élèves et les enseignants est tout aussi importante que qu'une sélection adéquate des matières à enseigner pour un apprentissage efficace. En effet, Séverine Haiat et collaborateurs, après vaste revue de la littérature sur le sujet, confirment *“le lien fondamental entre les compositions affectives et cognitives au sein de la classe”*²¹¹. Les enseignants remarquent également ce rapport. Rita Pierson²¹², qui dispense des cours dans des écoles primaires depuis plus de 40 ans, déclare catégoriquement : *“Les enfants n'apprennent rien des personnes qu'ils n'aiment pas”*. Maël Virat, professeur et chercheur en psychologie de l'éducation, a observé ce phénomène directement dans sa pratique en classe : *“J'ai été enseignant vacataire en SVT en lycée pendant quelques années [...] J'ai remarqué que [...] quand les élèves appréciaient l'enseignant, ils étaient plus mobilisés et obtenaient de meilleurs résultats”*. Il est donc recommandé aux enseignants d'établir des relations de confiance avec leurs élèves.

Toutefois, Maël Virat se rend vite compte que ce lien est un sujet évité entre les enseignants: *“Mes collègues faisaient le même constat que moi. Mais quand on en parlait ensemble, très vite, on avait un dogme en tête qui nous rappelait qu'on n'était pas là pour ça. L'implication relationnelle et affective entre professeur et élèves est un sujet tabou.”*²¹³ De fait, en France, il existe une hésitation

à tenir compte de la composante émotionnelle de la relation entre les maîtres et ses pupilles. Après l'avoir observé dans les écoles, Maël Virat a décidé d'explorer ce *“tabou”*, comme il l'appelle, dans le cadre de ses recherches pour son livre *Quand les profs aiment les élèves* (2019). Pour lui, le grand problème sont les mots relatifs à *“l'affection”* : *“On pourrait dire que le malaise est sémantique, surtout quand on emploie le mot ‘amour’. On n'en parle donc pas trop, on est assez prudents.”*²¹⁴

D'autres réflexions ont également été réalisées pour comprendre les principales raisons de cet éloignement entre enseignants et ses élèves dans l'Hexagone. Séverine Haiat et collaborateurs en citent deux dans leur étude. La sociologue Anne Barrère, par exemple, affirme que cela est une question d'identité professionnelle des enseignants, ces derniers exprimant *“leurs craintes quant à une relation trop détachée des apprentissages qui les cantonneraient dans une fonction de travailleur social.”*²¹⁵ Mary Osborn, quant à elle, dans une analyse comparative des systèmes éducatifs anglais et français, affirme que ce dernier est le pays où les relations entre enseignants et élèves sont les plus distantes. Pour la chercheuse, la différence est culturelle et tient à l'histoire du système éducatif français.²¹⁶

Cependant, les avantages d'une relation solide entre l'élève et son enseignant sont nombreux. Les plus évidents sont l'engagement accru des élèves en cours, l'augmentation de leur confiance en eux, le développement de compétences psychosociales, en plus d'augmenter leur sentiment d'appartenance à leur classe et à leur école. En outre, l'article *“La relation enseignant-élèves au cœur de la réussite éducative”* (2023) précise que le plus grand bénéfice est l'augmentation de la réussite éducative, puisque cette dernière se réfère à l'apprentissage lié au développement global de l'enfant dans ses différents milieux de vie, au-delà des seuls résultats scolaires. Ainsi, d'après Séverine Haiat et ses collaborateurs, *“la réussite éducative est plus vaste que la réussite scolaire : en tant que processus, elle demande la mobilisation de l'ensemble des acteurs éducatifs permettant à l'enfant et à l'adolescent de réaliser son développement global, voire son épanouissement.”*

- Établir une relation positive entre l'enseignant et l'élève

La relation enseignant-élèves est au cœur de la réussite éducative. Il y a trois dimensions principales sur lesquelles il faut travailler pour établir une relation positive selon Hamre & Pianta²¹⁷ (2007), chercheurs qui ont une expérience de plus de 20 ans sur la relation enseignant-élèves, dans différents systèmes éducatifs dans le monde. La première est le soutien émotionnel, qui comprend quatre aspects : la présence d'un climat positif,



© iStock / lesfaitsenseignants.blog

l'absence d'un climat négatif, la sensibilité de l'enseignant et la prise en compte du point de vue de l'enfant. La seconde est l'organisation de la classe, c'est-à-dire la gestion de l'espace de la classe (cf partie II.A.3.), mais aussi le temps scolaire, la qualité des activités et le matériel proposé par l'enseignant. La troisième est le soutien à l'apprentissage, soit la manière dont l'enseignant met en œuvre le programme utilisé, quel qu'il soit, afin de soutenir le développement cognitif et linguistique de l'enfant. En général, l'encouragement et le renforcement positif, en plus du partage d'activités communes entre les enseignants et les élèves sont fondamentaux, de même que l'importance du temps passé en dehors de l'école, c'est-à-dire le dialogue individuel avec les élèves (en classe, dans la salle de récréation ou en dehors de l'école).

La méthode **Teaching Through Interactions (TTI)**, ou Enseignement par l'interaction en traduction libre, créée par Hamre et Pianta, est née des trois dimensions expliquées ci-dessus. Le postulat central de cette approche est que les interactions entre l'enseignant et l'élève sont le moteur principal de l'apprentissage des enfants. D'après l'article écrit par Tuomo Virtanen, Grete Vaaland et Sigrun Ertesvåg²¹⁸ (2019), les résultats de l'application de cette méthode dans 13 écoles en Norvège ont montré qu'en plus de l'amélioration du bien-être des enseignants et des élèves, il y a eu un meilleur apprentissage de la part de ces derniers. Ainsi, ce tissage de liens est productif pour l'ensemble de la communauté scolaire.

Cadre d'enseignement par les interactions : description des domaines et Dimensions

Bringing CLASS to Class

5

Table 1: Teaching through Interactions Framework: Description of Domains and Dimensions

DOMAIN	DIMENSION	DESCRIPTION
EMOTIONAL SUPPORT	Positive Climate	Reflects the overall emotional tone of the classroom and the connection between teachers and students
	Negative Climate	Reflects overall level of expressed negativity in the classroom between teachers and students (e.g., anger, aggression, irritability)
	Teacher Sensitivity	Encompasses teachers' responsivity to students' needs and awareness of students' level of academic and emotional functioning
	Regard for Student Perspectives	The degree to which the teacher's interactions with students and classroom activities places an emphasis on students' interests, motivations, and points of view, rather than being very teacher-driven
	Overcontrol	Assesses the extent to which the classroom is rigidly structured or regimented at the expense of children's interests and/or needs
CLASSROOM ORGANIZATION	Behavior Management	Encompasses teachers' ability to use effective methods to prevent and redirect misbehavior by presenting clear behavioral expectations and minimizing time spent on behavioral issues
	Productivity	Considers how well teachers manage instructional time and routines so that students have the maximum number of opportunities to learn
	Instructional Learning Formats	The degree to which teachers maximize students' engagement and ability to learn by providing interesting activities, instruction, centers, and materials
	Classroom Chaos	The degree to which teachers ineffectively manage children in the classroom so that disruption and chaos predominate
INSTRUCTIONAL SUPPORT	Concept Development	The degree to which instructional discussions and activities promote students' higher-order thinking skills versus focus on rote and fact-based learning
	Quality of Feedback	Considers teachers' provision of feedback focused on expanding learning and understanding (formative evaluation), not correctness or the end product (summative evaluation)
	Language Modeling	The quality and amount of teachers' use of language-stimulation and language-facilitation techniques during individual, small-group, and large-group interactions with children
	Richness of Instructional Methods	The extent to which teachers use a variety of strategies to promote children's thinking and understanding of material at a deeper and more complex level

Republished with permission of University of Chicago, Dept. of Education, University of Chicago. Graduate School of Education, from *The Elementary School Journal* 113, no. 4 © 2013; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc.

2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

● Valoriser le rôle social des enseignants

La pandémie a révélé un rôle additionnel pour les enseignants, au-delà de l'enseignement et de la gestion de classe : le rôle social. Andrew Feenberg et Cindy Xin, enseignants d'un cours de facilitation en ligne, renforcent que même en e-learning, les relations sociales sont importantes. Selon eux, "le rôle social de l'enseignant consiste à promouvoir les relations humaines, à valoriser et à reconnaître les contributions des étudiants, à offrir aux étudiants les possibilités de développer un sentiment de cohésion de groupe, à maintenir l'unité de groupe, et à aider les étudiants à travailler ensemble pour une cause commune²¹⁹". Effectivement, se sentir en groupe se sentir intégré dans un groupe fait partie de l'apprentissage et c'est l'enseignant qui orchestre cela, comme le souligne Philippe Meirieu, professeur en sciences de l'éducation : "l'acte pédagogique n'est pas une simple juxtaposition d'interventions individuelles [...], mais bien [...] apprendre ensemble grâce à la figure tutélaire du maître qui, tout à la fois, crée du commun et accompagne chacun dans sa singularité"²²⁰. Sans la présence physique de l'enseignant, qui guide la classe et stimule intellectuellement les élèves, ces derniers peuvent être un peu perdus dans leur parcours scolaire.

● Vigilance aux prophéties autoréalisatrices du corps enseignant : effets Pygmalion et Golem

Lors des interactions en classe, les enseignants doivent veiller à ne pas projeter leurs présomptions sur les élèves. En effet, en étant conscients du comportement et des difficultés des étudiants pendant les cours, les enseignants peuvent, même sans le vouloir, traiter les élèves différemment. Ayant eu ce doute, Robert Rosenthal, chercheur en psychologie sociale, a décidé de mieux comprendre la question. Ainsi, il a mené une étude²²¹ dans une école primaire en Californie pour savoir si, et comment, les attentes des enseignants influencent le comportement des élèves.

L'effet pygmalion source d'un cercle vertueux de comportements bienveillants



© Kolibri coaching

Sa méthodologie était la suivante : tous les élèves de CP et de CE1 d'une école de quartier à faibles revenus ont passé des tests de QI. Les enseignants ont ensuite appris que cinq de leurs élèves étaient "prometteurs" parce que leur QI était supérieur à la moyenne générale, selon un test conçu à Harvard. Néanmoins, ces étudiants ont été choisis au hasard, sans aucun rapport avec les résultats des tests. À la fin de l'année scolaire, un nouveau test QI a été administré à tous les élèves des classes étudiées. Le résultat ? Les élèves désignés de manière aléatoire et erronée comme surdoués se sont développés davantage que le reste de leurs camarades de classe.

À partir de cette étude, le terme effet Pygmalion a été défini. En résumé, "l'effet Pygmalion consiste en l'amélioration des performances d'un individu en fonction du degré de croyance en sa réussite venant d'une autorité (parent, enseignant, entraîneur...) ou de son environnement.²²²" Le contraire peut également se produire, c'est l'effet Golem. Il "consiste à conditionner un individu avec des attentes négatives provoquant une diminution de son estime de soi, de son sentiment d'efficacité personnelle et de sa performance.²²³" Cela montre qu'il est primordial d'avoir une attitude positive et croire au potentiel de tous les élèves pour qu'ils puissent s'épanouir.

2 - POUR UNE ÉCOLE PLUS HORIZONTALE

● Alléger la hiérarchie

Pour mieux créer des relations positives à l'école, un rapport de confiance, plus égalitaire que vertical semble nécessaire. La forte hiérarchie qui existe dans l'éducation nationale peut freiner le développement de relations harmonieuses entre les enseignants et les élèves. En effet, l'indice de distance hiérarchique²²⁴, créé par le psychologue social Geert Hofstede, montre que cela pourrait affecter la France en particulier. Cet indicateur, qui mesure le degré d'inégalité de pouvoir entre la personne qui détient un pouvoir hiérarchique et celle qui le subit, montre que l'Hexagone est l'un des pays européens où la distance hiérarchique est la plus forte. Il ressort que dans les pays ayant un indice hiérarchique élevé, l'organisation est plus pyramidale et une importance considérable est accordée aux symboles de statut comme des bureaux, codes de fonction, vêtements, etc. Pour l'illustrer, Audrey Varrier, enseignante qui a décidé de réaménager sa salle de classe pour créer une classe flexible, raconte la surprise générale lorsqu'elle a éliminé de la classe son bureau, l'un des symboles de la hiérarchie enseignant/élève : "Ça ne m'a pas gênée de supprimer mon bureau. De toute façon, je ne m'en servais pas vraiment, même avant de passer en flexible. Mais ce n'est pas le cas de tous les

*enseignants, et le bureau de la maîtresse ou du maître est encore bien ancré dans la culture générale.*²²⁵

Cette configuration verticale peut créer un climat de tension entre les professionnels de l'école, ce qui peut avoir des conséquences pour les élèves. D'abord, parce que l'enseignant doit aussi obéir à son supérieur, en termes d'objectifs du semestre par exemple. Ils peuvent ainsi décharger leur stress sur les étudiants ou réduire le temps consacré à des activités moins verticales afin d'atteindre les objectifs fixés, comme les travaux de groupe, qui prennent beaucoup de temps en classe. De plus, Géraldine²²⁶, professeur de mathématiques, ajoute que la hiérarchie interfère avec les pratiques et la santé mentale des enseignants : *“Les emplois du temps ne permettent plus d'avoir des grandes plages horaires libres pour ce travail de fond. Les réunions de concertations et administratives se multiplient et débordent sur les soirées, les mercredis et même les vacances. La pression de la hiérarchie est de plus en plus importante, et celle des parents également. Cette année dans mon établissement, quatre enseignants ont eu des arrêts de plusieurs mois, l'un d'entre eux est en burn-out.”* Dans ce contexte de stress, il devient difficile de créer des relations fructueuses avec les étudiants.

Dans la salle de classe elle-même, ce schéma hiérarchique est reproduit, ce qui crée une distance entre le maître et ses élèves. Les estrades et les chaises qui font face aux enseignants, pensées pour les cours magistraux, confirment cette hiérarchie. L'enseignant, dans sa position traditionnelle, apparaît comme le détenteur du savoir et l'élève comme la personne à instruire. Ainsi, en n'étant pas actifs dans leur cours, les étudiants ont moins confiance en eux, en ce qui concerne leurs capacités intellectuelles.



*“Je suis arrivé en France en 2002 avec, en tête, une noble idée de l'école française. [...] En France, [ma fille] s'est heurtée à une école où socialement on ne s'épanouit pas, où l'on assène des “non, tu ne dois pas, non tu ne vas pas y arriver”. Une école où l'on est perdant d'avance. Puis, j'ai commencé à enseigner, notamment à Sciences-Po, l'élite. J'ai été surpris par le fait que les étudiants français avaient un mal fou à participer, à prendre la parole. Depuis la petite école, le système rend les élèves français réticents à la participation. Ils n'ont pas confiance en eux. [...] Il y a la dictature de la salle de classe, avec ce modèle frontal de l'enseignant qui se positionne comme l'autorité, comme les pêcheurs devant le prêtre à l'église.”*²²⁷

Peter Gumbel, journaliste anglais ayant travaillé pour le Times Magazine, 2010

Pour inverser la tendance, l'article “La confiance en soi, ça s'apprend (aussi) à l'école !”²²⁸ (2022), cite deux façons dont les enseignants peuvent aider leurs élèves à surmonter leur manque de confiance en soi. La première est de les apprendre à gérer l'échec. Karine Siess, professeure des écoles, explique que l'échec est nécessaire à l'apprentissage. L'enseignant ne peut donc pas se limiter à donner un mauvais résultat et poursuivre le programme. *“Il existe des stratégies pour faire progresser un élève sans qu'il se sente stigmatisé par ses difficultés. Par exemple, en lui expliquant les raisons d'un mauvais résultat, tout en mettant en avant ses points forts”*, conseille Karine Siess. Ainsi, la professeure préconise le rapprochement de l'enseignant de l'élève. La deuxième raison est d'éviter la compétition qui résulte de l'absence de culture de groupe dans la classe, c'est-à-dire d'une hiérarchie entre les étudiants eux-mêmes. Pour stimuler l'esprit collectif, Karine Siess recommande d'investir dans des activités collaboratives, car *“l'entraide et la bienveillance sont des valeurs essentielles à la confiance en soi de toute une classe”*²²⁹.

● L'enseignant-facilitateur

L'enseignant quitterait, lorsque cela est approprié, sa position traditionnelle de transmetteur de connaissances pour adopter la position plus horizontale de “facilitateur de l'apprentissage” dans certaines activités. Ainsi, l'étudiant auparavant dans une position plutôt passive, a de plus en plus d'espace pour devenir l'acteur de son éducation, devenant ainsi “apprenant”. Philippe Carré, professeur des universités en sciences de l'éducation, constate le développement de ce qu'il appelle une “culture de l'apprenance”²³⁰, qui se traduit par l'émergence de ce nouveau rapport au savoir. Ce changement s'explique par la démocratisation de l'accès à l'information, qui la rend facile à trouver, et par le fait que *“l'éducation passe de l'ère du ‘programme’ à la logique des ‘compétences’*²³¹”.



La dimension expérientielle de l'apprentissage, dans laquelle la relation est clé, repose sur l'authenticité de l'enseignant, la considération positive inconditionnelle de l'élève, et la compréhension empathique.

Ainsi, l'enseignant, en tant que facilitateur, crée des situations dans lesquelles les étudiants peuvent apprendre et développer leurs compétences. Ou, comme l'a dit Carl Rogers, le concepteur du terme, dans son livre Liberté pour apprendre (1969) : *“permettre aux jeunes d'être mis en situation de travail réel”*²³². Pour ce faire, toujours d'après Carl Rogers, trois caractéristiques principales sont attendues de ce professionnel :

2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

l'authenticité, c'est-à-dire le fait de se montrer comme une personne réelle, de montrer sa propre personnalité ; la considération positive inconditionnelle de l'élève, c'est-à-dire croire en son potentiel ; et, enfin, la compréhension empathique, c'est-à-dire lorsque l'animateur est capable de comprendre les réactions de l'élève. Ces caractéristiques contribuent alors à mettre en place la dimension expérientielle de l'apprentissage dans laquelle la relation est clé.

3 - LES ÉLÈVES COENSEIGNANTS

À mesure que l'enseignant facilite la classe, l'élève devient acteur de son apprentissage. Il est également possible de favoriser les échanges entre les élèves afin qu'ils apprennent les uns des autres. On parlera alors d'élève-coenseignant. Un tel concept s'observe notamment dans les pratiques de "classes inversées" ou de "tutorat".

● Les classes inversées

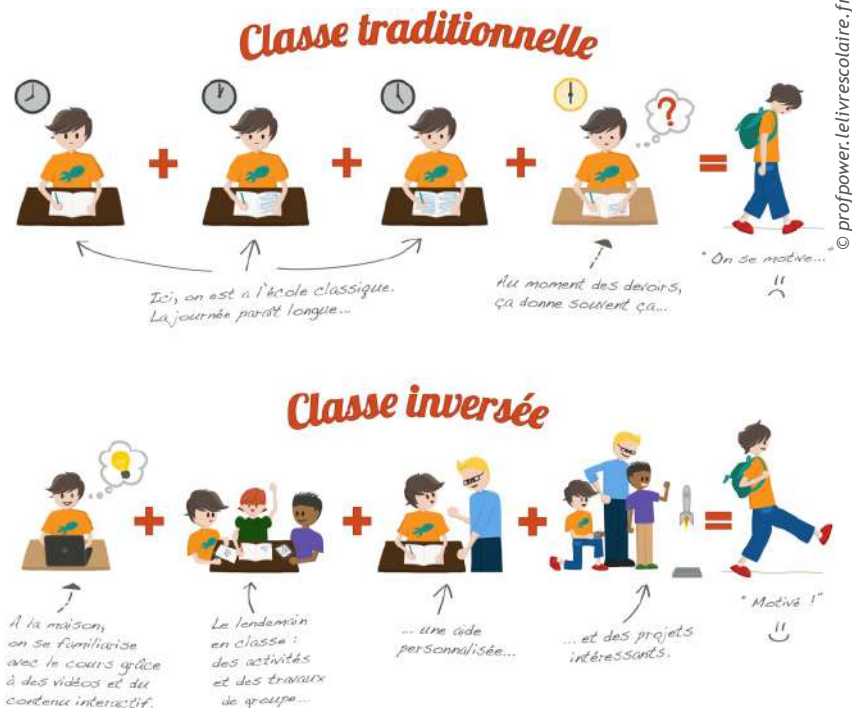
La méthode de la classe inversée implique que les étudiants consultent d'abord le matériel d'étude à leur guise chez eux. Ensuite, lors du cours, ils participent à des activités en groupe organisées par l'enseignant pour discuter du contenu avec leurs camarades, ou posent des questions directement à l'enseignant. Ce matériel peut être des textes théoriques, comme l'a conceptualisé Eric Mazur, professeur de physique à l'université de Harvard, ou encore des leçons vidéo "présentant de manière synthétique et exemplifiée les savoirs en jeu" disponibles sur des plateformes de cours, constituant ce que l'on appelle une "capsule" comme le souligne Connac dans son article publié en 2017²³³. Cette méthode des capsules a été popularisée par Salman Khan, éducateur américain

et fondateur de la Khan Academy. Ainsi, l'appropriation du contenu se ferait par le biais d'un travail individuel, et en classe les applications de ce contenu seraient abordées.

Sylvain Connac, professeur d'université en Sciences de l'Éducation, explique les deux conditions de fonctionnement de cette méthode, dans son article "N'avalons pas la capsule de travers" publié en 2017. La première implique de considérer la pertinence de l'inversion de la leçon sur le processus d'apprentissage. Il est essentiel de s'interroger sur la véritable mobilisation des connaissances, en se demandant si l'approche adoptée correspond véritablement à une pédagogie active ou si elle dissimule simplement une méthode traditionnelle, c'est-à-dire la simple transmission des connaissances, sous un nouveau visage. De même, il convient d'évaluer si l'occupation des élèves se limite à la réalisation de tâches, sans réel bénéfice d'apprentissage, ou si les travaux ont vraiment un sens dans une séquence pédagogique.

La seconde concerne la place que ces capsules occupent dans une séquence didactique. Sylvain Connac (2017) estime que l'introduction du sujet par le biais d'une capsule vidéo est contre-productive, car les élèves n'ont pas eu l'occasion d'identifier leurs lacunes de connaissances sur le sujet. De plus, les élèves les moins favorisés peuvent ne pas avoir accès à une assistance pour visualiser les vidéos, créant ainsi une inégalité. Selon ses recommandations, il est plus effectif d'utiliser les capsules à d'autres moments, soit comme support pédagogique pendant les explications en classe, soit en tant que ressources présentant le même contenu de manière alternative, voire même, en démarche de projet ; cela impliquant d'engager les élèves dans la création de capsules, les incitant ainsi à partager leurs productions personnelles avec d'autres élèves, que ce soit en classe, dans l'établissement ou en ligne. Cette démarche favorise une mobilisation et une intégration différente des savoirs acquis.

Méthodologie de la classe inversée par rapport à la classe traditionnelle



En général, selon Catherine Becchetti-Bizot, inspectrice générale de l'Éducation nationale, cette méthode favorise l'autonomie des élèves et utilise les possibilités offertes par l'ère numérique : "Elle se définit [...] comme un effort collectif, attisé par les facilités qu'offre le numérique, pour reconsidérer globalement l'organisation de la séquence pédagogique, en interroger la temporalité et la spatialité, et mettre en place des conditions d'apprentissage plus stimulantes pour les élèves, proches de leurs besoins et susceptibles de les conduire vers une plus grande autonomie dans leur relation aux savoirs"²³⁴.



“J’ai analysé les questionnaires de 25 apprenants. Sur ces 25, 20 ont indiqué préférer la classe inversée par rapport à l’heure d’atelier en présentiel. À l’Alliance Française de Cuenca, il y avait une heure supplémentaire pour les élèves qui suivaient quatre heures de cours, et cette heure pouvait être réalisée à distance sur la plateforme Moodle (exercices de révisions) ou en présentiel avec des ateliers (grammaire, phonétique, etc). J’ai été très contente de voir que, d’eux-mêmes, quelques apprenants ont vu les mêmes bénéfices que moi dans la classe inversée, à savoir un gain de temps, une meilleure compréhension de leur part, et une utilisation du temps de classe pour répondre aux questions. D’autres commentaires me faisaient part des contraintes liées au temps et au déplacement, en insistant donc sur le côté pratique de la classe inversée par rapport aux ateliers en présentiel. [...] Il y a un résultat pour lequel j’ai été agréablement surprise : le gain d’autonomie indiqué par de nombreux apprenants dans les questionnaires.”

Maureen Eon, enseignante de FLE, partage son expérience pour toutenfrancais.tv

● Le système de tutorat

Dans la méthode du tutorat, l’enseignant associe deux étudiants en vue de maximiser les résultats tant pour le tuteur que pour l’étudiant tutoré. Ce système ne doit être mis en pratique qu’après la leçon initiale d’explication du contenu, dispensée par l’enseignant. Ce partenariat entre étudiants peut se faire de trois manières²³⁶ : soit un étudiant considéré comme un expert est jumelé ponctuellement avec un autre qui a vraiment besoin d’aide ; soit mettre en relation deux ou plusieurs élèves de niveau similaire pour qu’ils essaient de résoudre ensemble un problème difficile ; ou bien il peut s’agir d’un suivi plus long, dans lequel un étudiant qui en sait plus accepte de tutorer un autre jusqu’à ce qu’il s’améliore dans la matière, ce qui peut se faire en invitant des élèves d’autres classes et d’autres niveaux scolaires.

Pour Sylvain Connac, le système de tutorat est un outil très puissant pour les enseignants²³⁷, car il leur donne le pouvoir de l’ubiquité, c’est-à-dire qu’il décentralise l’enseignement de ses mains, tout en ouvrant un espace pour que les enseignants puissent observer les élèves dans leur pratique. En outre, le professeur explique que certains élèves préfèrent naturellement poser de petites questions à leurs camarades de classe, ce qui montre que le système est accepté pour tous.

Curieusement, les bénéfiques pour l’étudiant-tuteur peuvent être plus importants que pour le tutoré. Cela parce que, selon Sylvain Connac²³⁸, “ces situations tutorielles permettent un apprentissage par la reformulation en amenant l’élève qui aide à revisiter des connaissances, à les réorganiser, à mieux voir l’essentiel. [...] Cela favorise également l’empathie dans le sens où il est obligé de se mettre à la place de celui qu’il veut réellement lui permettre d’apprendre. De plus, la coopération valorise l’image de soi et permet de prendre confiance en ses capacités intellectuelles, autant pour celui qui a aidé que pour celui qui a été le récepteur” - c’est ce qu’on appelle l’effet tuteur. Cependant, comme il est difficile de mesurer cet aspect, les études montrent davantage d’avantages pour les tutorés. Après avoir constaté cet impact dans ses classes, Sylvain Connac souligne qu’une des principales erreurs dans la mise en place du tutorat est de sélectionner exclusivement les élèves ayant les meilleures notes comme tuteurs. Cela crée un déséquilibre où ces élèves progressent davantage, par le processus cognitif qui consiste à expliquer l’information, tandis que les autres peuvent se sentir stigmatisés en étant perçus comme ceux ayant constamment besoin d’aide. Ainsi, selon Sylvain Connac, pour que le modèle fonctionne, il faut que tous les élèves d’une classe occupent les deux rôles à certains moments : “pour le tutorat, on n’a pas le choix : soit on le propose à tous les élèves, soit on ne l’introduit pas²³⁹”.



“Nous avons constaté au post-test 1 en mathématiques sur les tâches de calcul. Sur la moyenne du score global en mathématiques, les individuels progressent moins que les sujets placés en situation de travail à deux.

En lecture, des tuteurs appartenant aux niveaux 3 et 4 sont plus nombreux à progresser que des sujets des mêmes niveaux ayant travaillé individuellement. Le lien entre les progrès du tuteur de ceux du tutoré est à examiner. L’écart de niveau entre les partenaires conduit à des effets différents selon la matière. Mais ce qui se passe au cours de l’interaction, le contenu de cette interaction semble déterminant. Une interaction de tutelle qui mobilise, chez le tuteur, un effort important de communication et d’explication semble plus à même d’induire des progrès pour le tuteur.²⁴⁰”

Daniel Guichard rend compte de son expérience en classe à travers un article intitulé “Le tutorat entre élèves au cycle 3” (2005).



“Pour que le modèle fonctionne, il faut qu’à un certain moment, tous les élèves d’une classe occupent les deux rôles de tuteur et tutoré.”

Sylvain Connac

20 | L'éducation relationnelle. Bienveillance, empathie, vivre ensemble

Une culture de socialisation à l'école se traduit également par les programmes scolaires et la promotion d'une éducation plus relationnelle pour bâtir une société du vivre ensemble. Il est nécessaire de développer des compétences psychosociales et des valeurs telles que l'empathie et la bienveillance (1) afin de consolider les projets de lutte contre le harcèlement scolaire (2) et de favoriser la mixité sociale au sein de l'école et de la communauté (3).

1 - L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES POUR VIVRE ENSEMBLE

Le développement des compétences psychosociales (CPS) est essentiel pour établir de bonnes relations avec les autres. Grégoire Borst²⁴¹, professeur de neurosciences cognitives de l'éducation, comprend son enseignement comme une urgence pour les générations futures : *« On a une école du 19e siècle dans un monde du 21e siècle. Il faut travailler sur les compétences psychosociales, c'est ça le véritable enjeu »*. L'OMS a divisé ces compétences en trois grandes catégories : compétences cognitives, émotionnelles et relationnelles²⁴². Chaque catégorie apporte une contribution significative à la création de liens : la première en intégrant particulièrement la connaissance de soi ainsi que l'esprit critique et créatif ; la deuxième en renforçant la capacité à reconnaître et à gérer ses émotions et son stress ; enfin, la troisième catégorie, les compétences relationnelles, qui aborde directement la question des relations avec autrui.

66

« On a une école du 19e siècle dans un monde du 21e siècle. Il faut travailler sur les compétences psychosociales, c'est ça le véritable enjeu. »

Grégoire Borst

Les piliers des **compétences relationnelles** comprennent la capacité à communiquer de manière efficace, à pratiquer une écoute active et à résoudre les conflits dans le but de cultiver des relations saines. Pour communiquer constructivement, il est fondamental d'adopter une **attitude bienveillante**. Le professeur Philippe Merieu explique que *« la bienveillance est faite de confiance et de tact : elle place chaque sujet dans une position où il peut donner le meilleur de lui-même, elle valorise ses expériences et ses réussites, elle l'interpelle sans le violenter. »*²⁴³ Ainsi, contrairement à l'idée d'une tolérance extrême, être bienveillant, c'est avoir une posture de communication

non violente et positive avec l'autre²⁴⁴. En outre, l'écoute active présuppose un **engagement empathique** entre les personnes. Omar Zanna, professeur des universités en sciences de l'éducation et spécialiste de l'empathie, soutient que la faculté de se mettre à la place d'autrui est innée, mais nécessite un développement qui peut être cultivé par l'éducation²⁴⁵.

Pour la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS), le lien social et l'acquisition des compétences psychosociales sont indispensables pour le développement de l'individu dès son plus jeune âge. Le lien social agit comme moyen de prévention, un enfant dépourvu de liens étant plus vulnérable face à certains troubles. La FAS indique en effet que l'absence ou la rareté de liens peut jouer un rôle dans le développement des addictions, et qu'il est indispensable **d'agir bien en amont**, c'est-à-dire avant que l'individu n'ait 20 ans. Certains programmes pour enseigner aux élèves ... à propos des liens sociaux sont déjà en place dans les collèges ou les lycées, mais leur implantation relève souvent d'un long parcours, parfois plus de 10 ans, quand l'isolement des jeunes est un enjeu de société immédiat. **L'apprentissage des compétences psychosociales à l'école est donc crucial pour permettre aux jeunes de créer des liens, et d'ainsi prendre soin de leur santé mentale.**

La pertinence des compétences psychosociales s'est manifestée de manière évidente pendant la crise sanitaire. Cela parce que pendant la période de déconfinement, il a été primordial de souligner l'importance de ces compétences pour reprendre la vie commune, en examinant et en recréant les conditions nécessaires pour renforcer les relations qui ont fait défaut pendant la pandémie. Ainsi, pour faciliter la transition entre la maison et l'école, la Professeure des Universités en Psychologie du développement Rebecca Shankland et son équipe ont créé le **kit Covid'Ailes**²⁴⁶. Il s'agit d'une mallette mise en ligne à l'intention des enseignants, proposant des outils adaptables pour soutenir les élèves après les difficultés psychologiques et relationnelles vécues liées à la Covid. Effectivement, l'acquisition de compétences comme la régulation du stress et des émotions, la concentration et la collaboration, a favorisé une reprise progressive et la formation de nouvelles relations après cette période. L'importance du kit a été telle que plus de 20 000 ensembles ont été téléchargés, avec des centaines de milliers de bénéficiaires à travers la France et à l'étranger, notamment en Belgique, en Suisse, au Canada et en Tunisie, avec un taux de satisfaction de 98% ce qui atteste du succès de l'initiative.

2 - MOBILISER LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES À L'ÉCOLE POUR PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT SCOLAIRE

- Travailler les compétences relationnelles en amont pour prévenir les conflits

Investir dans des programmes qui unissent les groupes malgré les différences est un bon moyen de prévenir les conflits. C'est pourquoi il est essentiel de mettre en place des initiatives promouvant l'empathie et la bienveillance à l'école, une approche de plus en plus valorisée dans le cadre de l'éducation nationale. Lors de la conférence "De l'empathie à la mixité sociale : apprendre l'altérité à l'école"²⁴⁷ (2024) à l'Assemblée nationale, la ministre de l'Éducation Amélie Oudéa-Castéra, a déclaré que 1075 écoles commenceront à mettre en œuvre, à partir de janvier 2024, quatre dispositifs différents pour encourager le développement des compétences relationnelles : le programme danois *Fri for Mobberi*, les kits d'empathie développés par la DGESCO (Direction générale de l'enseignement scolaire), le jeu des 3 figures et des Ateliers Philo. Ainsi, après une période d'expérimentation générale, la méthode la mieux adaptée aux écoles françaises pourra être déterminée et diffusée. Il s'agit ainsi de tisser des liens pour gérer le climat scolaire.

1 075 écoles mettent en œuvre quatre dispositifs différents depuis Janvier 2024 pour encourager le développement des compétences relationnelles en France.

- "Vivre ensemble - Fri for Mobberi", création des communautés dans les classes maternelles

La méthode danoise *Fri for Mobberi* (libéré du harcèlement) a été développée en 2005 pour créer des groupes cohésifs dans les classes des enfants de 0 à 9 ans. Au Danemark, un rapport²⁴⁸ de 2017 montre que les professionnels remarquent plus de bienveillance entre les élèves, après qu'ils ont participé au programme. Pour le développement des ateliers, deux outils²⁴⁹ sont nécessaires : une mallette contenant un guide pour les enseignants, des livrets d'activités pour les élèves et des affiches, et une peluche, l'"Ami Ours", qui symbolise les valeurs du projet - la tolérance, le respect, la bienveillance, et le courage - et est accessible aux élèves pendant les animations. Ainsi, au cours de divers ateliers, les enfants sont stimulés à participer activement aux activités proposées pour développer des compétences psychosociales. En cas de conflit, l'Ami Ours reconfortera les élèves. De plus, des guides sont également remis aux parents des élèves, incluant des conseils tels que s'abstenir de parler négativement d'autres familles de la crèche à la maison. En effet, la participation de chacun à cette initiative accueillante se révèle être l'un des éléments clés de sa réussite.

66

La méthode Fri for Mobberi offre une approche fine et nécessaire pour adresser les comportements exclusifs observés en crèche, tout en cultivant l'empathie dès le plus jeune âge.

En France, la méthode "*Fri for Mobberi*" connue sous le nom de "Vivre ensemble" a commencé à être mise en œuvre dans deux territoires pilotes - Saint-Ouen et Paris 18e - à partir de 2022. Hélène Malpot, Directrice Petite Enfance et Parentalité de Saint-Ouen, reconnaît la nécessité de la démarche : "C'est vrai qu'il y a des comportements sociaux que l'on voit en crèche avec des enfants qui peuvent être exclus, ostracisés. On peut parfois en effet entendre chez les grands : 'je ne veux pas jouer avec toi', 'tu n'es pas gentil', 'tu n'es pas ma copine'... Et de l'autre côté de la balance, on voit des enfants capables d'empathie, capables d'aller chercher des tétines et des doudous pour leurs congénères quand ils en ont besoin. [...] Je trouve qu'il y a une finesse dans l'approche vraiment intéressante."²⁵⁰ Ainsi, l'objectif est d'étendre la méthode à d'autres écoles de la région en 2024²⁵¹ pour enseigner des bons comportements relationnels dès le plus jeune âge.

Extrait d'une planche de discussion pour développer les compétences relationnelles



© Vivre ensemble - Fri for Mobberi

Exemple de question support à la discussion : Qu'est-ce qu'il se passe sur l'image ? Comment se sent la fille qui porte la salopette verte ? Est-ce que certains d'entre vous ce sont déjà sentis comme la fille à la salopette verte ? Qu'est-ce que les deux filles avec la corde à sauter pourraient faire ? Est-ce que c'est important d'avoir les mêmes vêtements lorsqu'on joue ensemble ? Est-ce qu'une personne peut décider si un vêtement est plus beau qu'un autre ou qu'un jouet est mieux qu'un autre ? Est-ce que c'est acceptable de dire que les enfants sont différents et qu'ils aiment des choses différentes ?

2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

● Les cours d'empathie avec les kits pédagogiques développés par DGESCO

Pour généraliser les **cours d'empathie** dans les écoles, des kits pédagogiques développés par la DGESCO ont été mis à la disposition des professeurs du primaire en 2023. L'objectif de ces kits est de *“former les élèves à l'empathie pour améliorer la qualité des relations entre les élèves et favoriser l'acquisition d'un ensemble de compétences indispensables au vivre ensemble²⁵²”* - les compétences psychosociales. Aucune formation supplémentaire n'est nécessaire pour utiliser ce kit, vu que les capacités *“s'inscrivent dans des pratiques professionnelles déjà maîtrisées tout en permettant aux enseignants d'évoluer vers la mise en œuvre de ces cours d'un genre nouveau”*. Le kit contient 30 fiches permettant ainsi d'outiller les équipes pour des séances hebdomadaires visant une progression structurée des activités expérientielles²⁵³. Les séances s'adaptent pour chaque cycle de l'école primaire.

Dès le début de l'utilisation du kit d'empathie, il a été possible d'observer une amélioration du comportement des élèves à l'égard de leurs camarades de classe. Pour l'article *“Nous avons assisté à un cours d'empathie à l'école élémentaire²⁵⁴”* (2024), le journaliste Lou Roméo s'est rendu à l'école élémentaire Léon-Dauer, à Villiers-sur-Marne pour observer une séance du cours. Ce jour-là, Séverine Leitao, enseignante, travaille avec sa classe de CE2 sur une activité des fiches, intitulée *“le jeu des qualités”*. Cette activité porte sur *“l'auto-évaluation positive”*, qui a pour prémisse que développer une relation positive avec soi-même conduit à une meilleure compréhension de la façon dont on interagit avec les autres. Selon l'enseignante, la méthode commence à donner de bons résultats : *“Je vois beaucoup d'enfants qui ont une mauvaise image d'eux-mêmes, et le fait de les amener à identifier leurs qualités leur permet ensuite de les retrouver chez les autres. [...] Je trouve que ces cours d'empathie sont une bonne initiative. On voit le résultat chez les élèves : ils sont plus coopérants, ils s'entraident... Et lorsque des cas de harcèlement apparaissent, nous arrivons à les gérer plus facilement.”²⁵⁵*

● Le jeu à trois figures, le théâtre au service du vivre ensemble

Le **jeu à trois figures (J3F)** utilise des techniques théâtrales pour enseigner l'empathie aux élèves en utilisant les rôles de l'agresseur, de la victime et d'un tiers (témoin, redresseur de tort ou sauveteur). Adapté de la maternelle au lycée, le J3F implique des protocoles spécifiques pour chaque niveau scolaire. Les élèves examinent des images ou des scènes, puis les commentent en se plaçant dans un rôle assigné. Ce jeu favorise le développement des compétences psychosociales, encourageant une distance critique par rapport aux images et facilitant la reconnaissance, la nomination et l'expression des émotions. Le docteur en psychologie Serge Tisseron, qui a créé cette méthode en 2006, part

du principe que *“l'empathie ne s'enseigne pas de façon théorique, par contre elle peut s'apprendre²⁵⁶”*. Ainsi, toujours selon lui, *“l'important est d'impliquer le corps et de mettre en place des activités partagées, collaboratives pendant lesquelles les enfants apprennent à se découvrir mutuellement, à mettre des mots sur les émotions et à inverser les rôles. Cela développe une confiance mutuelle et une liberté de parole qui leur permet de dénoncer le harcèlement s'il a lieu.”²⁵⁷*



Le Jeu des trois figures permet aux élèves de développer une distance critique, de travailler sur leurs émotions et d'acquérir des compétences empathiques.

Dans une recherche-action²⁵⁸ menée dans 6 classes, financée par Fondation de France, l'efficacité relationnelle du *“jeu à trois figures”* a été vérifiée. Les résultats ont été identiques quelles que soient les écoles et les catégories sociales des enfants, sur la tranche d'âge des 4-6 ans. Il a été constaté que le J3F *“favorise le changement de posture identificatoire et la posture d'évitement de l'affrontement”²⁵⁹*. En conséquence, les enseignants affirment que le climat de la classe s'est amélioré, parce que les enfants apprennent à prendre du recul par rapport à ce qu'ils éprouvent, pensent et ressentent face aux images du jeu, ce qui peut être transféré dans des situations de la vie réelle.

● Les Ateliers Philo, des débats pour encourager le respect des opinions d'autrui

Le principe des **Ateliers philo**, proposés par l'association SEVE, est d'utiliser des thèmes quotidiens pour susciter des débats au cours desquels les élèves, qui peuvent être des enfants ou des adolescents, échangent des idées. Les règles sont claires : il est essentiel d'écouter, d'argumenter et de ne pas se moquer des idées des autres. Ces ateliers montrent ainsi que c'est possible (et souhaitable) de faire penser des enfants par eux-mêmes. Les inspecteurs constatent une augmentation de la maîtrise orale de la langue, de l'estime de soi, capacité à chercher, à penser, et développement du lien de coopération. Le désaccord n'est pas comme une agression mais un cadeau intellectuel, une possibilité d'approfondir mon point de vue. Le groupe est le lieu où l'on creuse sa pensée.

Pour les enfants, cette discussion est à la fois sérieuse et un jeu dans lequel ils apprennent. C'est ce que montre le témoignage de Myriam²⁶⁰, 8 ans : *“La philosophie ça m'a beaucoup plu. Ça m'a fait apprendre beaucoup de choses sur le moment de la relaxation et ça m'a fait partager beaucoup de choses et aussi ça m'a appris à écouter les camarades et les moments que j'ai passé pendant les*



Les ateliers SEVE pour encourager au respect des opinions d'autrui

© SEVE

séances ça m'a fait beaucoup, beaucoup de bien. Merci." Marina, 10 ans, le complète : "La plupart des gens, ils réagissent et après ils réfléchissent. C'est pour ça qu'il y a des problèmes. La philosophie, ça nous aide à réfléchir d'abord." De cette manière, il est possible de constater que les enfants développent leur capacité à se positionner dans une discussion tout en respectant les autres et en gérant leurs émotions et leurs arguments, ce qui est fondamental pour créer des relations saines avec autrui.

● Projet BALE, Bienveillance à l'école

L'association Belge et la méthode du même nom BALE (Bienveillance À L'École) proposent l'apprentissage et le développement de la bienveillance à l'école. Un outil est notamment mis en place : "le cercle de parole", aussi appelé "de confiance" ou "magique". Des règles simples comme "je parle au JE", "je ne me moque pas", etc. permettent de développer la bienveillance. Ce sont 5 000 élèves et plus de 200 enseignants qui ont pu déployer cette méthode. Elle donne lieu à 93% de satisfaction de la part des enseignants, permet de diminuer par deux les disputes entre élèves et de réduire à quasi-nulles les exclusions d'un enfant par les autres. Le projet n'est pas encore arrivé en France, mais l'"irrépressible effet libérateur de tensions trop longtemps contenues"²⁶¹ résultant de ces groupes de conversation, comme en témoignent les enseignants belges, montre qu'il s'agit d'une bonne source d'inspiration pour construire des relations solides à l'école.

Expérimentation BALE pour développer la conscience et l'estime de soi



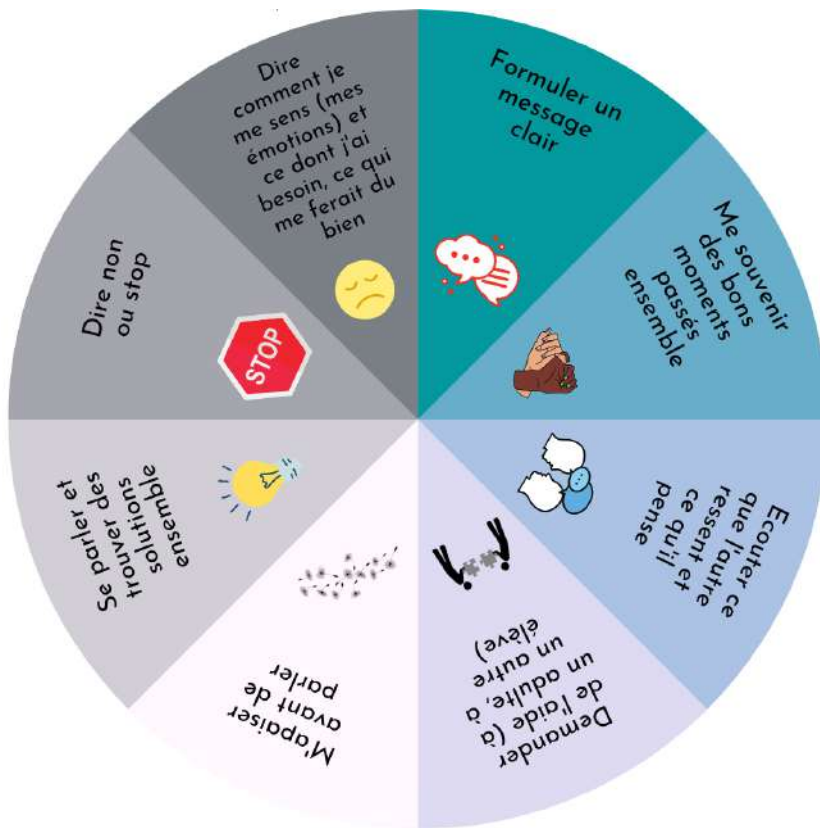
© BALE

Favoriser une gestion constructive des conflits entre élèves est essentielle pour réinstaurer rapidement un climat scolaire positif en classe. L'outil **Roue des choix**²⁶² créé par Jane Nelsen, conceptrice de Discipline Positive, vise la résolution des conflits dans des écoles primaires. Cet outil, ajustable selon l'âge des élèves, est recommandé pour être conçu en groupe avec leur participation. Les élèves proposent des idées de résolution de conflits, puis votent pour sélectionner les meilleures afin de les intégrer dans une roue des solutions. Cette roue est utilisée lors de situations conflictuelles entre les élèves. Ainsi, en cas de conflit, les élèves peuvent choisir une solution ou faire tourner l'outil pour en sélectionner une au hasard, ce qui ajoute une dimension ludique. Des exemples de solutions pourraient être "écouter ce que l'autre personne ressent et pense" ou "m'isoler dans un quartier calme et respirer". Chaque élève devrait avoir son exemplaire personnel, ou une version plus grande peut être affichée dans la classe ou la cour de récréation.

En présence de situations de conflit persistant, la **Méthode des Préoccupations Partagées (MPPFR)** est utilisée. Elle a été intégrée en France par le programme pHARe (programme de lutte contre le harcèlement à l'école), qui a été étendu à l'ensemble des écoles et collèges à partir de la rentrée 2022 et aux lycées depuis la rentrée 2023. C'est une approche qui encourage la résolution des problèmes par la conversation et l'intermédiation d'un professionnel, comme suit : la victime reçoit le soutien d'un professionnel de l'établissement, bénéficiant d'une écoute bienveillante et attentive pour regagner confiance et mobiliser ses ressources. L'intervenant adopte une attitude empathique, évitant tout blâme, punition ou culpabilisation envers les intimidateurs, se montrant plutôt préoccupé par la situation de la victime. La méthode vise à défaire l'effet de groupe du harcèlement en ré-individualisant chaque membre. Les intimidateurs sont encouragés à devenir acteurs de la résolution en réparant les préjudices infligés à la victime. L'intervenant, à la fois obstiné et bienveillant, persiste dans les entretiens jusqu'à ce que les intimidateurs trouvent une solution et que la victime se sente mieux. Cette méthode, appliquée dans 100% des écoles en France d'après le site officiel du Ministère de l'Éducation Nationale²⁶³, a été expérimentée en Australie, où son taux de réussite varie entre 85 et 100% selon les informations du site officiel de la Méthode de la Préoccupation Partagée²⁶⁴ en France.

2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

La roue des choix pour une résolution constructive des problèmes



© apprendre-réviser-mémoriser.fr

Une sensibilisation de deux heures à l'écoute active, l'empathie et la solidarité est proposée à tous les élèves en quatrième pour soutenir ceux en situation d'isolement ou de harcèlement. Les volontaires suivent une formation et s'approprient le projet en choisissant un nom pour leur mission, comme les Bienveilleurs, les Aiguilleurs ou les Philae. Présentés aux élèves de sixième en début d'année scolaire, ces volontaires facilitent l'intégration, préviennent les conflits et soutiennent ceux en difficulté. Ils participent à des actions comme l'accueil des nouveaux élèves, l'écoute active et les rondes-relais. Cette initiative pourrait s'étendre aux lycées et aux universités avec des accords spécifiques pour faciliter la transition.

3 - FAVORISER LA MIXITÉ SOCIALE À L'ÉCOLE

Pour cohabiter harmonieusement, il est essentiel de reconnaître la diversité au sein d'un groupe et de respecter les spécificités de chacun. C'est notamment à travers des projets scolaires que les élèves se familiarisent avec l'altérité et découvrent les moyens d'apprécier la richesse de ces rencontres et de la relation à l'autre. Voici quelques exemples de projets qui favorisent la mixité au sein d'un groupe, qu'il s'agisse d'une différence de classe sociale, d'origine, de religion, etc. (Tableau page de droite)

Les résultats de ces projets ont été si positifs qu'ils ont été utilisés comme exemples dans le rapport *Pour une école du "nous"*²⁶⁵ de la Fondation Jean Jaurès, rédigé par Tarik Ghezali et Cathy Racon-Bouzon pour susciter une réflexion sur l'altérité dans les écoles. Ainsi, selon ce rapport, l'impact de l'Afev peut être mis en évidence : *"Chaque année, plus de 95% des bénévoles ont le sentiment d'avoir développé une relation de confiance avec certains élèves et près de 40% ont déjà été interpellés par des élèves dans des cas de harcèlement scolaire."* Quant aux secteurs multi-collèges, les travaux récents d'Élise Huillery montrent *"les bénéfices de la mixité sociale et scolaire pour les élèves, qui acquièrent des compétences hautement valorisées aujourd'hui sur le marché du travail : empathie, capacités d'adaptation, de transmission, de réflexion collective"*. Quant aux autres projets, ils sont trop récents pour que des données concrètes sur leur impact soient disponibles.

66

Développer les stratégies face au harcèlement scolaire est essentiel pour réinstaurer rapidement un climat scolaire positif en classe.

Certaines initiatives, comme celle d'Astrée, tirent leur force de l'implication de jeunes plutôt que des enseignants. Ainsi, Astrée a un impact fort et bénéfique dans le champ de l'éducation et de la jeunesse. Elle contribue significativement au gain de confiance de ceux qui aident, renforçant leurs compétences sociales et émotionnelles. Les initiatives d'accompagnement réduisent le décrochage scolaire et le harcèlement, créant un environnement plus sûr et inclusif. En diminuant le stress et le sentiment de solitude chez les élèves, Astrée favorise un meilleur climat social et le développement de l'empathie. Ces effets combinés améliorent l'expérience éducative et renforcent la cohésion au sein des établissements scolaires.

● **Former les adultes pour garantir la sécurité physique et psychologique des plus jeunes**

En 2012, Lille a été marquée par un événement tragique : une collégienne s'est suicidée dans l'enceinte de l'établissement. En réponse, Astrée a créé le programme "Attentif aux autres" pour mieux accompagner les jeunes.

PROGRAMMES FAVORISANT LA MIXITÉ SOCIALE		
LE PROJET	OBJECTIF	COMMENT ?
REFUGEE FOOD EDUCATION 1 Marseille créé en 2021	Utiliser la cuisine étrangère pour changer la perspective des élèves sur les réfugiés et les immigrés ; Favoriser la compréhension de l'inclusion et stimulant une attitude bienveillante envers leurs pairs de diverses origines ; Encourager une prise de conscience étendue au-delà du cadre scolaire, incitant les élèves à partager leurs apprentissages avec leur entourage.	Profitant du fait que la migration est un thème du programme de 4e, des intervenants extérieurs animent pendant une journée des ateliers de sensibilisation à partir de leurs propres témoignages, des projections de films et des ateliers de cuisine.
LE GRAND BAIN association CitizenCorps 2 Marseille créé en 2021	Faciliter la rencontre entre élèves de milieux sociaux différents à Marseille en jumelant des écoles du sud et du nord, favorisant ainsi l'altérité ; Promouvoir des expériences d'apprentissage en dehors de l'école pour consolider l'empathie et la collaboration entre élèves et enseignants ; Renforcer le sens de la communauté dans la ville, puisque le projet implique les familles des élèves.	Le projet s'adresse aux élèves du primaire sur une année scolaire en 4 étapes : échange de lettres, première rencontre avec choix d'un projet commun, réunions pendant quatre mois pour développer le projet, présentation le dernier jour suivi d'une célébration.
ASSOCIATION IKIGAÏ3 Paris créé en 2015	Accompagner les enfants avec autisme dans toutes les sphères de leur vie sociale ; Faciliter leur inclusion en agissant sur l'environnement d'accueil, qu'il soit scolaire ou extra-scolaire ; Travailler les modalités de communication et de relation pour permettre la rencontre entre l'enfant et son environnement.	L'organisation s'engage à adapter l'offre éducative à tous les apprenants. L'expérience démontre que l'utilisation de pédagogies différenciées et d'outils développés pour soutenir les enfants avec des besoins éducatifs spécifiques - tant sur le plan cognitif que sur les plans émotionnel et comportemental - bénéficie et améliore l'efficacité pour l'ensemble de la classe.
AFEV 4 58 villes, dans 3 pays : France, Espagne et Belgique créé en 1991	Établir une relation interpersonnelle d'accompagnement et de soutien bénévole, entre un collégien/lycéen avec un jeune universitaire , basée sur l'apprentissage mutuel ; Redonner confiance et susciter l'envie d'apprendre chez le mentoré, étant en contact avec sa famille ; Réduire les inégalités éducatives en offrant une ouverture culturelle au mentoré et une meilleure vision de la diversité au mentor ; Renforcer le sens de la communauté dans la ville, les participants généralement issus du même quartier.	Les étudiants s'engagent pour un accompagnement de deux heures par semaine au domicile d'enfants. L'Afev collabore avec divers acteurs éducatifs et sociaux locaux, dont des établissements scolaires entre autres. Les partenaires identifient les enfants éligibles au mentorat, tandis que les équipes de l'Afev maintiennent une communication régulière tout au long de l'année pour échanger sur le parcours des jeunes accompagnés.
PROJET ENQUÊTE 5 Paris créé en 2010	Développer chez les enfants un rapport apaisé et réfléchi à la laïcité et aux faits religieux à travers l'utilisation de pédagogies et d'outils propres ; Permettre ainsi aux enfants d' établir de meilleures relations entre eux et avec les autres .	ENQUÊTE organise des ateliers-débats ludiques pour les jeunes de 13 à 18 ans, utilisant des jeux de cartes pour faciliter les échanges modérés par un animateur. Ces ateliers abordent la laïcité et les faits religieux à travers des questions concrètes, encourageant les adolescents à exprimer et confronter leurs points de vue dans un cadre respectueux.
SECTEURS MULTI-COLLÈGES: 6 Exemple : Fusion des collèges Berlioz-Coysevox Paris 18e début en 2017	Mélanger les enfants aisés et défavorisés pour faire réussir les élèves et éviter les ghettos ; Tirer le meilleur parti des capacités de tous les élèves afin que, grâce à la diversité, chacun apprenne de l'autre.	Un secteur du collège Hector-Berlioz a été fusionné avec un autre du collège Antoine-Coysevox, situé à 600 mètres seulement, mais au public beaucoup plus favorisé. Tous les enfants de ce désormais grand secteur unique rentrent en 6e une année dans l'un, une année dans l'autre, et y restent jusqu'à la fin de leur 3e. Cette méthode est connue comme "montée alternée".

Références du tableau:

<https://refugee-food.org/education/><https://www.cltizencorps.fr/><https://www.association-ikigai.org/v2/pg/notre-raison-d-etre><https://afev.org/actions/mentorat><https://www.enquete.asso.fr/><https://page.impacttrack.org/sensibilisation-dans-les-colleg>

2D | Valoriser la coopération et l'entraide pour une école fondée sur les talents

Une société de liens requiert que l'entraide soit un principe adopté par tous. Par conséquent, ce principe devrait être enseigné et encouragé dès l'éducation de base. C'est pourquoi il est fondamental de se concentrer sur les moyens de proposer des solutions gagnant-gagnant (1) et de favoriser l'interdépendance positive et la coopération à l'école (2) et en ligne grâce au social learning (3).

1 - INSTITUER UNE STRATÉGIE TOUS GAGNANTS

La coopération demeure le socle de la **stratégie de négociation win-win**, où toutes les parties impliquées sortent gagnantes. En effet, pour parvenir à une solution commune qui convienne à tous, il faut un effort conjoint d'écoute et de créativité. Les **bénéfices** sont multiples, tels que l'économie de temps obtenue grâce à la considération des points de vue de l'autre partie, facilitant ainsi l'atteinte rapide d'un accord. De plus, cela contribue à construire des relations plus solides, car une fois que la confiance est établie, la négociation ultérieure devient plus aisée. Enfin, la qualité des relations favorise également le respect mutuel des accords, réduisant ainsi les risques de surprises désagréables. Pour que cette stratégie fonctionne, il faut donc un climat sincère et calme basé sur des solutions, une communication claire et objective et l'identification des conflits possibles afin de les transformer en opportunités d'accord au cours de la négociation.

Cette approche, fréquemment adoptée dans le domaine professionnel, peut également être appliquée dans le **contexte éducatif**. En effet, la **méthode Gordon**²⁶⁶, prend déjà en compte la stratégie win-win pour l'éducation. Pour ce faire, Thomas Gordon, titulaire d'un doctorat en psychologie et concepteur de cette méthode, préconise trois principes fondamentaux pour garantir son efficacité : l'emploi du **message-JE**, consistant à décrire sa propre compréhension de la situation pour assumer sa part de responsabilité et éviter de faire peser exclusivement sur l'autre la charge d'un problème ; l'adoption de l'**écoute active**, qui implique de comprendre et de reconnaître les sentiments et les besoins de l'autre et puis de les reformuler ; enfin, la promotion de la **négociation sans perdants**. En 1966, le premier Atelier Gordon pour les enseignants a eu lieu et aujourd'hui ils ont été développés dans 43 pays²⁶⁷, avec un taux²⁶⁸ de satisfaction de 8,9/10 en 2021 sur les formations professionnelles organisées.



Pour parvenir à une solution commune qui convienne à tous, il faut un effort conjoint d'écoute et de créativité.

2 - PROMOUVOIR L'INTERDÉPENDANCE POSITIVE ET LA COOPÉRATION EN CLASSE

● Stimuler l'interdépendance positive dans les écoles

Cultiver l'interdépendance positive est incontournable pour le bien-être des individus et leur développement. Associé à des valeurs telles que la solidarité, l'entraide et la réciprocité, ce concept est défini comme *“l'aptitude à se relier aux autres [...], ce que chacun trouve dans ses relations avec les autres”*²⁶⁹. Selon la psychologue Rebecca Shankland, c'est précisément grâce à l'interdépendance que l'espèce humaine a réussi à survivre dans le passé et à progresser, en raison des avantages à s'appuyer sur ce que chacun a de meilleur à offrir : *“plus les liens d'interdépendance sont étroits dans une communauté humaine, plus cette dernière est riche et susceptible de se développer et de durer. Et plus ses membres sont susceptibles d'être heureux et épanouis.”*²⁷¹ En effet, chacun possède ses propres caractéristiques qui peuvent être utilisées en faveur d'un groupe, et le partage de ces forces est une démarche gagnant-gagnant.

Pour profiter des avantages de l'interdépendance, il faut savoir demander et accepter de l'aide. D'après Rebecca Shankland et Christophe André²⁷¹, solliciter de l'aide consolide les relations avec les autres et contrebalance les rôles dans un groupe, cela n'est pas un signe d'incompétence, de paresse ou d'immatrité, malgré les idées préconçues fréquentes. Ces psychologues expliquent que, dans les sociétés occidentales modernes, l'idée de compter sur autrui est parfois mal interprétée telle une dépendance pure, même si cela ne signifie pas dépendre entièrement des autres. Il y a donc une inclination à valoriser l'indépendance totale, mais assumer toutes les responsabilités peut entraîner un risque d'épuisement, qui se répercute fréquemment sur les autres de différentes manières. L'aide serait alors requise plus tard, mais dans une situation critique. Ainsi, l'idéal est de trouver un équilibre entre l'autonomie et l'attachement, afin de ne pas se surcharger ou de surcharger l'autre, et d'utiliser les différentes forces de chacun en faveur du groupe.

L'apprentissage de l'interdépendance peut être abordé dès le plus jeune âge. D'ailleurs, plusieurs écoles primaires du Québec intègrent déjà cette valeur comme guide dans leurs activités. Dans son livre *Ces liens qui nous font vivre*, Rebecca Shankland explique que ces écoles mettent en place des **partenariats de forces** afin de grandir collectivement en compétences et cultiver l'interdépendance. Le Centre de services scolaires de Montréal²⁷², par exemple, affirme des **principes directeurs** tels que la considération de l'autre, l'attention aux autres et le travail collectif vers un but commun, entre autres, comme base de son éducation.



“L’olympiades entre les classes vise à agir positivement sur le climat scolaire en faisant en sorte que le collège soit une grande équipe.”

Véronique Beaux, principale du collège du Querpon

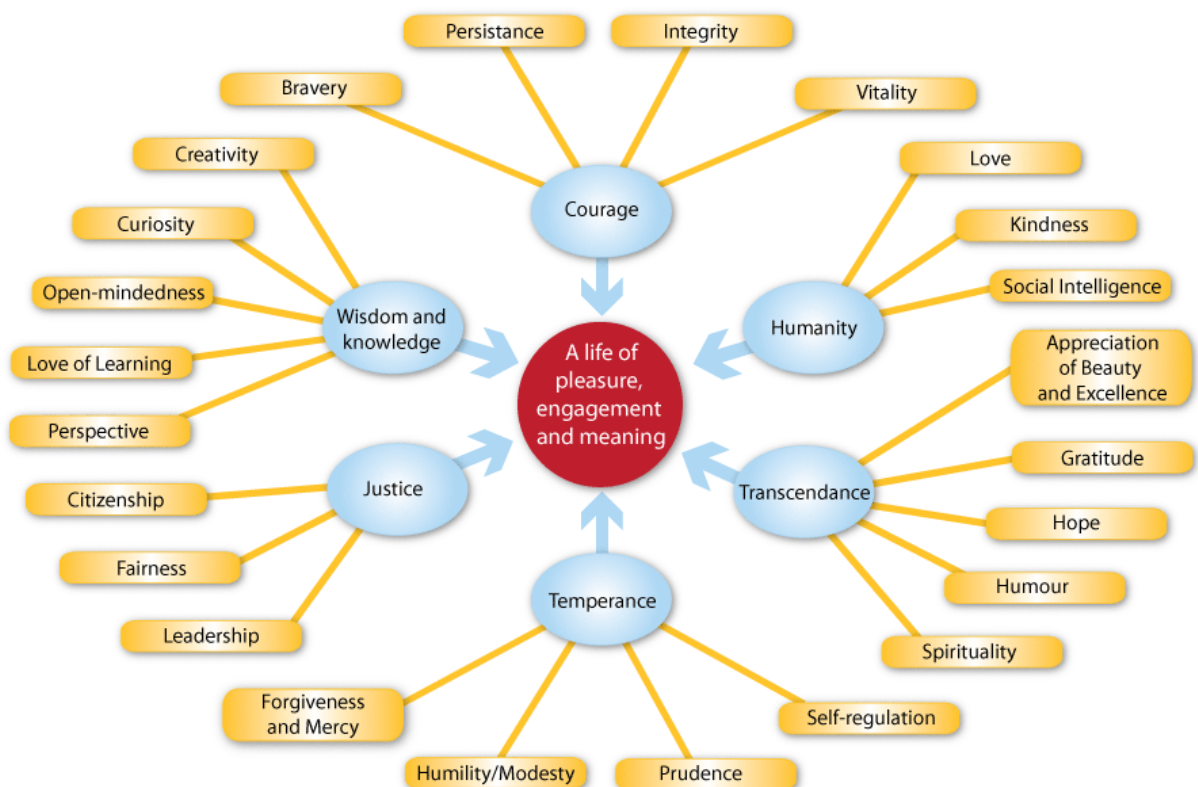
En France, les écoles commencent à utiliser ce concept pour motiver les élèves à retourner à l'école. Un exemple cité par Rebecca Shankland dans *La puissance des liens* (2023) est l'initiative de l'école Querpon dans le Val d'Anast, qui a remporté le prix de l'innovation pour la promotion de la santé relationnelle²⁷³ en septembre 2022. Constatant le manque de motivation des élèves et des enseignants, les équipes pédagogiques ont créé un projet d'**olympiades entre les classes de l'école**. Le projet repose sur une compétition positive, où chaque participant contribue tout au long d'ateliers collectifs culturels, ludiques ou sportifs organisés pendant l'année scolaire. Les thèmes de ces ateliers sont sélectionnés en fonction des programmes scolaires et des niveaux des classes et chaque classe choisit un nom, un blason et une saynète. Le travail collectif est essentiel, valorisant les compétences psychosociales. Véronique Beaux, principale du collège du Querpon, affirme que *“grâce à cette action, nous construisons toute l'année scolaire, le vivre ensemble, la coopération. Les retombées sont visibles au quotidien dans le collège. Par exemple, nous observons une diminution drastique des mesures disciplinaires et un climat scolaire paisible.”*²⁷⁴

● Une invitation à s'appuyer sur les forces de chacun

La psychologie positive est précisément la science du fonctionnement optimal, du bien-être et des forces humaines. En cela, son objectif n'est pas de "guérir" ou "réparer" ce qui va mal, mais plutôt de **“construire” des ressources et “développer” ce qui fonctionne bien**. Martin Seligman, le fondateur de la discipline, a donc réorienté ses recherches sur l'impuissance acquise (le conditionnement induit par les expériences négatives) vers celles des forces de caractère. Constatant qu'il n'existait pas de pendant positif au DSM-IV, manuel de diagnostic et statistique des troubles mentaux, il crée un **Traité des forces de caractère et des vertus** répertoriant 24 traits psychologiques de l'être humain. Ces 24 forces, valeurs en action, (en anglais Values In Action, soit VIA) sont universelles et laïques, conçues à partir des différentes philosophies morales et penseurs religieux à travers l'histoire et les cultures du monde. Elles sont réparties telles que le montre l'image ci-dessous. Les différentes recherches en psychologie positive autour de la théorie des forces démontrent l'**importance d'identifier et de développer les forces** de chacun pour vivre une vie épanouie : confiance, émotion positive, engagement, motivation, collaboration, gestion du stress, résilience, optimisme... En résumé, Alex Linley nous dit *« utiliser ses forces est la plus petite chose que l'on puisse faire pour faire la plus grande différence »*. Les recherches croissantes mettent en application la théorie des forces **en milieu scolaire**. Cela permet de valoriser les forces individuelles de chaque élève pour leur épanouissement personnel et pour un meilleur apprentissage. Un partenariat

Les 24 les traits psychologiques de l'être humain

VIA Character Strengths & Virtues
(Peterson and Seligman, 2004)



2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

de forces se met alors en place, ce qui encourage l'interdépendance positive en classe.

● Promouvoir une école des talents

Afin de favoriser une interdépendance positive, il est donc essentiel de reconnaître pleinement les talents et les forces de chaque individu. En ce sens, Sir Ken Robinson plaide pour une approche éducative qui reconnaît et développe les divers talents et passions des élèves. L'auteur soutient que le système éducatif actuel ne parvient pas à cultiver les talents individuels des élèves, se concentrant trop sur les matières académiques standards et négligeant les arts et les activités physiques. Il promeut une éducation personnalisée qui développe les passions et aptitudes uniques de chaque élève, laissant place à la créativité. Il propose de créer un environnement éducatif où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage et où les enfants sont encouragés à être curieux et inventifs. Pour Robinson, une «école des talents» devrait valoriser la diversité des intelligences et offrir un curriculum flexible qui inspire les élèves à réaliser leur potentiel individuel.

● Renforcer la coopération dans les écoles

Dans quelle mesure la coopération peut-elle être renforcée dans les écoles ?

La clé repose sur la capacité à susciter la volonté intrinsèque des élèves à coopérer, plutôt que de les contraindre par une obligation extérieure, déclare Sylvain Connac, l'enseignant-chercheur en Sciences de l'Éducation et auteur du livre *La coopération, ça s'apprend* (2020). En outre, l'enseignant rappelle qu'il faut être prudent lors de la répartition du travail en groupe, car cela peut entraîner un manque de participation et un apprentissage faible si tous les élèves ne se sentent pas à l'aise pour participer à une équipe, ça risque un travail inéquitable. Il est donc essentiel de développer des approches visant à susciter le désir des élèves de collaborer. Sylvain Connac propose une stratégie qu'il juge efficace : avant chaque activité, interroger les élèves pour savoir ceux qui préféreraient travailler en équipe. Ensuite, procéder à un tirage au sort parmi ces élèves pour former les groupes. Les autres travaillent individuellement et, au fil du temps, prennent conscience de leurs difficultés et de leur besoin d'assistance. Ainsi, lors d'une prochaine activité, il est plus probable qu'ils manifestent de leur initiative la préférence pour le travail en groupe.

Une culture de la socialisation à l'école nécessite de distinguer les différents modes relationnels que sont la coopération, la collaboration et la compétition. Le professeur Sylvain Connac les distingue précisément. Il y a coopération lorsque des personnes travaillent ensemble sur un projet commun, où chacun y trouve son compte ; dans le cas de la collaboration, chacun peut travailler de son côté pour assembler les pièces d'un travail. L'apprentissage à l'école devrait donc viser des activités véritablement coopératives. À son tour, la compétition, souvent

considérée à tort comme le contraire de la coopération, favorise également le processus éducatif. En effet, dans une activité compétitive, les élèves s'améliorent et essaient de se dépasser grâce à la confrontation avec l'autre. De plus, lorsque des groupes distincts entrent en compétition, cela suscite une cohésion interne au sein de chaque groupe. Ce qu'il faut éviter, c'est la concurrence, c'est-à-dire le fait d'essayer d'être meilleur que les autres, ce qui est le vrai contraire de la coopération. Par conséquent, le rôle de l'enseignant est de clarifier l'objectif de chaque activité afin d'éviter les malentendus en classe.

La coopération à l'école comme pilier de la socialisation



Les conseils de classe coopératifs organisés dans les écoles maternelles, comme ceux de l'École élémentaire Léon Jouhaux²⁷⁵, sont un exemple de coopération au sein des écoles. Ils permettent à chaque élève de prendre position, ce qui les apprend à écouter, à proposer, à négocier et à décider ensemble. Les conseils fonctionnent comme suit : avec une fréquence hebdomadaire, pendant une durée maximale de 45 minutes, les élèves de chaque classe se réunissent pour discuter des événements de la semaine. Avant les conseils, les participants écrivent leurs propositions, félicitations ou/et problèmes rencontrés sur un morceau de papier et les placent dans une boîte fermée ou les collent sur un tableau. L'élève qui assure la présidence anime le conseil, c'est-à-dire qu'il ouvre la séance en rappelant le règlement, distribue les prises de parole et organise le débat. L'élève secrétaire prend des notes. L'ordre des événements est toujours le même : il y a d'abord un retour d'information sur le conseil précédent, pour s'assurer que les solutions adoptées ont un effet, puis une discussion sur l'ordre du jour et, enfin, un récapitulatif des décisions proposées. Selon Sylvain Connac²⁷⁶, ces conseils encouragent l'initiative et les comportements autonomes et responsables ; impliquent les élèves dans la gestion d'un environnement serein ;

développent les apprentissages ; éduquent à des relations apaisées et organisent le partenariat entre les enseignants et les élèves.

3 - LE SOCIAL LEARNING, MÉTHODE D'APPRENTISSAGE COLLABORATIF FAVORISÉE PAR LE DIGITAL

L'apprentissage collaboratif est un autre procédé d'une école de la socialisation permettant de développer la coopération et l'entraide en classe. *Le guide ultime Social Learning de Beedeez*, explique la méthode **Social Learning**²⁷⁷, la construction collaborative et horizontale des connaissances prend forme à travers les interactions d'un groupe sur un sujet, grâce à l'entraide et à la participation active de chaque individu. De cette façon, chaque contribution vient enrichir la discussion en mettant en évidence des aspects de la question qui pourraient être négligés, participant ainsi de manière significative au développement des compétences de tous les membres du groupe. Ainsi, pour que tout le monde puisse grandir ensemble grâce à l'intelligence collective, il faut développer une communauté apprenante²⁷⁸, un environnement bienveillant dans lequel les participants se sentent à l'aise pour interagir.



Le Social Learning permet aux individus de vivre une expérience d'apprentissage plus efficace et durable grâce aux interactions sociales.

Développée par le psychologue Albert Bandura dans son livre *Social Learning Theory*²⁷⁹ (1977), l'approche a évolué et a pris la forme, à partir des années 1990, du **modèle 70-20-10**, créé par le *Centre for Creative Leadership* de l'université de Princeton. Dans ce modèle, 70% des connaissances sont acquises par l'activité et l'expérience, 20% par les interactions sociales et 10% par la formation académique, ce qui signifie que 90% des connaissances sont acquises de manière informelle. La méthode s'est donc avérée parfaite pour être appliquée en E-learning ou que ce soit sur des plateformes numériques ou même des réseaux sociaux.

Un cas concret d'application du **Social Learning** peut être observé dans l'utilisation de la **plateforme Moodle**, déjà largement adoptée par des universités à travers le monde, telle que dans les cours de langues dispensés à la Sorbonne Université. Dans le cadre du cours "Georgian Cities"²⁸⁰, les étudiants d'anglais de niveau avancé améliorent leur compétence en écriture de diverses manières sur la plateforme. Par exemple, ils utilisent l'espace forum Moodle où ils sont invités à commenter différents aspects de l'époque géorgienne en anglais. Cet espace en ligne rassemble l'ensemble des classes du cours, favorisant ainsi la collaboration et la discussion des particularités de cette période et donc tout le monde apprend ensemble grâce aux observations des autres. Les enseignants ne sont là que pour vérifier la pertinence des commentaires et corriger les aspects linguistiques. En réalité, moodle offre plusieurs outils²⁸¹ autres que le forum qui sont utiles de Social Learning, tels que la création collective de glossaires, de pages wiki ou simplement le chat.

Un autre exemple concerne **LinkedIn**. En 2023, le réseau social a lancé la fonction "articles collaboratifs"²⁸², dans laquelle des experts sont appelés à partager leur point de vue sur un sujet de leur compétence. De cette manière, un débat a lieu au sein de cette communauté et les professionnels peuvent apprendre et se mettre à jour de manière coopérative.

Moodle est une plateforme digitale qui permet de customiser les systèmes de gestion de l'apprentissage (Learning System Management)



Moodle Plugins that will help customize your LMS



© Atharthriti

2E | Donner une place centrale aux liens avec les seniors a toutes les phases de l'apprentissage

Une culture de socialisation élargie invite à donner une place aux aînés dans toutes les phases de l'apprentissage. Les seniors ont un fort désir de transmission (1) lequel se matérialise à tous les stades de l'éducation (2).

1 - UNE ENVIE FORTE DE TRANSMISSION DES SENIORS

Jusqu'à accéder au statut de senior, les personnes âgées ont accumulé un précieux trésor de connaissances et d'histoires tout au long de leur parcours de vie. Et le plus beau, c'est qu'ils aspirent à partager leurs expériences. D'après une enquête de l'Institut Français des Seniors (2014) portant sur les sujets préférés des seniors à partager, 83% ont mentionné «les valeurs qui guident ma vie», 48% ont évoqué l'Histoire familiale, et 44% ont cité les «leçons de vie». Bien que la transmission de cette sagesse, cruciale pour le développement humain dans le passé, puisse avoir perdu de son éclat dans les modèles sociaux actuels axés sur la productivité, de nombreuses autres cultures persistent à lui accorder l'importance qu'elle mérite. Par exemple, l'écrivain malien Amadou Hampâté Bâ déclare: «En Afrique, un vieillard qui meurt est une bibliothèque qui brûle²⁸³». En s'inspirant de ces cultures, il est nécessaire de valoriser ce que les générations précédentes ont à dire.

83% des seniors interrogés ont mentionné vouloir partager « les valeurs qui guident ma vie. »

De plus, partager leurs connaissances avec autrui offre de nombreux avantages aux personnes âgées. En effet, selon l'association Tous en Tandem²⁸⁴, qui promeut des animations culturelles intergénérationnelles, le contact avec des personnes d'âges différents les stimule mentalement, ce qui favorise l'ouverture d'esprit et l'apprentissage de nouvelles idées, et leur permet de se sentir utiles et mieux intégrés dans la société. Tout cela est essentiel pour

accroître leur estime de soi et leur confiance en eux et ainsi lutter contre l'isolement et briser la solitude. De plus, selon «Le baromètre des relations intergénérationnelles²⁸⁵» réalisée par Petits Frères des pauvres en 2021, 97% des personnes âgées interrogées déclarent que les contacts avec les jeunes réduisent la détérioration de leur santé mentale, et 86% qu'ils préviennent également la détérioration de leur santé physique, ce qui est excellent pour les aider à maintenir leur autonomie.

Fortes de ces avantages, diverses associations cherchent à valoriser le désir des personnes âgées de transmettre leur histoire de vie²⁸⁶. L'Association de recueilleuses et recueilleurs de récits de vie, fondée par Catherine Schmutz-Brun, docteure en sciences de l'éducation, et proposée par l'Université de Fribourg depuis 2013, en est un exemple. L'idée est née du constat que de nombreuses personnes âgées avaient une faible estime d'elles et se sentaient invisibles dans les Établissements Médico-Sociaux (EMS) en Suisse. Ainsi, après quelques rencontres avec les recueilleurs de récits, l'exercice de mémoire que constitue le fait de raconter sa propre histoire a fait que «les personnes âgées interrogées passent du 'Ma vie n'est pas intéressante' à 'J'ai quand même vécu des trucs extraordinaires!'²⁸⁷». La généralisation du récit de vie en institution pour personnes âgées aide donc à transformer les résidents d'observateurs démunis en acteurs engagés, le projet culminant avec la création d'un livre collectif destiné à une lecture partagée au sein de leur communauté. Sur le même principe, le projet français Temps Composés²⁸⁸, créé par Dominique François, vise également que les seniors regagnent leur confiance, les invitant à rédiger leur propre histoire. Ainsi, Dominique François se déplace au domicile des personnes âgées pour présenter le projet et déterminer leur intérêt. En cas d'acceptation, des séances d'entretiens d'environ 2heures sont planifiées. Ce projet offre aux seniors la chance de donner un sens à leur présent, de mieux communiquer leurs émotions et idées, tout en étant écoutés et valorisés.

Les possibilités de transmission de seniors des Talents d'Alphonse

LES SAVOIR-FAIRE PROPOSÉS

Qu'avez-vous envie d'apprendre aujourd'hui ?



© Les Talents d'Alphonse



Couture, Tricot



Bricolage



Musique



Jardinage



Photographie



Autre

JE RÉSERVE !

66

“Ce qui est magnifique, c’est ce lien privilégié qu’on crée et qui conduit inmanquablement à un meilleur apprentissage.”

Mijo, participante de ShareAmi

En plus des initiatives axées sur la transmission des récits de vie, il existe également des projets qui mettent l’accent sur la transmission des connaissances par les personnes âgées. L’association Les Talents d’Alphonse²⁸⁹ met en contact des seniors qui souhaitent enseigner une activité, allant de la photographie au jardinage, et des personnes intéressées par le sujet. Le fonctionnement est le suivant : un stagiaire qui a une passion ou un savoir-faire et qui souhaite partager ses compétences, poste sur le site. S’il est retenu, il rejoint le groupe Alphonse ou Alphonsine (titre du formateur sur la plateforme) pour transmettre son savoir. Chaque Alphonse recevra 15 euros pour sa transmission de savoir. La même plateforme engage également les retraités pour aider les adultes qui souhaitent planifier leurs dernières années de travail. La plateforme ShareAmi²⁹⁰ est un autre exemple. Sur elle, il y a une mise en relation entre les seniors et les jeunes qui veulent apprendre et pratiquer le français. MiJo, seniore qui participe à ce tandem, témoigne : *“Cela a élargi ma vision du monde. Ce qui est magnifique, c’est ce lien privilégié qu’on crée et qui conduit inmanquablement à un meilleur apprentissage d’un côté et à un sentiment d’être véritablement utile de l’autre et tout ça enrubanné de réelle amitié partagée.”*

2 - TRANSMISSION DES CONNAISSANCES DES SENIORS À TOUS LES STADES DE L'ÉDUCATION

Le groupe KLESIA souligne l’immense richesse qu’ont à offrir les seniors à la société, et l’impact significatif

qu’ils peuvent avoir sur de nombreux enjeux, notamment sur l’éducation. Les initiatives ci-dessous décrivent comment on peut les intégrer dans des crèches ou les faire participer à l’éducation des enfants via les écoles voisines, ils ont en effet beaucoup à transmettre sur la vie en société, la transition écologique ou sur le retour à l’emploi par exemple.

● Les crèches intergénérationnelles

Les crèches intergénérationnelles sont des lieux où sont réunis des enfants de moins de 3 ans et des individus de plus de 70 ans. Pour ce faire, des mesures adaptées doivent être mises en place afin que les rencontres se déroulent dans un environnement sain pour tous, sachant que les enfants de cette tranche d’âge et les personnes âgées ont une santé fragile. En termes d’aménagement, des crèches sont généralement construites à l’intérieur des maisons de retraite ou des EHPAD, chaque bâtiment disposant d’une entrée séparée pour préserver l’intimité des personnes âgées. Ainsi, chaque bâtiment fonctionne séparément et des activités sont planifiées chaque semaine par une équipe qualifiée, pour impliquer à la fois les enfants et les personnes âgées.

Ces activités, qui peuvent inclure le coloriage, les comptines, le modelage, la pâtisserie et le jardinage, entre autres, sont conçues pour l’ensemble du groupe ou pour des binômes senior-enfant. Dans certaines institutions, en plus de ces activités, plusieurs fois par semaine, tout le monde déjeune ensemble, ce qui crée et renforce les relations au sein de l’institution en général. Par exemple, dans la fusion de l’EHPAD “Les Orchidées” et de la crèche “Rigolo comme la vie”, à Tourcoing, le repas est *“un moment très attendu par tous, pendant lequel des instants extraordinaires se produisent... comme ces deux mamies qui déjeunaient seules au réfectoire et qui se remettent à parler ensemble en voyant les enfants.”*²⁹²

Un moment doux entre les générations où les tout-petits et les seniors partagent des activités quotidiennes

Harmonie et apprentissage dans les crèches intergénérationnelles

© Quentin Natouf





Les activités intergénérationnelles entre les seniors et les enfants ont un effet réciproque favorisant l'harmonie.

À l'origine conçue pour contrer l'isolement social des personnes âgées, cette initiative crée des moments de bonheur pour tous. Le réseau Choisir ma Crèche²⁹³, qui facilite la recherche de crèches pour les parents travaillant en entreprise, observe que ces rencontres sont bénéfiques pour les seniors vu qu'ils atténuent leur isolement et leur dépression. Cela grâce à une rupture de leur routine quotidienne qui apporte une grande gaieté, ces moments permettant aux aînés de partager leurs histoires et expériences avec les plus jeunes, et leur offrant ainsi une sensation de valorisation et d'écoute, contribuant à restaurer leur confiance en eux. Ainsi, en agissant positivement pour le bien des enfants, les seniors ressentent également une satisfaction d'utilité. Pour les enfants, ces rencontres visent à encourager leur éveil en stimulant leur curiosité. En plus, la présence des aînés joue un rôle important en aidant à canaliser les enfants plus turbulents. Ces interactions offrent également aux enfants une perspective différente de la société, car à leur âge, ils ont plutôt tendance à ne côtoyer que de jeunes adultes ou d'autres enfants. Enfin, ce contact favorise le développement d'une compréhension du temps différente, car les personnes âgées peuvent parfois être fatiguées ou avoir d'autres engagements, enseignant ainsi aux enfants le respect de ces contraintes. Pour le personnel qui travaille dans ces institutions mixtes, le plus grand avantage est de bénéficier d'une atmosphère plus légère et d'assister à de véritables moments d'échange : *"c'est une vraie bouffée d'oxygène pour nous d'aller à la résidence"*²⁹⁴, déclare l'une des employées qui travaille dans la crèche Le Jardin des Orchidées.

30 crèches intergénérationnelles installées en France.

Outre Le Jardin des Orchidées, première initiative de ce modèle à voir le jour en France en 2012, plusieurs autres crèches intergénérationnelles se sont établies sur le territoire français et leur nombre ne cesse de croître. Il existe déjà plus de 30 institutions de ce type dans l'Hexagone, installées dans le sud, comme l'association MAMI²⁹⁵ (Maison d'Accueil Multiservice Intergénérationnelle) à Toulon, comme dans le nord du pays, comme la Micro Crèche Mamie Baby²⁹⁶ à Montivilliers. En 2022, la start-up Tom & Josette²⁹⁷, premier réseau français de micro-crèches intergénérationnelles, a été créée dans le but d'ouvrir 200 crèches intergénérationnelles jusqu'à 2030, selon article dans Les Echos Starts²⁹⁸ (2023). Pauline Faivre et Astrid Parmentier, fondatrices du réseau qui compte déjà 10 micro-crèches de ce type en activité et six autres en cours de construction, expliquent leurs motivations : « Nous

sommes convaincues que recréer du lien intergénérationnel est essentiel. Notamment pour éviter tout isolement et faire grandir les plus petits de manière saine, intelligente et ludique. Grâce à nos crèches, nous voulons tisser des liens entre toutes les générations. Et proposer un cadre éducatif épanouissant pour les tout-petits !²⁹⁹ »



Les bénéfices de l'interaction intergénérationnelle :

- Pour les aînés : augmentation de l'estime de soi, sentiment d'utilité, réduction de l'isolement.
- Pour les jeunes : accès à un savoir riche et diversifié, apprentissage du respect et de l'empathie, développement d'une meilleure compréhension des différentes étapes de la vie.

● L'école avec les savoirs des seniors

L'intervention des seniors dans l'éducation des jeunes peut être étendue au-delà des crèches. Dans les écoles maternelles et élémentaires, divers projets invitent les personnes âgées à participer. Un exemple est Lire et faire lire³⁰⁰, *"programme national d'ouverture à la lecture et de solidarité intergénérationnelle"*. Dans le but de cultiver l'amour de la lecture et des livres, des volontaires âgés de plus de cinquante ans interviennent auprès de petits groupes d'enfants de 0 à 12 ans dans différentes structures dédiées à l'accueil collectif. Ces bénévoles formés interviennent habituellement une fois par semaine, que ce soit pendant les heures scolaires, périscolaires ou extrascolaires. Ils sont également impliqués dans diverses autres structures éducatives (centre de loisirs, crèche, maternelle, primaire, collège, bibliothèque, centre socio-culturel...). Ces périodes de lecture à voix haute, planifiées à l'avance pour favoriser l'interaction, sont bénéfiques pour les deux générations, comme nous l'explique Pierre, bénévole depuis plus de cinq ans : *"J'essaie d'élargir les lectures, par exemple en leur expliquant les mots difficiles, en évoquant d'autres pays, les oiseaux qu'ils peuvent côtoyer... [...] Je suis souvent appelé "Papy Pierre" ça me réjouit et même "Papy lecture", jolie trouvaille qui m'enchant. Merci de m'avoir permis, grâce à "Lire et faire lire", de donner encore de ma vie aux enfants pour contribuer, peut-être, à en faire des adultes réussis."*³⁰¹



« Merci de m'avoir permis, grâce à «Lire et faire lire», de donner encore de ma vie aux enfants pour contribuer, peut-être, à en faire des adultes réussis. »

Pierre, bénévole Lire et faire Lire

Un autre exemple : au Luxembourg, le projet **Raconte Moi Une Histoire**³⁰² est également basé sur la lecture aux enfants dans les écoles, mais avec une particularité : les personnes âgées sont invitées à le faire dans leur langue maternelle. De cette façon, ce projet offre aux seniors l'opportunité de valoriser leur langue et leur culture auprès des jeunes tout en permettant aux enfants d'améliorer leurs compétences d'écoute et d'expression. L'exposition à une autre langue suscite la curiosité des enfants pour d'autres langues et cultures, tout en développant leur attention. Un participant au projet raconte son expérience : « *C'est une activité simple et accessible qui fait du bien autant à celui qui raconte qu'à celui qui écoute. [...] C'est formidable de sentir l'excitation des enfants : ils en redemandent! Ils posent des questions et sont curieux de tout. Les enfants heureux me plaisent dans cette activité.* »³⁰³

Dans les collèges et les lycées, les initiatives liées aux personnes âgées évoluent au-delà de la lecture pour se concentrer sur l'exploration de leur histoire de vie. Trois projets peuvent l'illustrer : Passe la parole, différents projets de l'association Nos Mémoires Vives et les Ateliers d'écriture intergénérationnelle.

Passe la parole, proposé par la compagnie Ici Même et Là Aussi, est un projet qui consiste à recueillir les récits de vie de personnes âgées pour en faire des spectacles théâtraux. À cette fin, plusieurs sessions sont organisées entre les jeunes et les seniors pour recueillir des témoignages, au cours desquelles ils partagent leurs expériences de vie, y compris les aspects familiaux, scolaires et professionnels. Les récits de vie abordent des questions sensibles comme l'histoire, la diversité culturelle, l'égalité femmes-hommes, et la citoyenneté, encourageant la réaction, l'expression et la réflexion collective des participants et des spectateurs. Le projet, qui a débuté lors de l'année scolaire 2014-2015 dans une classe de 3ème de l'école de la Pléiade, s'est depuis élargi à plus de 23 pièces de théâtre réalisées à partir de récits de seniors, dans différents établissements scolaires principalement en Île-de-France (Saint-Denis, Paris 20ème, Cachan, Montfermeil...).

L'association Nos Mémoires Vives, dont le but est de préserver la mémoire des anciens, mène plusieurs autres projets intergénérationnels dans les écoles en mobilisant l'outil de l'interview. Dans l'un d'entre eux, **Fragments d'histoires** (2020), l'équipe éducative du collège Ambrussum, de Lunel, a impliqué une classe de 4ème dans la collecte de récits portant sur le thème des parcours migratoires. Ces collégiens ont donc d'abord réfléchi à des questions en rapport avec le sujet à poser aux seniors lors des entretiens, qui ont eu lieu ultérieurement. À partir de ces rencontres, quatre montages sonores thématiques ont été réalisés et déposés aux Archives départementales de l'Hérault lors d'une visite, contribuant ainsi à la préservation du patrimoine immatériel communal. Le contenu était : « *Guerre d'Algérie et rapatriement, perte de ses repères natals, misère et confrontation à l'autre différent de soi, les paroles se sont libérées, non sans émotions pour les anciens, heureux de pouvoir*

transmettre, que pour les jeunes, valorisés par leur qualité d'écoute. »³⁰⁴ Un autre exemple est le projet **Retraverser l'histoire à travers les objets de la vie** (2022)³⁰⁵, dans le cadre duquel des collégiens des écoles de Saint Thibéry, d'Adissan et du centre de loisirs de Lézignan la Cèbe interrogent des personnes âgées sur des objets anciens, tels que des ustensiles de cuisine, des petits outils, des jouets, des véhicules, des téléphones, etc. Trois séries de podcasts ont été réalisées à partir des enregistrements et sont accessibles en ligne sur le site de l'association.



Les séances hebdomadaires permettent aux seniors de rencontrer de nouvelles personnes, de se sentir valorisés en ayant la parole, et de construire un lien social essentiel pour leur intégration complète dans la société.

Enfin, le projet **Atelier d'écriture intergénérationnel**³⁰⁶ a réuni les élèves de terminale STSS (Sciences et Technique de la Santé et du Social) du collège Léonard de Vinci de Saint-Michel-sur-Orge et les résidents de l'EHPAD Jardins du Plessis. L'objectif ? Contribuer à la formation de ces futurs professionnels de la santé dans leur contact avec les personnes âgées. M. Saunier, professeur de philosophie au lycée Léonard de Vinci, explique : « *ce projet passionne nos élèves car ils découvrent un autre public auquel ils seront confrontés dans leur métier d'infirmier ou d'aide soignant. Ils devront aussi passer une épreuve de culture générale et les thèmes abordés lors de ces entretiens sont très divers* ». De l'autre côté, ces entretiens hebdomadaires offrent aux seniors l'opportunité de rencontrer de nouvelles personnes, de se sentir valorisés en ayant la parole, et surtout, de construire un lien social essentiel pour leur intégration complète dans la société. Morgane, lycéenne qui a participé de ce projet en 2017, donne son témoignage : « *Au départ, j'étais réticente au projet mais au final, je me suis rendue compte que ces personnes avaient une vraie histoire, chargée de drames comme la guerre, et avaient connu des changements extraordinaires dans la société comme les communications, les transports... Ma vision des anciens a changé, ils sont mieux placés que nous pour parler de la vie.* »³⁰⁷

● L'orientation et l'insertion professionnelle avec les seniors mentors

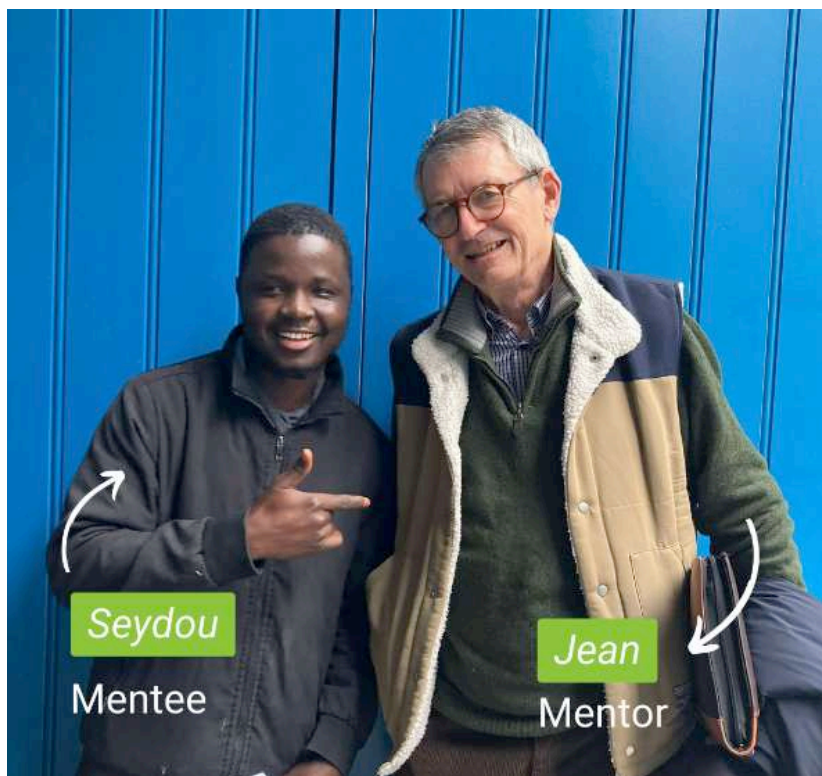
Les seniors ont la capacité de guider les jeunes adultes qui achèvent leurs études, que ce soit dans les lycées professionnels ou à la fin de leur cursus universitaire, en mettant à disposition leur expertise professionnelle afin de faciliter leur insertion dans le monde du travail. Par exemple, le dispositif *Des seniors dans la classe*³⁰⁸, issu du projet européen Ambition 21-Numavenir, invite des retraités à venir dans les classes des cours professionnels pour aider les élèves et réduire le décrochage scolaire. Au

2. POUR UNE CULTURE DE SOCIALISATION À L'ÉCOLE

cours de ces séances, les seniors assistent les jeunes en les guidant dans la rédaction de leur CV et de leur lettre de motivation en plus de les aider également à simuler des entretiens d'embauche, à se préparer à leur intégration professionnelle et à acquérir des compétences en prospection téléphonique et sur le terrain parmi d'autres conseils prodigués. Plus de 2600 élèves ont bénéficié du dispositif depuis 2017. Voici l'opinion d'un participant du lycée Marie-Marvingt de Tomblaine (2019): *“Les seniors sont des professionnels qui nous accompagnent sur un projet pédagogique, en partenariat avec une entreprise. Ils étaient comme des tuteurs pour nous. [...] Les seniors nous ont apporté leur expertise, leur expérience professionnelle : comment réagir avec des clients, tenir compte de leurs réactions... On se sent plus dans un contexte professionnel, c'est une expérience qui nous apporte une forme de maturité.”*³⁰⁹

L'association **DUO for a JOB** a été créée pour faciliter la mise en relation de jeunes jusqu'à 30 ans à la recherche d'une carrière avec des experts seniors. Pour ce faire, les mentors seniors passent d'abord un entretien pour que l'association sache ce qu'ils peuvent faire pour aider, puis ils suivent une formation et ce n'est qu'ensuite qu'ils reçoivent les jeunes à encadrer. Ainsi, une fois par semaine, pendant six mois au maximum, le senior guidera le jeune dans sa recherche de carrière. Au terme de cette période, le taux³¹⁰ de satisfaction est élevé pour les deux parties. Du côté des jeunes, 90% se sentent plus indépendants/autonomes dans leur recherche d'emploi et 77% ont pu élargir leur réseau professionnel et/ou social. Du côté des seniors, 96% se sentent plus utiles en tant que membre actif de la société et 84% ont amélioré leurs compétences en matière de coaching (écoute active, empathie,...).

Favoriser l'insertion professionnelle grâce à l'expérience intergénérationnelle



© Duo for a Job

Reconnue d'utilité publique, l'association Astrée accompagne depuis plus de 35 ans les personnes souffrant de solitude pour les aider à en sortir. Elle forme et encadre un réseau de 613 bénévoles qui accompagnent avec bienveillance, empathie et authenticité les personnes en situation de fragilité. Astrée agit au moyen d'une expertise en matière d'écoute et d'accompagnement. Elle propose à des adultes qui font face à des épreuves de la vie, une écoute attentive hebdomadaire en face à face et cela à tous les âges de la vie. Cet accompagnement, réalisé par des bénévoles de l'association, est confidentiel, sans limite de durée et totalement gratuit.

Créatrice de lien social, l'action d'Astrée repose sur les deux piliers fondamentaux :

- **PILIER 1** : Accompagnement personnalisé, en face-à-face et hebdomadaire par des bénévoles formés et suivis par ses équipes.
- **PILIER 2** : Astrée propose aux organisations des formations à l'écoute relationnelle, pour diffuser au plus grand nombre sa méthode.

La philosophie de l'association Astrée repose sur la conviction profonde que le lien social est essentiel au bien-être et à la santé de chaque individu. Nous croyons que la solitude subie est un des défis majeurs pour notre société. Nous nous engageons à faire expérimenter de manière concrète les bienfaits du lien social. Ainsi, les personnes accompagnées par Astrée expérimentent des relations sociales positives et retrouvent la motivation pour s'engager à nouveau socialement. En offrant une écoute bienveillante, nous permettons à ceux qui se sentent seuls de retrouver confiance et estime de soi. Pour notre organisation, le lien social n'est pas seulement une priorité, mais une mission fondamentale : c'est par le renforcement de ces liens que nous contribuons à une société plus solidaire, plus humaine et épanouissante.

Tout lien social de qualité se développe grâce à une relation authentique avec l'autre, fondée sur l'écoute.

“Dénuée de curiosité, de jugement, de conseil et même de consolation, cette relation n'a qu'un objet : écouter la parole de l'autre, donc le laisser s'exprimer sans interférence émotionnelle, morale ou sociale.” (GILBERT COTTEAU, fondateur d'Astrée & SOS Villages d'enfants en France)

● **Astrée adopte plusieurs approches concrètes :**

- **Aider les adultes en difficulté** : Astrée met en relation les personnes en grande solitude avec un bénévole pour leur permettre de rebondir.
- **Susciter la solidarité entre élèves dès le collège** : programme en deux temps forts. La sensibilisation des collégiens puis la mise en place d'un système d'accompagnement volontaire de jeunes par les autres élèves.
- **Intervenir en milieu professionnel** : conseil, formation et accompagnement dans les organisations
- **Plaider et sensibiliser le grand public** : initiative de la Journée mondiale des solitudes tous les 23 janvier.

Les groupes d'entraide entre pairs réuniront des personnes isolées en demande de lien et en recherche de groupe d'appartenance. Par ailleurs, ce projet aura pour vocation d'essaimer la méthode de l'écoute active en facilitant son acquisition par les participants. Ainsi, outillés de compétences relationnelles et comportementales, ils pourront les mettre en œuvre dans leur vie quotidienne.

La Journée mondiale des Solitudes rassemble partenaires et participants autour de la question du lien social. Cet enjeu commun est exploré sous divers angles, chaque participant apportant ses sensibilités et points de vue complémentaires. L'espace de recherche et de réflexion collective créé pour l'occasion permet ainsi d'envisager des pistes d'action pour répondre à la problématique du lien social.

● **Nos réussites**

- Reconnaissance d'utilité publique en 2015
- Finalistes des trophées de la solidarité 2024, lors de la grande soirée de l'engagement.

3 | Pour une jeunesse revitalisée, réactiver le pouvoir des liens

Activer le pouvoir des liens permet d'apporter de la vitalité à une jeunesse décrite comme en perte de lien. En effet, si 44% des Français disent se sentir seuls de manière régulière, ce sentiment est plus élevé chez les 18-24 ans puisqu'il concerne 62% d'entre eux d'après un sondage de l'IFOP réalisé en 2024. De plus, ce sentiment est une source de souffrance pour 63% de ces jeunes adultes³¹¹. En atteste la recherche google "comment se faire des amis" qui compte 260 000 000 entrées. Cette perte de lien conduit à une crise de santé mentale. Le suicide est ainsi la deuxième cause de mortalité des jeunes de plus de 15 ans selon le rapport "Stratégie Nationale de Prévention du Suicide" publié par Ministère de la Santé et de la Prévention³¹². Ainsi réactiver les pouvoirs des liens permettrait donc de revitaliser la jeunesse. Une invitation à réunir les jeunes "IRL" (comprendre dans la vie réelle : In real life) pour améliorer leur santé mentale (A) ; à s'engager dans des activités tournées vers l'autre telles que le permet le volontariat ou l'altruisme (B) ; et à s'orienter et s'insérer professionnellement grâce aux relations (C).

3A | Se retrouver ensemble pour une meilleure santé mentale

Activer les liens sociaux permet de revitaliser une jeunesse en crise (1). Il convient de dépasser l'appel de la vie virtuelle (2) pour renouer avec le plaisir de la vie IRL (in real life) (3) voire réveiller la fonction sociale de la fête (3).

dehors de l'école par jour en semaine et le week-end)³¹³. Cependant, le même rapport révèle que les élèves qui utilisent Internet de manière intensive (plus de 6 heures) ont plus de difficultés dans leurs relations sociales que ceux qui l'utilisent moins (1 à 6 heures).

1 - CRISE DE LA SANTÉ MENTALE DES JEUNES EN PERTE DE LIEN

La santé mentale des jeunes, une situation alarmante, urgence de santé publique. Selon le rapport Pédopsychiatrie de la Cour des Comptes du 21 mars 2023, 13% des enfants et adolescents de l'OCDE présentent au moins un trouble psychique c'est-à-dire une affection de la santé mentale aux manifestations diverses et variées : crise d'angoisse, phobie scolaire, dépression, tentative de suicide... La Cour estime à 1,6 million de jeunes Français concernés par ce tel mal être. Une crise de la santé mentale des jeunes qui s'est intensifiée depuis la pandémie et d'aucun parle d'"épidémie silencieuse".

1,6 million
de jeunes français
souffriraient de trouble psychique.

La création et le maintien des liens d'amitié parmi les jeunes via les réseaux sociaux, notamment depuis le début de la pandémie, engendre également un risque accru de solitude. Selon le rapport 2018 de l'OCDE Le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA), entre 2012 et 2015, le pourcentage de jeunes de 15 ans ayant accès à un smartphone et l'utilisant a sensiblement augmenté (au moins 40 minutes de plus passées en ligne en

Perte de lien social dans l'ère des réseaux sociaux



© Monstera Production

Les élèves de
15 ans
qui utilisent Internet plus de
6 heures par jour ont plus de
difficultés sociales que ceux
qui l'utilisent moins.

Dans son article Santé mentale, une urgence de santé publique publié en 2023 Cécile Prieur, l'Obs dénonce le

rapport addictif aux écrans et réseaux sociaux offrant une sociabilité conditionnée aux smartphones et conduisant à des interactions permanentes, envahissantes voire des situations de harcèlement. L'auteure invite à libérer le tabou de la santé mentale car « à cet âge crucial, il n'y a heureusement aucune fatalité : chaque jeune entendu dans sa souffrance est un enfant à qui on offre potentiellement la chance de se reconstruire ».

2 - DÉPASSER L'APPEL DU VIRTUEL

Améliorer la santé mentale des jeunes par les liens sociaux implique de dépasser l'appel de la vie virtuelle. Il s'agit d'apprendre à se déconnecter pour mieux se connecter à l'autre, mieux être en lien.

La vie virtuelle des jeunes est intense, parfois extrême, dessinant une génération ultra-connectée. La consommation digitale est quotidienne : selon l'INSEE en 2021, 91,5% des 15-29 ans se sont connectés à internet tous les jours ou presque³¹⁴ ; avec en moyenne 4 heures par jour de connexion, soit deux fois plus que la moyenne des Français pour les jeunes de 15-24 ans selon l'étude de Médiamétrie publiée en 2023³¹⁵. Ainsi les jeunes sont "tous connectés mais chacun de [leur] côté" comme le souligne Aurélie Jean, scientifique numérique. Le temps d'écran se partage entre les réseaux sociaux et les messageries (à 60%), Snapchat et TikTok (19% de temps de connexion quotidien chez les 15-24 ans). Une connexion d'autant plus alarmante que selon une étude menée pour Citrix par Censurwide en 2018 auprès de 1000 adolescents français âgés entre 12 et 15 ans, 1 adolescent sur 2 préfère vivre sans voir ses amis plutôt que sans accès aux réseaux sociaux.

Toutefois, il émerge un courant alternatif croissant. Pour préserver leur santé mentale, de nombreux

Groupe EBRA : extrait du film manifeste du groupe de presse, deux jeunes consultent l'info sur leurs mobiles



jeunes refusent l'hyperconnexion et la tyrannie des smartphones, une manière de se déconnecter pour mieux se mettre en lien. Inspirés par des témoignages et des études alarmantes, les Zoomers, la génération née entre 1997 et 2010, aux États-Unis, prennent des initiatives pour préserver leur bien-être mental et troquent leurs smartphones contre des téléphones à clapet, selon une recherche menée par Wall Street Journal en 2023³¹⁶. Dans l'interview de Slate publiée en 2017 avec des jeunes qui ont résisté à l'appel des réseaux sociaux, Paul, qui a fermé son compte Facebook, s'explique : "Je trouvais que ça me prenait beaucoup trop de temps. Les conversations de groupe, c'est une perte de temps, on loupe des occasions de se parler de vive voix"³¹⁷. Le poids du virtuel est tel qu'il se crée un mouvement de rébellion chez certains jeunes afin de se libérer de cette emprise du smartphone et tendre vers un équilibre entre la connectivité et le bien-être mental.

Teens who meet up with their friends 'almost every day'

The percentage has declined through the years, with the decline accelerating after 2010.



Chart: The Conversation, CC-BY-ND • Source: [Monitoring the Future](#) • [Get the data](#)

Pourcentage de jeunes qui voient leurs amis "presque tous les jours"



La soif de lien réel : de screenager à casseur de smartphone

L'Adn rapporte l'action d'une lycéenne de Brooklyn, une ancienne screenager, contraction de screen (l'écran) et de teenager (adolescent), qui en 2021 fonde le Luddite club³¹⁸. Son nom tient son origine du Luddisme, le "mouvement de casseur des machines" du 19e siècle. Ce club consiste à se réunir pour discuter et à mettre de côté son téléphone, apprendre à vivre sans et à profiter du moment présent. Certains délaissent leur smartphone au profit d'un téléphone à clapet. une véritable reconnexion à soi et au monde qui les entoure.

L'appel de la vie virtuelle est d'autant plus fort que des activités qui étaient d'ordinaire l'apanage du monde physique se vivent désormais de manière virtuelle. C'est par exemple le cas avec le jeu vidéo "Fortnite Battle Royale". Ce jeu multijoueur de tir et de survie créé en 2017 rassemble déjà 350 millions de "gamers" de 14 à 24 ans. Ce jeu le plus joué au monde s'est très vite révélé un lieu de sociabilité au point de concurrencer les réseaux sociaux. Ainsi, ce jeu propose un mode "fête royale" où, par exemple, l'avatar de la chanteuse américaine Ariana Grande s'est produite pendant tout un week-end. Le concert de l'avatar du rappeur Travis Scott a été vu par 27 million de joueurs et la performance aurait rapporté à l'artiste 20 million de dollars en produit dérivé, comprendre achat de t-shirt virtuel pour l'avatar du joueur. La plateforme organise également des séances de cinéma virtuel ou une fête géante avec DJ...

L'appel de la vie virtuelle peut également engendrer un retrait social. De plus en plus de jeunes vivent reclus dans leur chambre sans activité sociale. Au Japon, ils sont déjà un million d'"hikimori", composition de mots japonais signifiant "se retirer" et "se replier". « *Les hikikomori sont de jeunes adultes qui se retirent durablement de la vie sociale* », explique Céline Rothé, ingénieure de recherche en sociologie à l'EHESS à Rennes qui étudie ce phénomène. Ces jeunes de 18 à 30 ans sont réfugiés chez eux, sans activité sociale, pendant des années, parfois une dizaine d'années, « *ils regardent le monde par la fenêtre* »³¹⁹. Si l'expérience virtuelle soutient ce phénomène, celui-ci est bien distinct d'une addiction aux écrans et appelle une reconnexion à soi et à l'autre. "Quelque chose, à un moment donné, s'est défait chez eux mettant à mal leur capacité à être en lien avec les autres. Ils - car il s'agit majoritairement d'hommes - ne sortent plus du tout, perdent au fur et à mesure toutes leurs relations." déclare pour l'ADN Claire Rolland médecin généraliste intervenante dans l'association strasbourgeoise Détours destinée à recréer le lien avec la famille.

3 - RENOUER AVEC LE PLAISIR DE SE RETROUVER "IRL"

Apprendre à se déconnecter pour mieux se connecter

aux autres, permet d'améliorer la santé mentale de la jeunesse en perte de lien. Aussi, se retrouver *in real life* (IRL), pour les jeunes permet de renouer avec le plaisir d'être ensemble. Ce faisant, ces relations contribuent à l'amélioration de leur santé mentale en agissant sur ses composantes essentielles telles que l'estime de soi et la confiance en soi, l'appartenance et la reconnaissance, ou encore via les stimulations hormonales, source de plaisir, d'attachement, de bien-être voire d'euphorie.

Pour la Fondation de France, les jeunes doivent réapprendre à se rencontrer. Ils expriment de profondes difficultés à créer des liens entre eux, ce qui résulte à des catégories se parlant moins qu'avant.

● Stimule sur les hormones du bien-être

Les relations directes permettent de nourrir les neurotransmetteurs positifs qui stimulent et renforcent le bien-être. On parle de DOSE de bonheur : Dopamine, Ocytocine, Sérotonine, Endorphine. Il s'agit d'hormones essentielles au bien-être qui sont stimulées par les interactions sociales telles que le partage d'un repas collectif, la pratique d'un sport en groupe, les marques de tendresse... par exemple, l'ocytocine³²⁰ "hormone de l'attachement" nourrit la confiance et le lien social. D'une part elle alimente confiance, empathie, générosité ; d'autre part, elle réduit l'anxiété et les stress survenant lors des interactions sociales et contribue à diminuer la sécrétion de cortisol. Par ailleurs, les chercheurs observent que les personnes avec un réseau social réel élargi (et non virtuel) sécrètent davantage de sérotonine et sont plus résilientes. Sourire également, augmente le taux de sérotonine et de bien-être y compris lorsque le sourire est forcé³²¹.

● Influence l'estime de soi

Nouer des relations contribuent à renforcer l'estime de soi. Une récente méta analyse menée par Michelle Harris publiée dans le *Journal of Personality and Social Psychology*³²² portant sur 47 000 personnes confirme le cercle vertueux des relations et de l'estime de soi, c'est-à-dire une double influence de l'estime de soi sur les liens sociaux et de l'influence des liens sociaux sur l'estime de soi. Il s'agirait d'une boucle de rétroaction qui s'accumule avec le temps, tout au long de la vie.



La reconnaissance sociale soutien indispensable à l'estime personnelle

Par ailleurs, se retrouver ensemble permet de nourrir le sentiment de reconnaissance indispensable au sentiment d'estime personnelle. En effet, selon la pyramide des besoins de Maslow, le besoin d'appartenance nourri par les relations, soit la reconnaissance accordée par autrui contribue à satisfaire le besoin d'estime.

4 - RÉVEILLER LA FONCTION SOCIALE DE LA FÊTE

Faire la fête a une fonction sociale toute particulière pour la jeunesse. Symbole de la rencontre de l'autre, cela participe au partage, à la régulation émotionnelle collective, à l'identité et à l'appartenance collective. Cela joue ainsi un rôle crucial dans l'établissement et le développement des liens sociaux chez les jeunes. Pour l'anthropologue Emmanuelle Lallement, la jeunesse est l'une des époques les plus importantes de socialisation et ces festivités sont particulièrement importantes pour l'insertion sociale des jeunes. Selon elle, l'énergie qui se dégage des festivités est nécessaire à la fois pour le jeune lui-même et pour la société dans son ensemble (Le Monde, 2021)³²⁴.

Les fêtes jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la santé mentale en offrant des occasions de socialisation, de partage d'émotions et de renforcement des liens sociaux. Dans l'interview réalisée pour cette étude, Christophe Moreau souligne que la participation à des événements festifs permet de réguler les émotions, de canaliser les désirs et d'éviter l'isolement social, ce qui contribue à un meilleur bien-être psychologique individuel et collectif. Le Radio FG rapporte qu'après les périodes de confinement, une étude menée dans le cadre de la campagne «Keeping Bristol Moving», qui vise à aider les jeunes à se reconnecter après la pandémie, du club Motion à Bristol en Angleterre, met en lumière le rôle réparateur des fêtes pour les jeunes³²⁵. Selon l'étude réalisée auprès de 318 étudiants, 85% d'entre eux estiment que les clubs et les discothèques favorisent les interactions sociales, tandis que 88% affirment qu'ils contribuent à améliorer leur santé mentale.

“

“Faire la fête, c'est prendre du temps pour penser à soi et aux autres.”

Christophe Moreau

Christophe Moreau met en évidence l'importance des fêtes et des célébrations en soulignant que participer à une fête offre bien plus que des avantages pour la santé. En effet, cela permet non seulement de s'intégrer à un groupe, mais aussi de trouver sa propre place au sein de celui-ci, favorisant ainsi la cohésion sociale, le renforcement du lien intergénérationnel et le bien-être collectif. Selon Moreau, “Faire la fête, c'est

© YWC

Clôture 1001 nuits a Foresta 2018



prendre le temps, c'est mettre entre parenthèses la vie productive. Donc on arrête de courir après l'argent, on pense à soi et aux autres, on pense à nos liens et on soigne nos liens. Donc c'est un gage de bonne santé, de liens sociaux, d'épanouissement, d'empathie... Il est important de prendre du temps pour soi, partager, vivre des émotions fortes avec les autres, sortir le soir s'engage de santé collective et de santé individuelle.”

La combinaison d'événements festifs célébrant des moments positifs personnels, la consommation de nourriture ou de boissons, et la présence d'autres personnes favorise le soutien social perçu. Hervé Poirier, rédacteur en chef au magazine scientifique Epsilon, définit le terme «soutien social perçu» comme «la croyance que les autres seront là pour vous, au besoin, pour les événements futurs de la vie»³²⁶, qui est associé selon plusieurs études à une diminution des taux de mortalité, une meilleure capacité à faire face à la maladie, des niveaux réduits d'anxiété et de dépression, ainsi qu'une meilleure santé mentale en général. Par exemple, comme New Musical Express (NME) le rapporte, l'étude menée par O2 et Patrick Fagan montre que le fait d'aller à des concerts et de danser jusque tard dans la nuit est une recette miraculeuse pour une vie longue et heureuse³²⁷. Dans la même étude, les participants qui ont subi des tests psychométriques et de fréquence cardiaque ont signalé une augmentation de leur estime de soi (25%), de leur intimité avec d'autres personnes (25%) et de leur niveau de stimulation mentale (75%) lorsqu'ils assistaient à un concert.

Pourtant les lieux de festivité se raréfient et invitent à un aménagement territorial spécifique. Par exemple, la France qui comptait autour de 200 000 cafés et bar en 1960 et seulement 35 000 aujourd'hui. Réveiller la fonction sociale de la fête commence donc par multiplier les lieux de festivité.

✓ **Partenaire officiel**

Prévention & Modération



Prévention & Modération, fédérer les initiatives

● L'héritage de 30 ans de prévention

Prévention & Modération est chargée de promouvoir la consommation responsable de boissons alcoolisées, notamment via les repères de consommation et de prévenir les consommations à risque.

Fondée en 2019 par les Brasseurs de France, la Fédération Française des Spiritueux et la Fédération Française des Vins d'Apéritif, elle s'appuie sur un réseau d'entreprises soucieuses de prévenir et de réduire les risques liés à une consommation inappropriée de leurs produits.

Elle inscrit son action dans la continuité d'une démarche collective initiée il y a près de 35 ans, en inscrivant son action dans le prolongement d'Entreprise & Prévention, créée en 1990 et de "Avec Modération !" en 2015.

● Notre démarche

L'action de Prévention & Modération se fonde sur la conviction que les filières de producteurs ont une responsabilité dans la promotion d'un modèle de consommation à moindre risque, mais également une valeur ajoutée en la matière du fait de la bonne connaissance des consommateurs, de leurs habitudes de consommation et d'une expérience reconnue dans la prévention ciblée auprès des publics à risque.

Les programmes de l'association se développent dans trois directions :

- La prévention des comportements à risque : alcool au volant, consommation par les femmes enceintes ou encore binge drinking...
- La promotion des comportements responsables en valorisant le bon usage des boissons alcoolisées directement auprès des consommateurs
- L'engagement des professionnels en coordonnant les actions d'autorégulation de la filière. Elle favorise également la généralisation des meilleures pratiques.

Le travail en partenariat constitue le mode d'action privilégié de Prévention & Modération, qui apporte un soutien à des organisations impliquées dans la réduction du risque alcool pour leur permettre de développer leurs programmes.

Elle associe à cette démarche les secteurs de la grande distribution (FCD) et des CHR (cafés, hôtels, restaurants, discothèques via l'UMIH) et initie des synergies permettant la démultiplication de messages de sensibilisation efficaces par l'ensemble des parties prenantes.

**CONSOMMER
MODÉRÉMENT
PROFITER
PLEINEMENT**



pm Prévention & Modération

**18
ans**

VENTE D'ALCOOL : JE CONTRÔLE !

LA VENTE D'ALCOOL AUX MINEURS EST STRICTEMENT INTERDITE.



COMMENT FAIRE ?

- ✓ Exigez un document qui prouve l'âge du client (photo obligatoire).
- ✓ Refusez systématiquement la vente si l'acheteur est mineur ou s'il refuse de justifier son âge.
- ✓ Appuyez-vous sur l'affichette légale, qui est présente en caisse et visible de tous.

EN CAS DE CONTESTATION

- ✓ Ne cherchez jamais à négocier.
- ✓ Faites appel à un responsable ou un agent de sécurité.

POUR ALLER PLUS LOIN
Un module de formation digitale est à votre disposition.



Pour plus d'informations, rapprochez-vous de votre responsable.

LOGO DE L'ENSEIGNE

En partenariat avec



3B | S'ENGAGER, UNE RELATION TOUS GAGNANTS

66

L'engagement est défini par le Larousse comme l'acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie. En général, il fait référence à un sentiment d'attachement, de loyauté, ou de satisfaction envers quelque chose ou quelqu'un. Ainsi, la définition de l'engagement varie en fonction du contexte dans lequel elle est utilisée. Elle implique généralement un sentiment de connexion, de responsabilité ou d'implication envers quelque chose ou quelqu'un.

Réactiver le pouvoir des liens pour revitaliser la jeunesse peut également passer par l'engagement. En effet, les différentes manifestations de l'engagement offrent une relation "win-win", c'est-à-dire tous gagnants, aussi bien pour celui qui donne, que celui qui reçoit. Cela s'observe notamment dans la relation de bénévolat (1) des comportements altruistes (2) ou du volontariat en service civique (3). Des dispositifs d'engagement qui séduisent et enrichissent les jeunes.



Les bénéfices de l'engagement pour les jeunes

L'engagement social est source de multiples bénéfices pour les jeunes. Il permet de gagner en estime et confiance en soi ; d'évoluer personnellement et de gagner en compétence ; de tester des orientations professionnelles et de trouver sa place ; enfin, de gagner en sens.

1 - LE BÉNÉVOLAT

Les jeunes s'engagent volontiers dans le bénévolat comme le montre leur implication croissante. Selon une étude de l'IFOP portant sur les activités bénévoles en France, la participation volontaire des jeunes au bénévolat associatif de 15 à 34 ans a augmenté à 31% en 2023 (contre 27% en 2022), tandis que la participation des individus de 65 ans et plus, qui avaient enregistré les taux de participation les plus élevés ces dernières années, a chuté à 26% (contre 29% en 2022)³²⁸. Selon le rapport de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep) de 2021, 3 jeunes (de 16 à 30 ans) sur 10 ont consacré une partie de leur temps précieux à des activités bénévoles³²⁹. Cette statistique éloquente souligne l'importance

croissante que les jeunes accordent à l'engagement dans la société. Cet intérêt marqué pourrait bien être alimenté par les multiples avantages que l'engagement bénévole offre à cette tranche d'âge.

Le bénévolat, pilier de la convivialité - Jeunes bénévoles en action

© Lucia Trouillet



Selon Pascale Lemaire - Toquec, directrice des ressources éducatives et de l'accompagnement métier aux Apprentis d'Auteuil, rappelle l'importance d'une approche proactive pour susciter l'envie d'engagement parmi les jeunes³³⁰. Elle souligne qu'une simple étincelle peut être le catalyseur pour déclencher cet intérêt. Proposer des actions concrètes semble être la clé, offrant aux jeunes des opportunités tangibles de contribuer à des causes significatives.

Si le bénévolat et les actes d'aide contribuent à la société, cet engagement a également des effets positifs sur le bien-être émotionnel, psychologique et social de l'individu. Le bénévolat offre aux jeunes l'opportunité de rencontrer d'autres personnes, d'établir des liens sociaux et de découvrir un environnement collaboratif. Mayo clinic, la fédération hospitalo-universitaire et de recherche américaine, déclare dans son article Les bienfaits du bénévolat sur la santé publiée en 2023³³¹ : *"Les bénévoles font une différence inestimable dans la vie des gens. L'acte de faire du bénévolat profite également à la santé d'une personne"*.

La vie associative joue un rôle crucial dans le renforcement du lien social de la jeunesse. L'institut qui a étudié l'impact du bénévolat sur les personnes âgées souligne la triple influence du bénévolat sur la santé physique et mentale, le sens et le développement de compétences, ainsi que sur la vie sociale. En effet,

Mayo Clinic explique l'attrait des intérêts communs pour élargir son réseau social. Une réalité qui reste commune aux jeunes comme aux seniors : *“Le bénévolat augmente l'interaction sociale et aide à construire un système de soutien basé sur des intérêts communs. L'une des meilleures façons de se faire de nouveaux amis et de renforcer les relations existantes est de participer à une activité partagée”*. En effet, selon l'étude de Linda Graff, *“Volunteer for the Health of It”*, publié par l'Association des centres d'action bénévole de l'Ontario en 1991, le bénévolat réduit le sentiment d'isolement et permet aux individus de rencontrer davantage de personnes, ce qui constitue des avantages particulièrement importants pour les personnes à la recherche d'un emploi³³².

● École, voisins et associations pour un lien social à impact

L'intégration du bénévolat dans les programmes scolaires représente une opportunité précieuse pour initier les enfants à l'altruisme dès le plus jeune âge. Cette proposition de la Présidente et co-fondatrice de HelloAsso souligne l'importance d'une éducation tournée vers l'expérience de l'altérité. En permettant aux élèves de s'impliquer dans des activités bénévoles, on favorise non seulement une société des liens mais aussi un apprentissage profond des valeurs de solidarité et d'engagement. Parmi ses propositions, l'implication des écoles du quartier dans des événements associatifs chaque vendredi ou encore aller au-delà des simples projets de sensibilisation en permettant aux enfants de participer à des maraudes.

Les dynamiques entre voisins jouent également un rôle crucial pour les associations. Les associations peuvent compléter et enrichir les initiatives locales, là où les habitants montrent déjà une volonté d'engagement. Par exemple, une association d'art contemporain pourrait collaborer avec des résidents pour organiser des expositions dans leurs jardins, créant ainsi des espaces de rencontre et de partage.

En articulant les efforts des écoles, des voisins et des associations, on construit un réseau de soutien mutuel, où chacun contribue à la cohésion sociale et au développement d'une communauté plus solidaire et interconnectée.



*“Premier confinement, je découvre le papotage, je contacte la structure, le Centre social de sens. Aujourd'hui, j'appelle 5 personnes âgées pour briser l'isolement. (...) Servir concrètement à quelque chose, c'est ce que j'ai toujours voulu faire. Je ne pourrai jamais assez remercier ces gens de m'en offrir la possibilité.”*³³³

Iris Mogenier, Prix Jeune Bénévole 2022

Les bénéfices majeurs du bénévolat résident dans le développement de l'estime de soi et de la confiance en soi via le développement de compétences et l'acquisition de responsabilité. Comme l'affirme Le Royal, hôpital de soins de santé mentale, d'enseignement et de recherche au Canada, *“ce processus de développer et de renforcer des compétences contribue à forger une confiance en soi solide, enracinée dans des expériences significatives”*³³⁴. Selon Philippe Choquet, Président de la Fédération des établissements d'Enseignement Supérieur d'Intérêt Collectif (FESIC), s'engager dans le bénévolat offre l'opportunité de révéler ses talents, de développer la confiance en soi et d'acquérir des responsabilités au cours des 3 à 5 années de scolarité³³⁵. Pascale Lemaire, directrice ressources éducatives et accompagnement métier d'Apprentis d'Auteuil, pendant d'un interview dans le cadre d'une précédente étude de la Fabrique Spinoza, ajoute qu'en offrant aux jeunes l'opportunité de s'engager, on leur donne la chance de développer des compétences essentielles, d'établir des liens sociaux significatifs et de découvrir leur propre potentiel d'influence positive³³⁶. Dans l'article du Monde précédemment cité Bilel, 1er prix Jeune Bénévole 2019, affirme une réalité commune aux jeunes *“Ce fut ma première expérience professionnelle, en quelque sorte”*.



“Ceux qui ne connaissent pas bien le secteur bénévole ne sont peut-être pas conscients de l'importance des réseaux qui relient les organismes bénévoles les uns aux autres, ou aux gouvernements, au secteur privé et à l'ensemble de la population. Les bénévoles ont souvent l'occasion de rencontrer des représentants de toutes les strates de la société et de différents secteurs d'activité dans l'exercice de leurs fonctions, ou lors de réunions et de manifestations spéciales. Ils peuvent ainsi établir des liens avec des personnes qu'ils n'auraient autrement pas connues, élargir leur réseau de contacts et multiplier les sources possibles d'emplois rémunérés. C'est souvent en se fondant sur les services rendus à titre bénévole qu'un membre de l'organisme recommandera la candidature d'un travailleur à un poste rémunéré.”

Direction du Soutien aux organismes volontaires du Patrimoine canadien,
Sa Majesté la Reine représentée
par le Ministre de l'Approvisionnement
et des Services

Ainsi, l'engagement des jeunes dans des activités bénévoles se présente comme une relation tous gagnants. Non seulement les jeunes bénéficient de l'enrichissement personnel et professionnel, et la société dans son ensemble prospère grâce à leur contribution altruiste. Dans un article du Monde intitulé *Le bénévolat, une bonne action aussi pour soi* publié en 2020, *“Aider les autres, c'est aussi en tirer des bénéfices”*, confirme le sociologue Tanguy Châtel³³⁷.

2 - L'ACTE ALTRUISTE

L'altruisme est un mode de relation tourné vers l'autre peut enrichir la vie sociale des jeunes. Ce terme a été créé en France par Auguste Comte en tant qu'antonyme de l'égoïsme. Il désigne une attitude généreuse et empreinte d'empathie qui contribue à améliorer les relations interindividuelles et à renforcer l'intégration sociale. Ainsi, l'altruisme, par des interactions désintéressées, enrichit la vie sociale. Selon la méta analyse menée par Curry et collaborateur *Happy to Help ?*³³⁸, les sciences du comportement humain social et coopératif mettent en lumière différents types d'altruisme : un altruisme familial, mutualiste, réciproque et compétitif. De sorte que "les gens seront "heureux d'aider" leur famille, leurs amis, les membres de la communauté, leur conjoint et même des étrangers sous certaines conditions".



Prédisposition naturelle à l'altruisme

Selon la méta analyse menée par Curry et collaborateur *Happy to Help ?*, les êtres humains, en tant que créatures sociales, disposent d'un ensemble de mécanismes psychologiques qui les motivent à aider les autres et dont ils tirent satisfaction.

L'engagement altruiste des jeunes est une relation à double bénéfice. Si par nature, l'acte altruiste ne procure ni avantage ni bénéfice personnel, les études révèlent différents bénéfices de l'auteur d'un comportement altruiste affirmant que le plus grand gain est toujours pour celui qui donne plus que celui qui reçoit en terme de bonheur, de satisfaction de vie ou de santé physique et mentale. Aussi, aider son prochain compte parmi les 5 pratiques recommandées par Santé publique France pour inciter les jeunes à prendre soin de leur santé mentale³³⁹.

S'engager par des actes altruistes est une source de revitalisation de la jeunesse au niveau émotionnel en permettant aux jeunes de canaliser les émotions négatives et d'augmenter leur énergie positive. En effet, dans un article autour des *préoccupations égoïstes et altruistes dans les relations communautaires*, Park et al. publié en 2010 observent que les préoccupations altruistes prédisaient une diminution des émotions négatives telles que la colère, l'hostilité et de l'agressivité, tout en augmentant la qualité des relations et l'empathie³⁴⁰.

Le don, par le caractère altruiste de la relation, peut aider à revitaliser la jeunesse en ce qu'il génère un "shoot de l'aidant". Le concept de "*shoot de l'aidant*" (*helper's high*, en anglais), est apparu dans de nombreuses études dans les années 1980. Il désigne l'augmentation du niveau de bien-être ressenti au moment où l'on apporte son soutien à autrui, un "shoot d'émotions positives" qui suit l'acte désintéressé. Ainsi, selon les observations de Luks et Payne³⁴¹ 43% des aidants perçoivent une augmentation de leur énergie lorsqu'elles apportent

de l'aide et 13% déclarent même que cela réduit leurs propres douleurs. Par ailleurs, le service désintéressé aux autres est également associé à une meilleure santé et à une plus grande longévité (Dossey, 2018)³⁴². Si la relation altruiste génère un regain d'énergie, les études démontrent également, comme l'article de 2021 de Bourlès, Bramoullé et Perez-Richet, que les réseaux altruistes sont efficaces pour absorber des chocs importants avec une meilleure répartition du risque³⁴³.

d'adolescents

25% et de jeunes adultes ont des objectifs de vie axés sur des aspirations altruistes.

L'acte altruiste permet également d'augmenter le sens de la vie et semble un projet viable pour le bien-être des jeunes et par extension du bien-être social. Dans une recherche dirigée par Daryl von Tongeren publiée dans *The journal of positive psychology*, intitulée "*La prosocialité donne du sens à la vie*", il est souligné que les comportements altruistes ou prosociaux améliorent les relations entre les groupes, renforcent le sentiment de satisfaction relationnelle, et contribuent à donner un sens à la vie³⁴⁴. Or, il semblerait selon une étude dirigée par Bronk, "*The prevalence of a purpose in life among high ability adolescents*", que 25% d'adolescents et de jeunes adultes ont des objectifs de vie axés sur des aspirations altruistes comme par exemple l'amélioration des conditions de vie des défavorisés ou la protection de l'environnement³⁴⁵. (contre 20% sans objectifs clairs et le reste avec des objectifs personnels). Dans Ces liens qui nous font vivre, Rebecca Shankland et Christophe André soulignent l'importance des objectifs orientés vers autrui pour améliorer le bien-être social et mental des jeunes : l'engagement dans des actions solidaires a un impact sur le sens de la vie et le bien-être individuel³⁴⁶.

Le don d'argent compte parmi les actes altruistes qui contribuent au bonheur et à la satisfaction de vie de celui qui donne, peu important le montant. En effet, une célèbre recherche de 2008 menée par Elizabeth Dunn, professeur de psychologie à l'université de Colombie-Britannique (UBC), à Vancouver accompagnée de deux chercheurs à la Harvard school Aknine et Norton constate que l'argent que l'on donne rend heureux. Dans leur publication *Spending money for other promotes happiness*³⁴⁷, les chercheurs expliquent notamment les résultats d'une expérience qui intéresse tout particulièrement les jeunes. Une somme de 5 à 20 dollars a été donnée à des étudiants de Vancouver avec pour instruction pour une partie de les dépenser pour se faire plaisir et pour l'autre de la consacrer à autrui. L'étude constate que les étudiants qui avaient dépensé l'argent pour autrui étaient plus heureux que les autres. Ainsi 5\$ suffisent pour obtenir des gains non négligeables. Les chercheurs observent que les individus "*ont tendance à se tromper doublement quant à l'argent en pensant que les dépenses personnelles les rendraient plus heureux que les dépenses prosociales et que dépenser 20\$ les rendraient*

plus heureux que 5". Cette étude (confortée par d'autres) fera dire à Matthieu Ricard "l'argent ne fait pas le bonheur sauf si on le donne !"³⁴⁸



Le don sous IRM, la récompense associée à l'empathie

Les neurosciences ont pu constater que l'acte altruiste active le circuit de la récompense et du plaisir, ce qui procure le sentiment de bien-être. En effet l'étude de Park et collaborateurs³⁴⁹ constatent que chez les participants qui avaient utilisé l'argent offert pour d'autres se déclaraient plus heureux que ceux qui l'avaient utilisé pour soi et que cela s'observaient dans leur cerveau via l'IRM. L'acte généreux du don avait activé le carrefour temporo-pariétal, (activée par les manifestations d'empathie, quand on se met à la place de l'autre) et le striatum ventral (circuit de la récompense et du plaisir) ce qui génère du bien-être. Ainsi, existe-t-il un lien neuronal entre générosité et bonheur.

Enfin, l'engagement altruiste est d'autant plus source de revitalisation pour la jeunesse, qu'il crée un cercle vertueux de l'altruisme. Recevoir et donner de l'aide assure une influence positive sur les relations entre les individus, en ce qu'il crée un cycle qui se renforce mutuellement. Dans la *Bonté humaine*, Jacques Lecomte parle du cercle vertueux de l'altruisme. Ainsi, plus une personne a reçu de l'aide à un moment où elle était en difficulté et plus elle aura tendance à aider par la suite. identification aux modèles de l'altruiste. Cet effet se manifeste surtout par des interactions positives, telles que des relations de soutien, la présence de modèles et de mentors, l'aide dans les moments difficiles et les expériences d'aide à soi-même ou à autrui (Staub et Vollhardt, 2008)³⁵⁰.

3 - LE VOLONTARIAT EN SERVICE CIVIQUE

Le service civique est un dispositif créé par la loi du 10 mars 2010 pour les jeunes de 16 à 25 ans pour leur permettre de s'engager dans une mission d'intérêt général auprès d'associations ou d'institutions publiques. Ces missions sont variées regroupant le domaine éducatif, social, environnemental, culturel, ou sportif. Le service civique vise à promouvoir la solidarité et la cohésion sociale tout en permettant aux jeunes de développer leurs compétences et leur citoyenneté.

Depuis sa création, l'engagement en service civique est en expansion et séduit chaque année davantage de jeunes. En effet, l'Injep³⁵¹, observe un quadruplement du nombre de missions depuis 2014. Chaque année entre 2017 et 2022 environ 80 000 jeunes ont commencé une mission.



© Le Républicain Lorrain - Groupe EBRA

Au cœur de l'aide : les missions de service civique
Les jeunes photographiés lors d'une de leurs missions incarnent le dévouement des jeunes engagés

Ainsi en 2022, 83497 jeunes ont participé à une mission de service civique. L'Injep estime qu'en 2022, environ 10% d'une génération de jeunes réalisent un service civique. L'enquête menée par OpinionWay et l'Agence du Service Civique (ASC) auprès des jeunes inscrits sur le site du Service Civique en 2023 révèle que les répondants sont satisfaits des missions proposées³⁵². En effet, 86% des 7268 répondants ont trouvé les missions du Service Civique intéressantes et variées, tandis que 89% ont déclaré qu'ils seraient prêts à postuler pour ces missions. Donc les missions proposées demeurent accessibles comme l'observe le rapport OpinionWay et ASC, la majorité des jeunes indiquent qu'ils peuvent trouver des missions conformes à leurs attentes en termes de durée, de thèmes et de localisation³⁵³.

Le succès de l'engagement en service civique s'explique par l'expérience de la relation où l'on apprend en rendant service à la communauté. Parmi les différentes raisons d'être de ce dispositif figurent comme le rappelle le Sénat dans son rapport d'information Jeunesse et citoyenneté, 23 recommandations pour redynamiser la jeunesse³⁵⁴ : « le désir de recréer des liens sociaux » et de « contribuer à l'insertion professionnelle des volontaires » ; encourager les jeunes à « combattre l'individualisme qui engendre incivilité et violence » en « s'engageant au service des autres, en faveur de l'intérêt général ». Une volonté d'offrir aux jeunes une « expérience humaine enrichissante qui viendra compléter leur cursus scolaire et/ou universitaire, avant d'entrer dans la vie active ». Pour la présidente de l'association Unis Cité auditionnée à la création du dispositif, il s'agit de « créer une étape dans la vie des jeunes qui soit une étape de mixité et de service à la collectivité, où l'on apprend en donnant de soi aux autres » ; « cette étape manque cruellement dans notre éducation ».



Le service national universel (SNU)

Le SNU, Service National Universel, est un programme destiné aux jeunes âgés de 15 à 17 ans, visant à promouvoir l'unité nationale et la cohésion sociale. Selon l'étude "Baromètre du lien social" menée en avril 2024 par Ipsos et Sopra Steria pour le groupe Ebra, 68% des personnes interrogées estiment que le SNU est efficace pour créer des liens sociaux entre les jeunes.

En pratique, les relations de ces missions variées enrichissent la vie des jeunes. Marine, qui accompagne à l'équipe de kawaa sur la programmation des événements, la communication et les organisations ; Lucie qui confronte son projet professionnel en servant le service communication d'une association ; Manon qui donne libre court à sa passion et accompagne une résidence d'artiste ; Hervé qui s'investit pour contribuer à la préservation de la biodiversité ou le témoignage de Shannon, volontaire en EHPAD qui déclare avoir beaucoup appris de ce contact intergénérationnel. Marine parle de son expérience : *"Personnellement je considère que le service civique est une expérience professionnelle enrichissante. Je suis très accompagnée sur mes missions, je pense donc qu'à l'issue de mes 8 mois de service civique je sortirai avec un bagage plus intéressant, et je pourrai donc trouver plus facilement une alternance."* Par ailleurs, il semblerait que ce statut soit tout particulièrement utile pour les décrocheurs scolaires qui, au lieu d'apprendre des leçons académiques, apprennent à tisser des liens pour valoriser des compétences.

Les missions de service civique, dont l'objectif principal est l'empowerment des jeunes, leur offrent une expérience sociale qui leur permet de développer leurs compétences. Victor Vuattoux (Chef de projet études et évaluation à l'Agence de Service Civique) et Mikaël Scrizzi (Chef Pôle Développement et ingénierie à l'Agence du Service Civique), interrogés dans le cadre de l'étude Jeunesse de la Fabrique Spinoza, expliquent que les jeunes reçoivent un "passeport de compétences", un livret recensant les compétences mises en œuvre lors de leur service civique. Ainsi, au cours de leur service, les jeunes découvrent leurs compétences et apprennent à les mettre au service des autres. Selon M. Scrizzi, "se sentir utile" est l'une des tâches les plus importantes du service civique : il redonne confiance aux jeunes³⁵⁵.

Les missions de service civique offrent aux jeunes une expérience et une exploration sociale enrichissantes qui favorisent le développement de compétences sociales transversales telles que la prise de parole en public, la confiance en soi et le travail en équipe. Le service civique, qui repose sur des relations horizontales plutôt que sur des relations de subordination, encourage les jeunes à s'exprimer et à jouer un rôle actif dans les projets. Aussi, comme ils sont plus en contact avec le public, ils peuvent développer leurs compétences psycho-sociales,



© Ron Lach

Génération engagée

émotionnelles et relationnelles. Comme Vuattoux et Scrizzi le soulignent, les jeunes tirent des bénéfices grâce à un suivi personnalisé par un tuteur et aux interactions directes avec le public bénéficiaire.

Fort de son succès, le service civique se décline en un service spécifique aux seniors pour promouvoir les liens intergénérationnels. Ces liens peuvent accroître le niveau général de solidarité dans la société en favorisant la compréhension mutuelle, la coopération et la solidarité entre les jeunes et les personnes âgées. Le programme "Service Civique Solidarité Seniors" (SC2S), contribue à renforcer les liens intergénérationnels en encourageant les jeunes à participer à des projets de responsabilité sociale en faveur des personnes âgées. Ainsi, Service Solidarité Seniors indique que 88% des jeunes participants au SC2S ont exprimé le sentiment d'avoir été utiles au cours de cette étape de vie axée sur l'éducation citoyenne par l'action et avec 79% d'entre eux attestant avoir acquis des compétences significatives au cours de leur engagement³⁵⁶.



Ce qui est cool avec le service civique, c'est qu'on peut arrêter si ça ne se passe pas bien. Je n'ai pas eu peur ou d'appréhension particulière. Je ne me sentais ni capable, ni incapable de travailler avec des personnes atteintes de maladies neuro-dégénératives. J'avais hâte de voir ça en vrai. On en parle depuis des années ! On voit tous des EHPAD à la télé, sur les réseaux sociaux, mais on n'est jamais directement confronté à ce genre de choses. Ma mission consiste à soulager les animatrices qui sont là toute l'année. Je les accompagne lors des ateliers mandala ou peinture, on chante beaucoup ensemble, des chansons des années 40, 50 et 60. Il faut s'adapter à leurs goûts musicaux. De temps en temps, il m'arrive aussi d'amener des résidents à des examens médicaux. On y va à pied si la personne est mobile, sinon, en taxi. Finalement, je n'ai presque aucune anecdote négative. On a beaucoup d'a priori sur les personnes âgées, on pense qu'elles sont aigries, qu'elles se plaignent tout le temps, mais on ne se met jamais à leur place. Elles sont souvent seules, dans des EHPAD dans lesquels se trouvent des résidents qui ont parfois des maladies très avancées. Certains peuvent se demander : "qu'est-ce que je fais là ?". On doit s'adapter, savoir prendre du recul, ne pas considérer tous les aînés comme

les mêmes. À partir du moment où on est intéressé par quelqu'un, et ce, quel que soit son âge, une vraie liaison peut s'opérer. Dans mon EHPAD, la moyenne d'âge est de 90 ans. Ils ont presque tous vécu la guerre lorsqu'ils étaient enfants. Certains en parlent très naturellement. Pour d'autres, cela ravive certains souvenirs désagréables. Leur vécu est impressionnant. J'apprends beaucoup grâce à eux. On me dit souvent : « Profitez de votre jeunesse ». À leur place, j'aimerais que les jeunes viennent me voir pour parler de leur vie, de comment ça se passe. Ce serait bien que les jeunes se sentent plus impliqués, qu'ils montrent aux personnes âgées qu'elles sont importantes, elles aussi. C'est bien de s'intéresser à leur vie, de faire des petits gestes. À côté de mon EHPAD, il y a une école, avec des jeunes de 15 à 16 ans. On les force un peu à venir passer une demi-heure dans l'EHPAD pour leur CV, mais finalement, ça leur plaît. Ils voient que ça apporte beaucoup de bonheur aux personnes âgées et ils se disent qu'ils ont été importants pour eux. C'est un double bénéfique.

Shannon, volontaire en service civique en EHPAD

3C | S'orienter et s'insérer professionnellement par le lien

La reconnaissance des compétences des jeunes et la restauration de leur confiance en eux-mêmes ont un effet positif sur leur vitalité. Ainsi, pour se découvrir et trouver leurs orientations dans la vie professionnelle, il est important pour les jeunes de reconnaître les bénéfices du capital social, c'est-à-dire l'ensemble des relations sociales (1), d'inclure des activités (2) où ils peuvent créer de nouveaux liens, de leur permettre d'aider leurs pairs (3) et de comprendre les bénéfices de la multiplicité de ces liens (4).

1 - COMPRENDRE LA NOTION DE CAPITAL SOCIAL

L'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes

est nécessairement influencée par les relations d'où l'importance de comprendre la notion de capital social du point de vue de la sociologie. C'est Pierre Bourdieu qui définit de la manière la plus synthétique cette notion (1980) : "L'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance"³⁵⁷.



Le capital social, mesure de richesse des nations

D'après l'article de l'économiste Dimitri Zenghelis, qui dirige le projet Wealth

Economy au Bennett Institute de Cambridge publié dans Apolitical, Le capital social est essentiel pour mesurer la véritable richesse des nations (2019) : “le capital social englobe les relations personnelles, les engagements civiques et les réseaux sociaux ainsi que les normes et valeurs sociales qui façonnent un comportement acceptable. Le capital social est une ressource pour les individus, par laquelle les gens ont accès à du soutien et à des opportunités, mais il est également une ressource publique pour la société en général. Les normes et règles communes permettent la coopération et réduisent le coût des échanges économiques en instaurant la confiance.”³⁵⁸

Ainsi, la notion de capital social est une richesse pour les jeunes à qui elle donne accès à de nombreuses ressources essentielles à l’orientation et l’insertion. En effet, la connaissance de réseaux diversifiés et des normes qui régissent les groupes sont importantes. Cela permet aux jeunes de découvrir des environnements différents du leur, de s’inspirer de rôles modèles, de tester leurs capacités d’adaptation et de développer des centres d’intérêt variés.

En témoigne l’importance des événements professionnels et des rencontres qu’ils permettent pour la recherche d’emploi, idée que soulignent les Co-présidents de l’Unifrance des Métiers de l’événement (UNIMEV). Carole Grandjean, ministre chargée de l’Enseignement et de la Formation professionnels dans le gouvernement Borne déclarait ainsi : “Du Salon de l’Agriculture au Livre sur la Place, en passant par les forums des métiers, chaque événement peut susciter des passions voire des vocations. Le secteur de l’événementiel est un formidable partenaire pour atteindre le plein emploi. Nous devons développer la formation aux métiers, du lycée professionnel et de l’apprentissage à la formation tout au long de la vie.”

Un exemple éloquent de la puissance du capital social pour l’orientation et l’insertion professionnelle des jeunes réside dans l’expérience de l’enfance protégée. En effet, une recherche-action menée à l’initiative de Fondation Action Enfance (2023)³⁵⁹, explique que le capital social s’avère un précieux atout en sortie de placement des enfants placés sous protection et invite à le cultiver pendant la durée de ce statut. Nouer des liens pour tisser un réseau c’est parfois aussi simple que de se créer des amitiés sur le chemin de l’école à la maison, lesquels peuvent déboucher sur une invitation et ainsi se constituer un réseau pouvant être mobilisé à l’issue de la protection de l’enfance.

La sociologue pointe les différents bénéfices du capital social dans la vie quotidienne tels que : “Trouver un emploi, un logement, être hébergé en cas de problème, trouver un bon médecin, agir face à une situation imprévue, régler un souci qui fait obstacle en prenant de la distance face à celui-ci, avoir des personnes avec qui échanger, qui peuvent conseiller ou à qui l’on peut donner des conseils sont autant d’exemples concrets permis par le capital social”.



“Et si le capital social acquis durant l’enfance était la clé de l’autonomie des jeunes adultes sortant de l’Aide sociale à l’enfance ? » « Pour les enfants accueillis dans le cadre de la Protection de l’enfance, plus encore que pour tout autre, développer sa capacité à créer des liens, à faire confiance et à trouver des personnes ressources sont une nécessité absolue ». « L’acquisition et le maintien d’un capital social durant la trajectoire de placement impactent positivement la fin du placement et ce moment particulier d’insertion et de passage à l’âge adulte”.

Aude Kerivel, sociologue, directrice du Laboratoire d’évaluation des politiques publiques et des innovations, et de la recherche-action menée pour Fondation Action Enfance :

Dans sa thèse publiée en 2021 “*Les Grandes Écoles au 20ème siècle, le champ des élites françaises : reproduction sociale, dynasties, réseaux*”, Stéphane Benveniste montre, en étudiant dans quelle mesure les **Grandes Écoles** ont structuré durablement les élites françaises, que celles-ci sont au cœur de plusieurs types de réseaux de liens. La plupart des étudiants de ces écoles ont en effet dans leur entourage des personnes les ayant fréquentées. L’admission dans ces établissements est en effet caractérisée par une forte reproduction intergénérationnelle. De plus, les liens qu’on y tisse ont une influence sur le long-terme sur le déroulé des carrières, Stéphane Benveniste montre ainsi qu’il y a une probabilité plus élevée de recevoir la légion d’honneur de la part d’un collègue de promotion.

Ainsi, le développement du capital social est indispensable au processus d’orientation et d’insertion des jeunes parce qu’il leur ouvre à la fois le champ des possibles et permet de créer un pont entre leurs aspirations et la concrétisation de ces dernières. Dans cette optique, plusieurs méthodes peuvent être envisagées, la première étant les différentes possibilités de socialisation secondaire des jeunes.

2 - ACTIVITÉS POUR CRÉER DU LIEN SOCIAL

De nombreuses activités de lien social existent pour contribuer à l’orientation et l’insertion des jeunes. Celles-ci constituent une socialisation secondaire. Philippe Riutort définit la socialisation secondaire par opposition à la socialisation primaire dans son article “La socialisation : Apprendre à vivre en société” dans Premières leçons de sociologie. (2013)³⁶⁰ : “La socialisation primaire commence dès la naissance et se prolonge durant l’enfance, et la socialisation secondaire se déroule ensuite, tout au long du parcours social de l’individu.” Ces

différentes occasions de développement de liens sociaux peuvent avoir lieu dans le cadre scolaire, périscolaire et extrascolaire.

Les activités représentent une manière pour les jeunes de partager leurs expériences et de cultiver une interdépendance sociale. En favorisant l'interaction en face-à-face, les activités sociales encouragent aussi la découverte des points communs entre les participants. Par exemple, la Maison de la jeunesse d'Alès propose des activités aux jeunes de la ville avec pour but un aspect social : la création d'une interdépendance sociale entre les jeunes d'Alès et ceux provenant d'autres régions³⁶¹. Ces activités permettent aux jeunes de s'épanouir dans un cadre différent, favorisant la rencontre entre les jeunes de diverses régions, tant localement qu'à l'extérieur d'Alès. Ces initiatives visent à encourager le partage d'informations entre les jeunes et à promouvoir le renforcement des liens sociaux, créant ainsi des opportunités pour tous les jeunes, qu'ils soient originaires de la région d'Alès ou d'ailleurs.



En favorisant l'interaction en face-à-face, les activités sociales encouragent aussi la découverte des points communs entre les participants.

● L'échange pour élaborer son projet au sein d'un groupe - Activ'Action

Les ateliers collaboratifs offrent un moyen précieux où les jeunes se sentent écoutés, légitimés et encouragés à collaborer, favorisant ainsi le développement de liens sociaux authentiques qui peuvent avoir un impact positif sur leur intégration sociale et professionnelle. Activ'Action, une communauté fondée en 2014 avec le but d'entraide pour transformer le chômage en opportunité constructive, dans le cadre de la mission locale, offre aux jeunes un environnement propice à la clarification de leur projet professionnel grâce à des ateliers collaboratifs. Ces ateliers ne se contentent pas seulement de permettre aux jeunes de définir leurs objectifs professionnels, ils offrent également l'opportunité de faire connaissance les uns avec les autres et de s'entraider. « Les objectifs principaux des ateliers sont de permettre aux jeunes de rencontrer d'autres personnes partageant des problématiques similaires, de ne pas se sentir isolés, et de s'entraider mutuellement tout en créant un espace où ils peuvent s'exprimer librement et gagner en aisance. » explique Delphine Guilet, chargée d'intervention à Activ'Action. Par ailleurs, elle souligne l'importance du travail collaboratif chez les jeunes, qui favorise une participation active en renforçant la confiance en soi : « Souvent, ils apprécient être effectivement avec un binôme. Ils semblent plus à l'aise pour prendre la parole. Voilà, ça leur donne confiance en fait, pour prendre la parole aussi en grand groupe. » Pauline Voldoire, directrice d'Activ'Action,

rapporte que la mission locale leur a confié que les jeunes trouvaient les ateliers collaboratifs plus aidant que les ateliers individuels, démontrant ainsi la force du collectif.

3 - S'INSPIRER DES PAIRS

Les jeunes, dans leur quête d'orientation et d'insertion professionnelle, trouvent une source inestimable d'inspiration et de soutien au sein de leur propre communauté. En se tournant vers leurs pairs, que ce soit à travers le mentorat, l'adhésion à des réseaux d'anciens élèves ou la création d'associations propres, ils établissent des liens horizontaux de solidarité. Ces connexions, loin d'être simplement informelles, jouent un rôle de plus en plus crucial dans le panorama professionnel des jeunes.

des filles

37% envisagent de poursuivre des études dans le domaine de l'informatique ou du génie.

L'inspiration par les pairs permet de lutter contre les inégalités pour mieux aider à l'orientation et l'insertion des jeunes. Par exemple, dans le secteur informatique. Une étude menée par IPSOS et EPITECH en 2021 constate que seules 37% des filles envisagent de poursuivre des études dans le domaine de l'informatique ou du génie, tandis que ce pourcentage s'élève à 66% chez les garçons³⁶². Les jeunes filles âgées de 16 à 20 ans se dirigent généralement vers des professions telles que les soins infirmiers, le secrétariat et l'assistantat. Face à cette réalité, Athina Marmorat a créé Rêv'Elles afin d'aider les jeunes filles en leur fournissant des informations leur permettant de découvrir leurs talents et de s'épanouir. Selon un rapport de 2021, en 7 ans, Rêv'Elles a aidé 700 jeunes filles issues de milieux modestes à s'insérer professionnellement, en exploitant le pouvoir de s'inspirer des pairs.



Le Garage Numérique : initiez les jeunes, par les jeunes, à la culture digitale

Le Garage Numérique, situé dans le 20^e arrondissement de Paris, est une association implantée en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) qui sensibilise les jeunes du quartier à la culture numérique, la culture libre et l'open-source. Lauréat du programme Deffinov, l'association propose des formations permettant d'obtenir un diplôme Bac +1. En partenariat avec l'école 42, le Garage Numérique offre également aux jeunes la possibilité de participer à la « Piscine », le programme intensif de sélection et d'intégration d'un mois de l'école 42, dans le but de les tirer vers le haut et de les préparer pour leur avenir professionnel.



© Adobe Stock

Le lien

Soulignant l'importance du capital social dans le parcours professionnel des jeunes, ces initiatives permettent aux jeunes, en particulier à ceux qui n'en disposent pas, d'interagir avec leurs pairs, ce qui leur permet d'établir des liens significatifs. En conséquence, ces initiatives permettent aux jeunes de se conseiller mutuellement par le biais d'un soutien par les pairs, ce qui est mutuellement bénéfique pour la confiance en soi des uns et des autres.

Orienter les jeunes vers des initiatives où ils se soutiennent mutuellement permet non seulement de renforcer leurs relations, et aussi de créer un cycle de bénévolat. Léa, en service civique à l'Association de la Fondation étudiante pour la ville (AFEV), a exprimé dans son entretien avec L'Union : *“Quand on va sur les campus, on rencontre beaucoup d'étudiants, et parfois on rencontre des étudiants qui ont fait partie de l'Afev lorsqu'ils étaient enfants ! Ils souhaitent maintenant accompagner un jeune à leur tour en s'engageant à nos côtés.”* L'AFEV vise à rapprocher les étudiants universitaires des élèves du secondaire et même du primaire. Cette interaction précoce vise à promouvoir la diversité culturelle, l'engagement social, et l'entraide académique, offrant ainsi une plateforme où les jeunes développent des compétences utiles tout en renforçant le tissu social. Dans son interview, Léa décrit son expérience de la manière suivante : *“Le but du mentorat est d'accompagner un jeune sur le plan scolaire et personnel, un peu comme un grand frère ou une grande sœur le ferait.”*³⁶³ Cette analogie que Léa souligne suggère une relation proche, basée sur la confiance et le soutien fraternel.

● Les bénéfices du mentorat

Le mentorat en tant que tel est une relation enrichissante empreinte d'inspiration par les pairs. Établir un système de mentorat où les collaborateurs les plus expérimentés accompagnent les juniors présente plusieurs avantages. (voir ci-dessous dans la partie 3 la pratique du **mentorat inversé** où les plus jeunes apportent leurs connaissances aux seniors) Cela permet non seulement un **transfert efficace de connaissances**, mais aussi le renforcement de la **culture familiale et d'entraide** au sein de l'entreprise. Le mentorat contribue à **briser les clivages générationnels et à renforcer les liens humains** au-delà des fonctions hiérarchiques. Cette organisation se concentre en priorité sur l'évolution professionnelle.

4 - MULTIPLICITÉ DES POINTS DE LIENS

La multiplicité et la diversité des liens permettent aux jeunes de voir différents choix sur leur orientation et insertion professionnelle. Comme nous l'avons vu dans l'étude jeunesse, les liens faibles tendent à se développer naturellement lors de l'adolescence qui est une période de construction identitaire. Le jeune prend alors naturellement de la distance avec ses liens forts (sa famille, ses amis proches) et tisse des liens faibles. (cf Partie 2 de Jeunesse) Toutefois, s'orienter et s'insérer professionnellement par les liens n'est pas accessible de manière égale à tous les jeunes. Entrent en jeu dans ce processus des critères géographiques, économiques et sociaux. Selon l'association Chemins d'Avenirs, 60% des jeunes vivraient dans la France périphérique, c'est-à-dire dans les ruralités, les banlieues et les zones périurbaines. Pour ces jeunes, multiplier les liens faibles ne garantit pas nécessairement la quantité et la diversité nécessaire pour se construire. Aussi l'association travaille-t-elle en partenariat avec l'Education Nationale, les entreprises et la société civile à ouvrir les horizons de ces jeunes via un parrainage et un accompagnement qui multiplie les options possibles de liens et d'avenirs.

Collaboration : clé de l'orientation professionnelle des jeunes

© William Fortunato



Les associations ou les organismes peuvent aussi faciliter la multiplicité et la diversité des liens afin de permettre à des jeunes de s'orienter et de s'insérer professionnellement. My Job Glasses est une startup qui vise à aider les jeunes (les étudiants et les jeunes diplômés) à élargir leur réseau et qui les met en relation avec des professionnels. Selon le dossier des Echos Start en 2021, le site de My Job Glasses donne accès à un catalogue de plus de 100 000 étudiants, 3 000 entreprises et 48 000 professionnels, dont 25% d'internationaux³⁶⁴. L'objectif est que les jeunes acquièrent, par le biais de rencontres, des connaissances et de l'expérience sur la profession choisie, afin qu'ils ne «choisissent pas leur métier par hasard».

Assurer l'égalité de chances dans l'insertion professionnelle des jeunes est réalisable en créant des liens. En effet, tous les jeunes ne bénéficient pas des mêmes conditions d'insertion professionnelle : si l'environnement social peut faciliter les démarches telles que le choix d'une cible, la recherche d'emploi et l'obtention d'un emploi, les jeunes qui ne bénéficient pas de cet environnement rencontrent plus de difficultés. Par exemple, selon une étude de l'Observatoire des zones urbaines sensibles (cf. article de Franceinfo paru en 2013)³⁶⁵, préciser une adresse en Seine Saint-Denis sur un CV peut réduire jusqu'à trois fois la chance d'un candidat d'obtenir un entretien d'embauche par rapport à un candidat résidant à Paris. C'est là qu'intervient Mozaik RH avec un projet qui vise à rapprocher les entreprises et les jeunes des quartiers défavorisés. Saïd Hammouche, le fondateur de l'organisation, affirme avoir créé la société pour promouvoir la diversité dans le recrutement en France et est fier d'avoir embauché 15 000 entrepreneurs en 15 ans et de se battre pour l'égalité des chances, selon un article publié par Décideurs en 2022³⁶⁶.

“

Préciser une adresse en Seine Saint-Denis sur un CV peut réduire jusqu'à trois fois la chance d'un candidat d'obtenir un entretien d'embauche par rapport à un candidat résidant à Paris.

Au regard de l'impact de ces initiatives, l'on peut en conclure que **l'ensemble de ces liens faibles permet aux jeunes de se construire personnellement et professionnellement en ouvrant le champ des possibles.** D'ailleurs, Stéphane Vincent, coach en orientation professionnelle indiquait dans une interview concernant l'étude jeunesse que l'on ne peut désirer que ce que l'on connaît.

En conséquence, **quatre grands bénéfiques** de l'incidence de la multiplicité et de la diversité des liens sur l'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes peuvent être déduits des initiatives précédentes :

- ouvrir le champ des possibles et les perspectives des jeunes ;
- proposer une plus grande diversité de role models par rapport à ce qu'il connaissent déjà ;
- questionner en miroir sur qui ils sont et qui ils ont envie de devenir par identification ou rejet dans un processus global de maturation qui convoque les envies, les valeurs, les aspirations, les compétences, le projet de vie ...
- permettre de commencer à se constituer un réseau...



Un événementiel du lien au service de l'éducation

Les Co-Présidents d'UNIMEV rapportent le caractère surprenant de la fréquentation du salon de l'Etudiant qui ne baisse pas. 110 salons de la sorte sont organisés chaque année par des organisateurs de salons, le plus souvent adhérents d'UNIMEV, et malgré les plaquettes et les descriptions des formations qui fleurissent sur internet, le nombre de visiteurs des salons d'étudiants baisse peu. Une des raisons qui peut expliquer cela est que l'immense quantité d'informations sur internet fait peur, quand discuter et réfléchir à partir d'une expérience authentique d'un étudiant est plus simple pour se projeter et pour connaître les avantages et débouchés d'une formation.



© Pierrick Bourgault

Conte et Blues Dakhla aux Deux Moulins (Paris 18^e)

Août 2017, © Pierrick Bourgault

“

“Les communicants ont la chance de pouvoir créer une valeur infinie, les relations sont des biens inestimables pour les personnes et les organisations, or nous savons les multiplier sans devoir les partager. C’est pourquoi nous pensons que notre métier est une mission au service des autres.”

Frédéric Bedin,
co-fondateur et Président du Directoire de Hopscotch Groupe.

03.

Les relations au coeur d'une entreprise relationnelle

“

“C'est clair : tout ce que j'ai, on me l'a donné”

Christian Bobin

En quoi, le pouvoir des relations peut-il transformer positivement le monde de l'entreprise ? Si la définition même de l'entreprise inclut une composante relationnelle, investir dans les relations au sein de l'entreprise la transforme en profondeur, constituant ainsi, une entreprise relationnelle. Ce modèle d'entreprise, centré sur l'humain et le relationnel, se compose de différents leviers destinés à investir et valoriser les relations au sein de l'organisation (I) : une réhabilitation de la place des émotions au travail (II), des relations interpersonnelles ouvertes et collaboratives (III), une autre vision du management et de la gouvernance (IV), un espace lui aussi relationnel (V) et une ouverture relationnelle pour une entreprise plus inclusive (VI). Enfin, les relations transforment plus fondamentalement l'emploi (VII).

1

Investir et valoriser les relations professionnelles

Investir et valoriser les relations professionnelles est au cœur d'une entreprise relationnelle. La puissance des relations en organisation est plus significative que l'on imagine et constitue un facteur clé de l'épanouissement professionnel (A). Par ailleurs, la reconnaissance mutuelle est une condition préalable à toute relation et gagnerait à être qualifiée et renforcée (B).



La crise de sens au travail, une crise de la relation

Dans une note publiée en partenariat avec la CFDT, Henri Bergeron et Patrick Castel³⁶⁷ avancent l'hypothèse que la crise du sens au travail tire son origine d'une dimension relationnelle trop souvent négligée. Selon eux, cette perte de sens est en partie liée aux difficultés de coopération et celle-ci devrait être favorisée en tant que dimension essentielle du "mieux travailler".

1A | Le pouvoir des relations, facteur de l'épanouissement professionnel

De manière constante, le pouvoir des relations est un facteur déterminant de l'épanouissement professionnel (1). Une réalité confirmée par la crise pandémique et par des recherches spécifiques sur les bénéfices de l'amitié au travail (2) voire d'un meilleur ami au travail (3).

1 - LES RELATIONS AU COEUR DE L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL

● La qualité du lien, facteur prédominant d'épanouissement

La qualité du lien est la clé de l'épanouissement individuel et professionnel selon la plus longue étude de l'histoire de la psychologie réalisée. L'étude Grant, du nom de son fondateur communément appelée la "Harvard Study" réalisée à partir de 1939 par 4 générations de chercheurs auprès d'étudiants d'Harvard de seconde année (incluant le futur président J.F. Kennedy) et les étudiants d'un quartier populaire de Boston (étude Glueck), avait pour but de découvrir le secret d'une vie heureuse et épanouie. Pendant plus de 70 ans, les équipes de chercheurs se succèdent pour analyser ces "tranches de vie" évaluant leur bien-être physique et émotionnel. Dans sa célèbre conférence TEDx³⁶⁸, Ted Waldinger, de la 4ème génération de chercheurs de l'étude, transmet les apports principaux et souligne l'importance des qualités des liens humains. Les personnes se révélant les plus épanouies sont celles ayant nourri des relations de qualité qu'elles soient intimes, amicales, professionnelles ou au sein de communautés. George Vaillant, autre chercheur associé déclare "les 75 années passées et les 20 millions de dollars dépensés dans l'étude permettent d'arriver à une simple conclusion de quelques mots : en résumé, le bonheur, est amour. Point final"³⁶⁹.



Les relations, source d'engagement

Selon le Baromètre du lien social réalisé par IPSOS Sopra Steria pour EBRA en 2024³⁷⁰, 67% des personnes interrogées considèrent que le lien social, le fait de rencontrer et d'échanger avec les autres, de faire certaines activités en commun a un effet positif sur leur implication au travail. Aussi, les relations sociales entre collaborateurs sont source d'engagement.



Être bien, c'est être en lien. Selon Fabrice Murtin (OCDE), "Les déterminants les plus importants [de la santé et du bien-être au travail] ont trait à la qualité des relations interpersonnelles sur le lieu de travail."³⁷¹ La qualité des relations au travail rejaillit à une échelle sociétale, et inversement : bien au travail, c'est être bien également en société, plus serein et confiant, dans un cercle devenant vertueux. Dans ce contexte, prendre soin de notre corps est sans doute une condition pour créer des liens. Il est plus difficile de créer des liens en mauvaise forme : délicat d'avoir de l'élan, sinon même un minimum de joie, dans un état de fatigue chronique ! Le corps et l'esprit ne tissent qu'un fil qui nous relie, de façon très fragile et souvent incertaine, aux autres. Ne perdons pas le fil. Prenons soin du corps au travail, qui le sous-tend.

Pierre Alexis Goureau,
cofondateur Motion In Machina

● Les relations, facteur prédominant de la Qualité de Vie au Travail

Les relations sont le premier critère du bonheur ou de la qualité de vie au travail. En effet, en 2011, le rapport Gollac³⁷² confirme que la qualité des relations est le facteur prédominant contribuant au bien-être au travail. Un constat qui demeure réel aujourd'hui encore. En effet le 10ème Baromètre Actinéo³⁷³, réalisé par l'institut L'ObSoCo en Mai 2023 auprès d'un panel représentatif de 1 200 actifs en France confirme le rôle social du bureau. Pour 70% des répondants, l'intérêt de venir au travail se trouve dans les rapports sociaux de convivialité. 82% des répondants sont satisfaits et très satisfaits de pouvoir échanger et de travailler avec d'autres personnes. Les relations constituent désormais un élément essentiel au travail et à l'épanouissement professionnel.



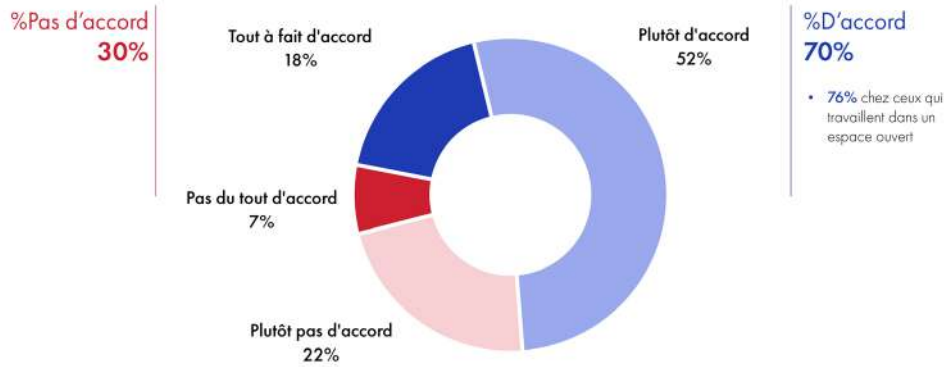
Penser aux réseaux de soutien

Shawn Achor, docteur en psychologie positive explique dans son livre Happiness advantage que le premier facteur de résistance au stress est le réseau de soutien social.

Venir au bureau pour le partage et la convivialité

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? « Les moments de convivialité, de partage et de créativité sont les plus importants quand je viens au bureau. »

Base totale, n=1200



L'ObsCo & Actineo - Baromètre de la qualité de vie et des espaces au travail - Mai 2023

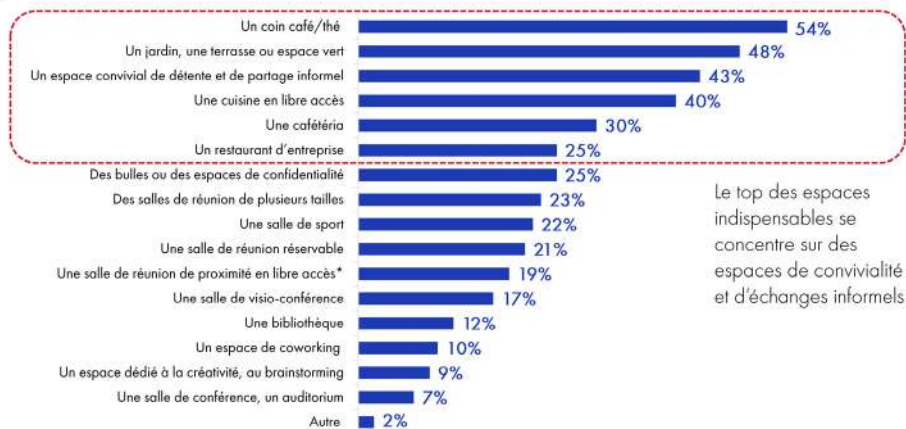
9 | L'OB SOC O

L'attrait pour plus de sociabilité au bureau (convivialité, commensalité)

Selon vous, aujourd'hui au bureau, quels devraient être les espaces indispensables ?

Base totale, n=1200

Plusieurs réponses possibles



L'ObsCo & Actineo - Baromètre de la qualité de vie et des espaces au travail - Mai 2023

* ou facilement réservable par informatique

12 | L'OB SOC O

● La crise covid, un révélateur de liens

La crise du coronavirus a révélé à quel point le lien social au travail est primordial. En effet, si elle a mis en exergue les avantages du télétravail, elle a aussi révélé à quel point une **présence physique** dans les bureaux une partie de la semaine est aussi vertueuse. Isabelle Maze-dit-Mieusement, qui travaille au sein de la collectivité "le Havre en Seine métropole" explique que beaucoup des exécutants avaient hâte de pouvoir revenir au travail car c'est "un lien social indispensable". Par ailleurs, l'enquête réalisée par l'institut BVA en mai 2020 portant sur l'impact de la crise sanitaire due au Covid-19 sur

les fonctionnaires, révèle l'importance du **soutien relationnel** en cette période de crise sanitaire. Selon leurs ressentis, 83% des fonctionnaires ayant répondu se sont sentis soutenus par leurs collègues. Ils se sont également sentis soutenus par leur hiérarchie (64%), ainsi que par les usagers avec lesquels ils étaient en contact (62%). Par la suite, concernant le retour au travail après la pandémie, les relations demeurent une donnée essentielle du **travail hybride**. Une étude de l'Institut CSA Research³⁷⁴ publiée en novembre 2022 a par exemple montré qu'après le COVID 75% des salariés ont eu plaisir à retourner sur leur lieu de travail, l'entreprise étant pour eux plus qu'un simple lieu de productivité, un lieu de sociabilité pour se retrouver, échanger et partager.

1. INVESTIR ET VALORISER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Si l'importance des relations au travail est désormais avérée, créer et entretenir ces interactions sociales au travail requiert du temps et un effort. Un consultant d'Action Spinoza déplore : *“Les relations au travail c'est comme le sport. Tu sais que c'est bon pour toi mais pour s'y mettre, c'est difficile. Comment on l'organise ?”*

2 - L'AMITIÉ PROFESSIONNELLE

● L'amitié au travail

Depuis plusieurs décennies l'institut Gallup mène des enquêtes sur l'engagement au travail. Selon Marc S. Schulz et Robert J. Waldinger chercheurs de la Harvard Study auteurs de l'ouvrage *The Good Life* qui en retrace les apprentissages, l'une des questions les plus controversées est : *“Avez-vous un meilleur ami au travail ?”* Perçue comme absurde ou mal venue, révélant une perte de temps et un manque de productivité. Pourtant une séparation étroite des relations personnelles et professionnelles conduit à la solitude et à un sentiment de **déconnexion**. Or, nous disent les deux auteurs, *“c'est tout l'inverse. Des recherches ont montré que les personnes qui ont un meilleur ami au travail sont plus impliquées que les autres”*. Par ailleurs l'effet est deux fois plus marqué pour les **femmes** : celles-ci ont deux fois plus de chance d'être impliquées au travail si elles sont *“tout à fait d'accord”* pour dire qu'elles ont un meilleur ami au travail.

● La typologie des amitiés professionnelles

Dans son article *Devrait on avoir un meilleur ami au travail ?* Le professeur Stephen Friedman, professeur adjoint à l'École de commerce Schulich de l'Université York, à Toronto, s'appuie sur la recherche de Patricia Sias et Daniel J. Cahill³⁷⁵ *“Des coworkers aux amis, le développement d'une amitié de pairs sur son lieu de travail”* publiée en 1998 et son expérience auprès de milliers de cadres et managers, pour définir une **typologie des amitiés professionnelles**.

- **Le meilleur ami en milieu de travail** c'est à dire une amitié étroite tissée d'informations personnelles et de confidences entre personnes de confiance.
- **Les amis proches en milieu de travail**. Il s'agit d'amitiés moins proches que les amitiés fortes et qui pourtant perdurent au-delà de la perte de l'emploi par exemple.
- **L'ami en milieu de travail**. Ces relations, au contraire, ont moins de probabilité de perdurer après la fin du contrat de travail. Les confidences sont plus rares. Il s'agit d'une *“copinerie de travail”* avec qui déjeuner ou prendre un café au travail.
- **La connaissance en milieu de travail**. Il s'agit d'une personne qu'on voit souvent et avec laquelle on se contente d'échanger des sourires ou de brèves plaisanteries.



© Ketut Subiyanto

Le meilleur ami au travail, source de bien être

● Les effets positifs des relations d'amitié au travail

Les relations d'amitié au travail enrichissent nos vies. Selon Robert Waldinger et Marc Schulz *“Ces relations constituent en elle-même une sorte d'avantage en nature”*. En effet, celles-ci comportent des effets sur la **qualité de vie au travail ainsi que sur la santé** : diminution du stress, et *“des jours où l'on rentre chez soi contrarié”*, amélioration de la santé et augmentation du bonheur. Le professeur Friedman rapporte également une influence positive sur la **motivation, l'adaptabilité et l'innovation**. Le professeur Adam Grant dans son article du New York Times remarque que *“les emplois sont plus satisfaisants lorsqu'ils offrent des opportunités de nouer des amitiés”*. Plus surprenant, il ajoute que *“La recherche montre que les groupes d'amis surpassent les groupes de connaissances dans les tâches de prise de décision et d'effort”*. Ainsi les relations d'amitié professionnelles ne relèvent pas seulement de la **satisfaction et du bien-être** mais également de la **sphère décisionnelle des organisations**.

des employés
69% estiment que l'entente avec les collègues est plus importante que le travail lui-même.

Selon une récente enquête dédiée à cette thématique réalisée en 2023 par l'IFOP pour Compte Pro, l'amitié au

travail se révèle une force pour une grande majorité des employés. En effet, 82% des répondants pensent que de telles relations peuvent contribuer à “oublier” la pénibilité du travail, et près de 7 salariés sur 10 (69%) estiment même que l’entente avec leurs collègues prime sur le travail en lui-même. En outre, cette proximité est pour 60% des salariés de nature à susciter une solidarité bénéfique pour faire valoir ses revendications auprès du management.

3 - LE MEILLEUR AMI AU TRAVAIL

● Popularité des “work bestie” : le meilleur ami au travail

La pratique de “Work bestie” est de plus en plus commune. Sous cette expression anglophone, il s’agit d’avoir un ami proche au travail, un collègue préféré. Une récente enquête réalisée sur un millier de cadres par IFOP en 2023 portant sur les sujets de conversations et les amitiés au travail³⁷⁶ constate que 7 salariés sur 10 ont un work bestie au travail (74%) dont la moitié (52%) abordent des sujets personnels en cette compagnie. Les données récentes de la célèbre étude Gallup sur l’engagement des salariés au travail soulignent l’impact de la pandémie. L’enquête montre qu’avoir un meilleur ami au travail est devenu plus important depuis le début de la pandémie, et cela même en dépit de l’augmentation du travail à distance et hybride. En effet, le “soutien social et émotionnel essentiel” de ce type de relation aide à traverser les moments difficiles.



L'importance croissante d'avoir un meilleur ami au travail



L'amitié une donnée rare ? Évolution

Dans son article du **New York Times** “Des amis au travail, pas tellement”, le professeur Adam Grant rapporte une diminution des relations amicales professionnelles : en 1985, environ 50% des Américains déclarent avoir un ami proche au travail alors qu’en 2004 - et en 2019 également³⁷⁷ - cela n’était vrai que pour 30%. Un pourcentage à moduler à la baisse avec le retour au travail après la pandémie covid19 et l’essor du télétravail.

● Bénéfices d’un meilleur ami au travail - Q12

La célèbre enquête Q12 sur l’engagement des employés de Gallup comporte une Q10 relative au meilleur ami au travail. Celle-ci démontre de manière récurrente l’importance d’un meilleur ami au travail comme source d’engagement et de réussite. L’enquête montre qu’avoir un meilleur ami au travail est source de nombreux bénéfices. Cela est ainsi étroitement lié aux résultats commerciaux et notamment à la rentabilité, la sécurité, le contrôle et la rétention de stocks. Les employés qui ont un meilleur ami au travail sont nettement plus collaboratifs (plus susceptibles d’impliquer les clients et les partenaires internes et de partager des idées), plus actifs (capacité à faire plus en moins de temps), plus innovants, et plus aptes à soutenir un lieu de travail sûr avec moins d’accidents (- 36% d’accident de sécurité) et de problèmes de fiabilité.



La reconnaissance premier pas vers le meilleur ami

Par ailleurs l’enquête observe une relation forte entre la Q04 relative à la reconnaissance récente (reconnaissance au cours des sept derniers jours) et la Q10 relative au fait d’avoir un meilleur ami de sorte que la reconnaissance des contributions de chacun peut être une voie vers le rapprochement amical des collaborateurs.

● Pour une culture du meilleur ami au travail

Dans son article, *L’importance croissante du meilleur ami au travail*³⁷⁸ du 17 août 2022, Alok Patel, consultant directeur chez Gallup et Stéphanie Ploughman, responsable principale des bases de données de recherche chez Gallup invitent à promouvoir une culture du meilleur ami en entreprise selon 3 caractéristiques majeures : l’intentionnalité (l’intention de la direction) ; créer des opportunités interactives (ce qui suppose d’évaluer les conditions de possibilités : temps, process, performances...) et la communication (exemplarité des dirigeants, reconnaissance des contributions...). Par ailleurs, avoir un meilleur ami au travail permet de valoriser le travail en équipe. En effet, les organisations avec un meilleur ami au travail se distinguent sur la confiance et la loyauté des équipes ainsi que sur le travail en équipe lui-même (c’est-à-dire, précisent les dirigeants de Gallup, que le travail n’est pas perçu comme un jeu à somme nulle où si tu gagnes, je perds mais plutôt comme une articulation des forces de chacun). Enfin, avoir un meilleur ami au travail, transforme la conception du travail en permettant de concevoir le travail non seulement comme un lieu de travail, plus globalement comme un lieu de vie.

1B | Vers une reconnaissance existentielle

Pour qu'il y ait relation, une reconnaissance mutuelle est nécessaire. Celle-ci se définit à différents échelons, de la reconnaissance simple de type salutation (1) à la reconnaissance systémique (2). Toutes ces formes, ponctuelles, éparses ou cumulées, sont bénéfiques et constitutives de la puissance d'une organisation relationnelle.

1 - LA RECONNAISSANCE SALUTATION

● L'impact des salutations : la force d'un bonjour

Si les collègues font partie intégrante du quotidien, entretenir de bonnes relations avec eux est primordial, c'est le facteur clé de notre épanouissement au travail et un besoin fondamental pour une ambiance de travail agréable. Un simple bonjour contribue à entretenir ces bonnes relations entre collaborateurs et peut se révéler d'une force insoupçonnée. En ce sens, Shawn Achor³⁷⁹ explique l'importance d'un acte aussi anodin et fondamental que de sourire ou dire "bonjour". A Ochsner Health System, un hôpital public et reconnu pour sa qualité des 11,000 employés à la Nouvelle Orléans, le Docteur en psychologie de Harvard, mène une recherche appelée "méthode du 10/5" pour stimuler le soutien social entre collègues et avec les patients. A moins de 10 pas d'un collègue, l'employé doit le regarder dans les yeux et sourire. A 5 pas, il doit dire bonjour. Dans les 6 mois, le niveau de bonheur global de l'hôpital avait considérablement augmenté tant concernant les employés entre eux que concernant l'effet sur la satisfaction des patients et la notoriété de l'établissement. De même, certaines recherches tendent à établir qu'un bonheur qui se traduit par un sourire se répercute de manière contagieuse jusqu'à créer une chaîne de trois personnes impactées³⁸⁰.

Privé de contact physique lors de la pandémie du Covid-19, de nouvelles méthodes de salutation ont vu le jour



© Gustavo Fring



La journée des sourires chez Disney

Chez Disney, il est mis en place par certains services une journée récurrente où chacun est invité à sourire à l'ensemble des gens qu'il croise, comme une manière de redynamiser le lien social.

Une application récente de cette culture du sourire s'observe chez Lucca dont l'office multisite témoigne³⁸¹ : "Et s'ils sont les premiers à nous gratifier d'un bonjour chaque matin (avec supplément sourire systématique), elle et son équipe d'office managers exercent un métier de l'ombre dont certaines facettes restent insoupçonnées des luccasiens."

2 - VERS UNE RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

● La reconnaissance clé de QVT et de prévention de la détresse

On sait désormais que la reconnaissance est l'un des premiers leviers du bonheur au travail. Selon une Étude du cabinet Deloitte et Cadremploi³⁸², la reconnaissance est considérée comme le principal levier d'influence sur la qualité de vie au travail à 76%, devant le contenu du travail (47%), le mode de management (46%) et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (46%). Pour autant 7 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur (Deloitte). Ainsi, il peut paraître difficile d'allouer une juste place à la reconnaissance. Comment procéder ?

Par ailleurs, la reconnaissance professionnelle diminue et prévient la détresse psychologique. L'étude intitulée

"Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines" datant de 2003 avait mis au jour que les personnes obtenant un niveau élevé de reconnaissance au travail de la part de leur manager vivaient moins de **détresse psychologique** (33%) que ceux qui en reçoivent peu (69%)³⁸³. Par ailleurs, le *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*³⁸⁴, publié par l'Université Laval au Canada et IRSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail), mentionne la reconnaissance au travail comme un des principaux facteurs de risque à considérer en matière de **prévention de la détresse psychologique** au côté du soutien du manager, du soutien des pairs, du changement, la charge de travail, de l'autonomie et du contrôle.



© RDNE Stock project

Échange de sourires : renforcer l'engagement et la reconnaissance au travail



5 mots pour qualifier la reconnaissance

L'enquête Moodwork, spécialiste de l'accompagnement des salariés dans leur démarche de santé mentale, réalisée en 2022 auprès de 1146 personnes a demandé aux participants ce que la reconnaissance provoque chez eux. Les 5 premiers mots associés sont : **motivation (41%), satisfaction (28%), fierté (26%), joie (18%) et confiance (15%)**³⁸⁵.

● Diversité des formes de reconnaissance

Traditionnellement on distingue 5 types de reconnaissance :

1. Le manager reconnaît la valeur du travail lorsque les objectifs sont atteints. C'est la reconnaissance basée sur le **résultat**.
2. Le manager reconnaît la valeur du travail en dehors de l'atteinte du résultat pour reconnaître l'implication personnelle telle que l'énergie, la motivation... C'est la reconnaissance fondée sur l'**effort fourni**.
3. Le manager reconnaît la valeur du travail selon les différentes compétences spécifiques et le savoir-faire qui ont été mis en pratique. C'est la reconnaissance fondée sur les **compétences**.
4. Le manager reconnaît le savoir être du collaborateur, ses postures. C'est la reconnaissance fondée sur le **comportement**.
5. Enfin, le manager reconnaît la personne pour elle-même c'est-à-dire sa personne, son caractère, sa personnalité, ses talents naturels. C'est la reconnaissance existentielle.
6. Le cumul de ces différents types de reconnaissance permet une reconnaissance dite **intégrative** du collaborateur, où il se sent "à la bonne place" intégré à l'organisation.

S'il semblerait que la reconnaissance ait plus d'impact lorsqu'elle provient du manager ou du PDG selon l'enquête de Gallup sur la reconnaissance des employés, la reconnaissance est évidemment **multidirectionnelle** et peut provenir des collègues, des pairs, des clients, partenaires...

● Pour une reconnaissance existentielle

Cette échelle de la reconnaissance montre l'importance de reconnaître un collaborateur non seulement pour ce qu'il réalise (reconnaissance des résultats) mais encore pour ce qu'il est véritablement (reconnaissance existentielle). C'est **reconnaître la personne derrière l'employé**, en lui donnant le sentiment d'exister et d'être apprécié pour sa valeur en tant qu'être humain. Cela permet de reconnaître d'une part, la singularité de chacun et d'autre part, lui allouer une meilleure compréhension et intégration systémique (reconnaissance intégrative). Cette reconnaissance devient alors un levier du degré d'engagement et de bonheur au travail.

"On ne peut pas manager tout le monde de la même façon. On doit travailler le collectif mais également faire sentir à chaque individu qu'il est unique dans ce collectif." résume Amélie Motte, Directrice Générale Adjointe de la Fabrique spinoza, formatrice en Intelligence émotionnelle et Qualité de Vie au Travail. Cette reconnaissance existentielle est nécessaire et au cœur d'une entreprise relationnelle.

Grâce à l'application CLiC, les agents municipaux de Suresnes peuvent désormais s'envoyer des messages positifs et reconnaître les qualités de leurs collègues, cultivant ainsi une atmosphère de bienveillance et de positivité au sein de la municipalité.



Choisissez la couleur



la Reconnaissance pour NOUS entre NOUS

2

Réhabiliter la place des émotions au travail

Pour une entreprise relationnelle, il est nécessaire de réhabiliter la place des émotions au travail. D'une part, parce que les émotions sont indissociables de la relation et que les ignorer est vain et contre-productif ; d'autre part, car elles sont le cœur d'un potentiel important d'épanouissement et de performance. Par ailleurs, de nombreuses pratiques relationnelles qui offrent la part belle aux émotions se sont révélées bénéfiques tant et si bien qu'elles déterminent l'épanouissement professionnel et la performance des équipes et organisations. Aussi bien, l'émotionnel intègre le monde professionnel. L'intelligence émotionnelle est devenue une clé incontestable des professionnels (A). L'observation d'une culture d'émotions positives au travail démontre un impact fort comme le montrent les manifestations de gratitude ou de joie au travail (B). C'est aussi parfois une personne " positivement chargée", le positive energizer, qui répand une énergie relationnelle positive (C). Autant de pratiques à cultiver pour réhabiliter les émotions au travail.

2A

L'intelligence émotionnelle, compétence clé des professionnels

Comme expliqué en partie 1 de l'étude, Emotions et Relations sont intimement liées voire indissociables et sont la source d'un fort potentiel de développement. Les interactions sociales sont ce qui conduit nos émotions et les émotions positives permettent une spirale ascendante, elles élargissent le champ des réponses comportementales et permettent de construire tout un tas de ressources : physique, psychologique, cognitive et sociale.

Historiquement, émotions et monde du travail ne font pas bon ménage. Managers et collaborateurs étaient priés de laisser leurs états d'âme, leurs affects et leurs sentiments loin de leur bureau, au profit d'une objectivité distanciée, rationnelle et froide. Pourtant, les émotions sont réelles et les ignorer est contre-productif, voire dangereux : désengagement, souffrance psychologique et dans les cas les plus extrêmes, épuisement au travail ou burnout.

Or, "si tu n'as pas d'empathie et de relations

personnelles effectives, peu importe que tu sois intelligent, tu n'iras pas bien loin" comme le souligne Daniel Goleman dans son livre L'intelligence émotionnelle.

L'auteur y définit 5 axes de l'intelligence émotionnelle :

- La conscience de soi et la capacité à comprendre ses émotions
- L'autorégulation ou la maîtrise de soi
- La motivation interne
- L'empathie
- Les aptitudes sociales

Aujourd'hui, décideurs, DRH et managers sont conscients de l'impact des émotions dans le travail et intègrent l'intelligence émotionnelle dans leurs exigences. Ce regain d'intérêt pour ce concept présente deux intérêts majeurs : d'une part, développer cette forme d'intelligence augmente les probabilités d'adaptation à la complexité et l'incertitude de l'environnement ; d'autres part, elle marque la fin du

chef autoritaire au profit du leader-coach : il n'est plus possible de diriger comme avant, de manière descendante et uniquement experte. Désormais, les compétences émotionnelles, sociales et personnelles constituent un capital émotionnel essentiel dans l'exercice du manager de demain. Selon Daniel Goleman, 85% des compétences du leader sont des compétences émotionnelles. Pour Amélie Motte, DGA de la Fabrique spinoza, et qui dirige

Le bonheur partagé au travail



© Tim Douglas

depuis quinze ans une formation de deux jours “Manager avec l’intelligence émotionnelle” à Sciences Po Executive Education, “le leader de demain doit être le gardien de la qualité de la relation avec les autres”³⁸⁶.

85% **des compétences**
d’un leader efficace sont des
compétences émotionnelles.

“Les managers qui savent détecter et gérer les émotions disposent d’outils de prévention et de motivation hyper puissants.” affirme Lisa Bellinghausen docteure en psychologie, évaluation et développement de l’intelligence émotionnelle. Selon elle, les émotions sont comme un système de signalisation à décoder pour mettre en place les stratégies de régulation pour soi et pour les autres. Les émotions se révèlent être un puissant outil de pilotage de la QVCT et de la performance permettant par exemple d’agir sur la qualité relationnelle, prévenir le sentiment d’injustice, permettre la reconnaissance, détecter ou résorber en amont les conflits, créer du lien, écouter et prendre en considération les besoins de chacun, mobiliser les personnalités et aptitudes précises, maintenir les motivations personnelles, générer un sentiment d’appartenance...

Par ailleurs, l’individu riche de ses émotions, est désormais invité, dans son intégralité, au travail. Et ce faisant, l’individu est potentiellement plus intelligent. En effet, le cerveau émotionnel ou limbique étant beaucoup

plus ancien - 65 millions d’années - du point de vue de l’évolution en comparaison du cerveau néocortical siège de la raison - 4 millions -, il est également beaucoup plus rapide car ayant suivi beaucoup d’itérations darwiniennes. Le temps de réaction du cerveau émotionnel est ainsi au moins 3 fois moindre que le rationnel. Mobiliser les émotions au travail offre à la fois une opportunité relationnelle et d’efficacité.



Les hauts potentiels émotionnel (HPE) au travail

Les HPE se distinguent notamment par une capacité d’empathie et une sensibilité élevée. Lisa Bellinghausen³⁸⁷, docteure en psychologie, évaluation et développement de l’intelligence émotionnelle déplore leur accueil en milieu professionnel, trop souvent compris comme “il va falloir prendre beaucoup de précautions pour me parler sinon je vais me mettre à pleurer ou faire une colère”, alors que, «les hypersensibles sont une chance pour les entreprises ! Ce sont de véritables radars qu’elles devraient choyer. » à l’image des chevaux capables de détecter un état émotionnel à 300 mètres. Selon l’experte, “un hypersensible bien positionné à un poste stratégique, bien outillé moyennant quelques séances de coaching pour lui apprendre à réguler ses émotions et celles des autres, est un atout considérable pour toute entreprise !”

2B | L'impact des émotions positives

Cultiver la gratitude (1) et oser la joie au travail (2) sont des pratiques inspirantes pour développer le potentiel associé aux émotions positives.

1 - CULTIVER LA GRATITUDE

La gratitude est un puissant indicateur d'épanouissement et de bonheur au travail. En effet, l'individu ne travaille pas uniquement pour une rémunération, il a besoin de respect, de sens, d'accomplissement, et de reconnaissance. Il s'agit d'un besoin fondamental. Beaucoup étudié en psychologie positive, notamment par le docteur Robert Emmons, la gratitude est une ressource précieuse permettant d'alimenter un cercle vertueux physique, émotionnel et relationnel.³⁸⁸

Joie et réussite : l'importance de l'émotion positive au travail



© Karolina Kaboornpics

La psychologie positive offre de nombreuses pratiques de gratitude pour nourrir les relations entre collaborateurs au sein de l'espace de travail. C'est le cas des murs de gratitude, mur des réalisations voire même un mur faisant office de musée des échecs, des livres d'or de remerciements ou réunions de félicitation, cloche de célébration, ou encore des médiateurs appréciatifs... De telles pratiques sont des moments précieux d'échanges entre collaborateurs qui influencent les composantes essentielles du bonheur, provoquant du bien-être et stimulant la performance, et de nature à nourrir des relations de qualité.

Pour Shawn Achor, docteur en psychologie positive *“votre cerveau en situation positive fonctionne nettement mieux qu'en situation négative, neutre ou stressée. Votre*

intelligence augmente, votre créativité augmente et votre niveau d'énergie augmente”. Aussi, pour aider le cerveau à se connecter au positif et à ressentir plus de gratitude dans sa vie, il a mis en place un **“défi des 21 jours”** qu'il explique dans son livre *Happiness Advantage*, comprendre : **l'avantage du bonheur** dû à la positivité. L'auteur propose pendant 21 jours d'expérimenter l'une des 5 pratiques du bonheur. L'une d'entre elle est d'exprimer sa gratitude à la vie, à soi ou à ses collègues. Cette pratique a été testée dans un cabinet d'audit anglo-saxon et le taux d'engagement a significativement augmenté ainsi que la satisfaction de vie au travail.



Pratiques et bénéfiques du “défi des 21 jours” de Shawn Achor

- **Écrire trois bonnes choses pour lesquelles vous êtes reconnaissants. Cela permet de reconnaître et rechercher le positif.**
- **Écrire un journal de gratitude pour détailler une expérience positive de la journée. Cela aide la mémorisation et la concentration sur le positif et renforce le sens.**
- **Faire de l'exercice 10 minutes par jour. Cela aide à prendre conscience de l'importance du corps et de son comportement.**
- **Méditer 2 minutes par jour. Cela augmente la concentration et réduit le stress.**
- **Réaliser un acte de gentillesse aléatoire comme envoyer chaque jour un mail positif à un collaborateur, clients, partenaires etc. pour le féliciter ou le remercier. Cela renforce le sentiment de soutien social.**

2 - OSER LA JOIE AU TRAVAIL

La joie, émotion suprême selon Spinoza, ne doit plus être réservée à la sphère privée mais bien réhabilitée dans les modes de management et cultivée sur le lieu de travail par les collaborateurs.

Selon Robert Misrahi, philosophe grand interprète de Spinoza, auteur de *“Les actes de la joie : fonder, aimer, rêver, agir”*, la joie se révèle être **une option**, un choix à réitérer au moment souhaité. De manière plus nuancée, si la décision d'être joyeux n'est pas entièrement à la main de l'individu, chaque travailleur est partiellement en contrôle de sa posture, et peut de toute façon chercher à développer un savoir-être positif pour son entourage. Lorsque Peterson, l'auteur du *Traité des forces et des vertus* demande *Quelles sont les forces les plus associées à la satisfaction de vie au travail ?* La joie de vivre apparaît en seconde position après la curiosité ; s'en suit l'espoir, la gratitude et la spiritualité (à comprendre comme la quête

de sens). S'il est vrai que cette recherche date (2010), il reste que la joie de vivre est une aptitude puissante. Selon Spinoza *"la joie en acte décuple le pouvoir d'agir"*. Ceci résonne avec les recherches de Barbara Fredrickson, professeure de psychologie et de neurosciences mettant au jour la **puissance des émotions positives** à la fois comme vecteur d'une spirale ascendante et comme un fonctionnement humain optimal en cas de prépondérance d'émotions positives. Spinoza, déjà voyait en la joie une réalisation de soi : *"le passage de l'homme d'une moindre à une plus grande perfection"*.

Certaines initiatives visent à réintroduire la joie au travail y compris là où l'on la penserait la moins propice (en raison de la cohabitation avec la maladie et la mort) : à l'hôpital. Le **"LOL project"** est un exemple éloquent. Depuis 2009, le photographe David Ken et William Lafarge immortalisent les fous rires des malades accompagnés

de leurs soignants dans les hôpitaux. De cette séance photo est tirée une immense fresque qui trouvera sa place sur les murs de l'hôpital. Par exemple, une **fresque** a été installée dans le couloir qui mène aux blocs opératoires de l'hôpital Foch à Suresnes. Les malades qui l'empruntent avant d'être opérés voient ainsi leur attention joyeusement détournée par des centaines de photos de malades, et de soignants, qui rient aux éclats. L'équipe offre ses services bénévolement aux hôpitaux et propose un concept similaire dans les entreprises (immortaliser le lâcher-prise des salariés lors d'un fou rire afin de recréer du lien et du partage) pour financer ses futures actions. *"A chaque fois que je passe dans le hall, le personnel, mais aussi les patients, les visiteurs ont la banane en regardant la fresque ! Objectif atteint !"* déclare Julie, employée au centre hospitalier d'Argenteuil³⁸⁹.

L'inauguration de la fresque du "LOL project"



© LOL project

2C | L'énergie relationnelle positive : la contagion émotionnelle du positive energizer

● Le secret des organisations qui se distinguent par leurs résultats : l'énergie positive

Après 20 ans de recherches dans les organisations pour comprendre ce qui leur permet d'obtenir des résultats extraordinaires en dépit des turbulences, le docteur Kim Cameron, pionnier du leadership positif et co-fondateur du Center for Positive Organization de l'Université du Michigan, affirme que **reconnaître, soutenir et exploiter les énergies positives est ce qui les rend performantes** : *“L'énergie relationnelle positive est le prédicteur le plus sous-utilisé et le plus puissant du leadership et de la réussite organisationnelle. Selon lui, le réseau d'énergie positive est 4 fois plus important que le réseau d'influence ou le réseau d'information pour prédire la performance. Par ailleurs, il affirme que “les organisations les plus performantes ont au moins trois fois plus d'énergisants positifs que les autres organisations”*³⁹⁰

Un “positive energizer” est une personne avec un état d'esprit et un état émotionnel positifs qui est au centre des réseaux relationnels et qui de ce fait est responsable de l'évolution de l'entreprise en stimulant positivement les personnes avec qui elle est en contact. L'évolution de l'entreprise est poussée par un rayonnement d'énergie et d'enthousiasme des “positive energizer” qui démontrent de nombreuses qualités vertueuses telles que le pardon, la compassion, l'humilité, la gentillesse, l'intégrité, l'honnêteté et la gratitude.



L'héliotropisme ou l'attrait du positif

En biologie, l'héliotropisme (ou phototropisme) désigne le mouvement des plantes qui se tournent vers le lumineux à l'instar du tournesol. L'énergie relationnelle positive s'inspire de cet effet héliotropique : tous les individus sont intrinsèquement attirés et s'épanouissent en présence du lumineux soit du réseau d'énergie positive. Kim Cameron explique les preuves scientifiques validées dans son ouvrage paru en 2021 : Positively Energizing Leadership: Virtuous Actions and Relationships That Create High Performance.³⁹¹

● Effets organisationnels et individuels du positive energizer

Avec une moyenne de 8 heures par jour consacrées au travail, l'humeur des employés à la maison est directement impactée par leur expérience au travail. Pour son propre bien-être mais aussi pour celui des personnes qui nous entourent, il est alors bénéfique de développer une énergie

relationnelle positive sur le lieu de travail. Les personnes qui font preuve d'une énergie relationnelle positive au travail sont plus performantes, ce qui a une influence positive sur les **performances** des autres. Un dirigeant “positive energizer” améliore les performances de l'entreprise en travail d'équipe et apporte une meilleure cohésion sur le lieu de travail. En résulte de meilleurs **résultats financiers** grâce à une augmentation de la productivité et de la qualité du travail.

Quant aux employés guidés par un dirigeant à l'énergie relationnelle positive, ils témoignent d'une plus grande **satisfaction au travail** les amenant à un meilleur engagement qui leur permet d'effectuer de meilleures performances. Globalement, le bien-être des employés est augmenté, allant jusqu'à influencer positivement leurs relations avec leur famille.³⁹²

● L'énergie relationnelle positive : une compétence à développer

Pour le chercheur Kim Cameron, *“l'énergie positive n'est pas associée à des dimensions particulières de la personnalité”*. Ainsi, la positivité est une compétence qui peut être apprise et développée par tous. Des actions simples s'appliquant au **langage corporel, à la communication et à l'attitude** permettent de devenir un “positive energizer”. Lorsque deux collègues se croisent, le contact visuel suivi d'un sourire ou d'un signe de la tête permet d'établir une impression positive et amicale.

Le télétravail nécessite de trouver de nouvelles méthodes pour transmettre une énergie positive sans avoir accès au langage corporel ou au ton de la voix de son interlocuteur, des éléments cruciaux pour mieux comprendre son comportement. Un simple changement de ponctuation ou l'ajout d'un emoticon à un mail permettent alors de transmettre un message positif, même derrière un écran. Un “positive energizer” se distingue aussi par ses **efforts de communication** : il écoute pour comprendre et n'hésite pas à mettre en valeur les idées et les accomplissements des personnes qui l'entourent.

Enfin, ils ne reculent pas devant un défi et préfèrent s'engager directement dans la **recherche de solutions** plutôt que de laisser perdurer un problème. Interagir avec un “positive energizer” est **inspirant**, laissant l'interlocuteur optimiste et motivé.

3

Entretenir des relations interpersonnelles ouvertes et collaboratives

Les relations avec les collègues ne constituent pas - ou n'ont pas à constituer - des relations transitoires, courtoises et indépendantes comme les qualifie le professeur Adam Grant dans son article du New York Times *Des amis au travail, pas tellement*. En effet, les relations au travail ont un réel impact. Dans quelle mesure les relations influencent la qualité et la productivité des équipes ? Comment créer les conditions favorables aux équipes pour des relations interpersonnelles saines, constructives et performantes ? Soigner les communications interpersonnelles (A), stimuler la convivialité (B) et favoriser les liens collaboratifs (C) sont les 3 axes majeurs pour entretenir des relations interpersonnelles ouvertes et collaboratives.

3A | soigner les communications interpersonnelles

Prendre soin des communications interpersonnelles au sein des organisations se traduit par différentes orientations : bien comprendre les multiples bénéfices d'une bonne communication interpersonnelle (1), soigner sa communication non verbale (2) écrite et digitale (3) ainsi qu' apprendre à accueillir la vulnérabilité (4) et le conflit (5). Investir le lien interpersonnel en organisation se révèle essentiel (6).



Connaissance de soi et évaluation des soft skills

Bien communiquer c'est avant tout bien se connaître. Des outils divers et variés permettent une meilleure connaissance de soi et conduisent à un profilage comportemental et une meilleure évaluation des soft skills en entreprise. Le MBTI, le test DISC et ses 4 couleurs, l'intelligence émotionnelle, la communication bienveillante ou Communication Non Violente...

1 - BÉNÉFICES DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Le récent article de la plateforme d'engagement des salariés Empuls, publié en 2024, *La communication interpersonnelle sur le lieu de travail : Qu'est-ce que c'est et pourquoi est-ce une compétence indispensable à l'heure actuelle* ²⁹³ synthétise les multiples bénéfices de la communication interpersonnelle sur le lieu de travail. Des compétences de communication efficaces permettent de résoudre les problèmes de manière efficace, d'aligner les objectifs de l'entreprise avec les actions des employés, de cultiver la confiance au sein de l'équipe, de gérer efficacement le changement organisationnel et

de favoriser une culture d'entreprise positive. De plus, une communication interpersonnelle fluide conduit à une meilleure reconnaissance des employés, à la gestion efficace des conflits et au développement professionnel des individus. Une bonne communication favorise aussi la transparence et réduit les mauvaises communications grâce à des échanges ouverts entre managers et employés. De plus, des relations personnelles solides renforcent l'esprit d'équipe et favorisent un environnement de travail positif, tandis que des managers compétents en communication soutiennent le succès des employés en les motivant avec une bonne gestion et direction.

Clés du succès professionnel : la communication interpersonnelle





Aperçu du panel des compétences relationnelles

Les 10 soft skills les plus importantes selon les dirigeants d'entreprise : la **communication efficace** (l'expression orale, la capacité à parler, l'expression écrite, les présentations, l'écoute) la **courtoisie** (le savoir-vivre, le respect des protocoles professionnels, la bienveillance, la politesse, le respect), la **flexibilité** (la souplesse, la volonté d'évoluer et d'apprendre sans cesse, l'acceptation du changement, l'adaptation, la capacité à apprendre), l'**intégrité** (l'honnêteté, l'éthique, la moralité, les valeurs personnelles), les compétences interpersonnelles (la gentillesse, l'amabilité, le sens de l'humour, la bonté, l'empathie, l'attitude positive), l'attitude (l'optimisme, l'enthousiasme, la motivation, la joie de vivre, la confiance), le professionnalisme (le sérieux, le calme), la responsabilité (la fiabilité, le rendu du travail, la débrouillardise, l'autonomie, le bon sens), le **travail d'équipe** (la bonne entente avec les autres, l'amabilité, la solidarité, la serviabilité, la collaboration) et l'**éthique de travail** (l'implication, la loyauté, l'esprit d'initiative, la motivation, l'assiduité).

*Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace publiée dans la revue Business Communication Quarterly*³⁹⁴

Dans l'article "Relations interpersonnelles au travail : le guide complet pour un environnement sain"³⁹⁵ d'Alan, l'entreprise d'assurance santé, Lydia Martin, doctorante en psychologie et psychologue, explique que les relations positives favorisent un **climat de travail sain, une collaboration efficace et une productivité accrue**. Les relations interpersonnelles positives au travail sont essentielles pour un environnement où les salariés se sentent valorisés, soutenus et motivés. Comme cela, ces relations renforcent la cohésion de l'équipe, améliorent la communication et contribuent au bien-être général des employés, ce qui est bénéfique pour la santé et la performance de l'entreprise.



Les compétences relationnelles coup de coeur des recruteurs

81% des recruteurs jugent les compétences interpersonnelles importantes, dépassant ainsi tout autre type de compétences Selon l'enquête du GMAC (Graduate Management Admission Council) "Corporate Recruiters Survey"³⁹⁶ réalisée en 2020. Les compétences interpersonnelles sont désormais aussi importantes que les compétences techniques et sont, à compétences

égales, un critère distinctif. Les compétences relationnelles constituent également un enjeu pour les employeurs permettant de développer de nouvelles manières de garder les équipes connectées, engagées, informées.

2 - SOIGNER SA COMMUNICATION NON VERBALE

La **communication non verbale** représente l'essentiel de la communication. Selon une règle bien établie, elle représenterait 93% de la communication. En effet, la règle du 7/38/55 d'Albert Mehrabian, un psychologue et professeur de psychologie à l'université de Californie, pose que 7% de la communication est verbale, 38% vocale et 55% visuelle.

Aussi est-il important de soigner son **langage non verbal** qui peut être visuel (l'apparence physique...), auditif (le ton, le rythme...), comportemental (gestes...) ou encore l'espace et la distance... Ces différents éléments constitutifs du langage non verbal comportent de **nombreux bénéfices** concernant les communications interpersonnelles au travail tels que : établir un contact, transmettre des émotions, renforcer son message, prévenir les sources de conflits, de tensions ou les malentendus, viser la congruence, mettre en concordance les gestes et la parole, éviter les injonctions paradoxales ... Prendre soin de sa communication non verbale suppose d'apporter de l'attention au **sens de l'observation** pour mieux repérer les signaux faibles et opérer une gestion relationnelle du stress par exemple.

La professeure Amy Cuddy³⁹⁸, docteure en psychologie sociale, professeure à Harvard, spécialiste du langage corporel, affirme que le **langage corporel influence** l'état d'esprit, le comportement de la personne et sa relation aux autres. Il influence les interactions pouvant guider les recrutements et les promotions. Aussi invite-t-elle à la **présence**, et la pratique de **postures de pouvoir**. Selon elle 2 minutes de "power pose" (la posture de pouvoir) suffirait à renforcer sa confiance pour être plus convaincant, canaliser le stress et augmenter son influence.

3 - SOIGNER SA COMMUNICATION DIGITALE

Entretenir une bonne communication interpersonnelle suppose également de **soigner sa communication écrite et digitale**. Une composante essentielle dans un contexte de **multiplicité des outils de travail à distance** : appels téléphonique et vidéo, mails, forum en ligne, groupe whatsapp et messageries chat, plateformes collaboratives comme le slack, salles de réunions virtuelles telles que les zoom, google teams et autres outils...



Dites le avec un emoji ou l'impact du smiley

Une étude de la Harvard Business School réalisée en 2018 explore le lien entre l'utilisation d'expression des émotions numériques et le bien-être au niveau individuel et national. Les résultats démontrent que l'usage des emojis permet de renforcer la convivialité par la transmission d'émotions et que la quantité et la diversité des emoji augmentent de manière causale le bonheur lors des interactions sociales.

Pour entretenir une bonne communication digitale, la Fabrique Spinoza a composé un guide de 10 bonnes pratiques de visioconférence dans son étude Digital vertueux.

TOP 10 des pratiques numériques de visio vertueuses pour préserver sa santé physique et favoriser le lien :

- 1 - Regarder droit dans la caméra pour améliorer la qualité de la relation
- 2 - Encourager la participation, même par des échanges informels
- 3 - Remplacer les visioconférences par un appel ou du "messaging"
- 4 - Utiliser les outils sérendipitaires de visioconférence (TownGather)
- 5 - Alléger le ton des visioconférences avec des emojis ou des filtres amusants
- 6 - Allumer la caméra pour favoriser le partage d'émotions
- 7 - Alternier les moments avec caméra allumée et caméra éteinte pour la qualité des relations
- 8 - Eteindre fréquemment la caméra pour soulager son attention et sa tension reptilienne, c'est-à-dire reproductive ou combative (ou diminuer la taille des vignettes à l'écran)
- 9 - Se focaliser sur les signaux non verbaux, et aiguïser son attention pour tisser des relations
- 10 - Régler les outils par défaut sur une pause de 10 minutes entre les visioconférences (respiration) afin de se rendre pleinement présent aux autres

Pratiques vertueuses en visioconférence



© Anna Shvets



Veiller à l'équilibre émotionnel de l'équipe

Le ratio Losada ou "ratio de positivité critique" propose un ratio d'émotions positives / négatives pour déterminer des relations épanouissantes et créer un climat de travail positif et efficace. Ce concept issu de la psychologie positive se fonde sur l'idée qu'un environnement professionnel enrichissant est celui où les interactions positives (comme les encouragements, les compliments ou les expressions de gratitude) surpassent nettement les interactions négatives (critiques, désaccords, ou conflits non constructifs). Selon les recherches de Marcial Losada et Barbara Fredrickson⁴⁰⁰, les entreprises qualifiées de "très performantes" ont un ratio de 6 interactions positives pour 1

La bonne communication digitale se traduit également par le silence. Les consultants d'Action Spinoza rapportent le besoin d'aménager des temps de pause pour le lien. Ainsi l'outil de visioconférence Teams peut être paramétré pour que les réunions soient par défaut de 55 min et non pas 1h ce qui permet l'échange informel entre visio successives. Avec le soutien de la Direction de Systèmes d'Information, Axa le met en place. Une pratique née du covid désormais inscrite dans les 5 engagements clés pour le bonheur et l'efficacité au travail.

4 - ACCUEILLIR LA VULNÉRABILITÉ

● La vulnérabilité, gage des relations authentiques

La vulnérabilité et l'expression de soi sont essentielles pour des relations authentiques et fluides, surtout dans les contextes où les maladies chroniques affectent le quotidien. La théorie des petites cuillères, utilisée par l'organisation Bbird, une Entreprise Adaptée, illustre bien cette idée. Selon cette théorie, chaque personne touchée par un handicap commence sa journée avec un nombre limité de «cuillères», ou unités d'énergie. Chaque action, comme se laver ou cuisiner, consomme une cuillère, réduisant ainsi l'énergie disponible pour le reste de la journée. Cela aide les collègues à comprendre les défis de la personne et favorise une communication plus empathique.

Plus commune, la pratique de la "météo intérieure" en milieu professionnel et éducatif permet aux individus de partager leur état émotionnel du moment. Dire comment on se sent, que ce soit un "grand ciel bleu" ou "orageux", aide chacun à être conscient de ses émotions et à les gérer plus facilement. Partager ses sentiments renforce les liens entre les gens, permettant ainsi de se connecter plus profondément les uns avec les autres.

seule interaction négative⁴⁰¹. À l'inverse, les équipes "sous-performantes" n'auraient qu'une seule interaction positive pour 3 interactions négatives. En pratique, cela signifie que dans les équipes où le ratio (6:1) est respecté, de meilleures performances sont observées. Les scientifiques demandent à nuancer cette recherche et à se focaliser sur le message directionnel : la proportion d'émotions positives doit être significativement supérieure à la proportion d'émotions négatives.

Par ailleurs, Benjamin Blasco, cofondateur de Petit Bambou nous éclaire sur les réunions en présence, précédées de quelques minutes de méditation. Cette introspection préalable pourrait transformer la teneur des réunions. Par exemple avec un ordre du jour préétabli et structuré, une conduite guidée, un climat plus serein... chacun sachant pourquoi et pour quoi il est présent. Une pratique essentielle lorsque l'on sait, comme le rapporte le magazine Fortune⁴⁰², que 3 réunions sur 4 sont inutiles et tuent la productivité selon le sondage réalisé en 2024 auprès de 5000 employés de l'entreprise Altassian.

● Les bénéfices de la vulnérabilité en entreprise

Les bénéfices de la vulnérabilité en entreprise sont divers et variés comme évoqués par Brene Brown dans *Daring greatly*⁴⁰³. Selon la sociologue, la vulnérabilité construit la confiance et élève les compétences. La vulnérabilité permet une diminution du stress, une meilleure connaissance de soi et une meilleure identification du problème ; elle offre un climat de sécurité psychologique qui stimule la prise de risque, rend les collaborateurs, les équipes et l'organisation plus innovants. Dans les entreprises qui accueillent la vulnérabilité, il est plus facile de demander de l'aide, de reconnaître les échecs comme les succès et d'accepter le changement. La vulnérabilité stimule la collaboration, l'apprentissage et la croissance.

● Le leadership vulnérable

L'exemplarité des dirigeants joue un rôle crucial dans l'adoption d'un style de leadership basé sur la vulnérabilité, une approche qui permet de créer des liens plus authentiques et solides avec leurs équipes. Pascal Demurger, directeur général de la MAIF, illustre parfaitement cette pratique. Lors d'un séminaire réunissant 700 cadres, il s'est présenté non seulement comme un capitaine guidant son navire, et aussi comme un leader vulnérable. Pour les consultants d'Action Spinoza, en affirmant ouvertement sa propre vulnérabilité, le dirigeant a invité son auditoire à s'ouvrir à leur tour, favorisant ainsi une culture d'entreprise fondée sur la confiance et l'empathie. Ce geste d'humilité et d'authenticité renforce les liens humains au sein de l'organisation, créant un environnement où les collaborateurs se sentent valorisés et compris.

© fauxels (pexels)



Le leadership vulnérable : une meilleure collaboration

Le réseau social "Black Elephant" met la **vulnérabilité au cœur de son développement**. Fondé sur des rencontres physiques et virtuelles nommées "parades", "Black Elephant" vise à **renforcer l'empathie et la compréhension mutuelle** en brisant les barrières idéologiques et sociales. Les participants, environ une dizaine pour chaque parade, sont sélectionnés spécialement pour créer une table diversifiée. Des patrons d'entreprises, des étudiants, des rappeurs ou encore des ministres, se retrouvent autour d'une table ou d'une visioconférence pour partager leurs ressentis et leurs émotions, guidée par des questions reçues à l'avance ; "À quoi ressemblerait pour vous une journée parfaite ? À quelle difficulté avez-vous été surpris de savoir particulièrement bien faire face ? À quand remonte la dernière fois que vous avez lutté de toutes vos forces contre quelque chose avant de le regretter ?"⁴⁰⁴.

● Accompagner les vulnérabilités

La mise en place de **politique de la délicatesse** en entreprise repose sur la reconnaissance et l'accueil de la parole des employés, notamment ceux confrontés à des situations difficiles comme le cancer. Nathalie Vallet-renart, dans sa thèse de 2023 : *Délicatesse des relations et brutalité du cancer. Enjeux éthiques et organisationnels de l'accueil de la parole en milieu professionnelle*⁴⁰⁵, souligne l'importance des relations de qualité et de la délicatesse pour répondre à la brutalité de telles épreuves. En pratique, cela implique une intégration de l'empathie, de l'écoute active, et du soutien dans les interactions quotidiennes en entreprise. Cela favorise un climat de travail sain et une meilleure coopération. Ces pratiques peuvent inclure des formations pour les managers, des politiques de ressources humaines axées sur le bien-être des employés, et une communication ouverte qui valorise le feedback constructif et la reconnaissance du travail de chacun.

Par ailleurs, **maintenir un lien avec les collègues durant un arrêt de travail longue durée** est important pour une réintégration harmonieuse. Selon la start-up Wecare@work, qui agit pour concilier santé, travail et performance en entreprise, il est important de maintenir

un lien avec ses employés lors d'arrêt de travail⁴⁰⁶. Si le collaborateur en arrêt y consent, les employeurs devraient régulièrement communiquer avec le salarié absent, lui donner des mises à jour sur l'entreprise mais aussi discuter de sujets plus informels pour maintenir un lien. Il est également recommandé d'impliquer le salarié dans la planification de son retour, par exemple, en discutant de ses préférences horaires ou des adaptations nécessaires à son poste de travail. Ces démarches favorisent le sentiment d'appartenance et préparent à la fois le salarié et l'entreprise à une reprise de travail réussie.

Le retour à l'emploi nécessite un accompagnement basé sur l'écoute et le lien. En effet, ce serait 50% des salariés en arrêt de travail depuis 6 mois et plus qui ne reprendraient pas leur emploi selon l'AIMS13, qui agit pour la prévention et la santé au travail⁴⁰⁷. Dans un souci d'anticiper ce point de rupture socioprofessionnelle, la Cellule Prévention Désinsertion Professionnelle (CPDP) met en place un système de prévention dès les premiers signes de désistement de l'employé. Un accompagnement consistant d'entretiens annuels et d'une sensibilisation des salariés ainsi que des managers sur les premiers signes de décrochage professionnels. Pour maintenir le lien avec le collaborateur en arrêt maladie et prévenir une situation d'isolement, la mutuelle MNT propose des **appels réguliers de psychologues** pour accompagner et favoriser le retour au travail.



La vulnérabilité au cœur du développement

Créé en janvier 2018, le Cercle Vulnérabilités et Société est un think & do tank qui étudie concrètement la manière dont les vulnérabilités du champ social et de la santé peuvent devenir un véritable levier de développement économique et social. Rassemblant près de 50 organisations privées, publiques et associatives, convaincues que la vulnérabilité est une force et un gisement d'innovation, le Cercle propose 4 actions majeures : des rencontres débats, des groupes de travail, des études et enquêtes ainsi que des actions en phase avec l'actualité.

5 - ACCUEILLIR LE CONFLIT

- Privilégier les relations authentiques dans la vie privée mais aussi au travail

Selon une étude "Observatoire du Coût des Conflits au travail" réalisée en 2021 par l'institut de sondage OpinionWay, **le conflit est déjà présent** : les employés passent en moyenne trois heures par semaine, soit vingt jours par an, à composer avec de petites tensions voire de véritables confrontations. Les tensions quotidiennes sont négligées par les dirigeants et les responsables selon Stéphane Lefebvre-Mazurel, directeur du pôle B2B, SmartCity & Inside d'OpinionWay : or, "éviter le conflit,

c'est le créer" selon la psychologue du travail Lydia Martin.

Au Café joyeux, on accueille le conflit pour mieux le gérer. La gestion des conflits est un facteur important de la réussite des entreprises adaptées, c'est la **clef de voûte de leur communication**. Jean-Baptiste, le manager du Café Joyeux, explique dans une interview réalisée pour l'étude de la Fabrique Spinoza *Les Entreprises Adaptées, une communauté inspirante de de pratiques innovantes humainement et économiquement*⁴⁰⁹, que beaucoup de ses salariés qui sont porteurs de handicap mental, notamment de trisomie 21 ont beaucoup de mal à cacher leurs émotions et que cela **facilite grandement la communication** entre les collaborateurs. Les relations authentiques où l'on se dit ce qui ne va pas sont privilégiées. En comparant son poste actuel à ses précédentes expériences dans des restaurants classiques, il affirme que la **résolution rapide des tensions** et des conflits fait gagner beaucoup de temps. Il raconte : "dans les restaurants classiques, il y a une grande perte de temps dans tout ce qui est humain, relationnel".

- Accueillir les manifestations hostiles pour mieux les transformer

Pour Carole Couvert, ex présidente CFE-CGC, il est important et nécessaire d'**accueillir les manifestations hostiles** et d'instituer des personnes qui soient en mesure d'entendre cela. C'est un processus qui peut ressembler au travail de deuil : **faire émerger les ressentis négatifs pour mieux les transformer**. En effet, la transformation positive passe par l'accueil préalable des émotions négatives afin de construire une relation authentique, basée sur la confiance, et orientée vers l'avenir. Malheureusement, que ce soit par prisme excessivement positif ou par manque de compétence émotionnelle, peu de personnes sont assez fortes pour entendre ce type de propos. Enfin, c'est un processus qui, évidemment, requiert de prendre le temps de cette transformation, de l'écoute, de l'échange puis une fois définie et acceptée, le temps de la diffusion.

- Partager les outils de communication constructive et ouvrière

Il existe de nombreux outils de communication constructive visant à créer un environnement où **toutes les voix peuvent être entendues et où les conflits sont gérés de manière productive**. L'intégration et la promotion de méthodes de communication ouvertes au sein des entreprises impliquent l'adoption de techniques qui encouragent un dialogue sincère, ouvert et respectueux entre les collaborateurs. Cela passe par la formation des employés à des pratiques telles que **l'assertivité, l'écoute active, la communication non violente (CNV)** ou empathique, et la réponse active constructive, qui améliorent les interactions interpersonnelles et renforcent la collaboration. Selon le professeur Tal Ben-Shahar, professeur de bonheur à l'Université de Harvard⁴¹⁰, la manière dont on répond aux bonnes nouvelles influence le bonheur et la qualité de la relation plus que la manière d'aborder les problèmes et situations jugées négatives.

6 - INVESTIR LE LIEN INTERPERSONNEL DANS LES ORGANISATIONS

Au niveau organisationnel, soigner les communications interpersonnelles, c'est d'abord investir ce lien interpersonnel dans toute l'organisation et non seulement un lien par, département, service et groupe de travail. En effet, la difficulté de l'entreprise à travailler à la cohésion entre groupes et parties prenantes montre que la réponse

aux liens se situe peut-être à l'échelle interpersonnelle plutôt que institutionnelle. Armelle Carminati, Présidente de la commission innovation sociale et managériale du MEDEF regrette le peu d'investissement des relations et les liens entre les gens au profit des relations entre départements et services alors que de telles relations interpersonnelles pourraient être des moteurs de bien-être et de performance.

3B | stimuler la convivialité

La question de la convivialité au travail ne relève pas d'un effet accessoire mais bien essentiel au bien-être au travail (1). Ainsi une entreprise relationnelle aura à cœur de stimuler la convivialité ce qui peut se traduire d'une part par l'animation de l'espace par une fonction dédiée de type Chief happiness officer (2) et d'autre part par des pratiques diverses et variées destinées à faire vivre l'espace relationnel (3).

Or l'évolution du travail et notamment en phase post pandémie Covid 19 montre la difficile reconnexion entre les collaborateurs dont nombreux peinent à revenir au bureau. Le télétravail et le travail hybride font perdre la perte de contact physique des collègues qui se répercute sur la santé mentale et le bien-être des salariés.

1 - LA CONVIVIALITÉ : UN SUJET PLUS FONDAMENTAL QUE FRIVOLE

L'un des apprentissages de la Harvard study évoquée ci-dessus, est d'investir et soigner ses relations professionnelles ; les collègues de travail constituant une relation sous estimée. Dans *The good life*, Robert Waldinger et Marc Schulz, chercheurs auteurs de l'étude constatent qu'il n'y a pas de grandes réalisations sans relations. L'une des participantes, Ellen Freund, déclare "Quand je pense à ma vie professionnelle, je regrette parfois de ne pas avoir prêté plus d'attention aux personnes qui travaillaient pour moi et autour de moi et moins au problème à résoudre (...) j'aurai aimé connaître tout le monde un peu mieux"⁴¹¹. Les relations professionnelles sont ce qu'il restera du travail. A la question : "qu'est ce qui vous manque du travail à présent que vous êtes à la retraite ?" un ancien médecin après 50 ans d'exercice répond "absolument rien (du travail lui-même). Ce sont les gens et les relations amicales qui me manquent". Les auteurs de l'étude invitent donc à apprécier les collègues qui apportent de la valeur à nos vies et à créer des opportunités de nouer des liens dans la mesure de ses possibilités. Il s'agit de s'interroger sur comment peut-on créer de la convivialité ?

2 - ANIMATION DE L'ESPACE PAR UNE FONCTION DÉDIÉE

Stimuler la convivialité au sein d'une entreprise relationnelle peut passer par la mise en place d'une personne ressource dédiée à cette mission de création de lien et d'animation du lieu.

● Instituer une personne ressource dédiée à l'animation

Cette personne ressource est présente sous diverses formes et appellations. En plus de veiller à la création de liens, l'organisation ou l'opérateur du coworking veille à animer le lieu. Pour cela, une personne ressource s'avère essentielle. Son nom peut varier selon les organisations : "Maîtresse de maison" chez Chateaufarm, "Barista" chez Kawaa, "Office manager" dans de nouveaux lieux et de manière croissante "Happiness Manager". Cette personne ressource peut également être une équipe à l'image du réseau de "JAMBassadeurs" chez Allo Resto (devenu Just Eat) : un petit groupe de salariés portant les valeurs de l'entreprise et ayant pour mission de les incarner. Pour ce faire, ils ont un budget autonome (à dépenser sans besoin d'aval de la direction) de 1 000 € par mois pour créer des événements.

Au-delà de la diversité des appellations, la mission de ces personnes ressources est similaire : créer du lien entre les personnes et animer le lieu. Cela prend différentes formes et peut par exemple se traduire par le fait de proposer des petits déjeuners thématiques, des tournois de jeux vidéos à la pause déjeuner, un atelier yoga ou une course collective, un apéro célébration de fin de journée, ou toute autre programme d'animation en phase avec la culture du lieu, de l'espace de travail, de l'organisation ou de la communauté des coworkers qui le constituent.



Ces moments de convivialité et d'échange entre collaborateurs sont d'autant plus importants que l'on sait désormais depuis la méta-étude de Sonja Lyubomirsky⁴¹² qu'un employé qui se sent bien au travail est trois fois plus créatif et améliore ses performances de 30%.



Organiser les événements afin d'animer les liens professionnels

© HEC Paris

dans les espaces de travail ? Pour cela, il existe diverses initiatives allant de la simple convivialité et du partage d'émotions positives aux véritables outils issus de la science et visant à favoriser l'épanouissement au travail tout en transformant durablement l'organisation. Il s'agit alors de développer un sentiment d'appartenance, cultiver un climat positif et serein, valoriser les talents, favoriser la reconnaissance ou soigner le cadre de travail. Ces outils présentés dans La Boîte à outils du CHO⁴¹³ articulent le rôle d'un Chief Happiness Officer, cette personne utile pour faire vivre l'espace et provoquer des échanges positifs et bien au-delà.



Les communautés de coworkers et "business partners" de Wojo

L'opérateur de coworking tente de constituer une communauté nationale de coworkers de manière transverse à ses lieux. Via une newsletter et des événements digitaux nationaux, Wojo vise à créer du lien entre ses différents usagers et donner un sentiment d'appartenance partagé. Par ailleurs Wojo développe également des "business partners" dédiées au développement des organisations accueillies. Leur rôle élargi consiste à favoriser l'essor des clients via des ateliers business, une stimulation des esprits, une mise en réseau, en provoquant des opportunités, et enfin une veille active autour de leur activité. En complément de la fonction de convivialité, ils apportent une dimension de développement importante pour les hébergés.



Le CHO, quelle réalité derrière les fantasmes ?

L'expression Chief Happiness provoque de vives réactions. La Fabrique Spinoza a produit un guide pratique pour voir clair : Le CHO, quelle réalité derrière les fantasmes ? Ce guide répond aux questions suivantes : qui sont les CHO (quels profils) ? Où sont-ils (quelles structures) ? Que font-ils (quels contrats/mandats) ? Comment devient-on CHO (quelles formations, quelles aspirations) ? Le CHO fonction gadget ou vecteur de performance ? Pourquoi un tel manque de crédibilité et comment valoriser la fonction CHO ? En quoi le CHO est-il un métier d'avenir distinct du métier RH ? Le message essentiel véhiculé par ce guide est que l'impact réel du CHO dépend du mandat et des moyens qui lui sont donnés.

Organiser des heures blanches réservées à la convivialité



Des organisations formalisent des temps de rencontre et de convivialité, y compris en journée, par des heures blanches, où les collaborateurs sont invités à ne pas travailler. Dans les nouveaux espaces de travail, le traditionnel Office Manager peut se voir confier une fonction élargie de CHO pour véritablement transformer les relations humaines du lieu.



Dans les nouveaux espaces de travail, le traditionnel Office Manager peut se voir confier une fonction élargie de CHO pour véritablement transformer les relations humaines du lieu.

- Faire vivre l'espace en provoquant les échanges joyeux et constructifs

L'animation proposée vise à nourrir les relations entre les collaborateurs. Comment provoquer la rencontre



Parce que la gratitude et l'expression de reconnaissance se révèlent de puissants outils, voici quelques exemples inspirants de pratiques issues de La Boîte à outils du CHO évoqué ci-dessus et favorisant le bonheur au travail.

- Célébration des anniversaires chez Belron
L'ancien DG de Belron (Carglass) Samuel Avenel tenait un tableau des anniversaires des employés de l'entreprise. Ainsi, leurs responsables voire leurs coéquipiers pouvaient leur souhaiter leur

anniversaire, afin d'apporter de la joie et de la reconnaissance.

- **La cloche des minis célébrations chez Bloom at Work**

Chez Bloom at Work, entreprise proposant des baromètres de QVT, les collaborateurs ont acheté une petite cloche pour célébrer les succès remportés par les équipes. Une manière de partager la joie et créer un esprit collectif.

- **La danse au bureau chez Capgemini ou Reuters en Inde**

En Inde, dans certaines entreprises, la danse égaye l'espace. Il peut s'agir d'un grand espace dégagé comme chez Cap Gemini à Mumbai permettant l'occurrence d'une flash mob de danse ou un open space où les collaborateurs peuvent tous se voir comme chez Reuters à Hyderabad.



Le Workplace Game pour apprendre à vivre ensemble

Jouer pour changer, telle est la devise de Workplace Game. Il s'agit d'un jeu pour apprendre aux coworkers ou aux collaborateurs à trouver leur règles de vie dans les bureaux autour de situations imaginaires. Ces cas virtuels permettent d'initier un dialogue entre usagers. Pour exemple, situation 106 : Vous voulez planifier une réunion avec l'ensemble de l'équipe. Le jour qui convient le mieux est un lundi mais le lundi est le jour où l'un de vos collègues travaille chez lui. Que faut-il faire ? a. espérer que ce collègue fera preuve de souplesse b. essayer de trouver un autre créneau qui convient à tout le monde, au risque de devoir reporter la réunion c. organiser la réunion chez le collègue ...Voir également le jeu "Respectful Workplace".

3 - PRATIQUES D'UN ESPACE RELATIONNEL

Certaines initiatives et pratiques visent à créer ou renforcer des liens au sein de l'organisation. Certaines ont déjà ou seront évoquées dans d'autres parties comme : mettre en place de petites unités de travail (cf espace relationnel) ou instaurer une roue de réciprocité (cf favoriser les liens collaboratifs) ou exprimer sa gratitude pour nourrir le lien (cf la place des émotions au travail). Un soin particulier reste à porter aux nouveaux arrivants et aux espaces de restauration.

- **L'accueil des nouveaux arrivants**

L'arrivée d'un nouvel employé, collaborateur ou usager de coworking est un moment clé dans la vie professionnelle, une occasion de créer du lien, d'inclure la personne dans ce nouvel espace de travail et de commencer à transmettre les valeurs de l'organisation. Un soin tout particulier est à accorder à ce moment charnière. Les processus d'Onboarding pour accueillir le nouvel arrivant sont nombreux et il y en a autant qu'il y a d'organisations : Kit de bienvenue ou Welcome Pack aux couleurs de l'entreprise chez Facebook par exemple ; petit déjeuner d'accueil mensuel chez Be-Coworking ; parrainage/marrainage d'un "buddy" qui prendra soin d'accueillir le nouvel arrivant pour l'accompagner dans son intégration ; accompagnement et visite complète par le responsable du lieu chez Multiburo, et même des vis-ma-vie de professionnels pour découvrir les métiers de ses collègues.



L'intégration chez Klaxoon, un parcours ludique

Klaxoon est une société spécialisée dans l'édition de logiciels dédiés à la facilitation de l'organisation des réunions et à l'intelligence collective. Pour accueillir un nouvel arrivant, un article de bienvenue est créé sur l'outil interne de l'entreprise, moyen facile d'annoncer l'arrivée et de recevoir des messages de bienvenue. Plus surprenant, le nouvel arrivant se voit ensuite proposer un parcours de 6 étapes à réaliser en 15 jours pour apprendre à connaître ses collaborateurs : défis, sport, jeux, découverte des projets, mise en relation avec les équipes locales ou internationales. Un processus ludique pour faciliter une intégration rapide et joyeuse.

- **L'espace de restauration est un lieu chaleureux, propice aux interactions**

Cette étude a déjà abordé précédemment l'enjeu de la cuisine : lieu gustatif, lieu comme à la maison, ou lieu de rencontre. Allons plus loin et examinons plus en profondeur la question de la convivialité. La cuisine, ou l'espace cafétéria, incarne "le paradigme de la convivialité". Il peut être un lieu chaleureux et propice aux rencontres. Chez Be-Coworking à Jonquières, c'est le centre de l'établissement. Le concepteur a dû modifier les plans en profondeur pour créer une cuisine, qui reproduise l'esprit maison. Cet espace a été dessiné pour déclencher les échanges entre la sortie de la salle de réunion MillePieds (une grande salle avec un mur en miroir permettant aussi sport et pratique artistique) et la descente des escaliers des salles de réunion "plus corporate". Ce faisant, si un cadre d'une grande entreprise qui sort de réunion croise un créatif de la salle MillePieds et ils peuvent chacun quitter leurs ambiances professionnelles respectives pour se réunir dans ce nouvel espace convivial qu'est la cuisine. De même, chez Mutiburo, la cuisine est

un lieu convivial central propice aux rencontres. Il n'est pas rare que des usagers de l'espace coworking s'y croisent et nouent de nouvelles opportunités professionnelles (validé empiriquement dans la phase expérientielle de cette étude). A La ruche qui dit Oui ! deux volontaires font les courses deux fois par semaine et chaque jour, les salariés qui le désirent cuisinent pour l'équipe avec les ingrédients à disposition.



Cuisine avec l'esprit de la maison crée la convivialité



Déjeuners d'entraide "Share & Care" chez Officiencie

Chez Officiencie, une entreprise sociale d'Off Shoring informatique, afin de favoriser la convivialité, dans les bureaux parisiens, la salle à manger est réservée pour un déjeuner de partage tous les mercredis, le "Share & Care". Les coworkers se rassemblent pendant 2 heures autour d'un déjeuner au cours duquel chaque personne ou structure partage ses réussites récentes, ses challenges à venir et reçoit de l'aide des autres. Dans le même esprit, Kaawa met en place les déjeuners Sandwich & Pitch.

La pause fika



En Suède sont organisées les "pauses Fika". Les traditionnelles pauses café de 10h et de 15h sont un moment clé de la vie professionnelle en permettant de s'autoriser à ralentir, prendre une pause, savourer l'instant, créer du lien avec les collaborateurs.

© Petr Magera

3C | Favoriser les liens collaboratifs

Favoriser les liens collaboratifs est crucial pour assurer une collaboration efficace et durable au sein de l'entreprise. Cela implique l'intégration des équipes, avec une compréhension systémique et une vision globale et partagée (1), exploitant ainsi l'intelligence collective pour résoudre des problèmes complexes et innover (2). Renforcer les liens par le jeu permet d'améliorer la cohésion d'équipe (3). Induire l'entraide, inspirée par des pratiques telles que Kula ou le cercle de réciprocité, encourage un soutien mutuel constant (4). Enfin, rassembler en communautés de réseaux (5) facilite les échanges de savoirs et de compétences, créant ainsi un environnement de travail collaboratif et enrichissant.

1 - INTÉGRATION DES ÉQUIPES, COMPRÉHENSION SYSTÉMIQUE, VISION GLOBALE ET PARTAGÉE

- Comprendre sa place et celle des autres dans l'organisation : la visite des services

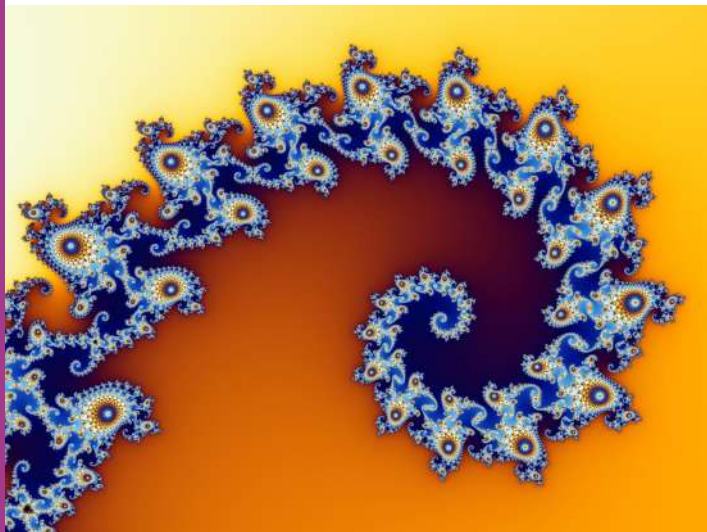
Selon le "principe fractal" de l'holocratie, l'individu est

image du collectif et le collectif est image de l'individu. En ce sens, L'Amiral Lajous ex-DRH de la Marine Nationale explique qu'il n'y a pas de métier inférieur ou supérieur, que chacun est un maillon de la chaîne, laquelle n'existe que par ses maillons. Le sentiment d'appartenance et la cohésion sont forts. Selon lui, la meilleure forme de reconnaissance c'est d'aller voir ses collaborateurs et de leur montrer l'importance de leur métier : leur donner le sentiment d'être utile, c'est-à-dire l'opportunité de comprendre sa place et son rôle dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi chaque marin est accueilli et intégré par une visite complète du vaisseau et une rencontre avec l'équipage pour une compréhension globale de sa place et de la place de chacun.

Une journée Vis ma vie au travail à la ville de Suresnes. Béatrice de Lavalette, adjointe au Maire de Suresnes et Vice-présidente du Conseil régional d'Ile-de-France chargée du Dialogue social, a mis en place le dispositif "vis ma vie". Les agents sont autorisés une fois par an à découvrir le travail d'un collègue en passant une journée à ses côtés dans son service. Au-delà de la découverte d'une nouvelle fonction et d'un nouveau service, l'expérience permet

3. ENTREtenir DES RELATIONS INTERPERSONNELLES OUVERTES ET COLLABORATIVES

de mieux comprendre le quotidien des autres agents et d'appréhender les responsabilités auxquelles ils sont confrontés quotidiennement.



Principe fractal : le tout est à l'image des parties

© Wolfgang Beyer

© MING Labs

2 - EXPLOITER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour le professeur Malone, directeur fondateur du MIT Center for Collective Intelligence, l'intelligence collective est le moteur du progrès humain.⁴¹⁴



Mobilisation collective de l'intelligence

Des podcasts métiers à la Région Ile-de-France. Au-delà de la pratique des "vis ma vie", la compréhension et la diffusion des éléments de compréhension de son métier peut se traduire par le soutien de vidéos. La Région Ile-de-France a ainsi mis en place un podcast au sein duquel les agents présentent à leurs collègues leurs parcours, leurs missions et leurs différents projets professionnels. Ce format innovant permet de faire découvrir le travail des autres collaborateurs au sein de la région et de mettre en lumière le travail des agents opérationnels tout en les formant à la prise de parole concise.

L'intelligence collective se réfère à la capacité d'un groupe de personnes à collaborer efficacement pour atteindre des objectifs communs. Elle s'appuie sur la diversité des compétences et des perspectives, facilitée par des outils de communication et de collaboration. Dans son ouvrage "L'Intelligence collective: Pour une anthropologie du cyberspace", Pierre Lévy définit l'intelligence collective comme "une intelligence partagée, distribuée parmi tous, constamment valorisée, coordonnée en temps réel, qui résulte en une mobilisation effective des compétences."⁴¹⁵ Donc l'intelligence collective prend son pouvoir de nombreux liens sociaux, le partage de l'information entre eux et le respect de règles communes.

Portraits de métiers au Ministère de la Culture

© Hors-Série Culture 60 ans

12
13

LE SYMBOLE DE LA CRÉATION

“
Œuvrer à l'accessibilité de tous les publics
”



Michèle Kergosien
Cheffe de la mission du conseil architectural
Direction générale de la création artistique

« Avec mon équipe, nous œuvrons à l'accessibilité de tous les publics, car l'ensemble du territoire. Notre rôle n'est pas de porter un jugement sur le geste architectural des projets de construction ou de rénovation, mais de s'assurer que les bâtiments et leurs équipements sont adaptés à la pratique et à la création artistique, mais aussi à l'accueil du public. Nos compétences portent sur trois volets : le diagnostic (études acoustiques, consommation énergétique, sécurité...), le conseil (mise aux normes, sécurité, accessibilité...) et le budget... et ce pour tous les bâtiments placés sous la compétence de la DGCA. C'est riche ! Cela va des théâtres nationaux aux opéras, aux scènes nationales, en passant par les centres chorégraphiques nationaux, les fonds régionaux d'art contemporain... Nous sommes aussi régulièrement consultés par les DRAAC. C'est un vrai travail de terrain, qui me plaît. Je suis architecte de formation, spécialisée en scénographie. Un métier que j'ai choisi pendant une année d'années après d'intégrer la mission. »

“
L'excellence de l'institution me rend fier
”



Patrice Cloud
Céramiste d'art Maître d'art 2008
Manufacture nationale de Sèvres

« J'œuvre en grand atelier, accompagné d'autres tourneurs, de cultivateurs et de garnisseurs. La première fois qu'on y pénètre, le lieu peut donner le tournis : 475 m² de galerie, 7 mètres de hauteur sous plafond, une double exposition et des dizaines de milliers de pièces en cours de fabrication. Avec les autres tourneurs, nous sommes installés dans un petit espace qui n'a pas changé depuis la XIX^e siècle. Nous disposons d'un étage, d'un tour, d'un étalé en bois et d'un essuie-tout – un peu bizarre – que l'on pose sur son épaulement droit pour la stabilité et des outils. C'est un métier pyrographique, la précision est difficile. Mais pour l'émotion que procure l'aboutissement d'une création, cela vaut le coup. Je suis arrivé à la Manufacture à 17 ans, un peu par hasard... peut-être l'influence d'un grand-père menuisier. Je n'en suis jamais reparti. L'attachement et l'orgueil de l'atelier me restent fidèles : je m'emploie à les transmettre tous les jours, avec passion. »

“
L'interface entre l'administration centrale et les musées
”



Èlise Fau
Conseillère musée
Drac Pays de la Loire

« Mon rôle ? Mettre en œuvre la politique de l'État dans le domaine des musées à l'échelle de ma région, Pays de la Loire. Cette mission passe par l'accompagnement et le contrôle scientifique et technique des musées en matière de recrutement, de projet scientifique et culturel ou de rénovation des musées, ou encore d'acquisition, de restauration, d'inventaire et de récolement des collections... Je suis en prise avec la création contemporaine à travers le soutien financier apporté aux projets des musées, tels que les expositions, les acquisitions et les actions de médiation. Tout ce travail me met en lien avec des interlocuteurs d'horizons divers, au sein des musées et de la DRAAC, mais également en administration centrale et parmi les élus locaux. Je sillonne régulièrement le territoire pour me rendre dans les 54 musées de France que compte ma région. C'est un métier polyvalent qui multiplie les rencontres et me confronte à de nombreuses problématiques, toutes plus passionnantes les unes que les autres. »

“
Au plus près de la création
”



Louis Jacobée
Chargé de mission Fonds d'aide à l'innovation audiovisuelle en animation et en fiction
Centre national du cinéma et de l'image animée

« Spécialisé par deux collaboratrices, je m'occupe des aides à l'écriture et au développement de programmes audiovisuels de fiction (films, séries) et d'animation. Nous évaluons les auteurs et producteurs dans la constitution de leur dossier, puis nous sollicitons des comités de professionnels, qui présélectionnent les dossiers les plus convaincants. Ensuite, les membres du comité réalisent un diagnostic sur l'écriture et un avis sur l'octroi d'une aide (concept, lecture, réécriture ou développement). Enfin, nous commençons l'ensemble des mesures et conseils des professionnels aux porteurs de projet. Je travaille principalement d'être au plus près de la création : nous sommes souvent les premiers lecteurs de ces scénaristes et auteurs graphiques, qui travaillent sur des sujets, des univers et des genres très variés. Le volume annuel des demandes que nous recevons est considérable : entre 800 et 1000 dossiers, soit environ 22 jours de travail de lecture (lire et commenter). Mais j'en ai vu avoir beaucoup de chance d'être à ce poste. »

CULTURES
Le service pour la culture

CULTURES
Mon métier pour la culture



Les bénéfices du travail collaboratif

Une étude “La culture de la collaboration en progrès dans les entreprises” menée par Ipsos et OpenMind Kfé révèle que le collaboratif a un impact particulièrement positif sur le partage des connaissances (69%), la productivité des équipes (65%), la résolution des problèmes (62%), la motivation des salariés (60%) et la créativité (59%), d’après les enquêtes menées auprès de 500 salariés en 2017.

L’intelligence collective, qui puise sa force dans les liens sociaux, comporte de nombreux bénéfices. En effet, elle permet de dépasser les anciennes méthodes de travail basées sur l’assignation de tâches individuelles et une interaction limitée, permettant ainsi la production de solutions plus innovantes et créatives, grâce à la collaboration entre les individus. Cette approche encourage l’interaction et le partage de connaissances entre les employés, facilitant ainsi la résolution de problèmes plus complexes et exigeants. Alors l’adoption de l’intelligence collective dans les entreprises est de plus en plus vue comme un outil crucial non seulement pour améliorer la performance, mais aussi pour instaurer une transformation durable au sein des organisations. Cela s’aligne parfaitement avec la perspective développée par Frimousse dans son article “Comment développer les pratiques collaboratives et l’intelligence collective” de 2019, où il met en avant l’importance de développer des pratiques collaboratives pour renforcer l’intelligence collective⁴¹⁹.

Google Brain est un exemple de mise en œuvre de l’intelligence collective chez Google, permettant aux employés de collaborer sur des projets interdisciplinaires. Cette initiative rassemble des experts de divers domaines pour favoriser l’innovation et la créativité en partageant des connaissances diverses. En travaillant ensemble, les employés peuvent trouver des solutions créatives à des problèmes complexes qui dépassent le champ d’une seule spécialité. Google Brain encourage ainsi la fusion des idées et renforce la cohésion au sein de l’entreprise.



Valoriser la coopération

Ensemble on va plus loin, même pour les entreprises rivales. La coopération, un néologisme formé des mots «coopération» et «compétition», est une stratégie où des entreprises ou des entités concurrentes collaborent en tirant parti des avantages de la coopération tout en maintenant une forme de compétition. Cela permet d’optimiser les résultats en combinant les forces et les ressources ; de bénéficier de l’innovation apportée par la coopération tout en stimulant

la performance grâce à la compétition. Elle favorise également l’accès à de nouvelles compétences et technologies, réduit les coûts par le partage et accélère le développement de nouveaux services grâce à l’interaction sociale renforcée.

- L’adhocratie, le management tribal et le projet au centre

L’adhocratie est un mode d’organisation centré sur les relations collaboratives, les équipes étant invitées à atteindre l’objectif en toute liberté, encourageant ainsi la créativité et la prise de risque. Il s’agit d’un mode de management dit tribal selon lequel la survie de l’entreprise dépend de ses tribus.

L’adhocratie (Davidson consulting)⁴¹⁸ Le néologisme adhocratie (qui trouve son origine dans le terme latin ad hoc) s’oppose à bureaucratie. “Ad hoc” évoque une organisation dans laquelle les personnes travaillent au sein de groupes- projets peu formalisés qui bénéficient d’une autonomie importante par rapport aux procédures et aux relations hiérarchiques en vigueur dans des entreprises traditionnelles. Le fonctionnement n’est plus basé sur des règles mais sur un consensus qui émerge d’un dialogue auquel tout le monde peut participer (ajustement mutuel) pour améliorer les processus et délivrer la promesse (la mission de l’entreprise, la livraison du produit au client, etc.). **Vigilance** : il ne faut d’ailleurs pas la confondre avec l’Holocratie (concept mis en lumière par l’entreprise Zappos, quoiqu’elle ne l’ait pas inventé, et détaillé dans *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose - Tony Hsieh*). Par ailleurs, l’adhocratie n’induit pas du tout la disparition des managers. Dans ce type d’organisation, ils sont indispensables pour inspirer, décroïsonner la décision et favoriser la créativité. L’Adhocratie a été mise en œuvre organisationnellement par plusieurs grandes firmes, la plus connue étant la NASA.

Voici quelques clés de succès de l’adhocratie :

- chacun doit avoir intégré l’intérêt collectif et parler en son nom (les décisions sont prises par des personnes informées des objectifs stratégiques) ;
- les informations doivent circuler de façon transparente, flexible voire informelle pour promouvoir l’innovation ;
- les connaissances existantes ne sont pas sacralisées mais de simples bases sur lesquelles en construire de nouvelles.

3 - RENFORCER LES LIENS PAR LE JEU

Le jeu en entreprise peut se révéler vecteur de liens. Le Team building et la coopération par le jeu peuvent ainsi renforcer les relations entre collaborateurs. En voici quelques outils et manifestations.

3. ENTREtenir DES RELATIONS INTERPERSONNELLES OUVERTES ET COLLABORATIVES

● Les serious games de la coopération

Escape game de 450 agents de la Mairie d'Orléans. La mairie d'Orléans a expérimenté une autre forme de jeu à disposition des agents. Au sein de sa malle de l'innovation a été conçu et mis à disposition des agents un escape game mobile, afin de les sensibiliser à l'innovation. C'est ainsi 450 agents qui ont pu participer à un escape game. Visant à résoudre une énigme en un temps limité, l'escape game est un terrain privilégié pour la coopération et la cohésion d'équipe. Ce jeu a permis, de manière ludique, de comprendre les ressorts de l'innovation et de travailler sur le team building, la cohésion du groupe.

Atelier Théâtre - Ville d'Orléans



© Ville d'Orléans



Bienfaits de la pratique du sport en entreprise

Ce qui vaut pour le jeu vaut pour le sport ! Les associations sportives d'entreprises (ASE) promeuvent le sport chez les salariés et structurent cette démarche. La Fédération Française du Sport d'Entreprise (FFSE) et des jeux nationaux et internationaux soutiennent cette initiative. Les bénéfices sont nombreux : chez Véolia, certifiée WAC (Workplace Active Certification)

en 2022, le sport "fait tomber les barrières" et rassemble autour de valeurs de solidarité et de respect⁴¹⁹. La pratique du sport permet de créer des liens plus qualitatifs, ce qui facilite ensuite la communication et le travail en équipe, ce qu'explique un dirigeant de 3M : "Quand ils ont fait du sport ensemble ou passé un séjour sportif ensemble, au retour, les relations sont transformées, y'a plus de barrières. On est plus efficace. On travaille plus vite."⁴²⁰ Cela résulte en une augmentation de la productivité de 6 à 9%.⁴²¹

● Se former à la coopération par le jeu

La formation au management / coopération par le jeu, à l'identification de jeux et à leurs utilisations s'avère être une précieuse ressource. L'Académie Spinoza, la branche formation de la Fabrique Spinoza a pour mission de transmettre les connaissances scientifiques et les outils qui favorisent l'engagement et l'épanouissement des individus et des collectifs. Parmi un catalogue varié, elle propose notamment une formation qui vise à développer la coopération par le jeu.

Formation Collaboration par le jeu - Académie Spinoza



© Académie Spinoza

Le serious game de la coopération : Mission coopération. Développé en partenariat entre Belugames et Sylvain Boutet, co-fondateur de l'Académie Spinoza, ce jeu vise à prendre conscience de façon ludique et expérientielle de la puissance du collectif. Tout au long du jeu, les joueurs répartis en groupe de 6 apprennent à mieux comprendre les conditions et les freins de la coopération, jouent avec les complémentarités pour resserrer les liens et gagner collectivement en fluidité et en agilité au sein de l'organisation.

Un serious Game QVT : Bricking BAT. La fabrique Spinoza propose par exemple l'utilisation du serious game "Bricking BAT" pour aider les organisations à construire et déployer un plan Qualité de vie au travail. Tout au long de ce jeu coopératif, les participants se familiarisent avec la notion de qualité de vie au travail et de bonheur au travail en découvrant notamment une boîte à outils pour agir en faveur de la QVT. Ce jeu présente par ailleurs la particularité d'être relié à une interface dynamique de calcul qui permet de visualiser en temps réel l'impact théorique de ses choix sur la QVT. Les serious games peuvent répondre à des objectifs divers.

Au programme, différents modules permettant de choisir efficacement un jeu pédagogique (identifier les attentes et le contexte, clarifier l'objectif pour choisir un jeu adapté ...), connaître les bonnes postures pour créer du lien et de la synergie ou encore adapter sa propre posture pour animer des jeux pédagogiques coopératifs. Composée de deux niveaux, la formation prévoit dans un premier temps l'expérimentation de plus de 20 jeux (ice-breakers pour renforcer l'esprit de groupe, pratique d'animations, energizers...). Dans un second temps, les participants découvrent entre autres des grands jeux de prise de conscience en faveur du bien travailler ensemble et sont initiés à la facilitation avec la méthodologie Lego® Serious Play® (un procédé ludique qui permet la résolution collaborative de problèmes.) Adaptée à la crise du coronavirus et à l'essor du télétravail, l'Académie propose cette formation à distance.

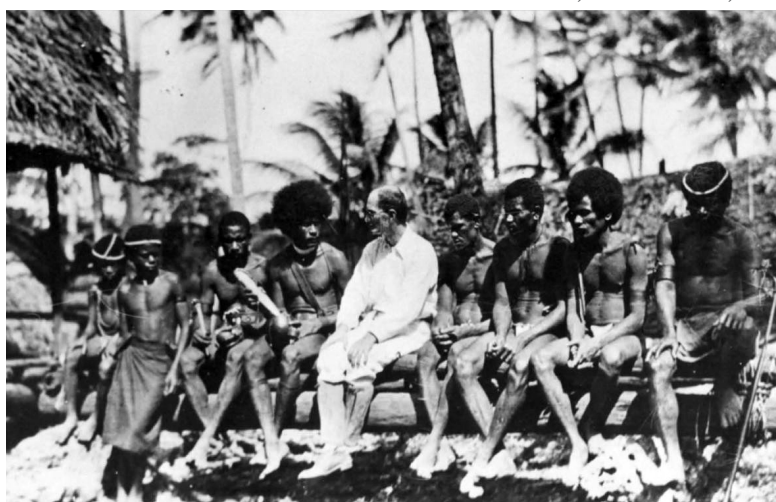
Grâce à cette expérience apprenante et joyeuse, les participants repartent avec des **outils d'animation adaptés au distanciel**. La formation leur délivre les clés pour améliorer la cohésion d'équipe à distance, enrichir et renouveler leurs méthodes pédagogiques pour encourager la coopération à distance et instaurer un climat de bienveillance et un cadre de confiance propice à la coopération à distance.

4 - INDIUIRE L'ENTRAIDE : KULA ET CERCLE DE RÉCIPROCITÉ

Demander et recevoir de l'aide pour entretenir des relations interpersonnelles ouvertes et collaboratives. La générosité, la gentillesse ou l'altruisme peuvent ainsi servir de guide pour nourrir les relations entre collaborateurs. Ce sont d'ailleurs des forces de caractère telles que définies par les théories des forces de la psychologie positive. Voici une pratique Bonheur Au travail inspirante basée sur deux décennies de recherches.

La **Kula** est un système d'échange des indigènes de Nouvelle-Guinée popularisé par les recherches de l'anthropologue Bronislaw Malinowski. C'est une cérémonie d'échange de cadeaux ritualisée qui entretient un réseau, une cohésion. On dit "une fois dans la Kula, toujours dans la Kula".

Malinowski et la Kula, Nouvelle Guinée, 1918



Inspiré de cette coutume, Wayne Baker, professeur de sociologie à la Ross School of Business de l'Université du Michigan et son épouse ont conçu un "*reciprocity ring*" c'est-à-dire un **cercle de réciprocité** pour favoriser les échanges entre les individus, tisser un réseau d'entraide entre individus qui donnent et qui reçoivent. En entreprise, cela consiste en un échange de services entre collègues.

Adam Grant, (qui fut par ailleurs l'élève de Baker), célèbre psychologue, professeur à la *Wharton School* de l'Université de Pennsylvanie et auteur notamment du livre *Give and Take*, (traduit par Donnant-donnant) s'est saisi de l'idée pour l'amplifier en rendant virale l'utilisation de ce cercle.

Le concept est simple, **l'impact** est fort et rassemble aujourd'hui plus de 18 000 collaborateurs dans différentes organisations. Un groupe typique de 24 collaborateurs mettant en œuvre cette pratique travaillerait mieux ensemble au point de réaliser un gain d'efficacité équivalent à 1600 heures de temps. Création de lien, cohésion d'équipe, création de valeur, culture de collaboration, créativité, résolution de problème, émotions positives...

En pratique : il s'agit de matérialiser une roue, sur papier, tableau velleda, voire en digital. Chacun formule un objectif, un besoin actuel, de préférence selon les sigles SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini) et place sa demande à l'extrémité du cercle. A tour de rôle les collaborateurs s'expriment là où ils peuvent aider reliant ainsi les besoins les uns aux autres, tous unis au sein d'un même cercle de réciprocité.

5 - RASSEMBLER EN COMMUNAUTÉS DE RÉSEAUX

Favoriser les liens coopératifs en entreprise peut prendre la forme de rassemblement au sein de différentes communautés de réseaux.

Les bénéfiques des communautés internes sont divers et variés. Les communautés internes favorisent l'intégration et la motivation des employés et constituent une source de développement et d'innovation pour les entreprises. Selon Happytim, un cabinet de conseil en management et dynamique d'équipe, ces bénéfiques sont triples : motiver et donner du sens, développer l'intelligence collective et l'innovation et adapter aux jeunes générations⁴²². En conséquence, ces communautés encouragent la coopération dans des projets communs, favorisent l'émergence de nouvelles idées et renforcent la culture d'entreprise. Elles facilitent également l'attraction et la rétention des jeunes talents et encouragent le partage des connaissances entre les différentes générations.



Les bénéfices d'un réseau de parrainage

Un réseau de parrainage est créé entre des personnes de l'entreprise, tous services confondus, sans liens hiérarchiques directs. Cela favorise les relations d'écoute et de soutien centrées sur l'état des personnes dans l'organisation. Cela a un double effet bénéfique : aider la personne parrainée à bien s'intégrer et se sentir à l'aise avec les autres membres de l'entreprise et créer une relation avec une personne qu'elle ne connaît pas forcément. Le parrainage renforce également le sentiment d'appartenance et d'inclusion.

Les communautés des femmes au travail, une source de motivation



© wocintechat.com

Les communautés internes de réseaux de femmes sont des ponts relationnels et des puits de compétences. Ces réseaux offrent un espace d'échange précieux, permettant aux femmes de se réunir et de se soutenir mutuellement en partageant leurs défis et leurs réussites, augmentant leur confiance et potentiel. Ils offrent aussi une variété d'activités et de ressources pour soutenir le développement des femmes leaders et les aider à briser le plafond de verre. Les réseaux féminins se sont multipliés depuis le début des années 2000, que ce soit à l'initiative du corps social ou à la volonté de la direction, comme le précise le rapport "Les réseaux féminins en entreprise" de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)⁴²³. Selon le rapport Goods To Know «Etat des lieux et bonnes pratiques des réseaux de femmes et mixité», des communautés existent actuellement dans la plupart des grandes entreprises (par exemple, le réseau MixCity de BNP Paribas, Energies de femmes d'EDF, TWICE de Total, etc.)⁴²⁴.

Les exemples de communauté interne peuvent influencer positivement d'autres milieux professionnels. Par exemple, chez AccorHotels, Riise vise à renforcer son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion en créant un réseau international pour soutenir l'égalité

des sexes et la justice. Riise propose divers programmes, notamment des programmes de mentorat et des événements spéciaux, pour atteindre ces objectifs⁴²⁵. De même, Bouygt'elles chez Bouygues Telecom vise à accroître la représentation des femmes aux niveaux de direction et dans les domaines techniques en organisant régulièrement des événements et en encourageant la collaboration⁴²⁶. Ces communautés jouent un rôle important dans le soutien, le développement et la réalisation des objectifs professionnels des femmes employées.



Les réseaux internes offrent un espace d'échange précieux, renforçant la collaboration, l'innovation et le développement professionnel au sein des entreprises.

Les entreprises organisées en communauté constituent des gouvernances relationnelles et efficaces. Les entreprises organisées en communautés selon le modèle de Frédéric Laloux décrit dans *Reinventing organisation : vers des communautés de travail inspirées*⁴²⁷, souvent décrites comme des organisations "opales" ou "teal", se distinguent par leur innovation, leur capacité à créer des liens solides et leur fonctionnement efficace. Ces entreprises adoptent une structure décentralisée où l'autonomie et la responsabilité individuelle sont valorisées, permettant ainsi à chaque membre de contribuer pleinement et créativement. En mettant l'accent sur la transparence et la confiance, elles favorisent un environnement où la collaboration et l'initiative personnelle prospèrent. Les équipes auto-organisées, sans hiérarchie rigide, peuvent s'adapter rapidement aux changements et innover de manière continue. De plus, le modèle Laloux promeut un alignement profond entre les valeurs personnelles des employés et celles de l'entreprise, ce qui renforce l'engagement et la satisfaction au travail. En cultivant des relations authentiques et un sens de communauté, ces entreprises réussissent à créer un environnement de travail harmonieux et motivant, ce qui conduit à une performance supérieure et à un bien-être accru des employés.

4

Faire évoluer le management et la gouvernance

L'Entreprise relationnelle fait évoluer ces modes de management et de gouvernance notamment en valorisant les modes managériaux centrés sur l'humain et la relation (A), en impulsant une gouvernance en lien (B) et en stimulant l'appartenance et la cohésion (C). Par ailleurs, de nombreux modèles d'entreprises dictent une gouvernance en lien (D).

4A Valoriser les modes managériaux centrés sur l'humain et la relation

Le management centré sur l'humain et la relation comprend plusieurs dimensions : repenser le management de proximité à l'heure du télétravail (1), caractériser le management bienveillant, en prenant exemple sur les entreprises adaptées (2), instituer un management moins directif au service de l'intention et du servant management (3), et oser le management par l'amour (4).

1 - REPENSER LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ À L'HEURE DU TÉLÉTRAVAIL

● Mirage et dommages du télétravail et travail hybride

À la suite de la crise sanitaire, le télétravail a suscité un fort engouement. L'opinion publique et scientifique s'est ouverte à penser que c'était une solution idéale, permettant l'amélioration de la productivité. Les études

et articles menés avant et après cette période rapportent des augmentations de productivité variables, pouvant aller jusqu'à 22%⁴²⁸ comme l'indique l'étude réalisée par le cabinet Kronos en 2016. La perception par les salariés va également dans ce sens, puisqu'ils pensent que le travail à la maison augmente la productivité de 7%⁴²⁹.

En réalité, l'appauvrissement du relationnel en période de télétravail et le travail hybride présentent des défis majeurs. Selon une étude de Insights en 2023, 45% des salariés en travail hybride considèrent manquer de liens sociaux et de conversations informelles et 30% se sentent isolés des collègues pendant le télétravail⁴³⁰. Cela peut entraîner une baisse de la productivité et une perte de sens dans leur travail. De plus, cet effet touche à la fois les travailleurs présents au bureau, qui peuvent sentir un déclin de l'ambiance sur site à cause de l'effet "bureau vide", et ceux travaillant à domicile, qui se sentent isolés.

Le télétravail : confort ou isolement ?



© KATRIN BOLOVTSOVA

4. FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE

Dans le contexte du télétravail, leboncoin a observé des comportements contradictoires concernant la création de liens au sein des entreprises : d'une part, il y a une volonté de proximité et de vivre ensemble, de se voir physiquement et de maintenir un lien social fort ; d'autre part, certaines équipes réclament plus de télétravail. Un paradoxe avec lequel il est compliqué de manoeuvrer.

En outre, la fréquence et les conditions du télétravail contribuent à la généralisation du "job hopping" ; c'est-à-dire le changement fréquent d'emplois. Ce phénomène vient du fait que certains salariés travaillent fréquemment à distance, ce qui réduit leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. En conséquence, ils changent régulièrement d'employeur, adoptant ainsi un comportement similaire à celui des intérimaires, tourné vers la tâche à accomplir, plutôt que vers la mission de l'entreprise.

● Les vertus du travail en présentiel et le nécessaire équilibre des temps de travail

Par ailleurs, il est important de souligner les **vertus du travail en présentiel**. Le contact informel entre collègues, les interactions spontanées et les opportunités de collaboration directe sont autant d'éléments qui renforcent la cohésion d'équipe et ouvrent des perspectives professionnelles. Un sondage YouGov de 2024 met en avant le fait que la perspective de passer du temps avec ses collègues, est l'élément qui séduit le plus les actifs français en venant sur site (45%)⁴³¹.

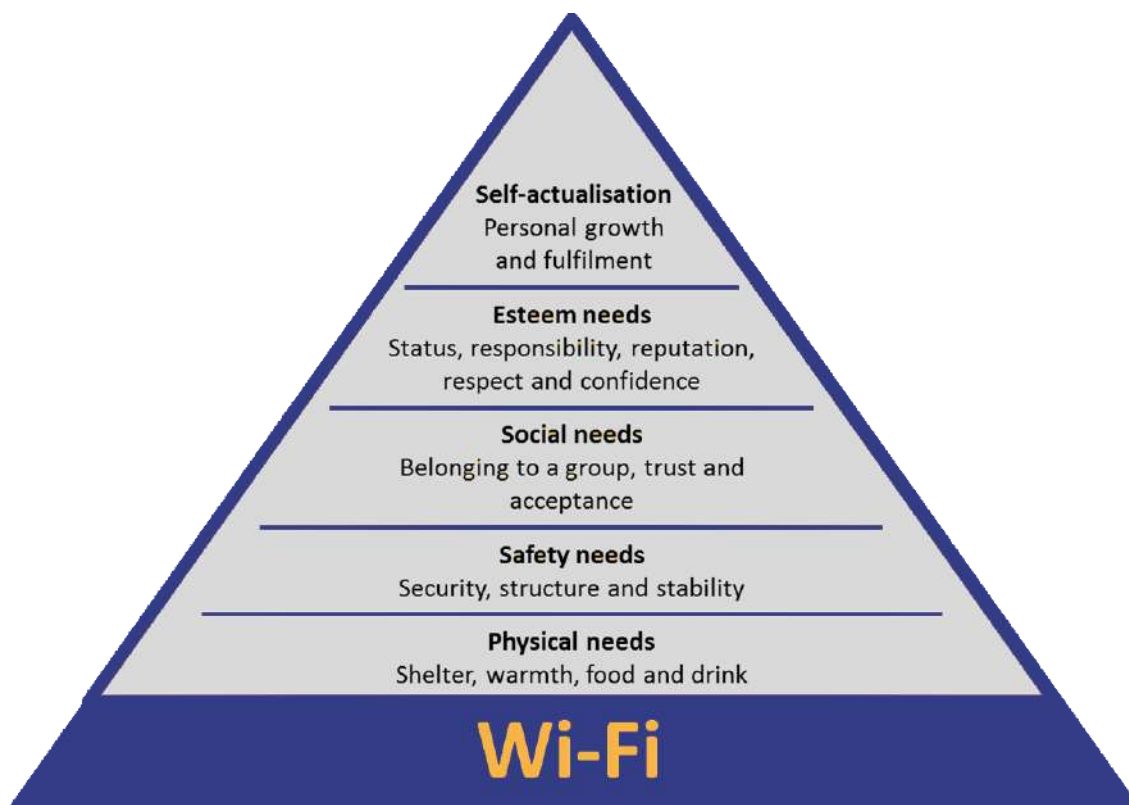
En y regardant de plus près, la solution ne réside pas dans un modèle manichéen du tout présentiel ou du tout distanciel. Un **équilibre** des deux est souvent plus

bénéfique. La **matrice McKinsey⁴³² des activités télé-robustes et télé-fragiles** illustre cette nuance. Certaines tâches sont parfaitement adaptées au télétravail (tâches concentrées, rédaction), tandis que d'autres bénéficient grandement du présentiel (brainstorming, réunions de projet). Cette analyse permet de mettre en place une hybridation équilibrée du travail, optimisant à la fois la productivité et le bien-être des employés.

● Différentes perceptions du télétravail et du travail hybride

Aussi, le travail hybride peut, **par analogie, s'apparenter à la pratique d'un sport**. À terme, c'est bénéfique, mais cela demande un effort constant et une discipline. De même, gérer efficacement un environnement de travail hybride nécessite un engagement continu et des ajustements réguliers pour maintenir un équilibre sain et productif. Ainsi, le rôle du manager hybride s'affine.

Pourtant, il y a encore **peu de formations sur le management hybride**. 42% des managers estiment ne pas avoir été assez formés au management hybride⁴³³. Or, cela présente des enjeux importants. Pour les salariés, **le travail hybride se révèle plus désirable et satisfaisant que le télétravail**. Selon l'étude "L'Anatomie du travail - rapport spécial : la génération Z révolutionne le monde du travail"⁴³⁴ d'Asana, publiée en 2022, 57% des salariés préfèrent un modèle de travail hybride. De plus, une enquête de Gallup en 2021 a montré que le sentiment d'isolement est significativement plus faible chez les travailleurs hybrides comparé aux télétravailleurs exclusifs (14% contre 18%)⁴³⁵.



Pyramide de Maslow réinventée

57% des salariés préfèrent le modèle de travail hybride.

● Structurer le travail hybride pour favoriser le lien et l'efficacité

Heureusement, des outils structurants existent pour faciliter la réponse à ces enjeux. David Autissier met en avant l'un d'eux dans son ouvrage sur le management hybride⁴³⁶. Il détaille la **méthode de Distancial Process Reengineering**. Elle vise à favoriser le lien social et l'efficacité dans un contexte hybride. Cela consiste à lister les activités de l'entreprise, pour en faire une répartition présentiel / distanciel, en fonction, par exemple, du degré de collaboration, ou de concentration nécessaire. Par la suite, un tel diagramme permet d'amener les managers à proposer des solutions organisationnelles adaptées.

Les Co-Présidents d'UNIMEV soulignent l'importance dans le travail hybride de **déterminer clairement les moments où il est préférable de se rencontrer en personne et ceux où le télétravail est plus adéquat**. Ils citent l'exemple de la collaboration entre la Fabrique Spinoza et Unimev, née d'une rencontre physique entre les membres des deux organisations. Ils ajoutent que si une transaction en ligne est aujourd'hui plus simple et plus efficace, **il est souvent préférable que le premier contact se fasse en physique, la compréhension de l'autre étant plus simple**. Lors de cet échange, des consultants de la Fabrique Spinoza ont ajouté avoir observé une augmentation de la fréquence des séminaires d'entreprise. Pour UNIMEV, comme les individus vont avoir de moins en moins l'occasion de se voir physiquement, ils sont en demande de participer à des moments avec une grande qualité de contenu et de relations.

● Une nouvelle philosophie du manager-animateur

Cette philosophie de management nécessite de voir le manager comme un **animateur, capable de maintenir le lien avec ses équipes et de répondre à leurs attentes**. Dans une étude menée par BCG⁴³⁷, 93% des répondants considèrent que le travail hybride a fait évoluer le rôle du manager. Il évolue vers celui d'un **facilitateur**, promouvant une culture de lien social et de collaboration. Selon le Rapport Mondial sur le Travail hybride⁴³⁸ d'Insights publié en 2023, les attentes de 29% des collaborateurs concernent le fait d'avoir plus d'opportunités de se connecter à leur équipe, et plus de temps individuel avec leur supérieur. Aussi, il apparaît intéressant pour les managers de développer un **leadership empathique**, qui se rapproche de l'enjeu humain. Ce mode de management a été popularisé par Microsoft, à travers son PDG Satya Nadella. Il s'agit d'inviter les collaborateurs à être authentiques, tout en ayant une compréhension de leurs émotions, sentiments et circonstances. Cette empathie agit comme un liant qui renforce les connexions dans l'entreprise, ainsi que l'engagement des collaborateurs⁴³⁹. In fine, ces éléments nourrissent le lien social dans l'entreprise, en remplaçant l'humain au centre de l'organisation.

● Organiser un calendrier d'initiatives de retrouvailles d'équipe

Plus généralement, pour concrétiser cette approche du manager hybride, une gestion des initiatives organisées pour des retrouvailles d'équipe est essentielle. Il faut réinventer les **rituels d'entreprise**, en travaillant en priorité sur le lien social. Le concept est d'avoir des moments d'échanges récurrents, formalisés et connus par tous : des réunions régulières en présentiel, des repas d'équipes, des jeux d'entreprises... En bref, des unités de temps et de lieux, communs.



Les réunions présentielles : réparateur des liens

4. FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE

Par exemple, l'entreprise Intuit organise des “**failure parties**” de manière récurrente. C'est un rituel fort de leur culture d'entreprise, qui consiste à célébrer les prises de risques audacieuses, qui se sont soldées par un échec⁴⁴⁰.

Chez Google, à l'occasion des **TGIF (Thank God It's Friday)**, chaque vendredi se tient une fête pour les collaborateurs du monde entier. Les équipes profitent en **convivialité** de temps communs, avec des rafraîchissements. Ils écoutent également les **leaders** de l'entreprise sur des sujets importants, et sont invités à donner du **feedback** sur leur expérience chez Google.

● L'approche d'Action Spinoza :

En prenant du recul, tous ces éléments du lien social dans l'entreprise représentent autant de **pistes d'évolution pour la culture managériale**. Action Spinoza, la branche conseil de la Fabrique Spinoza, se consacre à accompagner ces transformations en profondeur. Dans les dispositifs qu'elle conçoit, elle cherche à maximiser la contribution des collaborateurs à chaque étape de

l'évolution managériale, tout en tenant compte des marges de manœuvre réelles disponibles pour éviter tout effet déceptif.

La démarche commence par un **état des lieux**, incluant des entretiens, des enquêtes et des ateliers diagnostics, afin de comprendre le contexte, la culture d'entreprise, la maturité managériale, ainsi que les programmes et projets en cours.

Ensuite, un dispositif sur mesure est conçu, intégrant **formation et ateliers** pratiques sur des sujets tels que : être leader en hybride, rythme et efficacité en hybride, (ré)inventer des rituels d'équipes, etc. Ces ateliers permettent de travailler sa posture, de s'outiller et d'échanger les bonnes pratiques entre pairs.

Enfin, un **accompagnement des managers** est déployé avec pour objectif une montée en autonomie, en co-construisant avec eux et leurs équipes la meilleure organisation du travail et le fonctionnement le plus adapté en mode hybride.

✓ **Partenaire pionnier**

France Tiers-Lieux

France
**TIERS
LIEUX**

● Présentation de l'organisation

En tant que Groupement d'intérêt public (GIP), France Tiers-Lieux fait le lien entre l'État, les tiers-lieux et les citoyens afin que tout le monde puisse comprendre, faire grandir et évoluer ces acteurs et projets nécessaires aux changements.

France Tiers-Lieux est un outil de co-construction et d'animation des politiques publiques des tiers-lieux qui regroupe à l'heure actuelle : le ministère de la Cohésion des territoires ; le ministère du Travail ; le ministère des TPE/PME ; le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ; le ministère de la Culture ; l'Agence nationale de la cohésion des territoires et l'Association nationale des tiers-lieux.

● Nos actions

1. **Comprendre et analyser l'écosystème des tiers-lieux.** À travers l'Observatoire des tiers-lieux, nous analysons les évolutions du secteur et produisons des études afin d'affiner et mieux comprendre la réalité des tiers-lieux en France.
2. **Animer les programmes de soutien aux tiers-lieux.** Nous co-construisons et animons, en lien avec les acteurs locaux et nationaux, des politiques publiques relatives aux tiers-lieux.
3. **Accompagner les porteurs de projet.** Nous accompagnons, avec les réseaux associés, les porteurs de projets dans le développement des tiers-lieux.
4. **Accompagner et coordonner l'action publique.** Nous coordonnons les actions pour mettre en lien les différentes parties prenantes, tant à l'échelle nationale et locale, et nous animons une communauté des acteurs public engagés pour les tiers-lieux.

● L'importance du lien social

Rétablissons le vivre ensemble avec les tiers-lieux. Dans une France aujourd'hui fragilisée par des tensions politiques et sociales, les tiers-lieux, par leur caractère collectif, apparaissent comme une réponse et une invitation à l'unité, à la co-construction, tous ensemble.

Ils favorisent les rencontres et la création de projets partout en France permettant de recréer une activité économique et sociale dans des zones qui en sont souvent dépourvues, dans les métropoles mais surtout dans les territoires ruraux ou périphériques. Les tiers-lieux répondent à un vrai besoin dans les territoires, régulièrement exprimé par les élus locaux.

Tiers-lieu Sainte Marthe, au cœur d'un quartier prioritaire de Grasse

● Pour les élus locaux

D'autre part, par leur nombre croissant - 5 000 à horizon 2025 contre 3 500 en 2023 - les tiers-lieux sont devenus le symbole de la France qui agit en hyper-proximité. Écologie, réemploi, insertion, culture, agriculture, alimentation... s'y engagent des citoyens et acteurs des territoires pour collectivement inventer des solutions simples, locales et quotidiennes.

© SCIC TETRIS



2 - CARACTÉRISER LE MANAGEMENT BIENVEILLANT, EXEMPLE DES ENTREPRISES ADAPTÉES

Qu'est-ce qu'un management bienveillant ? Issu du latin bene volens, le terme bienveillant décrit l'attitude d'un individu "qui se montre attentif au bien et au bonheur des autres"⁴⁴². S'il n'existe pas de définition communément admise ou normée du management bienveillant, les réflexions et manifestations foisonnent. Certaines **caractéristiques récurrentes** en délimitent néanmoins le périmètre : gentillesse, respect, écoute, confiance, autonomie, droit à l'erreur...

Le management bienveillant serait ainsi un type de management résolument humain, souhaitant valoriser le travail de ses employés. Le management bienveillant repose sur la **confiance et l'écoute** des managers des besoins et des émotions des salariés : "il existe une relation forte entre bienveillance, confiance, compétence et intégrité : d'une part, on a d'autant plus confiance en quelqu'un parce qu'il est compétent, intègre et bienveillant avec nous ; d'autre part, une personne compétente et intègre sera d'autant plus bienveillante avec nous parce qu'on lui fait confiance" (Glaisner & Masclef, 2018, p. 16)⁴⁴³.

Bienveillance et entraide au travail



© fauxels (pexels)

Dans son livre *Le Management Bienveillant*⁴⁴⁴, coécrit avec Yves Desjacques DRH de grands groupes, le Docteur Philippe Rodet médecin urgentiste et consultant en management, démontre combien la personne humaine a

besoin de bienveillance pour vivre et donner le meilleur d'elle-même. En deçà d'un certain seuil de bienveillance, l'individu éprouve une augmentation de stress et une diminution de la motivation. Au contraire, en climat bienveillant le stress diminue et la motivation augmente. **Le dosage hormonal individuel varie donc selon le seuil de bienveillance éprouvé.**

Le management bienveillant s'exprime également par la gestion des conflits et la question des relations interpersonnelles. Il s'avère que la différence de productivité entre employés peut être source de tensions. En effet, pour certaines activités, la productivité d'un employé disposant de ses deux bras sera significativement supérieure à celle d'un autre ne disposant que d'un seul bras. L'enjeu pour le manager est alors de parvenir à faire comprendre aux employés "qu'au-delà de la question de compétitivité, il y a l'entraide".

Jean-Baptiste, le manager du Café Joyeux, explique que certains de ses salariés, porteurs de handicaps psychiques variés, sont fragiles et très émotifs. "Ils se ferment et se vexent assez facilement". Pour pallier cela, il explique : "il faut les mettre en disposition de réussite, les valoriser et les cadrer".

“

La vraie valorisation commence en amont en créant un contexte favorable à la réussite.

Le management bienveillant s'exprime par la valorisation du travail réalisé et ce faisant la **reconnaissance positive des contributions** de chacun. Charles Parnet, le directeur d'Ipolais, une société spécialisée dans le nettoyage, explique ainsi que lorsque les contrôles de qualité sont excellents (ce qui est très souvent le cas), l'information est systématiquement transmise aux employés afin de valoriser leur travail. Comme mentionné plus haut, la reconnaissance positive ou feedback est un enjeu important en ce qu'il est **vecteur d'engagement et de bonheur au travail.**

Plus fondamentalement, Charles Parnet ajoute que selon lui, la réelle valorisation se fait en amont, en **créant un contexte favorable à la réussite**, c'est-à-dire en donnant les moyens à ses employés de réussir en investissant dans un encadrement suffisant. Il est nécessaire de "mettre les moyens pour que les personnes réussissent". Pascale Cherbonnel, directrice d'une entreprise adaptée du groupe des Ateliers Fouesnantais le constate également.

Poétiquement, elle déclare : "quand on ouvre le champ des possibles, c'est possible" avant d'expliquer concrètement : "quand on met les travailleurs handicapés dans de bonnes prédispositions, même s'ils n'ont pas tous

les codes de l'écriture ou de la lecture, ils ont vraiment une autre intelligence du travail manuel". Chez Talendi, un des rôles-clés de l'encadrant est qu' "ils écoutent, valorisent, aident à la formation, rassemblent et assurent la cohésion des équipes"⁴⁴⁵.

Le management bienveillant peut également se traduire par une volonté d'inclusion, non pas des personnes en situation de handicap, mais bien par les personnes en situation de handicap pour leur proches. Recyclea organise aussi des **portes ouvertes** afin que les employés puissent montrer à leurs proches leur travail. L'objectif est aussi de démontrer qu'il ne s'agit pas d'une "sous entreprise" comme il est encore parfois désolant de l'entendre, mais d'une super entreprise, productive, qui réalise un travail de qualité. Le directeur déclare "c'est hyper valorisant pour le collaborateur d'ouvrir l'entreprise, démontrer son savoir-faire". L'observatoire de la parentalité en famille recommande une **découverte ludique et pédagogique** de l'entreprise par les proches. Des entreprises classiques comme Areva, BNP Paribas ou Orange ont déjà mis en place ces pratiques. En ce sens, le Groupe Adis organise chaque année un grand repas de Noël et un repas avec les clients de l'entreprise adaptée et leurs fournisseurs (près de 500 personnes). Il s'agit de créer un **espace de travail ouvert sur le monde**, ainsi que de faire disparaître les frontières entreprises/clients/fournisseurs. En faisant un pas de côté vers les entreprises plus conventionnelles, c'est par exemple le cas lorsque Michel et Augustin invitent leurs clients à passer goûter les produits dès leur création, très en amont. Grâce à ces pratiques d'ouverture, les collaborateurs ressentent de la fierté et partagent une réelle connexion avec ceux qu'ils servent qui leur permet de retrouver ou confirmer le sens de leur travail qu'ils soient en situation de handicap ou non.

L'Essence du Management Bienveillant : Écoute et Valorisation au Travail



© Sora Shimazaki

Le management bienveillant est un mode managérial précieux naturellement présent au sein des entreprises adaptées. L'écoute, l'adaptation, l'accompagnement, la reconnaissance positive, la gestion des relations

interpersonnelles, l'ouverture sur l'extérieur... sont autant de manifestations de l'attention de bienveillance et de valorisation de l'individu dans l'organisation qui l'emploie. Ce mode de management permet au salarié de s'épanouir et de mieux se réaliser dans son travail.

3 - INSTITUER UN MANAGEMENT MOINS DIRECTIF, AU SERVICE : LE INTENT & SERVANT MANAGEMENT

Un management centré sur l'humain et la relation serait un management moins directif et plus au service de. C'est le cas par exemple du management et par l'intention (*l'intent management*) et du servant management. "Les leaders les plus révéérés travaillent dans une position d'humilité et de service aux autres. L'excellent leader en réalité ne dirige personne" écrivait Lao Tseu.

● Le management par l'intention

“

Ne dites jamais aux gens comment faire les choses, dites-leur ce qu'il faut faire et ils vous surprendront de leur ingéniosité"

Général américain George Patton

Dans son ouvrage 'Renversez la vapeur' l'ex commandant de l'**USS Santa Fe**, sous-marin nucléaire d'attaque (SNA), raconte comment il a su transformer la culture de l'organisation au sein d'un équipage démotivé et peu performant (avant son arrivée, les évaluations annuelles de l'USS Santa Fe étaient médiocres et il y avait un très fort turnover parmi les sous-marinières). Ainsi, à bord de certains SNA, les Sous-marins Nucléaires d'Attaque, le commandement s'effectue par l'intention.

L'USS Santa Fe, SNA américain a mené quatre opérations de haute importance pour la sécurité nationale opérant en toute sécurité dans un environnement sous-marin exigeant et difficile. Peu convaincu par le management "commande et contrôle", le commandant David Marquet déclare ne jamais donner d'ordre, à l'exception du déclenchement de l'usage de l'arme. Au lieu de l'argument d'autorité, centré sur l'exécution de telle ou telle action, il recourt à l'explication de l'intention de l'action. **L'intention remplace les instructions.**

Ce faisant, au lieu de demander la permission, **les marins ont pu développer** leur autonomie, devenir force de proposition prenant des initiatives et favoriser ainsi la prise de décision rapide. Cette prise de contrôle opère

4. FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE

un changement psychologique qui leur a permis d'exercer leurs compétences techniques et de développer une vision claire. Ils se sont révélés plus actifs, plus créatifs, plus passionnés. L'équipage a fait preuve de compétences tactiques, de ténacité et de persévérance exceptionnelles tout en opérant dans des conditions extrêmement difficiles pour préparer l'espace de combat des opérations futures.

Intent management david marquet

© Speaker's Spotlight



En reconnaissance de ces performances exceptionnelles, le Santa Fe a reçu le "COMSUBRON 7 Battle 'E' Award" et s'est vu décerner la "Navy Unit Commendation" par le Secrétaire à la Marine". Le "Comsubron 7 Battle 'E' Award" est une médaille remise à chaque membre de l'équipage du Santa Fe par le commandant de la 7ème flottille des sous-marins de l'US Navy dans le Pacifique pour récompenser l'efficacité opérationnelle au combat et la "Navy Unit Commendation" est la 2e plus haute récompense qui puisse être accordée à un navire de la Marine*.

Ce style de management a permis de passer d'une culture de "leader to follower" à une situation de "leader to leader". "Si vous voulez que les gens pensent, donnez leur l'intention et non des instructions" affirme David Marquet, commandant de 1999 à 2001 du sous-marin nucléaire d'attaque USS Santa Fé.

● Le servant management

Le concept du "servant leadership" (et par extension "servant management" ou "management par le service") a été théorisé par Robert K. Greenleaf dans son livre "The Servant as Leader" publié en 1970*. Cette approche incite le leader ou le manager à mettre en place les conditions qui favorisent l'épanouissement et la réalisation de son équipe. Ce faisant, il se met à leur service. Le "serviteur-leader" sert, plutôt qu'il ne mène. Un mode de management qui résonne tout particulièrement au sein de la fonction publique en charge des services publics.

66

“Le leader-serviteur est d'abord un serviteur... Il commence par le sentiment naturel de vouloir servir, de servir en premier.”

Robert K. Greenleaf

Selon cette approche, les meilleurs dirigeants sont d'abord ceux qui savent mettre de côté leur égo pour se mettre au service de leurs équipes. Au-delà de l'argument hiérarchique, ce nouveau modèle repose sur la confiance du manager envers ses collaborateurs. D'inspiration éthique, il puise ses racines dans l'altruisme, le dévouement et l'authenticité. Le rôle du manager consiste à aider et à fournir les meilleures conditions de travail à ses employés. Son objectif est de favoriser le bien-être et la réalisation de son équipe. Par conséquent, il est à son écoute : une écoute active et bienveillante. La puissance du collectif surpasse les trajectoires individuelles. Finalement, la fonction de manager pourrait se rapprocher de celle du coach. On peut regrouper les principes de cette méthode en 6 grands thèmes : donner confiance et faire grandir ses collaborateurs, être humble, être authentique, accepter l'autre tel qu'il est, donner le cap et savoir se mettre au service des besoins des autres*. Cette approche présente de nombreux avantages, notamment la reconnaissance de la valeur des collaborateurs mais aussi l'instauration d'un climat de confiance mutuelle, de respect et d'humilité.

Le manager serviteur est au service de son équipe comme le fonctionnaire est au service de l'utilisateur

© Pouchard Sébastien - Région Occitanie



Par essence, le fonctionnaire remplit une mission de service. Ce modèle de management a donc toute sa place dans la fonction publique. En effet, alors que les agents sont au service des usagers, par effet miroir, les managers sont à leur tour à leur service : on parle de "symétrie des attentions". Ce concept est apparu en 2007 dans l'ouvrage "Du management au marketing des services." de Charles Ditandy et Benoît Meyronin, idée elle-même inspirée par deux entrepreneurs hôteliers, ayant créé la marque Suitehôtel (aujourd'hui SuiteNovotel), Olivier Devys et Gwenaël Le Houérou.

Ainsi, le servant management repose sur une sorte de pyramide inversée dans laquelle les managers sont au service des collaborateurs et les agents aux services des usagers. Si de nombreuses entreprises ont recours à ce type de management (en ce sens, le livre Les entreprises humanistes, du docteur en psychologie positive Jacques Lecomte), les manifestations prennent tout leur sens au sein de la fonction publique. En effet, la posture induite

par ce mode de management résonne avec la raison d'être de la mission de service public. Selon la lettre du cadre "cette posture crée un **système vertueux** dans lequel le salarié (subordonné, agent...) se met lui-même au service du client (usager pour un agent du service public), mais également des autres parties prenantes de l'organisation, générant ainsi des attitudes proactives, favorisant la coopération, l'agilité et l'intelligence collective". C'est ainsi par exemple que Hillary Hartley*, boursière présidentielle en innovation de 2013, chef des services numériques et des données au Cabinet Office en Ontario au Canada, déploie le leadership serviteur pour guider le travail public. Selon elle, la confiance, la diversité et la culture reposant sur ce mode de management sont nécessaires pour mieux servir le public.

4 - OSER LE MANAGEMENT PAR L'AMOUR

Si beaucoup peinent à utiliser le mot "amour" au travail, que ce soit dans l'entreprise ou dans la fonction publique, il convient de rappeler la puissance de ce mot. En effet, déjà les grecs, au-delà de la notion d'Eros, de l'amour sexué, concevaient-ils la **philia**, l'amour pour une communauté, une famille, une tribu, soit un équipage. La philia, théorisée par Aristote, est ce sentiment d'être ensemble qui permet l'action.



L'amour, une force de caractère

L'amour a beaucoup été étudié en psychologie positive (voir partie 1, les bienfaits de l'amour et les recherches de Barbara Fredrickson invitant à développer des micro-moments d'amour quotidien). L'amour est une des forces de caractère issues de la classification des forces et vertus de Martin Seligman et Christopher Peterson répertoriant les valeurs universelles. L'Amour s'y trouve dans les forces de l'Humanité, à côté de l'intelligence sociale et de la bonté. On entend par force, "une capacité préexistante pour une façon particulière de se comporter, de penser, ou de ressentir qui est authentique et énergisante pour l'utilisateur, et qui permet un fonctionnement optimal, un développement et une performance" (Alex Linley). Ainsi la puissance de ces forces a largement été étudiée en psychologie positive démontrant combien l'identification, l'utilisation et le développement de ces forces sont à la fois une source d'épanouissement et de performance y compris en milieu professionnel.

L'amiral Olivier Lajous, ex-DRH de la Marine Nationale, ose le mot : "je les aimais, je n'ai pas peur du mot, je les aimais parce que je savais que l'aventure qu'on vivait ensemble n'était possible que parce qu'on avait cette relation". C'est ainsi qu'il qualifie sa relation à son équipage. À ses yeux, plus un individu est hautement placé dans la hiérarchie, plus il doit faire preuve "d'humour", c'est-à-dire d'humilité et d'amour. C'est ce **moteur d'amour** qui a permis à l'Amiral de réinventer les RH et le management en bousculant parfois les règles bien établies de la Marine pour offrir une meilleure qualité de vie aux marins. Parmi les innovations issues de ce management : permettre de gérer leur temps, s'organiser entre eux, profiter de leur famille...

Frégate De Grasse commandée par Olivier Lajous



© tendance ouest

Manager par l'Amour c'est aussi **oser l'authenticité**. Il ne s'agit pas d'être un surhomme mais d'oser être pleinement soi, fragilités incluses. Comme le dit l'amiral Lajous, l'amour c'est la fusion d'humilité et d'amour. L'amiral invitait ainsi à **célébrer ses propres fêlures** et celles de ses hommes, à reconnaître les fragilités non seulement en soi mais aussi chez autrui, car ce sont elles qui font de nous de si beaux vases japonais "Kintsugi", qui font notre richesse, et donc de nous des êtres bienveillants. Aimer ses propres fêlures, c'est apprendre à manager la diversité et la richesse humaine.

4B | Impulser une gouvernance en lien

Des initiatives visent à casser les silos hiérarchiques traditionnels et à encourager un échange de connaissances mutuellement bénéfique entre les différents niveaux de l'organisation. Deux approches se révèlent particulièrement prometteuses pour atteindre cet objectif : l'horizontalisation des relations au sein des équipes (1) et la mise en place de programmes de mentorat inversé (2).

1 - HORIZONTALISER LES RELATIONS

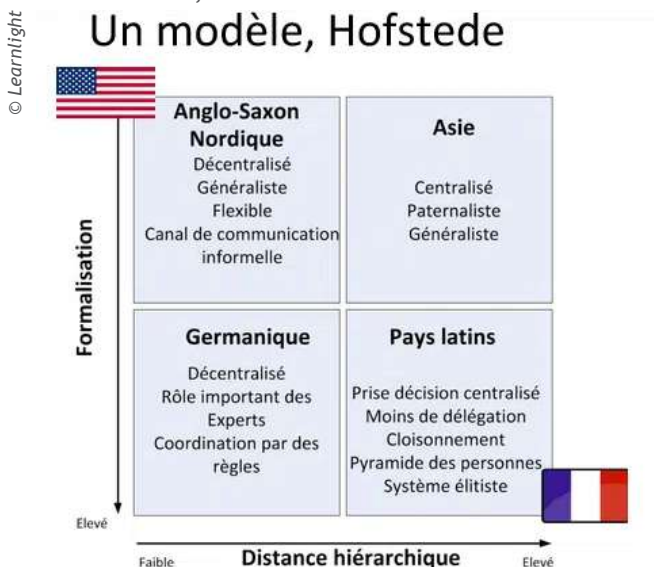
● Le constat Hofstede : un besoin de liberté particulièrement fort en France

Dans le baromètre⁴⁴⁶ de la liberté de choix Swiss Life de 2020, il est mesuré que la liberté de choix à laquelle 77% des Français aspirent est fondamentale dans l'entreprise. Le confinement confirme les thèses du sociologue des organisations Crozier selon lequel les actions de l'individu sont tournées vers l'accroissement de son degré de liberté dans l'entreprise.

77% des Français valorisent la liberté de choix en entreprise comme un élément fondamental.

Ainsi l'accroissement de la liberté par le digital pendant le confinement a été particulièrement marqué en France parce que l'indice de distance hiérarchique - concept créé par le psycho-sociologue Geert Hofstede - y est très élevé, à 68 sur 120. Ce concept mesure "la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribué de façon inégale" ou plus simplement la capacité à accepter et bien vivre un management vertical.

Modélisation de Hofstede



Pour comparaison, quelques scores : le Danemark 18/120, 35/120 pour le Royaume-Uni et pour les Etats-Unis 40/120. Les seuls pays plus verticaux que la France sont la Chine à 80 et la Russie à 93 sur 120.

● Cas des organisations à haute fiabilité : l'effacement hiérarchique

L'étude des organisations de haute fiabilité révèle l'extrême nécessité d'une atténuation de l'argument hiérarchique. On appelle **organisation de haute fiabilité**, les organisations à très faible taux d'incidence. Parce que l'échec est inconcevable (relevant d'enjeux vitaux), les erreurs et accidents mêmes mineurs sont accueillis avec soin, perçus comme inévitables et comme une occasion d'optimiser les processus. Les recherches constatent que l'effacement temporaire de la hiérarchie est un facteur clé des organisations à haute fiabilité.

Le sociologue Christian Morel distingue 3 fondements principaux à une **culture de la fiabilité : l'affaiblissement hiérarchique**, le débat contradictoire, et la non punition des erreurs. Or, constate-t-il, ces principes sont à l'opposé de la majorité des règles managériales, politiques, ou de l'opinion commune du grand public. Ainsi, si l'atténuation de l'argument hiérarchique est gage de fiabilité de l'organisation, comment peut-on la traduire de manière opérationnelle voire la rendre acceptable ?

Un exemple issu du livre de Jacques Lecomte, Les entreprises humanistes permet de bien comprendre la conciliation des enjeux de hiérarchie et de fiabilité⁴⁴⁷. L'auteur rapporte les études de l'Agence de sécurité des transports des États-Unis portant sur les accidents d'avion entre 1978 et 1990. Parmi les 37 cas d'erreurs humaines, 30 sont le fait du commandant de bord. "Faut-il en conclure que plus les professionnels ont d'expérience et moins ils sont compétents ?" ironise l'auteur avant d'expliquer : "c'est tout simplement que lorsque le commandant fait une erreur, il est difficile au copilote de la signaler alors que le commandant n'éprouve aucune gêne à corriger son collègue. Conclusion logique : dans le cockpit la hiérarchie doit s'effacer". Ainsi, les accidents rapportés s'avèrent être en réalité la conséquence de la traduction des rôles hiérarchiques. De sorte que, l'affaiblissement de l'argument hiérarchique se révèle un moyen de **réduire la marge d'erreur** en permettant une libération de la parole et ce faisant de diminuer les risques et d'assurer une plus grande sécurité.

● Cas d'évaluation à 360 des dirigeants, un renversement hiérarchique

Le Centre des Hautes Etudes du Ministère de l'Intérieur (CHEMI) rapporte que les compétences managériales des **préfets et sous-préfets** sont évaluées grâce au 360. Le bilan à 360° est une méthode d'évaluation inversée dans

laquelle le bénéficiaire fait le point sur ses compétences managériales. Il s'agit à la fois d'évaluer et de développer les compétences. Au cours de ce processus sont mobilisés différents acteurs de l'entourage professionnel du bénéficiaire : hiérarchie, collègues, collaborateurs. Chacun est appelé à répondre confidentiellement à un questionnaire qui va permettre au manager de progresser dans l'exercice de sa fonction. Depuis quelques années déjà, l'évaluation des dirigeants (préfets) par le Conseil Supérieur de l'Administration Territoriale de l'Etat prend largement en compte leurs qualités managériales, notamment leurs capacités à exercer le management avec bienveillance et à être en mesure d'évaluer les situations et les conflits avec intelligence et par une écoute active. Ces évaluations jouent un rôle important dans l'évolution des carrières de ces hauts fonctionnaires exposés par ailleurs aux aléas politiques et sociaux.



Evaluation 360

L'évaluation à 360° est une méthode d'évaluation complète où des retours sont collectés auprès de multiples sources, incluant les pairs, les subordonnés et les supérieurs d'un employé. Cette méthode est particulièrement efficace pour offrir diverses perspectives sur la performance d'un employé, aidant à identifier les forces et les axes d'amélioration. Elle favorise un environnement de travail transparent et soutenant, encourageant la croissance personnelle et professionnelle continue.

Ces différents procédés ont pour intention d'alléger l'argument hiérarchique, d'assouplir le cadre ou la symbolique associée, et ont pour conséquence de dessiner une autre vision de l'autorité hiérarchique autrement dit du leader. Il revient désormais à l'autorité supérieure de distinguer quand utiliser son pouvoir hiérarchique statutaire et quand l'alléger afin de révéler le meilleur de son équipe pour optimiser les résultats de la situation.

2 - LES BÉNÉFICES DU MENTORAT INVERSÉ

Le mentorat inversé est une relation professionnelle spécifique entre deux générations. Le mentorat inversé est une méthode où des employés plus jeunes ou moins expérimentés deviennent les mentors de leurs collègues plus âgés ou plus expérimentés. Cette approche est particulièrement efficace pour partager des compétences dans des domaines où les jeunes générations sont souvent plus compétentes, comme les technologies numériques et les médias sociaux. De BNP Paribas, Axa, Sanofi, EDF, Danone ou encore Pernod-Ricard, tous ont déjà adopté ce nouveau mode de formation.

Cette relation professionnelle est source de bénéfices divers et variés. Pour France Travail⁴⁴⁸, au-delà du

développement de compétences techniques, le mentorat inversé favorise aussi la communication intergénérationnelle et aide à décloisonner les silos au sein de l'entreprise. Cela conduit à une meilleure compréhension mutuelle et à une culture d'entreprise plus inclusive. En outre, cette pratique peut accélérer l'intégration de l'entreprise dans la transformation digitale, en s'adaptant mieux et plus rapidement aux nouvelles technologies et pratiques de marché.

Échange de Savoirs : Le Nouveau Visage du Mentorat Inversé



De plus, le mentorat inversé favorise le développement du leadership chez les jeunes employés, leur permettant d'acquérir des compétences essentielles en communication et en résolution de problèmes. Les jeunes mentors se sentent plus impliqués et valorisés, ce qui peut conduire à une meilleure rétention des talents diversifiés au sein de l'organisation.



Les attentes des jeunes actifs

Les jeunes attendent davantage d'horizontalité dans les relations de travail : organisations plates, management relationnel bienveillant et permettant de se développer. Ils aspirent également à davantage d'implication des jeunes dans les instances de gouvernance pour développer les liens intergénérationnels autour d'un commun qui est le travail. Le livre blanc Jeunes et pouvoir au travail de Youth Forever⁴⁴⁹, publié en 2023, permet d'identifier les clefs de succès des dispositifs combinant jeunes salariés et pouvoir dans les organisations. Il s'attèle à dégager des ingrédients et points de questionnement que peuvent s'approprier les organisations pour diversifier leur gouvernance tout en répondant aux aspirations des jeunes enclins à prendre part aux décisions. Selon les résultats : 62% des zoomers pensent qu'ils peuvent contribuer à forger un monde meilleur ; 42% des y pensent qu'ils peuvent contribuer à forger un monde meilleur ; 72% des 18-30 ans se disent engagés contre le changement climatique.

4C | Stimuler l'appartenance et la cohésion

La stimulation du sentiment d'appartenance et de la cohésion des équipes en entreprise permet de renforcer le lien social tout en garantissant une meilleure performance. Pour ce faire, il est crucial de partager des valeurs et des moments communs (1) ainsi que de valoriser les collaborateurs (2).

1 - LE PARTAGE : DE VALEURS ET DE MOMENTS

● Le développement de valeurs communes

Les entreprises les plus performantes et durables bénéficient souvent de valeurs fondamentales clairement définies. Jim Collins et Jerry Porras ont été les premiers à démontrer ce principe dans leur ouvrage "Built to Last" publié en 1994⁴⁵⁰. Les valeurs d'une entreprise représentent les convictions et les principes fondamentaux partagés par tous ses membres, définissant ainsi les interactions de l'organisation avec ses clients, ses partenaires et toutes les parties prenantes. Selon une étude menée par l'agence Link Humans, 88% des jeunes collaborateurs jugent important de partager les mêmes valeurs que leur entreprise⁴⁵¹. De plus, 71% des professionnels seraient prêts à accepter un salaire moins élevé s'ils ont l'occasion de travailler dans une entreprise dont ils partagent les valeurs⁴⁵². Le partage de valeurs entre les employés et leur entreprise renforce leur engagement, ce qui, à son tour, améliore la performance de l'entreprise.

88% des jeunes collaborateurs jugent important de partager les mêmes valeurs que leur entreprise.

Pour que les valeurs d'une entreprise s'implantent durablement, elles doivent être partagées au quotidien. Civitime, un organisme sensibilisant les entreprises à la responsabilité sociétale, prône la diffusion quotidienne des valeurs via des outils digitaux (blog, réseaux sociaux, intranet, etc.) ainsi que des supports physiques de marketing qui donnent vie aux bureaux (textes, photos, slogans sous un logo, citations, identité visuelle, affiches...)⁴⁵³. Ces moyens permettent aux valeurs d'être constamment visibles pour les collaborateurs, agissant comme un rappel. De plus, cela permet d'afficher les valeurs aux visiteurs extérieurs, qui associent ces valeurs à une communauté.

L'entreprise américaine Google a instauré dix grandes valeurs servant de commandements, lui permettant de recruter des partenaires partageant ses valeurs dès le départ. Ces valeurs sont relayées en interne mais

aussi accessibles à tous en ligne⁴⁵⁴. Selon le groupe de recrutement Wit Partners, cette approche peut sembler communautaire de l'extérieur⁴⁵⁵. Néanmoins, Google maintient depuis 15 ans sa place dans le classement renommé "Best Place to Work" de l'entreprise de recrutement Glassdoor⁴⁵⁶.

● Des temps de reconnexion pour tisser des liens

Les événements d'entreprises permettent de créer des liens durables entre les collaborateurs. Selon Amélie Motte, gérante d'Action Spinoza, l'approche traditionnelle des réunions d'équipe régulières cède la place à une systématisation des séminaires d'entreprise. Ce changement stratégique répond à une volonté d'optimiser le temps de travail tout en favorisant une connexion plus profonde entre les collaborateurs lors de rencontres moins fréquentes mais plus impactantes.

© Learnlight



Il émerge une nouvelle tendance d'événements en entreprise davantage centrés sur les valeurs et les contraintes de la vie privée des collaborateurs. Selon l'entreprise d'événementiel Aoyos, les experts du secteur observent un regain d'intérêt pour les événements d'entreprise⁴⁵⁷. Cependant, les formats traditionnels tels que les conférences ou les grandes réunions suscitent moins d'enthousiasme car elles ne favorisent pas l'interaction⁴⁵⁸. Les nouvelles formes d'événementiel d'entreprise se concentrent sur le renforcement de la cohésion et du sentiment d'appartenance des employés, en utilisant de nouveaux modèles intégrant la technologie, la durabilité et une interactivité accrue.

De nombreux lieux habitués à accueillir des séminaires d'entreprises soulignent une tendance vers des événements plus locaux et respectueux de l'environnement, souvent à la demande des employés⁴⁵⁹. L'utilisation des outils numériques tels que Slack ou Zoom est aussi une nouvelle

tendance pour organiser des **événements hybrides**⁴⁶⁰. Ces nouvelles pratiques permettent d'inclure des employés de différentes régions et permet surtout d'offrir la flexibilité nécessaire pour que chacun puisse participer selon ses propres contraintes et disponibilités. Cette attention accrue aux **besoins individuels** favorise un sentiment de considération parmi les employés, un élément crucial à une époque où une étude de Workforce révèle que 35% des employés interrogés estiment que leur manager ne se soucie pas d'eux en tant que personnes⁴⁶¹.

Dans les entreprises suivies par Entourage, diverses approches sont observées, allant de la communication à la construction de la marque employeur, en passant par le team building. Les formats de sensibilisation adoptés incluent des expériences immersives telles que la mobilisation des réseaux professionnels pour identifier des opportunités de rencontres, des jeux de piste ou des événements conçus pour créer des expériences enrichissantes. Par exemple, en organisant des activités comme une partie de pétanque avec des individus en situation de précarité, les collaborateurs ne modifient pas seulement leur perception de ces personnes, mais s'en trouvent transformés et changent de comportement au quotidien. De même, en invitant des personnes précaires à participer à des événements d'entreprise, il en résulte un changement de regard et d'attitude envers autrui. En transformant les relations interpersonnelles, ces initiatives modifient les dynamiques collectives au sein de l'entreprise, favorisant ainsi la création de collectifs plus efficaces et collaboratifs.

2 - LA VALORISATION DES COLLABORATEURS

● La confiance au coeur de l'entreprise

Le manque de confiance influence le sentiment de cohésion et d'appartenance en entreprise. D'après une enquête menée par ResumeLab auprès de plus de 1 000 employés, la confiance sur le lieu de travail joue un rôle crucial dans leur **décision de rester** ou non dans une entreprise. L'étude révèle que 56% des personnes interrogées ont déjà quitté un emploi car elles ressentaient un manque de confiance à leur égard⁴⁶². En outre, 63% des participants ont indiqué que l'absence de confiance au travail avait nui à leur **santé mentale**⁴⁶³.

L'importance de confiance en entreprise



La démocratisation du travail hybride a amené à une nouvelle forme de contrôle des employés notamment avec des systèmes de pointage régulier ou de "tracking" vidéo. Selon une enquête réalisée par Software Advice, 55% des employés souhaiteraient ne plus être surveillés et 41% d'entre eux redoutent que la **surveillance** impacte la confiance au sein de leur entreprise⁴⁶⁴.

Si la confiance est un fondement des relations et de la cohésion sociale, elle est souvent amoindrie en dépit de ses bienfaits individuels et organisationnels. Selon une enquête de LumApps réalisée auprès de 3 000 employés français, seuls 21% d'entre eux font "entièrement confiance" aux dirigeants de leur entreprise⁴⁶⁵. La confiance, élément fondamental de toute relation durable, est essentielle non seulement pour garantir un environnement de travail serein, mais aussi pour stimuler l'engagement et la productivité des employés.

La MAIF a adopté une approche innovante en matière de gestion managériale en instaurant un **principe de confiance systémique**, selon lequel chaque niveau hiérarchique fait confiance à l'échelon inférieur. Cette stratégie a été renforcée en 2016 lorsque l'entreprise a collaboré avec Action Spinoza pour former 700 managers aux principes du management par la confiance. Ces managers formés sont devenus des ambassadeurs de cette philosophie pour l'ensemble des 7 000 collaborateurs de la MAIF. Pour soutenir cette transformation, une **grille d'évaluation** a été élaborée afin de mesurer les comportements objectifs qui démontrent la confiance au sein de l'organisation.



Avez-vous confiance ?

Selon l'enquête de ResumeLab, 54% des employés interrogés estiment qu'un nouveau manager doit d'abord mériter la confiance des employés⁴⁶⁶. **De plus, selon le Baromètre de confiance Edelman 2023**⁴⁶⁷, **seuls 53% des français font confiance aux entreprises contre 56% qui disent faire confiance au gouvernement.**

● Le coût de la non-confiance économique

Si la confiance est cruciale pour un développement économique durable, l'absence de confiance comporte un coût économique certain. Selon l'économiste Eloi Laurent dans son ouvrage "Economie de la confiance"⁴⁶⁸, l'absence de confiance a un coût économique car elle peut augmenter considérablement les **coûts de transaction**, car les parties prenantes investissent davantage dans la **surveillance et les contrôles** pour se prémunir contre les risques perçus de fraude ou de non-respect des contrats. Par exemple, des **coûts supplémentaires** peuvent être engagés pour des audits fréquents, des assurances, et des mécanismes légaux pour garantir l'exécution des accords. En outre, un **climat de méfiance peut freiner l'innovation et la collaboration**, car les entreprises

4. FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE

hésitent à partager des informations et des ressources, limitant ainsi les opportunités de co-crédation de valeur.

● La reconnaissance de la place des employés au sein de l'organisation

La reconnaissance est déterminante de la cohésion et de l'appartenance. Selon une enquête menée en 2021 par l'entreprise de recrutement Hays auprès de 17 000 professionnels en France, 44% des personnes interrogées avaient déjà démissionné en raison d'un manque de reconnaissance au travail⁴⁶⁹. En réponse à ce constat, plusieurs entreprises, dont DHL Express, classée en deuxième position du classement 2024 des meilleurs lieux de travail en France par Best Place to Work, ont décidé de placer la reconnaissance des employés au cœur de leur stratégie pour renforcer la cohésion et l'engagement au sein de leur organisation.

66

La reconnaissance au travail est cruciale pour la rétention des talents.

Dès le début de leur carrière, les collaborateurs de la branche française de DHL bénéficient d'un programme de reconnaissance qui valorise non seulement leurs performances, mais aussi leur dévouement envers les clients et leur implication dans les succès de l'entreprise. L'entreprise a mis en place plusieurs récompenses et événements, tels que les "Long Service Awards", les récompenses des Employés du Trimestre et de l'Année, le "Sales Champion Club" pour les performances exceptionnelles en ventes, ainsi que les "Thank You Weeks" et les e-cards pour exprimer la gratitude au quotidien⁴⁷⁰.

Valoriser les collaborateurs est source d'engagement. En effet, en développant une culture qui valorise et reconnaît l'engagement de leurs employés, les entreprises améliorent les relations internes et renforcent le sentiment d'appartenance parmi le personnel. Ainsi, selon une étude réalisée par la plateforme de coaching en entreprise BetterUp, l'engagement augmente de 56% dans les entreprises qui favorisent une culture d'appartenance⁴⁷¹.

Reconnaissance au travail : Source du bien être



© Andrea Piacquadio

● L'appartenance vectrice de lien et de performance

Des employés épanouis sont des employés qui ressentent un sentiment d'appartenance à leur entreprise. En effet, le sentiment d'appartenance fait partie d'un des cinq besoins humains fondamentaux identifiés dans la pyramide de Maslow, utilisée comme référence pour expliquer le comportement humain⁴⁷². Le sentiment d'appartenance est particulièrement bénéfique pour les entreprises car 93% des collaborateurs estiment qu'un fort sentiment d'appartenance booste la performance, selon une étude réalisée par Deloitte⁴⁷³. Pour renforcer ce sentiment, de nombreuses entreprises ont pour pratique d'attribuer un surnom à leur employés. Pour l'écrivain Bruce M. Anderson, un nom d'équipe peut souder les employés en leur donnant un plus grand sentiment d'appartenance et de loyauté. Les employés "ont l'impression de faire partie de quelque chose de plus grand que leur simple travail"⁴⁷⁴.

● Désindividualiser le rapport au travail, selon la Fédération des acteurs de la solidarité

Le rapport au travail ne se limite plus à l'accomplissement personnel. Aujourd'hui, il s'agit de rechercher davantage d'horizontalité, de sens et de collaboration. Bien que les logiques d'individualité et de développement personnel soient cruciales, elles doivent être intégrées dans une vision plus large de notre société en mutation. Les entreprises sollicitent beaucoup le mécénat et le volontariat, ce qui est bénéfique mais insuffisant. La véritable transformation réside dans la manière dont les entreprises intègrent ces valeurs pour réduire l'individualisme en interne. En adoptant ces changements durables, nous progressons ensemble.

Parmi les surnoms d'employés les plus notables, on retrouve les Amazoniens d'Amazon, les Postiers de la Poste, Googlers de Google, Pinployees de Pinterest, Kiffeurs de Kif-Kif ou encore Kronembourgeois de Kronenbourg.

L'exemple de Kiabi est éclairant. Chez Kiabi, les "Kiabers" portent le même nom peu importe leur niveau hiérarchique. Les "Kiabers" ressentent un sentiment d'appartenance fort malgré une culture du télétravail grandissante depuis la crise sanitaire. L'entreprise a signé une charte de travail nomade permettant aux employés qui le souhaitent d'effectuer jusqu'à trois jours de télétravail sur un commun accord de confiance avec leur manager. L'entreprise accepte même que ces employés habitent en dehors de Lille, ville accueillant son siège social. Malgré cette distanciation des employés, 73% des Kiabers déclarent que Kiabi est une entreprise où il fait bon travailler⁴⁷⁵ grâce notamment au développement d'une politique d'appartenance par la direction.

● Moins de burn-out facteur de santé

Une méta-analyse de 58 études sur 19 000 personnes par Niklas Steffens⁴⁷⁶ prouve qu'un manager peut **prévenir l'épuisement professionnel via le sentiment de cohésion**. Ces résultats montrent que la **performance et la santé** sont toutes deux améliorées dans la mesure où les lieux de travail donnent aux gens un **sentiment de "nous" et de "notre"**. *"Cette étude est la première analyse à grande*

échelle montrant que l'identification des organisations est liée à une meilleure santé" explique le Dr Niklas Steffens, chercheur à l'École de Psychologie de l'Université de Queensland. Par ailleurs, les personnes exclues d'une activité de groupe aussi simple que lancer et attraper une balle traitent ce rejet social dans les zones du cerveau qui traitent la douleur physique réelle.

4D | Des modèles d'entreprise avec une gouvernance du lien

De nombreux modèles d'entreprise dictent une gouvernance en lien, incarnant un mode d'entreprise relationnelle. C'est le cas notamment des entreprises libérées (1), des entreprises à mission (2), des entreprises dites altruistes (3), humanistes (4) ou positives (4) ou encore de l'entreprise bio-systémique (6) voire régénérative (7). Voici pour chacune une définition du mode de gouvernance et un principe opérationnel caractéristique.

1 - L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

L'entreprise libérée se définit comme *"une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon d'entreprendre."* C'est un modèle organisationnel dans lequel la hiérarchie traditionnelle est largement abolie au profit d'une **structure plus horizontale et décentralisée**. Ce concept a été popularisé par l'ouvrage "Liberté & Cie." d'Isaac Getz et de Brian Carney publié en 2012 ainsi que le livre "Reinventing Organizations" de Frédéric Laloux publié en 2014.

Dans une entreprise libérée, les employés sont encouragés à **prendre des initiatives et à prendre des décisions de manière autonome**, sans avoir besoin de consulter constamment leur hiérarchie. Les managers deviennent alors des facilitateurs ou des coachs, plutôt que des superviseurs directs. Il s'agit de remplacer le système hiérarchique pyramidal par un **système hiérarchique plat** où chaque collaborateur est responsable de son travail personnel ; ou encore, en organisant le travail par petites cellules décisionnelles où chacun a une voix et où chaque voix a le même poids, cette approche favorise un fort principe opérationnel en utilisant les liens sociaux dans la vie professionnelle.

Ce modèle peut favoriser une entreprise relationnelle en mettant l'accent sur l'**autonomie, la responsabilité**

individuelle et la collaboration horizontale. En encourageant chaque collaborateur à être responsable de son propre travail et en attribuant à chaque voix le même poids dans les décisions, cela crée un environnement où les relations interpersonnelles sont valorisées. Les interactions entre collègues deviennent plus égalitaires, **les liens sociaux se renforcent et la confiance mutuelle s'accroît**.

Buurtzorg, une entreprise libérée néerlandaise, se distingue comme un exemple adoptant une approche égalitaire entre les employés et gérant les processus décisionnels de manière collaborative. Le fondateur de Buurtzorg, Jos de Blok, s'est éloigné des structures hiérarchiques pour développer un modèle basé sur de petites équipes de soins autonomes. Chaque équipe prend ses propres décisions et gère ses propres tâches, créant ainsi un environnement où la voix de chaque membre a un poids égal. Cette approche, tout en augmentant la motivation des employés, est signalée comme améliorant la qualité des services.

2 - L'ENTREPRISE À MISSION

L' "Entreprise à mission" est un statut juridique créé en France par la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), adoptée en 2019. Ce statut permet aux entreprises de se doter d'une **raison d'être et de contribuer positivement à la société ou à l'environnement** en plus de leur objectif de profit. Au-delà de rechercher le profit, ces entreprises sont juridiquement engagées à atteindre des missions spécifiques qui bénéficient à la société ou à l'environnement.



Au-delà de rechercher le profit, ces entreprises sont juridiquement engagées à atteindre des missions spécifiques qui bénéficient à la société ou à l'environnement.

L'entreprise à mission structure ses activités autour du développement et du **renforcement des relations entre différents acteurs** : employés, clients, partenaires et communautés. En mettant l'accent sur les objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts, l'entreprise crée un cadre qui **favorise des interactions** basées sur des valeurs partagées et un engagement mutuel.

L'**intégration de la solidarité** est un point remarquable dans les entreprises à mission. Hara Consulting, qui engage ses employés dans des actions solidaires, illustre parfaitement le concept d'une entreprise à mission en **utilisant les liens sociaux pour maximiser son impact**. Chaque employé de l'entreprise parraine une association locale, bénéficiant d'un budget annuel fourni par l'entreprise et de cinq jours rémunérés pour s'engager activement auprès de cette association. En outre, l'entreprise a évolué pour devenir éditeur de logiciels, fournissant des outils essentiels aux associations pour mieux gérer et sécuriser leurs données, renforçant ainsi son **engagement envers le développement social** dans ses opérations commerciales.

La MAIF est un exemple d'entreprise à mission en France qui **intègre la confiance comme élément central de sa raison d'être**. Ce choix reflète son engagement à opérer de manière transparente et éthique, favorisant ainsi une relation de confiance avec ses membres et contribuant positivement à la société. La raison d'être de la MAIF souligne un engagement profond envers les principes de solidarité et de responsabilité environnementale. Cette déclaration met en lumière le fondement éthique sur lequel la MAIF construit ses opérations et ses relations, affirmant que l'attention et le soin portés à ses membres, aux employés et à l'environnement sont essentiels pour progresser vers un bien commun durable.

3 - L'ENTREPRISE ALTRUISTE

L'entreprise dite altruiste est, selon Isaac Getz et Laurent Marbacher⁴⁷⁷ une organisation dont la raison d'être **transcende la simple recherche du profit**. Selon eux, une entreprise altruiste se distingue par sa **volonté de servir le bien commun et de contribuer positivement à la société**. Elle vise à servir les membres de son écosystème. Elle adopte donc une approche centrée sur l'humain, valorisant le bien-être des employés, des clients, des fournisseurs et de la communauté au sens large. Cette vision implique une

redéfinition des objectifs de l'entreprise, qui ne se limitent plus à la maximisation des gains financiers, mais englobent également des **objectifs sociaux et environnementaux**.

Ces entreprises altruistes se caractérisent par une culture organisationnelle fondée sur des **valeurs relationnelles** comme la **générosité, la bienveillance et la solidarité**. Getz et Marbacher soulignent que cette culture permet de créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et épanouis, ce qui, paradoxalement, peut également conduire à une meilleure performance économique. En effet, lorsque les employés sont motivés par un sens profond de la mission et des valeurs partagées, ils sont souvent plus engagés et productifs. Ainsi, **l'altruisme en entreprise n'est pas seulement une aspiration éthique, mais peut aussi être un levier de succès durable**.



L'altruisme en entreprise n'est pas seulement une aspiration éthique, mais peut aussi être un levier de succès durable.

Enfin, l'entreprise altruiste adopte une **gouvernance participative et transparente**. Cela signifie que les décisions sont prises de manière inclusive, en tenant compte des perspectives de tous les acteurs concernés. Cette approche collaborative renforce la confiance et la loyauté envers l'entreprise, tout en assurant que les actions de l'entreprise restent alignées avec ses valeurs altruistes. En somme, l'entreprise altruiste propose un modèle alternatif au capitalisme traditionnel, où la réussite est mesurée par l'impact positif sur la société autant que par la rentabilité économique.

Michelin, sous la direction de Jean-Dominique Senard, est un exemple d'entreprise altruiste, valorisant le bien-être de ses employés avec des programmes de formation et des politiques de flexibilité. Elle investit dans des technologies écologiques et participe à des initiatives sociales pour soutenir les communautés locales. Michelin adopte une gouvernance transparente et participative, impliquant les employés dans la prise de décision. Ainsi, elle combine rentabilité économique et impact positif sur la société et l'environnement.

4 - L'ENTREPRISE HUMANISTE

Une entreprise humaniste est définie par ses valeurs et son engagement envers le **bien commun**. Elle valorise le bien-être de ses employés, clients et partenaires, et s'engage dans le développement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Ce type d'entreprise vise à équilibrer la recherche de **profit avec le respect**

des valeurs éthiques et le soutien au développement social, économique et environnemental de la communauté dans laquelle elle opère.

Dans son livre “Les Entreprises humanistes. Comment elles vont changer le monde”, Jacques Lecomte, docteur en psychologie et président d’honneur de l’Association française de psychologie positive, défend l’idée d’une entreprise humaniste. Il promeut des **organisations qui respectent les individus et l’environnement**, en mettant en avant des pratiques qui contribuent au **bien-être des personnes** et à la **préservation écologique**.



culture et pratiques relationnelles chez Châteauform'

Fondée en 1996 par Daniel Abittan et Jacques Horovitz, Châteauform' est un leader européen dans le domaine des séminaires d'entreprise.

L'entreprise a été conçue dès sa création comme une entreprise humaniste, mettant l'accent sur la qualité de service et le bien-être des collaborateurs pour atteindre la satisfaction des clients. Leur notion de “**bienformance**” souligne l'importance du bien-être des collaborateurs comme source et critère de performance.

Chez Châteauform', les pratiques d'entreprise sont conçues pour **renforcer les liens**, incarnant leur raison d'être : “*Les équipes Châteauform' insufflent leur chaleur ajoutée à chaque rencontre pour inspirer les entreprises et leur permettre de révéler leurs talents.*” leur **vocabulaire est éminemment relationnel** : par exemple : la “**maison de famille**” désigne le siège, les “**maîtresses de maisons**”, les femmes de chambre, les “**Billets doux ou acidulés à vos hôtes**”, les questionnaires de satisfaction, les “**couples d'hôtes**”, les directeurs d'hôtel...

Daniel Abittan, co-fondateur du groupe Châteauform' partage les valeurs de leur entreprise dans son article intitulé “L'entreprise humaniste, qu'est-ce que c'est ?”⁴⁷⁸.

- **L'amour du client** : les maisons sont des centres de satisfaction client et non des centres de profit ;
- **L'esprit de famille** : à chaque ouverture d'une nouvelle maison, les équipes d'autres maisons viennent aider ;
- **Pas d'attribution, de la contribution** : personne n'a de titre sur sa carte de visite (à part la Secrétaire Générale) ;
- **Apprendre, toujours apprendre** : un carnet d'étonnement est demandé à chaque nouveau membre d'équipe un mois après son arrivée ;
- **La loyauté et l'honnêteté** : les couples d'hôtes ont un carnet de chèque et n'ont pas besoin d'un accord pour l'utiliser ;

- **Oser, toujours oser** : chaque année, toutes les nouvelles idées testées par les maisons sont présentées à la Foire aux Idées Nouvelles ;
- **La rigueur et la performance** : suivons les règles quand il y en a ou proposons-en des meilleures.
- **Leadership partagé** : une grande autonomie d'agir, de décider, de faire, à l'intérieur d'un cadre. Les couples d'hôtes sont des leaders dans leurs maisons au même titre que les Chefs de cuisine ou les Responsables des Services des Maisons de famille ;

5 - L'ENTREPRISE POSITIVE

Une entreprise positive, c'est “*une société qui travaille dans l'intérêt des générations futures*”⁴⁷⁹, d'après Jacques Attali, économiste, écrivain et chef d'entreprise. Ce concept repose sur l'idée que les entreprises devraient agir non seulement pour le profit immédiat mais aussi en prenant en compte le **bien-être des générations futures**.



Une entreprise positive, c'est “une société qui travaille dans l'intérêt des générations futures.”

Jacques Attali

L'indice de positivité des entreprises est un outil conçu pour mesurer la manière dont les entreprises intègrent l'intérêt des générations futures dans leurs actions et décisions. Cet indice est structuré autour de **six dimensions principales** qui reflètent les pratiques d'une entreprise positive : vision stratégique à long terme, production de richesse partagée, réduction de l'impact environnemental, développement des savoirs, dialogue et coopération, bien-être des collaborateurs.

Alors certains critères spécifiques renforcent le lien social au sein des entreprises et montrent l'importance accordée aux relations humaines et au bien-être collectif au sein de la stratégie d'entreprise. Par exemple, le critère qui encourage à **créer un dialogue et une coopération** étendus parmi toutes les parties prenantes de l'écosystème d'une entreprise souligne l'importance des **interactions collaboratives** pour bâtir une **confiance durable**. De même, le critère visant à assurer et améliorer constamment le **bien-être des collaborateurs** met en avant le rôle crucial du bien-être des employés, non seulement pour les générations actuelles mais aussi comme **investissement pour l'avenir, renforçant ainsi les relations internes et le sentiment d'appartenance** à l'entreprise.

En plaçant l'amélioration des conditions de vie, la durabilité environnementale et l'équité comme des

4. FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE

pilliers de sa stratégie, Wavestone intègre clairement les principes d'une entreprise positive. "The Positive Way", le socle des valeurs de l'entreprise, incarne un ensemble de valeurs fondamentales qui rassemble les équipes de Wavestone. Parmi ces éléments, l'**esprit d'équipe**, qui vise à encourager la collaboration et le soutien mutuel entre collègues et collaborateurs et la **responsabilité et l'éthique** qui visent à maintenir l'intégrité, reflètent bien le critère "créer un dialogue et une coopération".

6 - L'ENTREPRISE BIO-SYSTÉMIQUE

Aujourd'hui de nombreuses entreprises adaptent les collaborateurs aux process. L'entreprise Biosystémique conceptualisée par Jacques Fradin, docteur en médecine, comportementaliste et cognitiviste, fondateur de l'Institut de Médecine Environnementale, propose de **renverser le paradigme pour adapter les process aux fonctionnements humains**. Ce mode organisationnel apporte ainsi de la cohérence au fonctionnement de l'organisation.

Des outils opérationnels issus de l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC) sont mis en oeuvre tels que : la boucle des pouvoirs et de la responsabilité ; la boucle de circulation de l'information ; la délégation optimisée et le coeur de fonction ou encore le management individualisé et collectif des motivations. L'INC, "Institute of Neurocognitivism (Institut de neurocognitivism)", organisme de formation de l'IME forme à cette approche innovante qu'est la Bio-Systémique organisationnelle⁴⁸⁰.

L'entreprise biosystémique, conceptualisée par Jacques Fradin est une organisation qui adopte une **vision holistique, inspirée des principes de la biologie des systèmes**. Elle considère l'ensemble de ses parties prenantes et leurs interactions comme un écosystème dynamique, visant à atteindre un équilibre global. Cette approche prend en compte non seulement les aspects économiques, mais aussi sociaux, environnementaux et humains, permettant une **gestion intégrée et harmonieuse** de l'entreprise.

66

Elle considère l'ensemble de ses parties prenantes et leurs interactions comme un écosystème dynamique, visant à atteindre un équilibre global.

Cette approche met en place une "biocompatibilité" entre l'être humain et l'organisation. Ces principes mettent en biocompatibilité le poste et l'organisation, les rendant compatibles avec le fonctionnement humain.

7 - L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

L'entreprise régénérative est un concept émergent qui s'inspire des **lois du vivant** pour repenser les structures et les processus organisationnels. Inspirée par les principes de la biomimétique, cette approche cherche à imiter les stratégies de la nature pour créer des **systèmes plus durables et résilients**.

Hoagland & Dodson proposent dans leur œuvre «The Way Life Works» une classification des **16 principes de la vie visant à renouveler la perspective sur la biologie**, une classification adaptée et élargie par Gauthier Chapelle dans son livre "Le Vivant comme modèle". Ces principes reposent sur le biomimétisme, une approche qui s'inspire de la nature pour produire des biens et services de manière durable et rendre les sociétés humaines **compatibles avec la biosphère**. Ce processus favorise la collaboration entre la biologie et les domaines de l'innovation, utilisant les systèmes biologiques comme source d'inspiration pour résoudre des problèmes pratiques.

Parmi ces principes, la "**coopération du vivant : la vie est compétitive sur un socle de coopération**" qui **valorise bien la création des liens**. Ce principe, tiré des observations du monde naturel, illustre comment les organismes vivants ne sont pas seulement en compétition pour les ressources, mais établissent également des réseaux de coopération qui bénéficient à l'ensemble de l'écosystème.

L'**intégration de ce principe dans le cadre opérationnel** d'une entreprise peut également renforcer les liens au sein de l'organisation et avec ses parties prenantes externes, facilitant un environnement de travail plus harmonieux et productif. Cela encourage une culture d'innovation ouverte où l'apprentissage et les idées circulent librement, favorisant la croissance et la durabilité. Ainsi, «la coopération du vivant» ne se limite pas à une interaction biologique, mais devient une stratégie fondamentale pour tout système cherchant à optimiser sa productivité et son harmonie avec son environnement.

L'entreprise régénérative s'inspire des lois du vivant

© pexels



Les entreprises qui s'identifient comme régénératives ou biomimétiques, adoptent souvent des principes inspirés par la nature pour développer des produits, des services ou des processus qui sont non seulement innovants mais aussi durables et respectueux de l'environnement. Par exemple, **Biomimicry 3.8** est une entreprise de conseil qui se spécialise dans la biomimétique. Ils aident d'autres organisations à innover en utilisant les principes du vivant observés dans la nature pour résoudre des problèmes

complexes en design, en ingénierie et en affaires.

Ainsi, l'entreprise régénérative ou biomimétique propose **un modèle d'entreprise** inspiré par les principes des écosystèmes biologiques, favorisant l'interdépendance, l'adaptabilité, la durabilité et l'innovation continue pour créer une organisation résiliente et équilibrée comme au sein de la Nature.

5 | Encadrer l'espace relationnel

L'entreprise relationnelle se traduit aussi par un encadrement de l'espace relationnel. En effet, comprendre l'espace de travail comme permettant la création de liens au travail et favorisant les relations est bénéfique au niveau individuel et organisationnel (A). Pour le mettre en œuvre, différentes applications sont possibles comme soigner l'ergonomie sociale (B), organiser l'espace de travail en petites unités de travail (C), animer l'espace (E) et penser le travail par l'activité pour générer du lien social (F). Une illustration de quelques espaces spécifiques tels que les espaces de convivialité ou les espaces oubliés, met au jour le potentiel relationnel de l'espace de travail au sein de l'organisation (D).

5A | L'espace relationnel bénéfique

Dans un monde où le bien-être au travail est devenu une priorité, la conception des espaces professionnels revêt une importance croissante. À cet égard, la création d'espaces relationnels bénéfiques est essentielle pour renforcer les interactions sociales et devenir une véritable source de santé (1) en offrant de nombreux bénéfices aux employés (2).

1 - L'ESPACE, UN FLUX CONVIVAL DE PERSONNES, SOURCE DE SANTÉ

Parmi les définitions possibles multiples de l'espace (voir l'étude Nouveaux espace de travail et expérience collaborateur de la Fabrique Spinoza), l'une est relationnelle : l'espace flux convivial de personnes pour favoriser la santé.

Les sociologues aussi ont examiné attentivement l'espace, ses habitants et leurs interactions pour le comprendre. Ici, l'espace n'est pas seulement un phénomène physique indépendant du contenu, mais aussi un **outil crucial dans les relations humaines et un reflet de la réalité sociale**. Leibniz, philosophe des Lumières, souligne que l'espace est "l'ordre des coexistants", tandis que le sociologue allemand George Simmel considère l'interaction humaine comme le critère fondamental de l'espace, régissant les positions et les relations des individus selon des règles et des normes. Dans son ouvrage "La Mise en Scène de la Vie Quotidienne", Erving Goffman met en lumière le rôle central de l'espace physique dans la vie sociale, soulignant que chaque individu joue un rôle déterminé en fonction de son environnement, créant ainsi différentes "identités spatiales". Gustave Nicolas Fischer, dans "Psychosociologie de l'Espace", affirme que l'espace est l'élément essentiel de l'existence sociale, agissant comme un **médiateur des relations interpersonnelles et un vecteur de communication**, influençant ainsi les comportements individuels et donnant du sens à la réalité sociale.



Selon Goffman, l'espace physique peut être à la fois un cadre, un conditionnement, un signe et un idiome d'interaction sociale.

Repenser donc les espaces de travail est important pour agir sur la santé des salariés, notamment à la lumière des conditions qui ont évolué après la Covid-19, où le télétravail est devenu une forme de travail privilégiée par de nombreux employés. Cette situation a incité le monde professionnel à reconsidérer l'utilisation des espaces de travail : selon une étude CSA pour Parella, les collaborateurs sont de plus en plus nombreux à souligner que le télétravail nécessite une reconsidération de l'utilisation et de l'aménagement des espaces de travail, à hauteur de 87% contre seulement 47% chez les dirigeants⁴⁸¹. De plus, selon le même rapport, 93% des dirigeants estiment que l'aménagement des espaces de travail a un impact sur le bien-être de leurs collaborateurs. Parallèlement, 92% des salariés ont souligné l'importance essentielle de l'aménagement dans leur bien-être au sein de l'entreprise.

2 - LES BÉNÉFICES DE L'ESPACE RELATIONNEL

Avoir un environnement de travail propice aux relations sociales, avant tout, est un facteur du bonheur des personnes actives. Selon une étude menée par Opinionway pour Microsoft France, "le lien social est un ingrédient clé du bonheur au travail pour 4 actifs sur 10 (40%)"⁴⁸². Aussi, selon le même rapport, la principale raison pour laquelle les personnes âgées de 18 à 24 ans sont heureuses dans leur travail est qu'elles s'entendent bien avec leurs collègues et apprécient l'environnement de travail, ce qui a été déterminé à un taux de 44%. Le philosophe français Charles Pépin déclare l'importance des liens au travail avec ces

mots, à travers l'étude d'Opinionway et Microsoft : “*Cette étude confirme de manière claire que notre bonheur est moins en nous qu'entre nous : rien ne nous rend plus heureux qu'une qualité de liens, et même une qualité de liens quotidiens*”.

40% des actifs pensent que le lien social est un ingrédient clé du bonheur au travail.

Espace relationnel : clé des relations professionnelles réussies



© fauxels (pexels)

Un lieu de travail basé sur de bonnes relations professionnelles est un facteur de productivité. Selon une étude de l'institut CSA menée auprès de 609 salariés franciliens pour JLL, 70% des salariés français pensent que l'aménagement de leur lieu de travail favorise leur performance, ce qui confirme que des bureaux bien pensés peuvent être de puissants outils de gestion et d'efficacité⁴⁸⁴. Ce même rapport souligne que les bureaux peuvent être un levier de productivité pour les employés en fonction des besoins suivants : Confort physique, Interaction, Estime de soi, Liberté. Le rapport met en avant l'importance des relations sociales pour la productivité, en soulignant que pour qu'un bureau soit productif sur le plan social, il doit répondre aux points suivants : sentiment de communauté, disponibilité des espaces collaboratifs et informels et possibilité de conversations confidentielles. Comme le rapporte LesEchos, selon une étude de Toluna

réalisée auprès de 1050 salariés français, pour 73% des répondants, le bien-être au travail est aussi important que le niveau de salaire. Et pour 12,5%, l'organisation des bureaux est un levier pour améliorer la qualité de vie au travail et les performances⁴⁸⁵.

Avoir un environnement de travail où l'on s'entend bien avec ses collègues contribue à améliorer la performance au travail. Matthew Lieberman, neuroscientifique, professeur et directeur du laboratoire de neuroscience cognitive sociale au département de psychologie, de psychiatrie et de sciences biocomportementales de l'UCLA, souligne dans son livre “*Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*” le lien entre la nature humaine, les relations sociales et le succès économique des entreprises, et propose que les dirigeants d'entreprise développent leurs compétences sociales pour mieux comprendre leurs employés⁴⁸⁶. L'étude menée par PageGroup confirme cette relation entre la performance au travail et les relations sociales : 97% des salariés considèrent qu'avoir de bonnes relations avec leur supérieur hiérarchique et leurs collègues est essentiel, tandis que 71% estiment que des relations positives avec leurs collègues ont un impact bénéfique sur leur performance au travail⁴⁸⁷.

“

Les interactions positives et un environnement de travail favorable créent un cadre où la productivité peut prospérer.

Cependant, le bureau joue un rôle créateur et protecteur des liens sociaux. En effet, selon le Baromètre QVT d'Actineo auprès de 1 200 personnes, le bureau se définit comme un espace de socialisation. Selon 70% des personnes interrogées, les moments de convivialité, de partage et de créativité sont plus importants au bureau. Cette affirmation s'applique également à 76% de ceux qui travaillent dans l'open space⁴⁸⁸. En outre, d'après la même enquête, le degré de satisfaction concernant la possibilité d'échanger et de travailler avec d'autres personnes selon le lieu de travail est plus élevé au bureau avec un taux de 82% selon les enquêtés, tandis qu'il est de 70% au domicile et de 59% en tiers-lieux.

5B | Soigner l'ergonomie sociale

La conception d'espaces de travail qui optimisent les interactions humaines est essentielle pour améliorer le bien-être général. En appliquant des principes de design stratégique, l'ergonomie sociale forge des environnements qui favorisent la collaboration, consolident les liens sociaux et stimulent à la fois la créativité et la productivité. Ainsi, repenser les espaces professionnels vise à améliorer le bien-être (1), à répondre aux besoins essentiels des employés (2) et à exploiter le potentiel transformateur de l'art (3).

1 - L'ERGONOMIE SOCIALE A FIN DE BIEN-ÊTRE

L'ergonomie sociale est une approche multidisciplinaire qui vise à améliorer le bien-être et les performances humaines en concevant des produits, des espaces de travail et des systèmes qui optimisent les capacités physiques, cognitives et motivationnelles des individus. L'ergonomie vise la compréhension fondamentale des interactions entre les êtres humains et les autres composantes d'un système afin d'optimiser le bien-être humain et les performances globales du système, selon la définition de l'Association internationale d'ergonomie⁴⁸⁹.

Harmonie ergonomique : conception pour le bien-être



© wocintechhat.com

de rencontre, afin de renforcer la collaboration, les liens sociaux, la créativité, le bien-être et la performance. En effet, comme l'a révélé une étude réalisée par Opinionway pour Covivio (Bureaux de demain, flexibilité d'abord !), 66% des participants ont souligné l'importance de la dimension sociale et collective de l'environnement de travail, ainsi que la nécessité d'accorder plus de place aux espaces de convivialité⁴⁹¹.

2 - LES BESOINS ESSENTIELS

Les espaces de travail doivent répondre à plusieurs besoins essentiels des employés. Selon Sandra Rodrigues, *Specifier Account Manager* de Herman Miller, ces besoins incluent le choix d'un environnement adapté pour travailler, la facilitation des tâches et des collaborations en groupe, la création d'un sentiment de communauté et d'appartenance, ainsi que la possibilité de travailler de manière individuelle. Pour répondre à ces besoins, les espaces de travail doivent offrir des espaces de collaboration et d'échange accessibles et intuitifs, tels que des espaces lounge et des zones de pause, situés à

proximité des espaces de bureaux. Ces espaces informels doivent être équipés de sièges confortables, de canapés et éventuellement de technologies, offrant ainsi des lieux propices aux interactions sociales et professionnelles informelles.

“

“L'espace doit créer un sentiment de communauté et d'appartenance au sein d'une même équipe, permettant aux individus de se sentir attachés à leur espace.”

Sandra Rodrigues

L'ergonomie sociale étudie la manière dont la conception du lieu de travail et la culture du travail peuvent être optimisées pour accroître l'efficacité de l'environnement de travail et le bien-être des employés. Gaëlle Larché, directrice de la stratégie en milieu de travail et de la gestion du changement chez JLL, partage dans une interview accordée à Big Média (de BPIFrance) des bonnes pratiques à mettre en place pour encourager le bien-être des employés et retenir les talents au sein de l'entreprise⁴⁹⁰. Selon elle, il est important que les entreprises offrent une nouvelle expérience en proposant aux employés différentes postures de travail et des espaces

3 - L'ART, RÉVÉLATEUR DE LIENS

L'intervention artistique sur l'espace de travail peut être utilisée comme un outil pour inspirer la révélation de liens au travail. Ainsi, une artiste invitée en résidence dans les bureaux de la CAMIF (2010)⁴⁹² a tissé un réseau de scotch rose reliant au sol les collaborateurs en conversations occasionnelles. Ces bandes représentent les déplacements des employés dans l'espace de travail lorsqu'ils se déplacent pour interagir directement avec leurs collègues. En scotchant ces bandes roses au sol

chaque fois qu'elle observe un collaborateur se lever pour aller parler à quelqu'un d'autre, l'artiste crée une visualisation tangible des liens sociaux et des interactions qui se déroulent dans l'open space. En révélant des liens humains invisibles, la méthode de l'artiste a permis

de questionner, de transformer puis de renforcer les relations heureuses au sein de l'entreprise. Cette démarche encourage les employés à prendre conscience de l'importance du contact humain et de l'échange direct dans leur quotidien professionnel.

ANNE-LAURE MAISON ET LA CAMIF : L'ART EN ENTREPRISE



© camif.fr

5C | Organiser l'espace en petites unités de travail

● Un capital social dépendant du nombre de Dunbar

Trouver la taille optimale des organisations peut permettre de cultiver des relations de qualité au sein de chaque unité, favorisant ainsi la collaboration et la productivité. Selon les recherches de l'anthropologue Dunbar, le nombre maximal déterminant de la qualité des relations humaines pour un fonctionnement optimal des organisations est de **150 personnes**⁴⁹³. Selon lui, c'est "la limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables". Jusqu'à 150 personnes, il est possible de nourrir des relations de confiance réciproques dans lesquelles chacun peut offrir volontiers du temps, des faveurs. Ce chiffre est **inhérent à la taille du néocortex**, c'est-à-dire, la taille de notre cerveau impliqué dans les fonctions cognitives dites supérieures (perception sensorielle, commande motrice, raisonnement spatial, conscience, langage). Selon l'anthropologue, c'est comme si chacun d'entre nous disposait d'un **capital social limité** et que nous pouvions seulement choisir de l'investir dans un nombre limité de personnes.

● L'organisation en petites unités de travail

En plus, diviser l'organisation en unités opérationnelles peut servir à maintenir un environnement de travail dynamique et inclusif, où chaque individu peut contribuer de manière significative. Ces recherches

invitent à concevoir les unités de travail dans le respect d'une limite de 150 personnes, elles peuvent inciter à scinder les secteurs, équipes ou espaces de travail. Dans son livre *The tipping point*, Malcom Gladwell expose le cas de l'entreprise de fabrication de tissu **Gore-Tex** (près de 8 000 associés en 2006 et 2 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2008) qui limite la taille de ses sites à 150 personnes. Une fois le seuil atteint, il divise l'effectif pour créer un autre **centre opérationnel à proximité**.

● Le travail en îlots projets

Par ailleurs, le concept des «petits îlots projets», basé sur le nombre 12, est également crucial pour encourager la coopération et la créativité au sein des organisations. La taille des îlots de collaborateurs rassemblés par projet, par service, par équipe ou autre est un enjeu clé. Jean-Michel Cornu, spécialiste des processus collaboratifs, établit la taille maximale des groupes de coopération à 12 personnes. En effet, parce que $12 \times 12 = 144$, cette taille **permet que chacun ait en tête à la fois les 12 personnes, sans dépasser la limite biologique** du nombre de Dunbar. L'entreprise libérée **Buurtzorg** (étudiée en partie Relation au soignant de cette étude) fixe la taille maximale de ses équipes à 10-12 personnes. Au-delà, le coût de transaction à gérer les interactions et partager l'information est trop élevé.

5D | Quelques espaces spécifiques

Les espaces dédiés aux interactions informelles au sein des lieux de travail jouent un rôle indispensable dans le renforcement des relations sociales professionnelles. Ces espaces de convivialité (1), souvent, se manifestent comme des espaces où l'on prend des pauses, tandis que certains espaces oubliés (2) peuvent également stimuler les interactions sociales entre les collègues.

1 - LES ESPACES DE CONVIVIALITÉ

● Les espaces déterminant des relations post pandémie

Les espaces de convivialité sont conçus pour encourager les interactions sociales, renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe et améliorer le bien-être des employés. Dans un contexte où la pandémie de COVID-19 a bouleversé nos modes de travail et où le télétravail est devenu la norme pour de nombreux collaborateurs, la nécessité de favoriser les relations humaines au sein des entreprises est devenue plus importante que jamais. Selon une enquête réalisée par CSA pour Parella en 2022, 75% des jeunes travailleurs (moins de 35 ans) apprécient de venir au bureau pour travailler. Leurs motivations principales pour venir au bureau sont la présence des collègues (60%), pour échanger avec leurs collègues (58%) et l'ambiance (40%)⁴⁹⁴.

● Espaces de restauration et pause café

Parmi ces espaces, certains sont particulièrement essentiels pour favoriser les interactions sociales et renforcer le lien entre les membres de l'équipe. Ils peuvent inclure une cafétéria où les employés peuvent prendre une pause déjeuner ensemble, une salle de jeu pour se détendre et se divertir pendant les pauses, une

agora ou un hall ouvert où des réunions informelles peuvent avoir lieu, ou même un café ou un coffee-shop interne pour des rencontres plus décontractées. Les résultats de l'étude (menée avec un échantillon de 1 003 personnes) publiée par l'IFOP en 2021 mettent en évidence le rôle renforçateur des restaurants d'entreprise dans les liens sociaux entre les employés : pour les personnes interrogées, un repas à la cantine est principalement perçu comme une opportunité de partager un moment de convivialité entre collègues (84%)⁴⁹⁵. Le baromètre QVT d'Actineo (à droite) révèle des résultats similaires. Selon les participants à l'enquête, les espaces indispensables dans un bureau sont des espaces de convivialité et d'échanges informels. Ces espaces comprennent un coin café/thé (54%), un jardin, une terrasse ou un espace vert (48%), un espace convivial de détente et de partage informel (43%), une cuisine en libre accès (40%), une cafétéria (30%) et un restaurant d'entreprise (25%)⁴⁹⁶.

De plus, les pauses cafés ou déjeuner sont indispensables pour créer et renforcer la convivialité au travail. L'étude réalisée par l'IFOP pour Nespresso montre que 91% des employés estiment que la pause café est un moment idéal pour interagir avec leurs collègues, 54% pensent que la pause café offre une opportunité de rencontrer des personnes d'autres départements, et 79% estiment qu'elle renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à l'équipe⁴⁹⁷.

● Au-delà du frein financier de la restauration à fin de socialisation

Le déjeuner s'avère un moment central de la vie sociale au travail et possède un fort potentiel générateur de liens. De nombreuses pratiques peuvent permettre d'investir cet espace-temps. Pour exemple, **Factory** paye le déjeuner à tous les collaborateurs depuis ses origines.



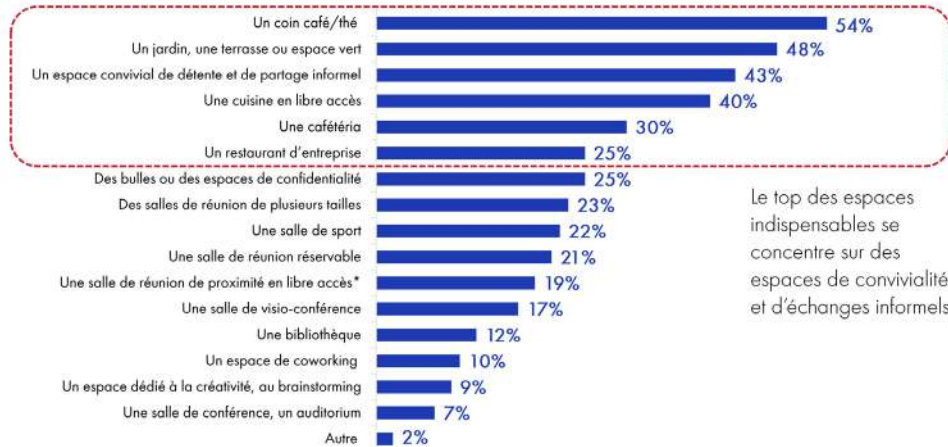
Échanges matinaux : vitalité des espaces café en entreprise

L'attrait pour plus de sociabilité au bureau (convivialité, commensalité)

Selon vous, aujourd'hui au bureau, quels devraient être les espaces indispensables ?

Base totale, n=1200

Plusieurs réponses possibles



Le top des espaces indispensables se concentre sur des espaces de convivialité et d'échanges informels

L'ObsoCo & Actineo - Baromètre de la qualité de vie et des espaces au travail - Mai 2023

*ou facilement réservable par informatique

12 L'OBSoCo

Sur cette inspiration, il serait intéressant de généraliser cette pratique. Plus largement la distribution de **Ticket restaurant** (voire la mise en place de chèques déjeuner) permettent de favoriser la socialisation autour d'un déjeuner pour les plus modestes. Ainsi, à la Fabrique Spinoza, le déjeuner des plus jeunes collaborateurs est financé une à 2 fois par semaine afin de limiter leur **contribution financière** à 5 euros.

● Renforcer la socialisation du déjeuner : briser les cloisons du connu

Pour accentuer davantage le côté socialisation du déjeuner, Kawaa organise un **tirage au sort** pour organiser la rencontre. Cela permet de lever les freins de la timidité sociale et de mixer des univers qui sans cela se cotoieraient sans jamais avoir la possibilité de se rencontrer. En ce sens, l'expérience de Marie Schneegans est inspirante. Jeune stagiaire au rythme intense dans un grand groupe bancaire, lasse de déjeuner avec ses deux mêmes collègues à commencer à élargir ses relations sur le temps du déjeuner à d'autres départements. L'entrepreneure crée alors une application pour permettre de mettre en relation les salariés d'une même entreprise sur le temps du déjeuner : **Never Eat Alone**. un succès, preuve de la nécessité et du bien-être procuré. Avec ce même objectif de provoquer la rencontre, les passeurs de bonheur de la Fabrique Spinoza proposent d'imaginer une **application de rencontre** au bureau qui serait fondée sur les centres d'intérêt des personnes.

66

"La cantine est le cœur du lieu"

Yes We Camp

La socialisation à la pause déjeuner peut être l'occasion de faire preuve de solidarité en s'extrayant de son cercle professionnel. C'est l'idée de la **Salle à Manger**, un restaurant solidaire et éco-responsable créé à La Défense par la Maison de l'Amitié qui a pour but la lutte contre la précarité et l'isolement qui en découle : du lundi au vendredi, un repas chaud et complet à 1 euro est proposé aux personnes en grande précarité, auxquelles peuvent se joindre les salariés de La Défense, les étudiants et habitants du quartier, pour un prix de 11 à 15 euros. L'association aide également à l'insertion professionnelle, puisqu'elle sert de restaurant-école pour les personnes en difficultés sociales et économiques, et a enfin une dimension écologique en tant que partenaire du Chaïnon Manquant qui récupère des denrées alimentaires invendues auprès des restaurants de Paris La Défense.

Un moment de convivialité autour d'un déjeuner d'équipe de la Fabrique Spinoza



5. ENCADRER L'ESPACE RELATIONNEL

● Les espaces emblématiques : autres dispositifs spatiaux créateurs de liens

Les consultants d'Action Spinoza ont rapporté des pratiques inspirantes observées chez certains clients comme l'institution d'espaces totémiques ou d'une "place du village".

Les espaces TOTEMiques sont des espaces qui incarnent le lieu, le rassemblement physique et donnent envie de s'y retrouver et de socialiser. C'est par exemple le cas dans l'espace café du Kawaa ou du terrain de foot de l'entreprise Sorare.

En effet, les bureaux de Sorare sont un exemple frappant de la capacité des espaces emblématiques à créer des liens, en utilisant le sport comme un vecteur puissant de cohésion. En intégrant des terrains de "tennis-ballon", une salle de sport et des éléments décoratifs inspirés du football (phrases au mur, signalétique, murs de ballons...), l'entreprise a conçu un environnement qui rassemble ses collaborateurs autour de valeurs partagées et d'une culture d'entreprise forte. Ces dispositifs spatiaux innovants renforcent les interactions et favorisent un esprit de communauté, illustrant comment des espaces thématiques peuvent nourrir un sentiment d'appartenance et de collaboration.

La "place du village" est également un lieu emblématique où les collaborateurs se retrouvent autour de la nourriture, pour son potentiel générateur de liens. Les collaborateurs se rassemblent pour partager à manger ou à boire. Il peut s'agir d'une tisanerie / cafétéria / buvette / bar / etc... Certains citoyens imaginent une alternative dédiée à la Vaporette.

2 - LES ESPACES OUBLIÉS

Dans les lieux de travail, alors que l'attention est souvent portée sur des zones spécifiques telles que les zones de concentration et les espaces de travail collaboratif, il existe également des espaces qui sont souvent négligés ou non pris en compte. Ces espaces ont un potentiel important pour favoriser les relations entre les employés et encourager l'interaction sociale. Voici quelques-uns de ces espaces "oubliés" :

● Espaces dérivés :

Ces espaces sont initialement conçus dans un but spécifique mais sont ensuite utilisés à d'autres fins. Par exemple, des zones désignées pour des pauses cigarette ou pour vapoter. Ces espaces peuvent servir de lieux où les employés partagent des intérêts communs et se réunissent.

● Espaces inanimés et d'attente :

Il s'agit d'espaces qui n'ont pas été initialement conçus pour faciliter l'interaction sociale et sont souvent utilisés uniquement pour le passage ou l'attente, comme les coins ou les zones près des photocopieuses. Cependant, ces espaces peuvent être aménagés pour offrir un environnement où les employés peuvent se détendre et interagir.

● Espaces tampons :

Ces espaces servent de transition entre deux zones ou entités différentes, comme les couloirs entre deux bâtiments ou les zones entre différents départements. Ils offrent aux collaborateurs un endroit où ils peuvent se croiser et interagir.

Ces espaces oubliés doivent être pris en compte pour encourager l'interaction sociale sur le lieu de travail. En les aménageant de manière appropriée, ils peuvent contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des employés et à favoriser une meilleure communication et collaboration entre eux. Il est donc important de reconnaître que chaque coin de l'espace de travail peut être une opportunité pour les employés de se connecter et d'interagir socialement.

Univers du sport à l'entreprise



© Jules Despretz

5E | Par delà l'espace, son animation

Au-delà de l'organisation d'un espace relationnel. L'animation de celui-ci est clé. Pour Stéphane Dedeyan, DG de CNP Assurances, "le barista est le recrutement le plus important !" affirme-t-il à l'occasion de la réinvention des espaces de travail.

“

Il va falloir qu'on embauche un barista, et c'est le recrutement le plus important de CNP Assurances. C'est lui qui donnera l'âme du lieu et chacun - salarié comme externe - devra vivre avec lui une expérience inoubliable !”

Stéphane Dedeyan,
DG de CNP Assurances
sur la réinvention des espaces

Les dispositifs favorisant les relations positives au travail et donc la bonne santé ne sont pas uniquement spatiaux. En voici quelques exemples :

- ➔ Un nombre croissant d'organisations co-construisent leurs règles de convivialité, parfois en utilisant un jeu comme le **“Workplace Game”**. Rappelons qu'un bonjour peut mener loin !
- ➔ Des étapes clés de la vie au travail du collaborateur peuvent être marquées. Ainsi, Facebook accueille les nouveaux arrivants avec un **Welcome Pack** physique et digital sur les réseaux.
- ➔ Comme vu dans la partie consacrée aux émotions, des pratiques de gratitude existent pour favoriser les relations positives, à l'image d'un cabinet d'audit anglo-saxon qui a demandé à ses collaborateurs pendant 21 jours de suite de dire merci à soi-même, à la vie et à un collègue.
- ➔ Souvent fantasmé ou diabolisé, le rôle de **Chief Happiness Officer**, peut être instauré pour dynamiser les liens de convivialité (voir en ce sens l'étude de la Fabrique Spinoza : **Chief Happiness Officer, Quelle réalité derrière les fantasmes ?** du 14 décembre 2018)⁴⁹⁸
- ➔ Enfin, des pratiques moins structurantes et sympathiques existent comme la célébration des anniversaires chez Belron, la cloche des mini-célébrations chez Bloom at work ou la danse matinale au bureau chez Capgemini en Inde.

Chief Happiness Officer

QUELLE RÉALITÉ DERRIÈRE LES FANTASMES ?



© Fabrique Spinoza

Les Chief Happiness Officer pour dynamiser les liens de convivialité



La boîte à outils du Chiefs Happiness Officers (CHO)⁴⁹⁹ (Dunod, 2018):

- **La célébration des succès**
- **Fédérer une communauté d'acteurs du bonheur au travail en interne chapeauté par le CHO**
- **Le bilan de météo intérieur partagé pour faire le point sur ses émotions**
- **Les vacances illimitées : autonomie et flexibilité tant que le salarié remplit ses objectifs. C'est un concept utilisé par Netflix, Google, Apple et d'autres grandes entreprises américaines mais aussi des entreprises libérées comme Crescendo.**
- **Instaurer un dialogue entre les parties prenantes : par exemple la co-construction des règles de vie en open space**
- **Mettre en place un baromètre comme outil de mesure du bonheur au travail**

5F | L'activity based working - générateur de liens ?

Les besoins professionnels et les conditions changeantes du monde du travail impliquent différentes conceptions de l'espace de travail afin de maximiser la productivité et le bien-être. Parmi ces espaces, citons l'Activity Based Working (1), qui varie en fonction des activités spécifiques des employés, le flex office (2), qui est utilisé en fonction des besoins des employés qui n'ont pas de bureau permanent, et le living office (3), une approche holistique de l'aménagement du lieu de travail qui vise à améliorer à la fois le bien-être et les performances des employés.

1 - L'ABW

L'Activity Based Working (ABW) fait référence à la philosophie qui consiste à concevoir des lieux de travail en fonction des activités spécifiques des employés. Cette approche vise à apporter flexibilité et efficacité en offrant différents espaces et ressources en fonction des besoins et des styles de travail des employés. Dans ce système, les employés ont accès à des environnements et des ressources appropriés pour des tâches spécifiques.

Le principal avantage de l'Activity Based Working (ABW) réside dans sa capacité à encourager les interactions entre les employés de différents services et niveaux hiérarchiques. En permettant aux employés de se déplacer librement entre les espaces de travail en fonction de leurs activités, l'ABW favorise les rencontres informelles et les échanges spontanés, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à une communauté au sein de l'entreprise. Veldhoen + Company, pionnier du concept de l'Activity Based Working (ABW) a mené une étude en analysant les données pré et post-transition de 32 369 employés dans 29 projets au sein de 16 organisations dans 11 pays. Cette étude révèle que les entreprises ayant adopté l'ABW ont

en moyenne bénéficié d'une amélioration de 17% de la satisfaction globale au travail, d'une augmentation de la productivité individuelle de 13%, d'une croissance de la productivité d'équipe de 8%, d'une amélioration de la culture organisationnelle de 11% et d'un renforcement du sentiment de communauté au travail de 4%⁵⁰⁰. Le succès de cette transition est noté comme dépendant notamment de l'adéquation entre le mode de travail des employés et le soutien apporté par l'environnement de travail, ainsi que de l'organisation favorisant la flexibilité et la mobilité.

2 - LE FLEX OFFICE

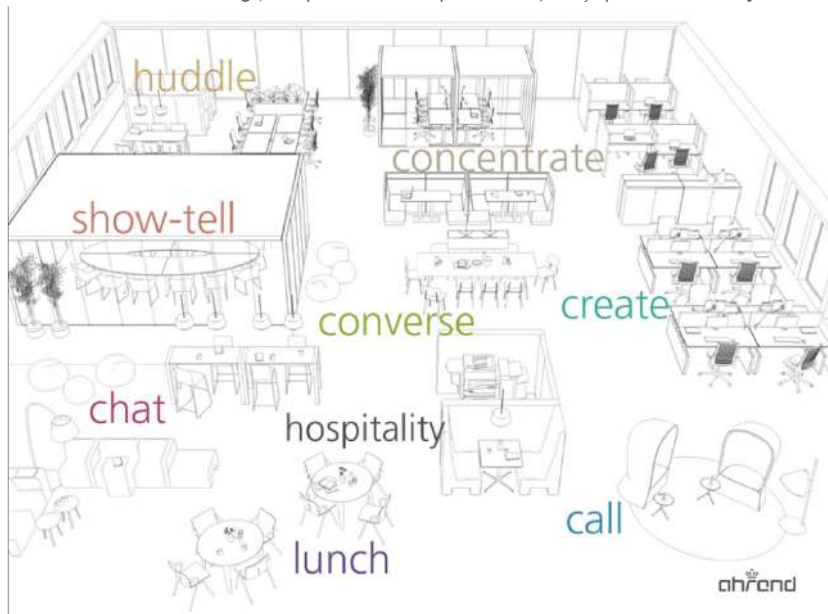
Le concept de flex office est un modèle de travail où les employés ne sont pas assignés à un bureau ou à un espace de travail spécifique, mais ont la flexibilité d'utiliser différents espaces de travail en fonction de leurs besoins. Cette approche réduit la structure hiérarchique au sein du lieu de travail, favorisant ainsi une plus grande horizontalité et égalité entre les employés. Par exemple, le **déménagement de la Région Ile-de-France** dans de nouveaux locaux et sa transition partielle vers un système de flex office ont nécessité la dématérialisation des dossiers et la numérisation du travail. Cette transition restructure donc les processus de travail en profondeur. En fin de compte, l'impact des nouveaux espaces de bureau sur la collaboration est évalué positivement par 81% des employés.

Cependant, **le flex office peut être considéré comme une menace pour la création des liens sociaux.** Sandrine Vialle Lenoël, psychosociologue et psychanalyste, souligne dans une interview accordée à Cadremploi.fr en 2022 les **risques associés** au modèle de flex office par rapport au modèle traditionnel d'espace de travail⁵⁰¹.

Par exemple, le flex office peut s'opposer à la collaboration et conduire à des problèmes dus à l'absence de **bonnes pratiques de gestion**. Un autre risque est la diminution du **sentiment d'appartenance** des employés. Des éléments tels que le travail à distance ou l'absence d'un espace personnel peuvent rendre difficile le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Malgré les craintes de perte de lien, le flex office favorise en même temps la création de nouveaux liens sociaux en augmentant les rencontres entre les différents services. Le flex office crée des opportunités pour des rencontres fortuites entre collègues qui autrement pourraient ne pas se croiser dans leur routine quotidienne. En permettant aux employés de travailler dans des espaces flexibles, cela favorise les

illustration d'un espace de travail basé selon le concept d'activity based working (ou Espace de Travail par Activité) conçu par la société Royal Ahrend





© LYCS Architecture

*Agilité professionnelle : L'Ère du flex office
Un bureau en flex office, où les employés choisissent librement leur espace de travail, encourageant collaboration et flexibilité organisationnelle*

interactions entre les équipes et les services qui peuvent ne pas interagir souvent dans un environnement de travail traditionnel.

De plus, les bureaux virtuels ou les plateformes numériques peuvent soutenir le modèle de flex office en permettant aux employés d'interagir et de collaborer les uns avec les autres. Par exemple, **Gather Town** offre un environnement de bureau virtuel où les employés peuvent se réunir, interagir et collaborer. La plateforme propose un environnement où chaque employé est représenté par un avatar personnel et peut accéder à différentes salles de réunion et d'autres espaces. Ainsi, même les équipes travaillant à distance peuvent se réunir, organiser des réunions et interagir comme si elles étaient dans le même bureau physique. Des plateformes numériques comme Gather Town soutiennent la mise en œuvre du modèle de bureau flexible en favorisant la collaboration et la communication.



© www.gather.town

Interaction et collaboration dans un bureau virtuel

● Organisation de la présence commune au travail - cas du travail hybride

Dans le contexte du travail hybride, structurer la présence commune au bureau nécessite une approche bien pensée pour maximiser l'efficacité et la collaboration entre les équipes. Au premier échelon, le manager peut imposer un ou plusieurs jours de présence obligatoire par semaine,

typiquement le mardi ou le jeudi. Cette méthode permet de concentrer les interactions directes et les réunions importantes lors des mêmes journées, facilitant ainsi la coordination des projets et le partage d'informations en temps réel.

Au deuxième échelon, l'organisation interservices devient essentielle, surtout dans les environnements de flex office où le nombre de places est inférieur à celui des collaborateurs. Dans ce cadre, il est nécessaire de mettre en place une planification spatiale qui permet aux équipes de se déplacer et d'utiliser les espaces disponibles au-delà de leur zone habituelle. Cette flexibilité spatiale demande une concertation régulière entre les différentes équipes pour

assurer que tous les collaborateurs trouvent un espace adéquat selon leurs besoins du moment. Un exemple concret est l'association Bleu Blanc Zebre qui réorganise ses journées de présence pleine, passant du lundi au vendredi, afin de libérer des espaces et des salles de réunion qui peuvent être utilisées de manière plus flexible par différentes équipes tout au long de la semaine au bureau partagé de Kawaa.

Aussi bien le flex office demande de l'organisation. Une utilisation flexible des espaces de travail exige une organisation méticuleuse pour être efficace. Dans ce modèle, les postes de travail ne sont pas attribués de manière permanente à des individus ou à des équipes spécifiques, ce qui nécessite une planification précise pour éviter les conflits et garantir que chaque collaborateur dispose d'un espace de travail adapté à ses besoins du jour. Cette approche offre une plus grande flexibilité et peut contribuer à une meilleure collaboration, mais elle dépend fortement d'une coordination continue et d'une communication claire entre toutes les parties prenantes.

3 - LIVING OFFICE

Le living office est un redesign des espaces pour une meilleure vie au travail.

Un autre concept visant une meilleure vie au travail est le living office, désigné par Herman Miller. Le living office se caractérise par une approche holistique de la conception des espaces de travail, visant à favoriser à la fois le bien-être et la performance des employés. Pour cela, Herman Miller a mené des observations approfondies sur les comportements et les interactions des employés pendant 2 900 heures, identifiant ainsi 350 activités différentes. Ces activités ont ensuite été regroupées en 10 grandes catégories, comprenant à la fois des activités collectives et individuelles. Par exemple, le living office permet aux collaborateurs de bavarder sans déranger les autres de manière impromptue, de dialoguer avec accessibilité, de co-crée avec différents services, de se réunir en urgence sans réserver de salle, de traiter leurs e-mails, de créer seul, de contempler et de se régénérer, entre autres. Ces activités ont été mappées en 10 espaces

5. ENCADRER L'ESPACE RELATIONNEL

différents, correspondant à différentes activités selon les besoins des employés. En adoptant cette approche, le living office vise à créer un environnement de travail flexible et

dynamique, adapté aux besoins variés des employés et favorisant leur épanouissement professionnel.


Les différents types d'activités professionnelles selon la classification Herman Miller

APERÇU DU LIVING OFFICE PRÉSENTATION POINT DE VUE CADRE D'ÉVALUATION PROBLÈME ET UNICITÉ SERVICES ET SOUTIEN HORRE D'ÉVALUATION

Activités

10 modes de travail collectif ou individuel courants.

Ensemble



Divide & Conquer (répartir et progresser)

Se produit lorsque les membres d'une équipe s'isolent physiquement au sein d'un groupe pour travailler sur la partie d'un projet qui leur a été confiée.

Co-Create (co-créer)

Désigne la génération de nouvelles idées et contenus au sein de groupes.


Show & Tell (présenter)

Une session d'information planifiée, destinée aux équipes de collaborateurs, en présence ou en l'absence de leurs clients.

Warm Up, Cool Down (briefing & debriefing)

Se produit juste avant ou immédiatement après des réunions planifiées de manière plus formelle.

Seul(e)



Chat (bavarder)

Une interaction ponctuelle et informelle entre collègues.

Converse (dialoguer)

Une interaction entre collègues, à laquelle on prend part dans un but précis et dont l'objectif est de régler un sujet donné.

Huddle (se rassembler)

A l'ère d'aujourd'hui, une équipe doit résoudre un problème urgent ou discuter et recevoir des instructions pour mettre en place un plan d'action.

Process & Respond (traiter et répondre)

Réaction aux flux d'emails, d'appels téléphoniques ou de SMS qui font avancer le travail.

Contemplate (contempler)

Une occasion de faire une pause et de réfléchir à son travail – ou de le mettre de côté momentanément pour s'accorder un moment de repos.

Create (créer)

Se produit lorsque/une personne s'investit dans les fonctions spécifiques liées à son rôle et génère des résultats tangibles.

6

Diversité et inclusion - impulser l'ouverture relationnelle

L'entreprise relationnelle est enfin une entreprise plus inclusive permise par l'ouverture relationnelle. Cette ouverture relationnelle est un levier de performance, à la fois pour l'organisation et pour l'individu (A), ce que mettent en lumière les entreprises adaptées (B), et l'inclusion des seniors dans le monde de l'entreprise (C). Cette ouverture permet enfin un autre modèle économique, l'économie collaborative qui repose sur la puissance des relations (D).

6A | L'ouverture relationnelle, levier de performance

Désormais, l'entreprise se doit d'être inclusive. La mixité (1), et la diversité (2) sont désormais essentielles pour le développement des organisations, elles se révèlent en effet un puissant levier de performance. Les liens qui se développent du fait de l'inclusion en entreprise enrichissent à la fois l'organisation et l'individu.



Définition : bien distinguer diversité et intégration

La diversité représente la variété des profils présents dans un environnement et englobe des facteurs tels que l'âge, le sexe, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la religion ou le handicap.

Diversité : selon les acceptions, la diversité recouvre une réalité hétérogène qui va varier d'une organisation à l'autre :

- des populations cibles (les femmes, les personnes issues de l'immigration, les jeunes, les seniors, les personnes handicapées...),
- des objectifs (l'égalité professionnelle, l'égalité des chances, la non-discrimination...)
- des marqueurs de l'identité individuelle comme l'appartenance religieuse ou l'orientation sexuelle⁵⁰². (Hélène GARNER-MOYER, Editions AFMD, 2012)

L'intégration est le processus de rassemblement de la diversité et de favorisation de la coexistence harmonieuse des différents groupes au sein de la société. L'intégration vise à créer des liens sociaux, à promouvoir l'harmonie sociale et à assurer la pleine participation des différents groupes au sein de la société.

Inclusion : l'inclusion est une notion complexe constituée de cinq piliers :

- l'équité qui génère un fort sentiment de justice,
- la mise en place d'actions transversales, qui incluent toutes les diversités,

- une dynamique de **coopération intégrative**, dépassant la simple juxtaposition des diversités, une reconnaissance de toutes les identités, entre respect de l'unicité de chaque personne et partage social,
- des actions et un climat **neutralisant les stéréotypes** de tout type.

L'inclusion a un **impact direct** sur le sentiment d'appartenance, le sentiment d'être entendu et le sentiment de pouvoir s'exprimer de manière authentique en toute sécurité⁵⁰³.

(Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE, Editions AFMD, 2018)

Ainsi la diversité est une image à un temps T alors que l'inclusion suppose la liberté de chacun à être pleinement soi-même au sein du groupe. Alors que l'intégration suppose une adaptation aux normes, l'inclusion reconnaît la différence de chacun et vise l'égalité de chances. Il s'agit d'une responsabilité morale et collective.

1 - IMPACT ÉCONOMIQUE DE LA MIXITÉ

L'entreprise relationnelle est une entreprise à ouverture relationnelle qui s'appuie sur la mixité du genre, source de performance certaine. Le rapport de l'Organisation Internationale du Travail en 2019 constate que parmi les entreprises qui consignent l'impact quantitatif des initiatives de mixité pour la promotion des femmes cadres, près de 74 pour cent font état d'une hausse de leurs profits de 5 à 20 pour cent⁵⁰⁴. L'étude de McKinsey intitulée "Diversity wins: How inclusion matters"⁵⁰⁵ datant de 2020 met efficacement en lumière l'avantage tangible de la diversité pour la **performance organisationnelle** : parmi les entreprises examinées, il existe un écart de performance significatif (48%) entre celles ayant la plus grande et la plus faible diversité de genre. L'étude "Lifting financial performance by investing in women" publiée en 2023 par BlackRock, une société

6. DIVERSITÉ ET INCLUSION - IMPULSER L'OUVERTURE RELATIONNELLE

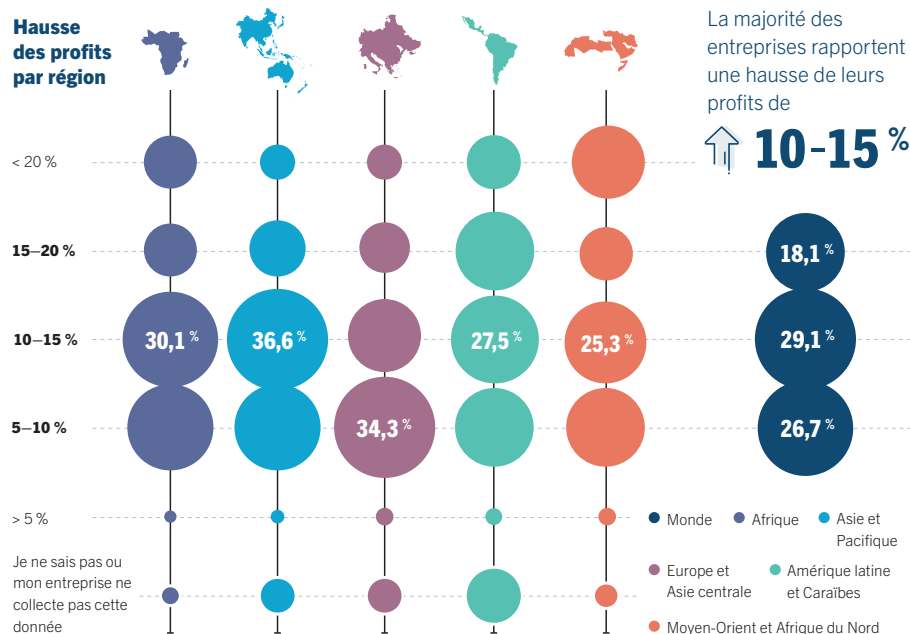
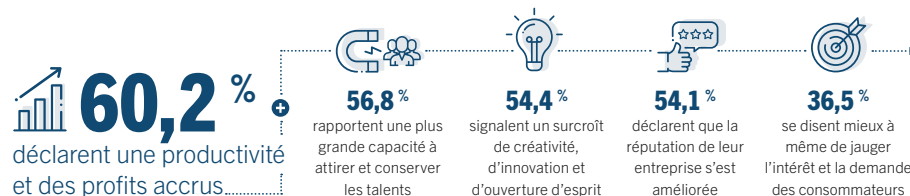
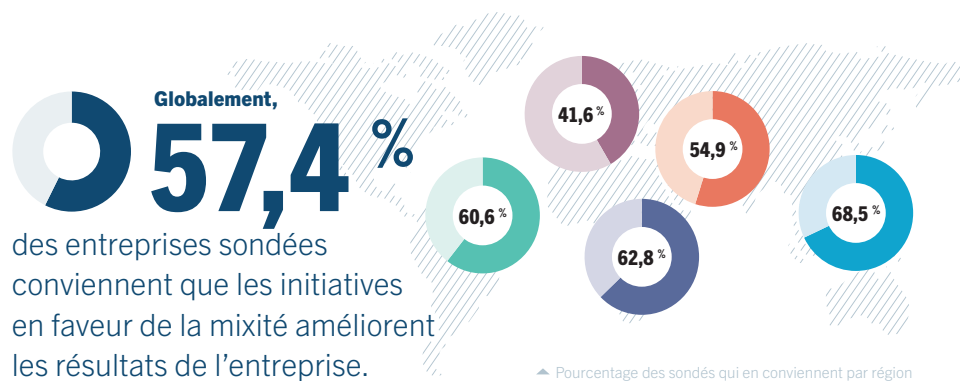
américaine de gestion, démontre aussi que les entreprises obtiennent de meilleures performances lorsque l'équilibre entre les sexes est respecté. Entre 2013 et 2022, les entreprises affichant un équilibre entre les sexes ont enregistré un **rendement annuel moyen** de 7,7%. Cela représente environ 2 points de pourcentage de plus que les entreprises présentant un déséquilibre marqué en faveur des hommes (5,6% en moyenne) ou en faveur des femmes (6,1% en moyenne). Ainsi, l'étude souligne que c'est la mixité qui importe, plutôt que la domination d'un sexe sur l'autre.

48% d'écart de performance entre les entreprises avec la plus forte diversité de genre et celles avec la moindre diversité.

L'inclusion produit un impact à la fois sur la performance de l'organisation, son image et sa capacité à détecter et fidéliser les talents. Tel est le constat de la récente **étude du Bureau International du Travail**, secrétariat permanent de l'Organisation Internationale du Travail, agence spécialisée de l'Organisation des Nations Unies. Le Bureau International du Travail publie en mai 2019 une étude de référence : *Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement*⁵⁰⁷. L'enquête menée auprès de 13.000 entreprises au sein de 70 pays, permet de constater que 60,2% des entreprises attentives à la mixité observent une **productivité et des profits accrus**. Elles déclarent par ailleurs une plus grande capacité à **attirer et conserver les talents** (56,8%) ; un **surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit** (54,5%) ; ainsi qu'une **amélioration de la réputation de leur entreprise** (54,1%). Cette étude encourage les politiques d'égalité des chances, de culture de la mixité, d'inclusion sociale.

Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement. Genève, 2019, p. 15.

Illustration 4. Aperçu du chapitre 1



● La mixité, un atout pour tous : quand les hommes s'engagent

La mixité représente un avantage pour tous. Un livre publié chez Eyrolles sous la direction de Marie-Christine Mahéas et dont la Fabrique Spinoza est l'un des coauteurs, a souhaité mettre en lumière les multiples bénéfices de la mixité. Ce livre propose d'analyser et clarifier l'idée de mixité comme nouvelle conduite des affaires. Ce "business case" ou "plaidoyer économique" démontre que l'égalité femme-homme serait bénéfique pour les hommes comme pour les femmes. Il encourage également les hommes à s'engager : 12 patrons masculins expliquent pourquoi ils se sont engagés. Ainsi, l'auteure argumente en faveur de la mixité en entreprise qui serait bénéfique à une meilleure performance organisationnelle. Or, pour aller vers davantage de mixité, il faut passer par un engagement de la direction, et notamment en sensibilisant tout le monde (hommes comme femmes) à leurs propres biais et préjugés. Le réseau féminin apparaît également comme un moyen à privilégier pour gagner en mixité.

2 - IMPACT DE LA DIVERSITÉ

80% des directeurs des ressources humaines et des dirigeants estiment que la diversité et l'inclusion offrent des avantages compétitifs à leur entreprise.

● L'importance de la diversité du point de vue des acteurs du monde professionnel

Les recherches montrent que l'importance de la diversité et de l'inclusion dans le monde professionnel est en constante augmentation. Selon une enquête menée par Deloitte, près de 80% des directeurs des ressources humaines et des dirigeants estiment que la diversité et l'inclusion offrent des avantages compétitifs à leur entreprise⁵⁰⁸. D'après la même étude, 48% des employés interrogés, dont 57% sont âgés entre 18 et 34 ans, pensent que leur entreprise devrait accroître la diversité et l'inclusion sur leur lieu de travail. Selon le rapport *"Les arguments en faveur du changement"*⁵⁰⁹ du Bureau International du Travail, les entreprises dotées d'une politique d'inclusion forte sont 60% plus susceptibles d'accroître leurs bénéfices, d'acquérir une meilleure réputation et, par conséquent, d'attirer de nouveaux talents.

● Impact économique des politiques de diversité

L'entreprise relationnelle favorise aussi son ouverture relationnelle en s'appuyant sur les politiques de diversité, assurant ainsi son levier de performance. Plusieurs recherches montrent que la diversité offre divers avantages économiques aux entreprises. L'étude de Deloitte⁵¹⁰ montre que les entreprises qui promeuvent l'égalité des chances dans l'emploi et la diversité ont près de 60% de chances supplémentaires de voir leurs profits et leur productivité augmenter, ainsi que de favoriser la créativité et l'innovation. Une étude de Harvard Business Review, *"How Diversity Can Drive Innovation"*⁵¹¹ en 2013, montre que les entreprises les plus diversifiées sont 45% plus susceptibles de croître sur leur marché et 70% plus susceptibles de conquérir de nouveaux marchés. Récemment, l'enquête du BCG *"Inclusive Cultures Have Healthier and Happier Workers"*⁵¹² a révélé que les entreprises avec des équipes dirigeantes plus diversifiées étaient 19% plus innovantes et 9 points plus rentables que les autres.

● Impact Bien-être au travail des politiques de diversité

Les politiques de diversité ne servent pas seulement l'efficacité des entreprises, elles répondent aussi à des impératifs de bien-être au travail. Les résultats de l'enquête menée par le Groupe Cegos, intitulée *"La Baromètre Cegos 2022 : Diversité et Inclusion dans les Organisations"*, auprès de 4007 salariés (dont 1003 en France) et 420 DRH/RRH dans 7 pays (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande-Bretagne, Portugal

et Brésil) révèlent des chiffres importants. D'après les résultats, en France 76% des salariés (et 75% des salariés internationaux) pensent que le corps social de leur entreprise reflète bien la diversité de la société.⁵¹³ Selon la même étude, 57% des salariés français (et 66% des salariés internationaux) voient les politiques de diversité et d'inclusion comme un levier positif en faveur de la qualité de vie au travail. Le Baromètre Cegos 2019, intitulée *"Discrimination et Diversité en entreprise"*⁵¹⁴, soulignait que pour 56% des collaborateurs, la politique de diversité est principalement perçue comme un moyen d'améliorer le bien-être de tous.



A la découverte des Mad Skills

Le lien peut être un révélateur de compétences clés pour l'organisation. Une recommandation de QVCT est de réaliser des déjeuners sans parler de travail. Il s'agit d'une occasion de créer un lien plus profond, personnel. Pour autant, ces déjeuners peuvent être l'occasion de découvrir des Mad Skills, "compétences folles" pouvant être transposées dans le monde professionnel. Plus qu'un simple loisir, les Mad Skills sont des compétences atypiques, originales, souvent insoupçonnées, liées à une activité maîtrisée à un niveau de technicité supérieur dans un domaine spécifique pouvant être artistique, sportif, culturel... De nombreuses Mad Skills sont ainsi cachées dans la pratique sportive ou artistique, l'engagement bénévole ou associatif, l'attrait des nouvelles technologies, les expériences de vie (échec, maladie...) ou side project entrepreneurial.

● Cas de recrutement de personnes en situation de handicap

Recruter des personnes en situation de handicap. Attractivité des politiques de diversité et image de marque de l'entreprise. Selon une étude de 2023 publiée par Anwyr Studies et menée auprès de plus de 500 entreprises DRH / CEO / C level, un DRH sur deux estime que l'embauche de salariés en situation de handicap renforce l'image de marque de leur entreprise⁵¹⁵. La même étude montre que 84% des candidats en recherche d'emploi considèrent les politiques de diversité en entreprise comme un facteur déterminant.

Le recrutement de personnes en situation de handicap peut influencer le taux d'arrêt maladie comme en témoigne Delphine Chevalet-Chapeaud, DRH de Verisure : *"Dans mon ancien travail, j'ai vu une diminution spectaculaire de l'absentéisme sur les chaînes de production lorsque l'on recrutait une personne en situation de handicap. Tout d'un coup, plus personne n'osait se faire porter pâle."*

Travailler avec des personnes en situation de handicap apporte un autre regard sur la manière de travailler au

sein de l'équipe. Selon les résultats du rapport "Emploi des personnes en situation de handicap" menée en 2020 par Agefiph et Ifop auprès de 402 chefs d'entreprise, 1002 salariés et 1001 membres du grand public, plus des deux tiers des salariés estiment que la présence d'un collègue en situation de handicap offre l'opportunité d'adopter de nouvelles manières de faire⁵¹⁶. L'étude d'Anwyr révèle aussi que les employés en situation de handicap renforcent l'engagement et la motivation des collaborateurs. La même recherche souligne qu'au-delà des avantages au sein de l'équipe, le recrutement de travailleurs handicapés accroît la sensibilisation parmi les employés.

Inclusion en Action : Valoriser la Diversité au Travail



© Kampus Production

Plus de
2/3
des salariés

pensent que travailler avec des personnes en situation de handicap permet d'adopter de nouvelles méthodes de travail.



A la Fraternelle été 2024, Julien Marcel, directeur général d'AlloCiné, rapporte le bouleversement positif d'une équipe en charge de saisie suite à l'intégration d'une personne sujette à un trouble mental. "Moins efficace" de fait en raison du handicap constitutif de la personne, celle-ci s'est révélée être "l'âme de l'équipe". Les collègues ont mieux porté attention à elle, on appris à prendre soin d'elle, le travail en équipe s'en est positivement transformé, et donnant naissance à un sentiment partagé de fierté.

● Exemple et nécessité de stratégie inclusive

Le groupe Radio France, avec l'accompagnement de Mozaïk RH, un cabinet de conseil en recrutement spécialisé dans l'inclusion culturelle, montre l'exemple avec sa **stratégie inclusive** : en six ans, 150 jeunes diplômés issus de territoires fragiles ont ainsi pu décrocher un contrat chez Radio France. Le Président du comité de la radio atteste que la **diversification du recrutement** "a été un levier majeur de performance des quatre dernières années"⁵¹⁷. Diversifier les profils, c'est accueillir une plus grande diversité de points de vue, un plus grand nombre d'idées, et in fine de booster la créativité et l'innovation.

Selon le rapport "2020 Job Trends" de Glassdoor, la tendance 2020 est à l'augmentation de la demande de professionnels Diversité & Inclusion (D&I). De manière prédictive, Mozaïk RH prévoit que le recrutement de spécialistes en D&I deviendra une **priorité majeure** pour un large éventail d'employeurs qui cherchent à moderniser leur culture d'entreprise et à attirer de nouveaux collaborateurs.



La fresque des entreprises inclusives

Portée et développée par l'association Tous Tes possibles, la Fresque des entreprises inclusives vous aide à optimiser votre RSE avec un atelier ludique qui fait évoluer vos pratiques RH et vous accompagne dans l'identification, l'anticipation et l'action vers davantage d'inclusivité au sein de votre structure. Il s'agit d'un atelier ludique en 3h, sur le format de la Fresque du Climat, qui se compose de la construction de la fresque principale sur 2 heures puis 1 heure consacrée à la définition d'actions concrètes à mettre en place dans les organisations. Cette fresque permet de mieux comprendre les enjeux de l'inclusion dans le recrutement et l'intégration, et de réfléchir concrètement à comment se rendre compatible avec des profils plus éloignés de l'emploi pour résoudre certaines tensions de recrutement. Cette fresque est l'occasion de se projeter en empathie avec les publics et mieux saisir la complexité des problématiques qu'ils rencontrent dans leur parcours de retour à l'emploi.



La Fresque des Entreprises inclusives pour optimiser la RSE
© La Fresque des Entreprises inclusives

6B | Exemplarité : leçons et rentabilité des entreprises adaptées

Les entreprises adaptées illustrent cette puissance de l'ouverture relationnelle pour le monde de l'entreprise. On peut tirer du fonctionnement de ces entreprises plusieurs leçons sur l'ouverture relationnelle dans l'entreprise (A), notamment le fait que la diversité est efficace et compétitive comme l'illustre l'initiative Jolokia (B).

1 - APPRENTISSAGE AU SEIN DES ENTREPRISES ADAPTÉES

Dans un contexte de crise et d'incertitude, l'expérience des personnes en situation de handicap est un enrichissement pour l'entreprise. Armelle Carminati, Présidente de la Commission Innovation Sociale et Managériale du MEDEF affirme: *"Embaucher quelqu'un qui a eu l'habitude de vivre dans l'inconfort et l'incertitude est une vraie richesse pour une entreprise à l'heure où il faut sans arrêt se réinventer"*.

L'entreprise adaptée est définie comme *"une entreprise du milieu ordinaire, soumise aux dispositions du code du Travail, qui a la spécificité d'employer au moins 55% de travailleurs handicapés parmi ses effectifs de production"* d'après le ministère du travail⁵¹⁸.

Les entreprises adaptées sont spécialement conçues pour offrir un environnement de travail inclusif et adapté aux besoins des personnes handicapées, tout en leur permettant de contribuer de manière significative à la société et à l'économie. Mon Parcours Handicap, qui est une plateforme de services pour les personnes en situation de handicap et leurs proches aidants développée par la Caisse des Dépôts et la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) pour le compte de l'État, décrit la particularité de ces entreprises comme *"permettant à des personnes en situation de handicap d'accéder à l'emploi dans des conditions de travail adaptées à leurs capacités."*⁵¹⁹ Selon cette même plateforme, en 2023, la France comptait plus de 800 entreprises adaptées, tandis qu'environ 57 000 salariés, dont 40 000 travailleurs reconnus handicapés, peuvent bénéficier d'aides au travail. Donc ces entreprises adaptées ont une grande influence sur l'inclusion sociale, en permettant aux personnes handicapées d'avoir un statut de salarié et de bénéficier d'un salaire (qui ne peut pas être inférieur au Smic).



Les entreprises adaptées illustrent comment des changements initiés au niveau des entreprises peuvent influencer la société dans son ensemble, en promouvant un modèle plus inclusif.

Encourager la participation et le développement des personnes en situation de handicap met en valeur leurs compétences et talents, renforçant ainsi les performances de l'entreprise. Jean-Louis Ribes, fondateur et dirigeant de l'entreprise adaptée DSI, aborde le fonctionnement de son entreprise lors d'un atelier organisé en 2019 par le club RH Pôle emploi Occitanie sur le thème de la "diversité et inclusion" : *"Au-delà de recruter des personnes en situation de handicap, il s'agit pour DSI de les faire monter en compétence. Pour cela, on a mis toute la technologie possible et inimaginable pour augmenter la montée en compétences : plan de formation en tutoriels vidéos, utilisation de la réalité augmentée, recrutement inversé... Chacun a la possibilité de progresser, on part des aptitudes, on trace un parcours qui permet de choisir un emploi adapté et c'est comme ça que la performance de l'entreprise est au rendez-vous."*⁵²⁰



Les entreprises adaptées permettent d'agir comme un filet de sécurité en recréant ou en consolidant un lien de participation organique et de participation élective.

Les personnes en situation de handicap apportent une diversité d'expériences et des compétences spécifiques aux entreprises. Catherine Bruneau (conseillère scientifique), Adam Baiz et Eloies Ménestrier (département d'économie), dans la Note d'analyse publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie, mentionnent les avantages potentiels de l'intégration des personnes handicapées dans le monde professionnel⁵²¹. Selon ce rapport, le recrutement de travailleurs handicapés peut contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines tout en encourageant l'ouverture à la diversité et à la solidarité, renforçant ainsi les performances sociales et organisationnelles de l'entreprise. Avec des perspectives professionnelles élargies, les personnes handicapées peuvent également être encouragées à suivre des formations plus longues, ce qui peut renforcer leurs niveaux de qualification et leur productivité.

● Les entreprises adaptées, créatrice de liens

Les entreprises adaptées permettent d'agir comme un **filet de sécurité** en recréant ou en consolidant un lien de participation organique (c'est-à-dire les liens qu'une personne entretient avec son travail et par son emploi) mais aussi de participation élective en créant des relations

6. DIVERSITÉ ET INCLUSION - IMPULSER L'OUVERTURE RELATIONNELLE

interpersonnelles avec son entourage. Elles apportent une **reconnaissance symbolique et matérielle** ainsi qu'une protection sociale à une personne victime d'une des causes de fragilité⁵²². Ainsi, les entreprises adaptées permettent de créer des solidarités, d'améliorer la cohésion sociale, à travers le lien social qu'elles tissent.

● Les entreprises adaptées, un miroir social

Les entreprises adaptées correspondent à l'**adaptation de la société du bas vers le haut**, dans un modèle social propre aux Disability Studies. À ce titre, Silvana Di Pinto, directrice de La Lumière (première entreprise adaptée de Belgique), rapporte la nécessité des entreprises adaptées : *"Je pense qu'on a la société qu'on mérite. Si on ne change pas les choses à notre petit niveau, la société ne changera pas plus haut"*. Cela suppose donc l'adaptation de la société, par celle des entreprises, dans le but de tendre vers un système plus inclusif. Les entreprises adaptées permettent de répondre à des enjeux économiques et sociaux majeurs. Généraliser et normaliser un tel paradigme reviendrait à mieux adapter la société à ceux qui la composent, générant ainsi les nombreux bénéfices que nous avons déjà exposés. Il s'agit ici de la **transition de l'entreprise classique à l'entreprise adaptée**. Cela fait écho à différents dispositifs déjà mentionnés (CDD tremplin, territoires zéro chômeurs de longue durée). Pour Marie-Hélène Delaux, fondatrice et dirigeante de Sabooj, l'employabilité des travailleurs handicapés dans le circuit classique est une question d'inclusion et d'intégration : *"l'objectif c'est de leur proposer une expérience professionnelle qu'ils pourront valoriser*

pour intégrer l'entreprise ordinaire (...). Les entreprises adaptées montrent l'exemple" car elles fonctionnent comme n'importe quelle entreprise classique et fournissent les mêmes résultats : le seul frein à l'employabilité des travailleurs handicapés dans le circuit classique est donc selon elle l'existence de préjugés tenaces.

2 - JOLOKIA : LA RICHESSE DE LA DIVERSITÉ

Jolokia est une association qui met en place des actions pour **rendre la société plus inclusive**, en s'appuyant sur l'expérience de la diversité au sein d'équipes. Chaque année, Jolokia constitue un équipage hétérogène pour participer à une course au large, démontrant que le «faire-ensemble» est possible et produit de la richesse. Jolokia partage cet exemple auprès du grand public et des établissements scolaires, contribuant à changer les regards sur les différences. Jolokia soutient aussi des initiatives régionales ou nationales sur la diversité et l'inclusion, en accompagnant des groupes de bénévoles.

Jolokia, convaincue que **la différence est une force**, rassemble des personnes de profils variés sur un voilier de 20 mètres. Leur équipe participe chaque année à des courses de voile prestigieuses, prouvant que la diversité n'empêche pas l'efficacité et la compétitivité. Ils montrent comment la diversité peut être un atout pour tous. Jolokia a reçu une médaille du Conseil économique, social et environnemental français pour son travail en faveur de l'inclusion et de la diversité⁵²³.

© Jolokia Diversité à voile : Team Jolokia



6C | Inclure les seniors au travail, clé de la réussite et de l'épanouissement

Les ressources qu'offre l'ouverture relationnelle à l'entreprise sont aussi illustrées par l'inclusion des seniors. Les seniors offrent en effet des atouts spécifiques (1), l'entreprise gagne ainsi à les valoriser et à prendre en compte leur QVT (2), et à promouvoir la transmission de leur savoir et de leur savoir-faire (3).

1 - LES ATOUTS POUR L'ENTREPRISE : UN SKILL SET PARTICULIER DES SENIORS AU TRAVAIL

Grâce à leurs années d'expérience, les seniors apportent une richesse d'expérience, des compétences et des connaissances approfondies à la vie d'entreprise. Selon les résultats de l'étude "Vers un retour en grâce des seniors" de Robert Walters, citée dans l'article de Focus RH de 2022, 90% des managers et dirigeants interrogés considèrent l'expérience comme le plus grand avantage des travailleurs âgés⁵²⁴. En effet, selon une enquête réalisée par OpinionWay pour Indeed auprès de 406 dirigeants d'entreprises privées (ayant plus de 20 employés), les participants considèrent que les compétences principales des seniors sont "la transmission du savoir" (52%) et "la connaissance du métier" (52%)⁵²⁵. Après ces deux compétences, viennent ensuite "le savoir-être et les soft skills acquis avec le temps" (47%), «la fiabilité» (46%) et "l'autonomie et la capacité à rebondir face à des situations complexes" (45%).

*Le savoir partagé : jeunesse et expérience ensemble
Un senior et une jeune professionnelle partagent leurs savoirs et compétences, démontrant la valeur ajoutée des équipes multi-générationnelles en entreprise.*



© Andrea Piacquadio

Les seniors sont plus satisfaits que les jeunes de leur travail. Par exemple, selon un sondage réalisé en 2023 par le Pew Research Center aux États-Unis, le groupe qui fournit les évaluations les plus positives concernant leur travail est celui des personnes âgées de 65 ans et plus (deux tiers d'entre elles)⁵²⁶. Cependant, le taux de satisfaction au travail accroît avec l'âge : il est de 55%

pour les 50-64 ans, de 51% pour les 30-49 ans et de 44% pour les 18-29 ans. Selon le même rapport, les travailleurs âgés de 65 ans et plus sont les plus susceptibles de se dire extrêmement ou très satisfaits de leur emploi en général (67%) - et les adultes âgés de moins de 30 ans sont les moins susceptibles de le dire (44%). Ce sentiment de satisfaction affecte également positivement leurs sentiments positifs envers l'entreprise : selon un sondage réalisé par l'IFOP en 2023 auprès de 1 000 travailleurs âgés de 50 ans et plus, 88% d'entre eux se sentent intégrés à leur entreprise, 86% estiment qu'ils effectuent un travail utile, et 74% sont fiers de travailler pour leur employeur⁵²⁷.

66

Les seniors, en apportant leur expérience, renforcent la cohésion et l'équilibre au sein des équipes d'entreprise.

De plus, la capacité des seniors à aimer et à nouer des relations interpersonnelles positives conduit à des relations de travail harmonieuses avec les jeunes et à une atmosphère de soutien mutuel. D'après une étude réalisée pour Horoquartz en 2020 intitulée "Quelle relation au travail pour les seniors dans les entreprises ?", 96% des travailleurs âgés de 50 à 59 ans et 95% des plus de 60 ans déclarent prendre plaisir à travailler avec leurs collègues⁵²⁸. Selon une autre étude menée par Indeed/Opinionway, les seniors semblent être bien intégrés en entreprise et même très appréciés⁵²⁹. En effet, 86% des travailleurs interrogés déclarent aimer travailler avec des personnes plus âgées qu'eux. En plus de cela, leur sagesse, développée au fil des années, leur permet de gérer efficacement les relations interpersonnelles et les situations de conflit, favorisant ainsi un environnement de travail harmonieux et collaboratif.

Enfin, les seniors jouent un rôle important dans la vie professionnelle grâce à leurs longues années d'expérience et aux compétences qu'ils ont développées. L'étude "Vers un retour en grâce des seniors" de Robert Walters montre que les compétences et attitudes des travailleurs seniors, telles que leur expérience opérationnelle et leurs compétences en gestion de projets (43%), leurs capacités de leadership (41%), leur volonté de promouvoir le progrès de leur équipe (33%), ainsi que leur résilience et leur capacité d'adaptation (31%), sont également considérées comme importantes.

2 - LES SPACE COWBOYS ET AUTRES INITIATIVES POUR UNE QVT DES SENIORS

L'expérience des seniors gagnerait à être valorisée à l'instar des "space cowboys". Pour capitaliser sur le savoir-faire de ses collaborateurs en fin de carrière, le groupe français d'ingénierie Assystem a créé une équipe de 21 salariés seniors, appelée "les space cowboys", pour mener à bien des projets complexes à l'étranger. Ce nom est un hommage au film de Clint Eastwood dans lequel la NASA fait appel à d'anciens de la maison, seuls à maîtriser certains savoirs. «Plus que leurs compétences techniques, ils apportent surtout leurs connaissances du terrain et leur "savoir-être"⁵³⁰.

De nombreux projets visent à accompagner le vieillissement actif au travail y compris grâce aux plateformes de mise en relation et de partage. Ainsi, APICIL accompagne des porteurs de projets innovants, comme le projet SMILE Y, une plateforme de mise en relation et de partage de compétences dans le monde professionnel, qui consiste à entretenir la confiance des salariés seniors dans la maîtrise des outils numériques. Constituée d'une communauté d'experts (actifs et étudiants), cette plateforme d'entraide a pour objectif de libérer l'expression, de promouvoir la solidarité entre les générations et d'inciter l'échange réciproque de bonnes pratiques dans le monde du travail. Les autres lauréats soutenus par APICIL sont Akanema et Trésors vivants⁵³¹.

L'épanouissement des seniors au travail nécessite de dessiner une autre politique de QVT (Qualité de Vie au Travail), en s'appuyant sur le mécénat de compétences, en accordant des pauses horaires, des temps partiels choisis, et en repensant le télétravail. Ses grands principes sont de développer la fierté, et de reconnaître leurs grande valeur ajoutée et compétences. Annick Cohen Haegel, consultante en ressources humaines, ancienne Responsable du pôle d'expertise Capital Humain et Synergie Sociale à la Cegos et enseignante à l'Université Paris-Dauphine, précise que "l'instauration d'un 4/5e (temps partiel), l'aménagement des pauses, le développement du télétravail... sont autant de moyens possibles pour veiller au bien-être des salariés en fin de carrière"⁵³². Soutenir les employés proches de la retraite, c'est s'inscrire dans une démarche qui promeut des valeurs telles que le bien-être au travail, l'empathie, l'entraide.



Le premier acte d'engagement inter-entreprises concernant les salariés de plus de 50 ans

En 2022, 32 entreprises dont le groupe KLESIA ont signé à l'initiative du Groupe L'Oréal et du Club Landoy au ministère de l'économie le premier acte d'engagement concernant les collaborateurs de plus de 50 ans en entreprise⁵³³.

Cet acte se décline en 10 engagements:

1. Communiquer à l'ensemble des collaboratrices, des collaborateurs et à la ligne managériale, les engagements de cet acte. **Sensibiliser à l'importance du bien vivre ensemble, à la force de l'intergénérationnel** et lutter contre les stéréotypes liés à l'âge dans le respect des valeurs de l'entreprise.
2. **Agir en toute bienveillance et respect** avec l'ensemble de nos collaboratrices et nos collaborateurs, tout au long de la carrière professionnelle, quel que soit leur âge.
3. **Accompagner le développement des compétences** et encourager les collaboratrices et les collaborateurs à s'engager sur des actions de développement de leur employabilité et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière.
4. Recruter des personnes à toutes les étapes de leur carrière, offrir des opportunités tout au long de la vie professionnelle pour permettre à **chacun(e) de travailler dans un environnement inclusif jusqu'au départ à la retraite.**
5. Favoriser la **transmission des savoirs et le partage d'expérience** entre les générations en mettant en place des dispositifs dédiés.
6. **Valoriser les collaboratrices et les collaborateurs expérimentés**, mettre en lumière des parcours inspirants et des rôles modèles pour faire évoluer la perception sur l'âgisme.
7. Proposer un **accompagnement adapté et individualisé sur les aspects de santé et de bien-être au travail*** tout au long de la carrière.
8. Accompagner et soutenir les collaboratrices et les collaborateurs aidants.
9. **Accorder une attention particulière à la préparation et à l'accompagnement du départ à la retraite** (dispositifs de transition). Au moment du départ, remercier les collaborateurs en célébrant et en saluant leur carrière.
10. Après le départ, pour ceux qui le souhaitent, l'entreprise peut proposer de **conserver le lien notamment par les Alumni**, ou favoriser un engagement associatif.

*notamment liés à la ménopause, à l'andropause...

3 - LA FORCE DE LA TRANSMISSION INTERGÉNÉRATIONNELLE

La transmission intergénérationnelle est puissante et se retrouve dans l'observation des mammifères marins comme les baleines.

En éthologie, l'observation des baleines "grands-mères" est riche d'enseignement concernant la transmission des aînés. En effet, selon un article de Camille Beguin Marchand, ancienne naturaliste au Centre d'interprétation des mammifères marins et rédactrice pour Baleines en direct, **la raison de la survie des baleines grands-mères au-delà**

de leur capacité reproductive, (parfois jusqu'à 50 ans plus tard), réside dans l'investissement parental auprès des plus jeunes. "N'étant plus féconde, la "grand-mère" consacre alors son énergie à aider sa fille à s'occuper de ses jeunes. Ceux-ci auront plus de chance de survivre et de transmettre à leur tour leur héritage génétique".

Cela est particulièrement intense chez les épaulards : il semblerait que les jeunes mâles ont 14 fois plus de risque de mourir l'année suivant la mort de leur mère. **En vivant plus longtemps, les grands-mères assurent la survie de leurs petits-fils.** Elles leur procurent une assistance dans la recherche de proies, la transmission des techniques de chasse, ou autre stade important de leurs apprentissages⁵³⁴.

Le Docteur Pierre Krolak Salmon, Directeur médical de l'Institut du Vieillessement, Chef de Service de l'Hôpital des Charpennes, Hospices civils de Lyon, aime à rappeler que chez les animaux comme les orques, une société matriarcale, on a montré que quand la grand-mère ou l'arrière-grand-mère décède, pendant quelques mois il y a une surmortalité des jeunes mâles du groupe ; avec la perte de la plus ancienne, il y a une perte de mémoire collective sur comment se nourrir, où aller. Pendant quelques mois, il faut acquérir de nouvelles connaissances, les jeunes mâles vont tester ces nouvelles hypothèses, pour qu'une nouvelle mémoire collective réapparaisse dans le groupe. Ainsi **la grand-mère orque se révèle gardienne de la mémoire collective et garante de cette transmission intergénérationnelle.**



LE BAROMÈTRE DES SENIORS DE KLESIA

Constat 1 : Satisfaction au travail des salariés seniors

- Salariés globalement satisfaits au travail, indépendamment de l'âge.
- Légère baisse de satisfaction chez

les seniors (75% contre 79% pour les plus jeunes).

- Les variations de satisfaction sont plus influencées par les catégories socio-professionnelles que par l'âge (écart de plus de 10 points).
- Indications de conditions de travail moins confortables pour les plus de 50 ans :
- Chute du sentiment d'employabilité de 49% à 29% entre 45-49 ans et 50-54 ans.
- Sentiment de discrimination chez 23% des seniors (dont 13% par les collègues).
- 60% estiment que leur place au travail est minime.
- Age perçu comme « vieux » au travail dès 52 ans, contre 62 ans dans la vie privée.
- Sentiment d'intégration dans les initiatives collectives inférieur de 10 points (56% contre 66% pour les moins de 50 ans).
- Moins de moments de rire au travail (60% contre 77% pour les moins de 50 ans).

Constat 2 : Point de vue des RH sur la transition démographique

- Les DRH ne perçoivent pas d'urgence concernant la transition démographique.
- 56% estiment que ce n'est pas une question actuelle dans leur organisation.
- Reconnaissance partielle des RH, 33 à 37% considèrent que les seniors s'adaptent moins facilement.
- 26% des entreprises n'ont pas de politiques spécifiques pour améliorer la situation des seniors au travail.

Constat 3 : La richesse des seniors

- Transmission au travail importante pour 86% des salariés de moins de 50 ans.
- 77% des plus de 50 ans souhaitent également transmettre leurs connaissances.
- 76% des seniors appellent à mentorer les plus jeunes.

Constat 4 : Préparation à la retraite

- 40% des seniors estiment ne pas être bien préparés à la retraite (contre 64% des DRH).
- Enjeu important pour la société, 38% des seniors souhaitent consacrer leur temps à d'autres causes.
- Importance d'informer et sensibiliser les seniors sur la préparation à la retraite, incluant les stages et les initiatives des institutions de retraite complémentaires affiliés à l'Agirc-Arrco.

6D | L'économie collaborative

L'économie collaborative désigne un modèle économique où les individus échangent des biens et des services, parfois sans but lucratif, à travers des plateformes. Elle met l'accent sur la **dimension sociale des échanges économiques**, en favorisant l'acquisition, le partage et l'accès à des biens et services entre pairs, tout en veillant à minimiser les intermédiaires. Ce système met en avant

l'importance d'une société collaborative en encourageant l'utilisation des biens plutôt que leur possession, tout en ayant un impact positif sur l'environnement. L'impact des technologies numériques est déterminant sur le développement de l'économie collaborative. Les exemples de leboncoin, plateforme de vente-achat des produits d'occasion par les utilisateurs (1) et BlaBlaCar, application

6. DIVERSITÉ ET INCLUSION - IMPULSER L'OUVERTURE RELATIONNELLE

de covoiturage (2) illustrent la puissance des relations dans l'économie collaborative.

Pour France Tiers-Lieux, de nouveaux modèles économiques émergent, notamment un modèle économique hybride unique propre à l'ADN hybride des tiers-lieux. Ils incarnent une fusion entre autonomie et soutien public, offrant des réponses aux besoins des citoyens, entre intérêt général et services marchands. Bien que beaucoup aspirent à l'autonomie, la clé réside dans la collaboration avec les pouvoirs publics. Ces lieux naviguent entre des activités lucratives et des initiatives d'intérêt général, créant ainsi un pont entre deux mondes.

L'étude menée par France Tiers-Lieux révèle un modèle économique hybride, avec en moyenne 50% de soutien public et 50% de recettes propres issues de diverses activités telles que la privatisation des espaces, les événements culturels, ou encore le coworking. Cette hybridation économique est la clé d'un tiers-lieu modèle.

1 - LEBONCOIN - VERS UNE ÉCONOMIE COLLABORATIVE DE PROXIMITÉ ET DE LIEN

Les plateformes d'échange jouent un rôle important dans la promotion de l'économie circulaire et du recyclage en encourageant la réutilisation des biens et en prolongeant leur durée de vie. Leboncoin est une plateforme en ligne française qui facilite les échanges entre particuliers, principalement pour l'achat et la vente de biens d'occasion. Lancée en 2006, elle est devenue l'une des plus grandes plateformes de petites annonces en France, couvrant une large gamme de catégories telles que l'immobilier, l'automobile, l'électronique, la mode, les meubles et bien plus encore. Leboncoin fonctionne sur un modèle de pair à pair, permettant aux utilisateurs de publier gratuitement leurs annonces et de communiquer directement entre eux pour finaliser les transactions.

La nouvelle boutique Incroyable Commerce à Vitry-le-François



© leboncoin

L'économie collaborative, à travers des plateformes telles que leboncoin, permet une utilisation plus efficace des ressources tout en offrant un modèle économique plus accessible grâce à la solidarité et à la coopération mutuelle. Selon une étude menée par Archipel&Co. pour leboncoin, le pouvoir d'achat est la principale motivation des utilisateurs⁵³⁵. D'après le même rapport, la plateforme compte 28 millions d'utilisateurs chaque mois et contribue au pouvoir d'achat des Français. De plus, 77% des acheteurs / vendeurs estiment que leboncoin les a aidés à maintenir / préserver leur pouvoir d'achat, et dans un contexte inflationniste, 45% des utilisateurs disent avoir davantage utilisé le site en 2023.

La collecte de Noël pour La Cloche par les collaborateurs du boncoin



© leboncoin

Leboncoin, en suscitant des rencontres et des interactions inattendues, a un impact sur les liens sociaux. Selon le rapport d'Archipel&Co., 31 millions de Français se sont rencontrés grâce à leurs échanges sur leboncoin et 98% des utilisateurs ont de bons souvenirs de leurs échanges⁵³⁶. La plateforme leboncoin représente en elle-même un lieu favorisant des rencontres fortuites ou sérendipitaires entre des personnes très diverses. Elle permet en effet de créer du lien social du fait qu'elle réunit des personnes qui ne se seraient pas forcément rencontrées (car elles n'ont pas les mêmes centres d'intérêt ou les mêmes professions, etc.). Tirée de leur étude d'impact, des chiffres inspirants : 67% des utilisateurs du Boncoin apprécient pouvoir rencontrer tous types de profils, y compris des personnes très différentes qu'ils n'auraient pas l'occasion de rencontrer naturellement. De plus, plus de 67% des utilisateurs se sont déjà rendus dans des quartiers ou territoires qu'ils ne connaissaient pas auparavant dans le cadre de transactions sur leboncoin.

✓ Partenaire officiel

leboncoin

leboncoin

Depuis sa création en 2006 leboncoin a cultivé une ambition incarnée par sa raison d'être : "donner à chacun le pouvoir de vivre mieux au quotidien".

Acteur simple et efficace facilitant les nouveaux modes de consommation, générateur de valeur et de lien social, il contribue au développement du tissu économique local en soutenant le pouvoir d'achat des particuliers, le chiffre d'affaires des professionnels, sans oublier son rôle sur le marché de l'emploi.

Énorme machine avec 80 millions d'annonces et 75 catégories, leboncoin a accompagné les évolutions des usages du commerce en ligne en faisant le nécessaire pour conserver son accessibilité par tous, peu importe son âge ou ses compétences informatiques. Faire simple, c'est souvent compliqué, mais les efforts sont récompensés par des chiffres forts : 98% des utilisateurs trouvent le site facile d'utilisation et accessible. Un point de vue également partagé par 90% des utilisateurs peu à l'aise avec le numérique.

Un pure player peut paraître froid, mécanique. Mais leboncoin, c'est avant tout ses utilisateurs, 1 Français sur 2 chaque mois, quand même! Ce sont eux qui en ont fait un espace d'échanges et de rencontres, permettant de tisser des liens durables localement. Plus de la moitié d'entre eux revendiquent un sentiment d'appartenance à une communauté où l'on partage des valeurs communes.

A titre d'exemple, pendant la pandémie de COVID, ils ont répondu présents en faisant vivre la solidarité dans toute la France à travers l'initiative 'le bon geste' lancée par leboncoin qui permettait de proposer son aide ou d'en demander pour des petites tâches comme promener un animal de compagnie, faire des courses ou des démarches administratives en ligne...

Si leboncoin est spontanément indissociable des échanges entre particuliers, il est aussi utilisé par près de 500 000 entreprises en France, pour vendre, faire de la publicité ou recruter. A la croisée de la notion de proximité, cœur de l'ADN du boncoin, et de la performance économique, leboncoin s'est engagé à soutenir ceux qui font vivre nos centres-villes, à savoir les commerces de proximité. Avec en toile de fond la conviction que le numérique doit être créateur de valeur dans le monde réel.

Ainsi depuis 2017, leboncoin porte des programmes destinés à soutenir leur activité, avec des partenaires de premiers plans comme la Banque des Territoires, Auxilia Conseil ou le Groupe SOS. Ensemble nous avons initié des dispositifs emblématiques et concrets, comme "Mon centre-ville / Mon centre-bourg a un incroyable commerce", dans plusieurs agglomérations de taille petite ou moyenne. Des concepts simples de coaching de porteurs de projets, bien construits, efficaces, déclinables. Depuis 2019, ce sont plus de 500 projets de commerce et d'artisanat qui ont été accompagnés dans plus de 60 centres-villes, répartis sur l'ensemble du territoire français. Dans la continuité de ces programmes, nous avons voulu soutenir un nouveau concept de boutique "Incroyable commerce", à Vitry-le-François dans la Marne, qui permet de tester un business pendant quelque temps avant de se lancer définitivement. Ces initiatives ultra locales, à échelle humaine, fonctionnent parce qu'elles fédèrent, dans un même élan, des acteurs issus du privé et du public, des particuliers et des professionnels.

Enfin, impossible de parler du boncoin sans évoquer les jolies histoires de cet espace d'échange. L'histoire de l'objet que partagent vendeur et acheteur. L'histoire du recruteur qui a enfin trouvé son collaborateur en or. Ou encore l'histoire qui n'était vraiment pas prévue comme le raconte cette utilisatrice: "J'ai répondu à une annonce de quelqu'un, un routier, qui cherchait un studio juste pour dormir et prendre une douche. Ce locataire est devenu mon compagnon. On trouve tout sur leboncoin même l'amour".

Pour finir, si nous avions une baguette magique, nous valoriserions l'humanité des gens, celle qui encourage l'entraide, les liens dans le monde réel et les rencontres intergénérationnelles.

● **Quelques réussites, marques de reconnaissance, et chiffres inspirants :**

(sources : Mediamétrie Netratings, Etude d'impact 2024 sur les données 2023, Etude SHE 2024)

- Premier site de vente entre particuliers en France et leader sur les marchés de l'immobilier, de l'automobile, et troisième site privé français d'emploi
- Élu marque préférée des français dans les catégories seconde main, immobilier et automobile
- Près de 28 millions de visiteurs uniques mensuels en moyenne en 2023 et 2024
- Plus de 80 millions d'annonces en ligne en permanence
- 41 millions de biens auraient été jetés s'ils n'avaient pas été vendus sur leboncoin en 2023
- 72 millions de biens n'ont pas été produits grâce aux biens de seconde main qui ont été achetés sur leboncoin
- Près de 461 000 tonnes de CO2 ont potentiellement été évitées grâce aux transactions réalisées sur leboncoin, soit près de 1,8 millions d'aller-retour en avion entre Paris et Marseille
- En moyenne, près de 300€ d'économies réalisées pour les acheteurs ou de gains pour les vendeurs en 2023.

Une table conviviale entièrement chinée sur leboncoin



2 - BLABLACAR, CRÉATEUR DE LIENS, DE COMMUNAUTÉ, DE SERVICES ET DE RICHESSES

Le covoiturage offre des opportunités rares d'interactions en dehors des cercles familiaux limités de notre vie quotidienne, de manière économique et écologique. Tout au long d'un voyage, le covoiturage crée un espace unique et permet des interactions, des échanges et des partages entre des personnes qui ne se rencontreront probablement jamais. Selon les résultats de la première grande étude internationale "Closer Together"⁵³⁷, (basée sur une enquête menée par le BIPE et réalisée auprès d'environ 5 000 membres dans 9 pays) axée sur l'impact social de BlaBlaCar, 87% des participants à l'enquête ont déclaré que les interactions pendant le covoiturage étaient enrichissantes. En France, ce chiffre atteint même 96%. De plus, 84% des participants à l'enquête ont déclaré avoir appris quelque chose sur un sujet spécifique, tandis que 47% ont indiqué qu'ils étaient devenus plus ouverts et sociaux après avoir pratiqué le covoiturage.

*Sur la route de la convivialité : un voyage en covoiturage
La dynamique enrichissante du covoiturage, où de simples trajets se transforment en opportunités d'échanges sociaux*



© BlaBlaCar

Les utilisateurs de l'application parviennent à développer un haut niveau de confiance entre eux, même sans se rencontrer en personne. L'étude "Entering the trust age"⁵³⁸, co-signée par NYU Stern et BlaBlaCar et conduite auprès de plus de 18 000 personnes dans 11 pays, montre que 88% des personnes interrogées accordent une grande confiance à un membre de BlaBlaCar dont le profil est complet. De plus, BlaBlaCar est associé au plus haut niveau de confiance (88%), juste après la famille (94%) et les amis (92%), dépassant les collègues de travail (58%) et les voisins (42%). Donc ce niveau de confiance est presque similaire à celui accordé à leurs amis et leur famille. De plus, la confiance créée sur ces plateformes collaboratives a des répercussions positives sur l'économie du partage dans son ensemble. La même étude révèle que près de la moitié des sondés déclarent que le covoiturage les a rendus plus ouverts aux autres, et ceux qui ont déjà covoituré sont jusqu'à trois fois plus susceptibles de s'engager dans d'autres activités de l'économie du partage.

3 - LA THÉORIE DE 5 FLUX ET LE CAPITAL RELATIONNEL

● D'une économie de service à une économie de la relation

Dans son ouvrage *Pour une économie de l'humain : quand les surabondances font reculer la richesse*, l'économiste⁵³⁹, Maurice Obadia définit à côté des lois économiques du monde matériel, une "économie de la relation". Il s'agit de "rendre compte des différentes manifestations de l'humain dans l'économie, dans les productions et dans les échanges relationnels qui se créent au sein des organisations". L'économiste invite à passer d'une économie de service, fondée sur le strict échange, à une économie de la relation fondée sur la qualité de la relation et d'autres objectifs que l'argent. Aussi, est-il important d'envoyer des messages d'ouverture sur d'autres sujets que la stricte relation économique. C'est ainsi par exemple que l'on voit les marques sur les réseaux sociaux essayer de garder le lien, de maintenir la continuité.

● La théorie des 5 flux pour valoriser les biens immatériels

Pour Duc Ha Duong, cofondateur d'Officienne, les échanges se caractérisent par 5 flux qui circulent entre les différentes parties prenantes. Tout échange est partagé entre des flux matériels et des flux immatériels. Les biens matériels et les flux financiers constituent le flux matériel. Le flux immatériel est constitué de biens non marchands, subjectifs et immatériels. Ce sont des échanges d'émotion, de connaissance et de confiance. Ces flux non marchands créent un alignement avec la personne, de l'intégrité, une unité entre la vie personnelle et professionnelle. Pour Duc, l'entreprise doit incorporer ces 3 derniers flux. En effet, "ces flux représentent notre humanité. Les laisser de côté, ce serait contribuer à une économie où les humains n'auraient pas leur place, ce qui serait absurde dans la mesure où la définition même de l'économie, c'est l'ensemble des activités humaines autour de la production d'échange" explique-t-il dans *La Relation : Le Nouvel Or des Entreprises*.

● L'entreprise Hopscotch défend les bienfaits de l'économie relationnelle

Plutôt que de se concentrer uniquement sur les cibles, les tactiques, les investissements et la performance financière, Hopscotch propose une réflexion sur les marques et les organisations à travers leur écosystème relationnel. L'objectif est de développer des relations durables avec les parties prenantes, mettant en avant le capital relationnel, un actif souvent sous-estimé mais essentiel. Frédéric Bedin, cofondateur et Président du Directoire de Hopscotch Groupe, affirme : "Les relations sont des biens inestimables pour les personnes et les organisations, et nous avons la capacité de les multiplier sans devoir les partager."

Hopscotch a notamment développé l'outil "État des liens", qui utilise des questions et les réseaux sociaux pour évaluer et évoluer vers une économie de la relation. Cette approche déplace l'accent du produit vers le service et l'expérience, permettant aux organisations de s'insérer

différemment dans une économie où les liens vont au-delà des simples transactions. Il démontre qu'il est possible de s'insérer autrement dans une économie à travers la relation, la connaissance et que cela permet des systèmes plus apaisés et harmonieux.

6E | Une forme d'entreprise relationnelle digitale

Le numérique peut être inclusif et vertueux (1) en favorisant des relations positives et harmonieuses via des outils collaboratifs et des applications dédiées à la QVCT. En parallèle, des plateformes comme HelloAsso et leboncoin utilisent les technologies digitales pour renforcer les liens locaux et l'inclusion sociale, facilitant ainsi les interactions communautaires à travers des actions locales et des rencontres enrichissantes (2).

1 - VERS UN DIGITAL INCLUSIF ET VERTUEUX

Les excès et les dérives du numérique quant à la création de liens sont nombreux et documentés. Pour autant, la Fabrique Spinoza a publié en 2023 une étude intitulée *Vers un digital vertueux* mettant en avant les atouts que le numérique peut présenter pour des relations positives. Quelques exemples ci-dessous, dans le monde du travail, et bien au-delà :

- **Émancipation / Normalisation** - afin de tisser des liens, les individus doivent d'abord se sentir libres et émancipés. Le mouvement #BigQuit ou #QuietQuitting en sont des exemples dans le champ du travail. #metoo en est un autre, à portée sociétale, qui permettra à terme une normalisation des rapports femmes-hommes et donc un retissage de liens harmonieux.

- **Horizontalisation** - alors que la France souffre d'un haut indice de distance hiérarchique (verticalité), le digital a permis une horizontalisation des relations comme le révèle une enquête de Swiss Life en 2020 montrant que les français télétravaillant s'étaient trouvés plus libres confinés qu'avant, car moins soumis à l'autorité du manager.

- **Bienveillance** - des réseaux sociaux tels que Telepath, créé par l'un des premiers investisseurs de Facebook, a pour devise "Be kind", illustrant la possibilité de rendre les interactions digitales harmonieuses pourvu que le cadre soit donné, et que le design soit tourné vers l'épanouissement humain. C'est le courant du "Design positif" de Desmet & Pohlmeier. De la même manière, dans la communication digitale au travail, la bienveillance peut être une ligne de

mire à l'image de Google qui a un temps mis en oeuvre une Charte de la compassion électronique, invitant à s'interroger sur la pire manière dont un message pourrait être reçu, afin de le réécrire de manière plus attentionnée.

- **Distanciation/renforcement** - si le digital peut être tenu responsable d'un éloignement, d'une individualisation et d'une désincarnation des relations humaines, sous certaines conditions, le digital peut aussi être utilisé comme renforcement des liens. Ainsi le partage de messages / photos en amont et en aval d'une rencontre IRL ("*In Real Life*") permettrait d'étendre son empreinte sociale et de lien. La pratique du Groupie plutôt que Selfie renforcerait la cohésion des groupes plutôt que la narcissisation.

- **Pratiques attentives** - l'étude *Vers un digital vertueux* liste 10 bonnes pratiques pour favoriser le lien, la santé et l'épanouissement des collaborateurs. Quelques exemples en visioconférence : accroître son attention au langage corporel des participants, diminuer la taille des vignettes des participants pour éviter la bascule reptilienne (désir de combat ou de reproduction), regarder dans la caméra pour favoriser un échange "dans les yeux" et développer la confiance.

- **Outils collaboratifs vertueux** : investir dans des outils de collaboration permet de créer des interactions sociales virtuelles, essentielles dans le contexte du travail hybride, maintenant le lien à distance, et limitant l'isolement en télétravail. Des plateformes d'échange offrent des fonctionnalités de «salles de pause virtuelles» où les employés peuvent se retrouver de manière informelle. Certains outils innovants favorisent même les rencontres digitales fortuites entre collègues à l'image de GatherTown et son bureau virtuel en 2 dimensions inspiré de Zelda.

- **Les applis de QVCT** - Utiliser des applications dédiées à la QVCT permet d'accompagner les salariés dans leurs démarches de santé mentale et de bien-être au travail. Concernant le lien social, il est possible de cibler des aspects clés des relations interpersonnelles : la sensation d'être intégré, les conflits potentiels avec d'autres membres de l'entreprise, ou même des retours généraux sur la convivialité.

- **Intelligence artificielle (IA) et Intelligence émotionnelle (IE)** - L'intelligence artificielle peut également contribuer à améliorer le lien social en entreprise. En automatisant des tâches répétitives à faible valeur ajoutée, les outils libèrent du temps pour les interactions humaines. Également, des systèmes d'aide à la prise de décision peuvent être mis en place pour permettre aux RH et aux managers de se concentrer sur des aspects plus relationnels de leur travail. Jean-Noël Chaintreuil le souligne dans le livre blanc de Courrier Cadres, «Plus je travaille à l'IA, plus je vois l'importance de l'empathie, de l'humanité dans les relations et de l'accompagnement dans un prisme collectif». L'IA pourrait être un chemin d'ouverture vers l'IE.

2 - LE DIGITAL LOCAL : CRÉER DU LIEN TERRITORIAL ET INCLUSIF

HelloAsso, à travers ses plateformes digitales, joue un rôle essentiel dans la création de liens territoriaux et inclusifs pour les associations. Une étude d'impact révèle que :

- 46% des associations déclarent que HelloAsso a permis d'augmenter le nombre de personnes qu'elles fédèrent. Cela témoigne de la capacité de la plateforme à renforcer les liens communautaires locaux.
- 38% des associations affirment que HelloAsso leur permet de toucher un nouveau public. Grâce à un moteur de recherche développé spécifiquement pour les citoyens, ces associations peuvent désormais être découvertes par des personnes qui ne les connaissaient pas auparavant. Ce moteur de recherche facilite également la recherche d'associations et d'événements à proximité, renforçant ainsi l'engagement local.

- 95 à 98% des activités sur HelloAsso sont centrées sur une ville spécifique, mettant en lumière le fort ancrage local de la plateforme. Les associations utilisent HelloAsso pour promouvoir leurs actions au niveau local, que ce soit des événements, des collectes de fonds ou d'autres initiatives.

En somme, HelloAsso joue un rôle crucial dans la mise en valeur des associations et de leurs événements au niveau local. En utilisant le numérique, il répond à un enjeu majeur d'information en permettant aux citoyens d'accéder facilement aux événements et aux actions de leur communauté.

Dans cette même dynamique de création de lien social à l'ère numérique, une étude d'impact de leboncoin basée sur les données de 2023 et publiée en 2024 démontre également l'importance des plateformes digitales dans la facilitation des interactions et des rencontres. Leboncoin a attiré 31 millions de Français cette année-là. Les utilisateurs apprécient particulièrement la possibilité de rencontrer des gens, créant des rencontres autrement, un sentiment partagé par 67% des sondés. Plus de la moitié des Français se connectent à la plateforme chaque mois. L'une des forces de leboncoin réside dans sa capacité à faciliter ces échanges en face à face, une caractéristique unique dans le commerce électronique, se rapprochant seulement du click and collect en magasin. En termes de mixité, les usagers de leboncoin reflètent fidèlement la diversité de la population française.

Ainsi, que ce soit à travers HelloAsso ou leboncoin, les plateformes digitales montrent leur capacité à renforcer les liens locaux et à favoriser l'inclusion sociale, en rendant les interactions plus accessibles et en valorisant les dynamiques communautaires.

7 | Les relations et l'emploi

7A | Les relations pour trouver un emploi

En amont de l'entreprise relationnelle, les relations transforment également le recrutement.

Pour la Fondation de France, la double peine du chômage et de l'isolement social frappe particulièrement durement les personnes déjà en difficulté sociale avant la pandémie de Covid-19. Privées des interactions professionnelles et sociales, ces individus sont confrontés à une détresse émotionnelle accrue et à une précarité financière renforcée. Des mesures doivent être prises pour renforcer les filets de sécurité sociale, offrir un soutien en santé mentale et créer des opportunités de réintégration sociale et professionnelle afin d'atténuer ces effets néfastes et favoriser une récupération inclusive.

Pour répondre à ces besoins, France Tiers-Lieux met en avant plusieurs initiatives au sein des tiers-lieux pour favoriser l'insertion professionnelle. Le potentiel des tiers-lieux en matière d'insertion professionnelle est notoire : ce sont 400 000 personnes formées dans des tiers-lieux en 2023 selon le recensement de France Tiers-Lieux de la même année.

La Petite Manchester à Mulhouse est un tiers-lieu de production textile situé dans un Quartier Prioritaire de la Ville (QPV). Ce projet innovant combine un atelier de fabrication et un chantier d'insertion, offrant aux jeunes

une formation spécialisée dans les métiers de la couture en partenariat avec l'Éducation Nationale. La structure propose un diplôme BAC+3 en Design de résilience, soutenu par la Fondation de France et l'ADEME, pour aider les jeunes à acquérir des compétences techniques et pratiques nécessaires sur le marché du travail. En plus de la formation professionnelle, La Petite Manchester valorise le réemploi des matériaux textiles locaux, contribuant ainsi à une économie circulaire et durable.

La Mine à Arcueil, sous la direction de Régis Pio, est un autre exemple de chantier d'insertion dynamique, centré sur le recyclage et la sensibilisation écologique. Ce lieu propose diverses activités telles qu'une ressourcerie, des concerts, des cafés, et des festivals pour promouvoir le recyclage. Tous les responsables de La Mine sont en situation d'insertion professionnelle, ce qui renforce l'objectif de réinsertion sociale. Le projet «Campus Cachan», en collaboration avec l'École Normale Supérieure (ENS) et les Mines, vise à créer un espace refuge pour les étudiants, où ils peuvent participer activement à des initiatives de recyclage et de sensibilisation environnementale. Cette proximité avec les institutions académiques permet de mobiliser et d'impliquer les étudiants dans la construction et l'animation du lieu, favorisant une prise de conscience écologique et un engagement civique.



© Pierrick Bourgault

Un été "en musique et en liberté" (Paris 12^e) août 2012 © Pierrick Bourgault

66

“Un rayon de soleil inattendu illumine notre journée, tout comme les attentions sincères que nous recevons sans rien attendre en retour.”

GROUPE EBRA

Edito Territoire et démocratie pour la Fabrique Spinoza

Tisser du lien sur les territoires pour restaurer la confiance et renforcer la démocratie. La Fabrique Spinoza nous montre combien c'est essentiel mais combien tout cela est fragile. Ainsi réclame la multiplication d'accidents relationnels, lieux ou occasions de rencontre, pour susciter du lien et soigner les maux de notre société.

Le Groupe EBRA et ses 9 titres de presse quotidienne régionale ne dit pas autre chose et en a fait sa raison d'être "Agir pour renforcer les liens de proximité et de confiance entre les acteurs de nos régions". Parfois décrié, le rôle des médias n'en est pas moins fondamental pour parler des territoires, valoriser leurs forces, leurs talents et défendre la démocratie. La Fabrique Spinoza observe que "bancales sur ses deux pieds Liberté et Égalité, la démocratie a besoin plus que jamais de Fraternité pour tenir debout".

La fraternité ne se décrète pas, elle se vit au quotidien. Or dans nos villes, nos quartiers, nos campagnes, les flammes du partage, de l'agora et du débat faiblissent. Des tours de la Défense à la place d'un village de la vallée du Champsaur en passant par une commune de 50 habitants de la zone rouge de Verdun, on se croise sans se voir. On s'entend sans s'écouter.

Sur la place du village, longtemps si vivante sous le soleil de l'été ou malgré les frimas de l'hiver, les paroles sont rares. Fichu téléphone qui nous aime. 79 % des Français pensent que vis à vis d'un inconnu, on n'est jamais trop prudent. On a peur de délibérer. Or les écolieux fabriquent la confiance à 85 % tout comme les interactions sociales et initiatives de dialogues. On pense au lieu de rencontre Casa Massilia mais aussi à l'hybridation qui mixte les populations, les catégories d'âges, les classes sociales ou des activités aussi diverses que l'EPHAD et le coworking. On pense aussi aux Jardiniers pirates de Nancy qui plantent où bon leur semblent ainsi qu'aux managers de rue qui se déploient.

Quand le monde s'arrête, on mesure combien les interactions, les liens nous manquent. Combien ces accidents relationnels nous sont utiles et fondamentaux. Combien il est nécessaire de se raccrocher à celui ou celle qui est là pour nous par un mot, un regard ou geste. Les titres du Groupe EBRA le vivent pleinement en allant chaque jour à la rencontre de tous. De l' élu qui se rêve un destin national à l'anonyme dont l'instant de vie parle à chacun d'entre nous. Les confinements du Covid nous l'ont confirmé avec des centaines de messages pour nous remercier de livrer un journal tous les matins. "Nous sommes là" est notre réponse. Là comme tant d'autres pour assurer le lien, pour parler des petits et des grands. Là parce que c'est le cœur de nos métiers liés à l'information d'être juste, de refuser les manipulations, de susciter un débat qui ne se limite pas à un ping-pong d'arguments isolés mais qui doit être un espace pour croiser les idées. Là comme beaucoup (associations, des individus, entreprises) pour créer des rendez-vous et donner le pouls de la société. Ses forces, ses faiblesses, ses joies, ses peines, ses espoirs, ses inquiétudes. A l'image de Pierre Caro, un des bâtisseurs du Parlement des territoires avec 80 autres citoyens qui tissent des liens de voisinage pour remonter la température à leur député. Mais aussi ce médecin qui sillonne sa région pour apporter soins et présence face à l'isolement. Là pour être un lien avec l'autre, avec le monde. Là pour donner du sens. Car la solitude tue. La Fabrique Spinoza évalue à 500.000 le nombre de personnes en "mort sociale", soit l'équivalent de la ville de Lyon !

Illusionnistes des temps modernes, les réseaux si justement qualifiés d'asociaux construisent un monde parallèle d'une tristesse absolue. Combien de fois observons-nous un couple dîner sans se regarder, sans se parler, les yeux rivés sur leurs téléphones respectifs ? Il en va de même lorsque l'on se croise dans un transport en commun ou sur cette fameuse place du village.

On ne peut l'accepter. La fabrique Spinoza nous montre qu'il y a de l'espoir par les exemples recensés. Mais cela appelle aussi chacun de nous à réagir, à s'affirmer pour refuser l'inéluctable. N'ayons pas peur de changer de chemin, de créer des lieux pour provoquer l'interaction, le dialogue, l'échange, le débat. Pour se surprendre, pour grandir, pour se lier. Les générations futures ne méritent pas de vivre dans un monde monotone, dans des territoires fantômes.

Les dettes que nous leur laissons sont déjà si nombreuses qu'il n'est pas nécessaire d'en ajouter. Cultiver le lien, relancer l'agora, accepter de confronter son idée avec l'autre et d'être en désaccord, s'arrêter pour discuter, apprendre de l'autre est certainement plus difficile que d'appuyer sur un pouce levé ou baissé ou de balayer un écran de haut en bas ou de gauche à droite, mais tellement plus humain. Nos villages, nos quartiers, nos parvis, nos places méritent d'être animés, de vibrer, d'être fraternels.

Donnons-leur la vie qu'ils méritent pour animer le peuple. Parlons-nous. La démocratie l'exige.

Sébastien GEORGES

L'Est Républicain
Le Républicain Lorrain
Vosges Matin, Rédacteur en chef



04. | Les liens au coeur de la vie dans la cité et des territoires

“

“La solidarité, quand elle n’est plus seulement une aide envers celui qui ne va pas bien mais une mise en réseau de toutes nos compétences et nos qualités, peut devenir une valeur forte pour tous.”

Rebecca Shankland

Dans quelle mesure le pouvoir des relations peut-il transformer positivement la vie dans la cité et les territoires ? Citoyenneté, fraternité, engagement social ou attachement territorial, du centrisme à l’universalisme, en passant par les relations philanthropiques, les manifestations du lien dans la cité sont multiples et doivent être investies pour une cité plus fraternelle (I). Aussi, investir dans les relations dessine une ville relationnelle : une ville lieu de rencontre et de convivialité, une ville hybride, source de solidarité et de résilience (II). Enfin, le lien social est également vecteur d’un engagement des citoyens dans la gouvernance et les processus démocratiques de leur territoire (III).

1 | Investir les manifestations du lien dans la cité

Dans la cité, les liens interpersonnels se manifestent à des endroits et intensités différentes. Le maillage de ces liens faibles interroge trois points de tension incontournables pour investir les manifestations du lien dans la cité.

Le premier point de tension se situe dans la notion de territoire (A) qui est à la fois vecteur d’enracinement, d’identité sociale et de relations à l’intérieur et à l’extérieur du territoire ; en même temps qu’il peut aussi favoriser l’isolement.

Le deuxième point de tension réside dans la notion de fraternité (B), cette valeur humaniste de notre devise républicaine qui nous invite à considérer l’autre comme un frère ou une sœur de manière inconditionnelle. Mais, pour pleinement apporter ses bénéfices sociaux et démocratiques, cette fraternité doit dépasser l’altérité et s’ouvrir à la diversité. L’enjeu est donc ici de passer du centrisme à l’universalisme en soutenant les institutions sociales et l’Etat Providence.

Le troisième point de tension se loge dans la possibilité offerte au citoyen de faire évoluer son logiciel pour saisir des occasions de rencontres et de partages dans une société à la base plutôt individualiste. L’enjeu est ici de capitaliser sur ce qui unit les citoyens au delà de leurs différences ; de capter et entretenir les dynamiques de liens positives ; de promouvoir des occasions de rencontres et d’ouvrir de nouvelles applications en matière de marketing social et de nudges pour faire changer les comportements en termes d’expression du lien social. Il s’agit de développer une culture du lien social au service de tous. (C)

C’est par ces trois points de tension que nous aborderons ce chapitre en faisant à chaque fois ressortir les bénéfices du lien social et de la fraternité dans la cité et sur les territoires.



© Adobe Stock

Villes de la zone de diffusion des journaux du Groupe EBRA

1A | Faire fructifier les liens au territoire

Investir les manifestations du lien dans la cité nécessite de se pencher tout d'abord sur les liens qui émanent du territoire.

Selon le *Baromètre du lien social : qu'est-ce qui unit les Français en 2023*⁵⁴⁰ d'IPSOS, 82% des Français estiment que l'attachement à son territoire contribue au renforcement du lien social, et ce quelle que soit la catégorie d'agglomération où ils habitent.

Le territoire est donc un facteur d'émergence de liens sociaux (1) du fait des liens d'appartenance et d'identité, qu'il induit. Ces liens se manifestent à l'intérieur du territoire d'origine, mais aussi à l'extérieur (2) de ce territoire. Toutefois la variable territoriale est aussi très ambivalente dans la création de liens sociaux ; avec des paramètres qui peuvent au contraire engendrer de l'isolement et de la solitude et qui nécessitent des réponses adaptées (3).

1 - LE TERRITOIRE : LIQUIDE AMNIOTIQUE DES LIENS LOCAUX ?

● L'enracinement : prélude au lien social ?

Le territoire façonne une partie de l'identité personnelle commune de ses habitants par ses lieux ; son patrimoine naturel, architectural et immatériel ; et ses spécificités. Ces éléments constituent autant de leviers pour développer et renforcer des liens sociaux et passer d'un dénominateur commun à un commun, comme cela a été explicité dans l'étude *Territoires Heureux* (2023) de la Fabrique Spinoza⁵⁴¹.

Le territoire semble être une composante identitaire. L'Enquête *Histoire de vie*⁵⁴², réalisée par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) en 2003, décryptée par France Guérin-Pace, Olivier Samuel et Isabelle Ville, montre l'importance du territoire pour se définir. Il s'agissait de proposer aux enquêtés neuf thèmes essentiels pour se définir (thèmes de la famille, des relations amicales...). Plus d'une personne sur trois (35%) cite comme important pour se définir un des deux items relatifs aux territoires : le thème des *“lieux auxquels vous êtes attachés”* arrive en tête, cité par 28% des personnes interrogées ; vient ensuite celui relatif aux origines géographiques, relevé par 9% de la population.



“L'enracinement est peut-être le besoin le plus important et le plus méconnu de l'âme humaine. C'est un des plus difficiles à définir. Un être humain a une racine par sa participation réelle, active et naturelle à l'existence d'une collectivité qui conserve vivants certains trésors du passé et certains pressentiments d'avenir. Participation naturelle, c'est-à-dire amenée automatiquement par le lieu, la naissance, la profession, l'entourage. Chaque être humain a besoin d'avoir de multiples racines. Il a besoin de recevoir la presque totalité de sa vie morale, intellectuelle, spirituelle, par l'intermédiaire des milieux dont il fait naturellement partie.”

Simone Weil, *L'enracinement*.

Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain, 1949⁵⁴⁴

Liquide amniotique, le territoire répond à un besoin d'appartenance et d'enracinement fondamental qui se concrétise dans des éléments matériels et immatériels. Ce besoin d'appartenance et d'enracinement géographique et relationnel permet d'identifier les premiers ingrédients du lien social liés aux éléments du territoire.

● Les éléments du territoire, au coeur de l'identité et de la relation

Moult éléments permettent de créer des repères et un sentiment d'appartenance qui précède le lien social sur le territoire. Ces éléments peuvent être entre autres des éléments naturels, des éléments liés à l'histoire du territoire ou encore du patrimoine architectural.

Ainsi, à Venon, en Isère, un chêne remarquable, le **chêne de Pressembois**, est considéré comme la 8ème merveille du Dauphiné. Labellisé *“Arbre remarquable de France”*,

Le chêne est protégé par un projet de sauvegarde. Affichant 18 mètres de haut, 5 mètres de circonférence et 300 ans au compteur, l'arbre est dans l'ADN de tous les habitants de la région. Créateur d'identité, mais aussi de lien social, l'arbre rassemble habitants et touristes dans des événements organisés par exemple autour de la peinture et de la biodiversité à l'occasion des journées du patrimoine.⁵⁴⁵

Par ailleurs, au delà de tous les lieux et monuments français inscrits au patrimoine naturel et culturel mondial de l'Unesco⁵⁴⁶ - comme la cité épiscopale d'Albi ou encore les pitons, cirques et remparts de l'île de La Réunion - les caractéristiques du territoire constituent des **éléments d'identification et de reconnaissance** qui permettent le développement du lien social en posant les premières bases de l'identité sociale.



L'identité sociale

La théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986)⁵⁴⁷ suggère que les individus font l'expérience d'une identité collective basée sur leur appartenance à un groupe (lieu, équipe sportive, religion, nationalité, profession, orientation sexuelle, groupe ethnique, genre, etc.). Cela renvoie au fait de s'identifier à un groupe et d'intégrer cette appartenance groupale à la définition de soi. L'identité sociale conduit les individus à se catégoriser ("nous") et à catégoriser d'autres groupes ("eux"). Les individus possèdent plusieurs identités sociales, et la saillance de chacune dépend du contexte.

Les éléments du territoire qui interviennent dans l'identité sociale peuvent aussi être immatériels et culturels.

● La culture locale créatrice de liens

Ces éléments immatériels et culturels peuvent être de natures très différentes. Parmi ces derniers, l'on trouve :

- **les langues, l'accent et les expressions** régionales qui opposent depuis des décennies l'équipe "chocolatine" contre l'équipe "pain au chocolat" ;
- **les traditions et fêtes locales et moments de convivialité** : Carnaval de Dunkerque, Fête du citron de Menton, Grande Braderie de Lille, Festival d'Avignon ...;
- **la gastronomie**, avec les produits et recettes du terroir et les Appellations d'Origines Protégées et Contrôlées, (AOC, AOP) qui fait la fierté de la France dans les régions, mais aussi à travers le monde entier : Saint Nectaire, choucroute, cassoulet, ratatouille, bouillabaisse, bêtises de Cambrai, crêpes bretonnes ...
- **l'histoire du territoire, le devoir de mémoire et les reconstitutions historiques** qui y sont attachés : par exemple, chaque année, le Château de Fontainebleau

et près de 250 passionnés d'histoires font revivre Napoléon 1er et Marie-Louise pendant un week-end de reconstitution historique en 1810 pour célébrer les 210 ans de l'abdication de Napoléon 1er. De nombreuses animations dans les jardins et au sein du château où Napoléon aimait séjourner sont organisées.⁵⁴⁸

Les éléments qui constituent des marqueurs sociaux liés au territoire peuvent aussi découler du souvenir ou du passé commun advenu sur un territoire. C'est ainsi qu'il est possible d'investir les manifestations du lien sur le territoire avant la transformation de celui-ci pour cultiver un souvenir commun et le lien social dans le long terme. L'exemple du **quartier L'Alicante-Les Plantiers à Manosque** est très inspirant.

Le projet **Cartons Pleins** montre la puissance des liens et de l'histoire commune qui se créent autour d'un lieu, agissant comme des **éléments de reconnaissance et de connexion sociale**. Il invite à investir les liens sociaux nés autour du territoire commun pour les faire perdurer au-delà du territoire.



INITIATIVE

Le projet Cartons Pleins pour préserver la mémoire individuelle et collective des lieux et accompagner la page qui se tourne en cultivant le lien social entre les habitants

A Manosque, dans les Alpes-de-Haute-Provence, le quartier de L'Alicante - Les Plantiers construit au début des années 1970 est devenu vétuste et délabré. Il fait l'objet en 2020 d'un plan requalification et de redynamisation. La destruction programmée d'une partie des immeubles oblige les habitants à déménager, avec l'aide des possibilités de relogement offertes par la municipalité.

"Dans mon bâtiment on a une bonne ambiance. Y'en a certains qui sont partis. On s'appelle tout le temps. Depuis que ma voisine est partie, ça fait un vide ! Pourtant chacun faisait sa vie, on ne s'occupait pas forcément des affaires des uns et des autres, mais on était là lorsque que quelqu'un avait besoin." déclare Vicente, une habitante du quartier depuis 20 ans, dans un reportage de BFM Alpes (2023)⁵⁴⁹

Pour garder la mémoire de ce quartier populaire où les habitants vivent parfois depuis plusieurs dizaines d'années, et faciliter la transition des habitants dans un nouveau cadre de vie, la ville a fait appel au collectif Bolnaudak. En résidence dans le quartier à partir d'octobre 2022, le collectif qui *"pratique un théâtre documentaire et puise l'essentiel de ses éléments dramaturgiques dans le réel"* a développé le projet Cartons Pleins.

"Une fois le bâti disparu, que restera-t-il de la vie passée ici ? Quel patrimoine humain et immatériel les habitants, ceux qui partent comme ceux qui restent, ont-ils envie de sauvegarder ? Pari est pris

pour nous, “habitants-artistes”, d’être à l’initiative de rencontres et d’actions artistiques.

Pourquoi ? Pour faire émerger la parole et mettre les émotions au service de la réalisation d’une œuvre collective. Pour valoriser la singularité des récits de vie qui font la somme mémorielle de ce grand ensemble architectural. Pour que le plus d’habitants possible trouvent, par le biais de l’art, un moyen d’agir dans ce contexte de départ subi. Trois axes thématiques guident nos ateliers et nos événements : les objets, le départ, le souvenir, indique le collectif sur son site.⁵⁵⁰

Pendant plusieurs mois, le collectif a ainsi récolté des récits, des témoignages, des objets liés à la vie de ce quartier pour remplir symboliquement des cartons de déménagement et aider les habitants à tourner cette page sans oublier. Au travers de différents ateliers d’écriture, poésie, danse, art plastiques, photographie et réalisation de portraits, le collectif a permis aux habitants de reconstituer des récits individuels et communs immortalisant à tout jamais des tranches de vie et le quartier. Le projet Cartons Pleins a fait l’objet d’une pièce de théâtre éponyme jouée en décembre 2023 à Manosque.⁵⁵¹

*Le site Paris zigzag*⁵⁵². L’origine de ce quartier remonte à la Révolution Industrielle, alors qu’une première ligne de chemin de fer relie Brest à Paris. De nombreux Bretons viennent alors tenter leur chance dans la capitale et s’installent dans le quartier Montparnasse. Mais ils ne savent pas parler le français, se voient rejetés par les parisiens et sont cantonnés à des travaux précaires et mal payés. Alors ils s’entraident !

Au début du XXe siècle, le prêtre morbihannais Jacques Cadic se donne pour mission d’aider la communauté en fondant la première paroisse bretonne de Paris dans l’Église Notre-Dame-Des-Champs. Il y crée alors une mutuelle, des cours de français, et même un bulletin mensuel, tandis que de nombreuses associations bretonnes à vocation sociale voient le jour. A partir de 1930, **la fierté bretonne envahit les rues** de Montparnasse où les crêperies proposent autant la gastronomie que la culture musicale de Bretagne.



Les liens géographiques peuvent précéder la création de communautés plus ou moins soudées à l’extérieur du territoire d’origine.

● Un événementiel du lien au service du territoire:

Cette année à Clermont Ferrand a été lancé un nouvel événement, le salon ORIGINE AUVERGNE, très axé sur l’attachement et l’intérêt de la population pour sa production locale. Les événements de ce type deviennent plus nombreux selon Unimev. S’ils s’adressent à un public spécifique, avec un niveau économique plutôt élevé, ils traduisent une dynamique territoriale importante, celle de l’attachement au local.

2 - SE RECONNAÎTRE ET S’ENTRAIDER À L’EXTÉRIEUR DU TERRITOIRE ?

L’identité territoriale permet de développer des liens à l’extérieur du territoire d’origine, que ce soit en France ou bien à l’étranger.

● Le territoire : être né quelque part, c’est se reconnaître en dehors de ce territoire

Les liens géographiques peuvent précéder la création de communautés plus ou moins soudées à l’extérieur du territoire d’origine. Les preuves empiriques de ces éléments se trouvent dans l’existence de communautés historiquement présentes dans certaines régions ou villes.

Il en est ainsi par exemple du **quartier Breton** à Montparnasse à Paris, comme l’explique l’article *Montparnasse, un quartier breton au coeur de Paris*, sur

Aujourd’hui, le quartier reste très imprégné de culture Bretonne dans la toponymie des lieux. Rue de l’arrivée, **La Maison de la Bretagne** promeut l’économie et la culture bretonne au sein de la capitale. Véritable ambassade, elle regroupe plusieurs associations, soutient les projets de certaines entreprises et organise de nombreuses conférences.

Cet exemple montre que l’identité sociale liée au territoire est un vecteur de liens sociaux et de solidarité entre les membres d’une communauté, à l’extérieur du territoire d’origine et cela même parfois à l’étranger.

● Le territoire d’origine : créateur de liens et d’entraide à l’étranger

A un niveau plus large, et tels des cercles concentriques, cette identité territoriale est aussi un moyen de reconnaissance entre personnes et un terreau fertile pour tisser des liens à l’extérieur de la France. L’identité territoriale est une source d’entraide et de soutien très importante à l’étranger parce qu’elle permet une compréhension assez instantanée de l’autre et du décalage culturel dans lequel il se trouve.

Ainsi, par exemple, les **réseaux d’expatriés Français** sont des soutiens importants. Ce soutien se manifeste dès l’accueil des nouveaux arrivants dans le pays étrangers avec un accueil physique et l’échange d’informations pratiques liées au décalage culturel. Ce soutien se traduit aussi dans l’organisation de nombreux événements sociaux. Il

se concrétise enfin en cas de difficultés où les expatriés peuvent en général compter sur le soutien de leurs compatriotes alors que leurs familles sont éloignées.

FIAFE⁵⁵³, le réseau des accueils Français et francophones d'expatriés est un réseau international de 160 Accueils présents dans 90 pays, uniquement animé par des bénévoles. Les 160 associations ont pour mission d'accueillir, d'informer et d'aider les Français et les francophones à réussir leur expatriation en créant du lien. Au travers d'activités variées (culturelles, artistiques, sportives), elles permettent aux nouveaux venus de découvrir leur ville et leur pays d'accueil et facilitent leur intégration.

La communauté basque de New York



© Euskalkultura.com

A une échelle plus fine, l'on trouve aussi des communautés régionales françaises à l'étranger, telle la Maison Basque à New York, fondée en 1913 !⁵⁵⁴ Évidemment, l'inverse existe aussi, avec des communautés étrangères en France. Dans tous les cas, investir les manifestations des liens territoriaux à l'extérieur du territoire d'origine permet de développer le lien social et la solidarité qui en émane.

● Investir les manifestations des liens territoriaux à l'extérieur du territoire d'origine

Les manifestations des liens territoriaux peuvent prendre la forme de célébrations ou de rassemblements à l'extérieur du territoire d'origine. Il existe des milliers d'exemples, parmi lesquels l'on peut citer :

- Le Nouvel An Chinois célébré dans le monde entier et rassemblant de très nombreux ressortissants asiatiques liés par leur culture ;
- Bastille Day à New York, ou la célébration par les Français et francophiles de la Fête nationale du 14 juillet donnant lieu à de très nombreuses animations autour de la culture française ;
- La Saint Patrick à Paris et ailleurs, où les Irlandais célèbrent leur Saint patron le 17 mars ...

En synthèse, le territoire d'origine définit une part de l'identité sociale de chacun et cette identité sociale

permet de reconnaître l'autre et développer des liens sociaux. Toutefois, le rôle du territoire dans le lien social est ambivalent tant il est vrai qu'il peut aussi être un vecteur d'isolement.

3 - LUTTER CONTRE LA SOLITUDE ET L'ISOLEMENT SUR LES TERRITOIRES

Le sentiment d'appartenance territoriale ne suffit pas toujours à développer suffisamment de liens sociaux. La combinaison des facteurs territoriaux et socio-économiques invite à rechercher des réponses multifactorielles à l'isolement et à la solitude sur les territoires où les habitants ne rencontrent pas physiquement les membres de 5 réseaux de sociabilité.

Différence entre solitude et isolement

SOLITUDE ET ISOLEMENT, QUELLES DIFFÉRENCES ?

PETITS FRÈRES DES PAUVRES
Non à l'écartement de nos aînés

EN FRANCE, IL Y A **1 MILLION D'ISOLÉS**

SOLITUDE

- MOMENTANÉE
- PARFOIS CHOISIE
- PARFOIS APAISANTE

La solitude n'est pas forcément génératrice de malheur. Elle permet de se reconstruire sur soi, de réfléchir, méditer...

ISOLEMENT

- DURABLE
- TOUJOURS SUBI
- TOUJOURS STRESSANT

Les personnes isolées n'ont pas ou peu de relations au sein des principaux réseaux sociaux et souffrent de cette situation imposée.

Seul et/ou isolé, que faire ?

Contactez les équipes locales des Petits Frères des Pauvres

petitsfreresdespauvres.fr

Solitud'écoute par les Petits Frères des Pauvres
0 800 47 47 88 Service à votre écoute
Pour les plus de 50 ans

Source : <http://www.petitsfreresdespauvres.fr/fr/les-nos-actualites/guide-et-le-différence-entre-la-solitude-et-l-isolement>

© Les petits frères des pauvres

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

● 5 réseaux de sociabilité

L'étude *(Re)liés par les lieux, une approche territoriale et spatiale des solitudes et du lien social* (2023)⁵⁵⁵ menée par La Fondation de France et l'Observatoire de la Philanthropie, montre, à travers une approche territoriale, l'ampleur du phénomène de la solitude en France.

Ainsi, "en 2023, 12% des Français se trouvent en situation d'isolement total, et une personne sur 3 n'a aucun ou qu'un seul réseau de sociabilité. En ce qui concerne le sentiment de solitude, 1 personne interrogée sur 5 indique se sentir régulièrement seule (21%). Parmi elles, 83% souffrent de cette situation, un chiffre en progression de 4 points par rapport à 2020." indique la Fondation de France à propos de cette étude dans son article *Etude Solitudes : en 2023 en France, une personne sur 10 est en situation d'isolement total* (2024)⁵⁵⁶.

12% des Français se trouvent en situation d'isolement total en 2023.

Plus précisément, "une personne est isolée lorsqu'elle ne rencontre pas physiquement les membres de 5 réseaux de sociabilité : le travail, la famille, les relations amicales ou professionnelles et le milieu associatif", explique la chercheuse Séverine Dessajan, toujours à propos de cette étude.

Les facteurs qui conduisent à l'isolement et à la solitude sont multiples.

● Les facteurs territoriaux, socio-démographiques et économiques de la solitude

L'approche territoriale de l'isolement et de la solitude questionne les facteurs socio-démographiques et économiques du territoire. Ainsi, l'étude de la Fondation de France met-elle en évidence :

- l'érosion du tissu relationnel dans les campagnes en déclin : la faible densité doublée du manque de moyens de mobilité et d'infrastructures tend à isoler les personnes, et particulièrement les personnes âgées et les jeunes et à cultiver l'entresoi et la reproduction sociale ;
- la fragilisation des liens sociaux dans les quartiers prioritaires qui se caractérisent par :
 - . un taux de pauvreté trois fois plus élevé que la moyenne métropolitaine ;
 - . un taux de chômage une fois et demi supérieur à la moyenne métropolitaine ;
 - . un taux de suroccupation des logements trois fois supérieur à la moyenne métropolitaine ;
 - . et une immobilité, notamment chez les femmes et les personnes âgées, mais aussi chez les jeunes qui dans certains quartiers souffrent de ne plus avoir accès à des activités ;

● la polarisation des sociabilités dans les grands métropoles avec :

. d'une part des populations qui fréquentent davantage que les autres les lieux de sociabilité accessibles comme les équipements sportifs, bars, bibliothèques, cinémas que ceux des communes rurales où ces équipements sont moins nombreux ;

. et d'autre part une concentration de situations d'isolement dans les villes en lien avec la précarité et l'exclusion.

"Dans son rapport de 2022 sur l'évolution de la pauvreté en France, l'Observatoire des inégalités souligne que la pauvreté se concentre essentiellement dans les centres des communes les plus riches et que 63% des personnes en situation de pauvreté vivent en ville et dans les quartiers défavorisés. On comprend dès lors que les géographies de l'isolement se calquent sensiblement sur celles de la précarité, voire de la grande pauvreté." indique l'étude.

Pour la fondation de France, l'isolement social de certaines populations, notamment les plus précaires, est un cercle vicieux exacerbé par plusieurs facteurs interconnectés :

- Une maladie de longue durée peut couper une personne de toute vie sociale, limitant l'accès aux aides essentielles comme les courses ou les rendez-vous médicaux, aggravant ainsi les problèmes de santé,

- Par ailleurs, les logements précaires dissuadent d'inviter des gens chez soi, renforçant l'isolement, surtout pour les familles monoparentales.

Ce retrait social est souvent lié à la précarité socio-économique, créant un cercle vicieux où l'isolement et la marginalisation se renforcent mutuellement, rendant la réinsertion sociale extrêmement difficile.

Pour finir, l'étude met en évidence les quatre points suivants.

- Premièrement, les plus précaires sont toujours plus exposés à l'isolement.

- Deuxièmement, la solitude est ressentie de manière de plus en plus douloureuse par les interrogés en 2023 par rapport aux années précédentes.

- Troisièmement, le sentiment de solitude est en progression aux beaux jours.

- Quatrièmement, certaines catégories de populations semblent particulièrement touchées par l'isolement et la solitude, comme les personnes âgées, les aidants familiaux, les personnes au chômage, les jeunes des quartiers prioritaires et les personnes au foyer.

“

Les plus précaires sont toujours plus exposés à l'isolement.

Or, l'importance des liens sociaux sur la santé globale, le bonheur et le vieillissement heureux ont été démontrés scientifiquement. Pour ne prendre que la plus longue étude sur le sujet, citons celle d'Harvard menée pendant 75 ans, après de 724 hommes et leurs épouses.

C'est pourquoi, créer les conditions du lien social sur les territoires ne peut faire l'économie de réponses multifactorielles.

● **Des réponses multifactorielles pour développer le lien social sur les territoires**

L'imbrication des causes de l'isolement et de la solitude invite à combiner dans un système vertueux des réponses multifactorielles pour recréer des liens sociaux. Un rapport du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) *Combattre l'isolement social pour plus de cohésion et de fraternité* (2017)⁵⁵⁷ indique :

“L'isolement social concerne plus de 5,5 millions de personnes, soit plus d'une sur dix en France. Il constitue un enjeu majeur pour la cohésion sociale. Ses causes immédiates font interagir de nombreux facteurs (vieillesse, précarité, éloignement...), mais il est, au-delà, la marque de changements plus profonds. Comprendre les mécanismes de l'isolement, c'est donc, pour le CESE, s'interroger sur les grandes évolutions dans lesquelles il s'inscrit, intervenues dans le travail, l'économie, la famille, l'habitat, les appartenances, l'engagement...”

L'isolement social en hausse en France



© Spfoto

*“Lutter contre l'isolement social implique une action transversale : elle impose de faire appel à un nombre important d'intervenants, de susciter des dynamiques collectives et des complémentarités entre les professionnels, l'entourage, les volontaires. Autant de modalités nouvelles d'organisation et de gouvernance qui, dès lors qu'elles sont intégrées par les acteurs impliqués, peuvent constituer des leviers sans équivalent pour retisser les liens. La pauvreté relationnelle est à la racine du sentiment douloureux de ne pas ou plus compter ni peser dans le cours des choses. La mobilisation contre l'isolement social est une urgence pour la cohésion de notre pays et une politique assumée de fraternité républicaine.”*⁵⁵⁸

5,5 millions de personnes

**au moins concernés par
l'isolement social, soit plus
d'une sur dix en France.**

Dans cette veine, l'enquête *Territoires ruraux : perceptions et réalités de vie face aux défis des transitions* réalisée par l'IFOP (2023)⁵⁵⁹ pour Familles Rurales propose **10 propositions pour accompagner les ruralités**. Si elles adressent les services de proximité, la mobilité, l'emploi ou le pouvoir d'achat, elles sont en filigrane aussi des moyens de créer du lien social et d'exprimer la fraternité républicaine à travers une égalité des chances et une liberté d'accomplissement.

1. Assurer un socle minimum de services de proximité dans chaque territoire afin d'en garantir un égal accès à tous.
2. Créer un plan d'urgence pour mettre fin aux déserts médicaux, y compris grâce à la régulation transitoire de l'installation des médecins.
3. Accompagner davantage la dématérialisation des services publics, renforcer les dispositifs d'inclusion numérique et d'accompagnement aux démarches administratives, pérenniser le dispositif des conseillers numériques.
4. Déployer un plan de mobilité durable adapté aux territoires ruraux : réouverture des gares et petites lignes de train, développement de l'usage du véhicule électrique en diminuant son coût, politique spécifique visant à développer les mobilités douces dans les zones rurales, soutien au développement des solutions de transports solidaires, baisse de la TVA à 5,5% pour les transports en commun.
5. Créer un bouclier carburant ciblé pour les ménages contraints d'utiliser leur véhicule individuel et n'ayant pas accès à une offre de transport collectif.
6. Accroître le soutien à la protection de la biodiversité et à la valorisation des aménités rurales.
7. Mieux accompagner les ménages pour la rénovation des passoires énergétiques : créer un principe de “zéro reste à charge” pour les plus modestes, augmenter les seuils d'aides de “MaPrimeRénov”, créer une obligation de résultats pour les professionnels concernant les travaux de performance énergétique.
8. Déployer un plan national du “Manger mieux” décliné sur chaque intercommunalité afin de renforcer la consommation locale et de saison, accompagner l'évolution des comportements alimentaires et lutter contre le gaspillage alimentaire et le suremballage.
9. Accroître le soutien aux réseaux d'associations assurant des services à la population dans les zones rurales et en assurer la pérennité grâce à un statut spécifique.
10. Créer 100 000 emplois francs destinés à soutenir l'embauche dans les associations des zones rurales et périurbaines et 1000 postes de conseillers transition écologique pour fédérer les acteurs des transitions et dynamiser les projets.

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

Par ailleurs, certaines cibles plus vulnérables peuvent faire l'objet de politiques spécifiques en matière de lutte contre l'isolement. Les expérimentations menées en Inde par la Prix Nobel d'économie, Esther Duflo, sont très inspirantes.



INITIATIVE
Les thérapies d'accompagnement psychologiques aussi efficaces que les transferts financiers pour briser l'isolement des personnes âgées en Inde

Spécialiste de l'économie du développement et de la pauvreté, Esther Duflo veut changer la perception de la pauvreté. Ainsi, elle pilote, au sein du Laboratoire Abdul-Latif-Jameel (J-PAL), des recherches sur le terrain afin de tester ses idées, et cela à travers le monde. Prix Nobel d'économie 2019, elle explique dans cet entretien au Collège de France (2022)⁵⁶⁰ l'importance des liens sociaux expérimentés via des thérapies d'accompagnement psychologiques, pour briser l'isolement des personnes âgées, en Inde, dans le Tamil Nadu.

“Avec mon organisation J-PAL, nous avons bouclé une étude démarrée en mai-juin 2020 en Inde, dans le Tamil Nadu. L'idée était de tester pendant six mois, sur le terrain, deux pistes pour briser l'isolement de personnes âgées. Aux individus de l'un des deux groupes étudiés, nous avons donné 1 000 roupies chacun, en complément des aides gouvernementales déjà perçues. Pour les membres de l'autre groupe, nous avons opté pour une thérapie d'accompagnement psychologique. Nous leur téléphonions régulièrement.

À l'issue de cette expérience, nous avons constaté que les deux interventions sont efficaces. La thérapie marche pendant toute la période de son déploiement ; quant aux transferts financiers, ils sont efficaces un peu au-delà de la durée de leur mise en œuvre. En revanche, les effets avaient disparu au sein des deux groupes six mois après la fin des expérimentations. Nous avons communiqué les résultats au gouvernement du Tamil Nadu et à la direction de la Santé de cet État indien, qui est en train d'élaborer une politique grand âge.

D'après nous, pour atténuer l'isolement des personnes âgées, il faudrait, d'une part, leur verser une pension universelle et, d'autre part, former des travailleurs à la pratique de la “ psychothérapie pour des non-psychothérapeutes”.

Cet exemple montre qu'investir dans le lien social est un moyen puissant pour lutter - entre autres - contre l'isolement et que chaque citoyen porte finalement cette solution en lui. Cette flamme dont les bénéfices sociaux sont tangibles, n'est-ce pas finalement la Fraternité ?



Les trois programmes d'entourage pour créer du lien

Entourage favorise l'inclusion sociale en engageant chacun dans des réseaux de soutien avec les plus isolés grâce à la tech. Pour s'y faire, trois grands programmes ont été mis en place⁵⁶¹ :

- **Entourage Sport** : encourage la pratique sportive en groupe pour créer des liens sociaux. Il met en relation des personnes en situation de précarité avec des clubs de sport, facilitant ainsi leur intégration et leur bien-être par le sport. Près de 1 000 personnes en situations de précarité ont participé à un événement sportif.
- **Entourage Pro** : mobilise le réseau professionnel des personnes qui en ont un pour aider celles qui n'en ont pas. Grâce à une plateforme en ligne, ce réseau offre des opportunités de stages et d'emplois à ceux qui en ont besoin, en favorisant le networking pour les individus sans réseau professionnel. Depuis 2020, plus de 500 candidat(e)s ont été accompagnés, avec 70% de sorties positives.
- **Entourage local** : L'application Entourage compte 180 000 utilisateurs qui participent à des événements à proximité de chez eux. Deux tiers des participants ont ainsi fait de nouvelles rencontres grâce à Entourage local, élargissant leur cercle social. Cette plateforme favorise les interactions et l'intégration communautaire en encourageant les gens à se rencontrer et à s'entraider au niveau local.

L'association Entourage lutte contre la précarité relationnelle

© Entourage



En synthèse, investir les manifestations du lien dans la cité ne peut faire l'économie d'une approche territoriale et segmentée. L'identité et le sentiment d'appartenance à un territoire peuvent permettre de développer les relations et tisser des maillages à l'intérieur du territoire ; mais aussi à l'extérieur du territoire d'origine, chez les communautés expatriées par exemple. Ces manifestations du lien territorial peuvent constituer un premier appui

à des politiques publiques en prenant soin toutefois de ne pas les diriger vers une voie trop exclusive ou trop communautariste qui pourrait avoir pour effet d'exclure d'autres personnes n'ayant pas de lien au territoire. De plus, la variable territoriale est décisive dans l'approche du lien social. Les critères géographiques, infrastructurels et socio-économiques qui y sont attachés jouent un rôle

déterminant dans la densité, la mobilité, ou encore la rencontre de leurs habitants. Ces éléments suggèrent une approche multifactorielle et relationnelle (4II) dès lors qu'il s'agit de restaurer ou créer des liens sociaux, tout en questionnant de manière plus large l'universalité de ces liens sociaux à travers la Fraternité.

1B | Réinventer une fraternité plurielle ouverte sur l'altérité

Troisième des valeurs de notre devise, la Fraternité, parfois minorée par rapport aux autres valeurs, est un pilier important de la République : celui qui lui permet de tenir debout grâce à la cohésion sociale et au vivre ensemble qu'il nourrit. Pourtant, la Fraternité est aussi difficile à définir qu'elle est plurielle (1) et ne se manifeste - comme l'Amour - qu'à travers des preuves qu'en tant que telle. Inversement, les manifestations de la Fraternité procurent de nombreux bénéfices sociaux (2) permettant d'incarner cette valeur humaniste et altruiste qui pousse à considérer l'autre comme son frère ou sa sœur. Facteur de cohésion sociale, la fraternité est alors un ciment démocratique pour faire société et cultiver le vivre-ensemble (3).

1 - LA FRATERNITÉ : UNE DÉFINITION PLURIELLE QUI INVITE À UNIR TOUTES LES SOLIDARITÉS

“

“Le véritable épanouissement de soi surgit lorsque nous nous ouvrons aux autres. L'individualisme nous aveugle en nous faisant croire que nous sommes seuls capables de nous améliorer. En réalité, ce sont nos interactions et nos liens qui nous fortifient et nous permettent de révéler notre meilleur potentiel. Les liens humains sont la clé de notre force collective, façonnant une société pérenne où rien n'est plus irremplaçable que les liens qui la nourrissent.”

Astrée

● La Fraternité : une valeur de notre devise républicaine plus engageante que les deux autres !

La Fraternité est donc la troisième valeur de la devise républicaine de la France “Liberté - Égalité - Fraternité”. Pourtant, cette valeur a rejoint les deux premières bien plus tard dans l'histoire.

“La fraternité est absente de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. Elle apparaît pour la première fois dans les textes en novembre 1848, puis dans les Constitutions de 1946 et 1958. La notion renvoie à la solidarité (aides sociales, par exemple) et au “vivre ensemble” (tolérance, respect de l'autre). La fraternité a longtemps été considérée comme une simple valeur morale contrairement aux principes de liberté et d'égalité. Le Conseil constitutionnel a consacré la «valeur constitutionnelle du principe de fraternité» dans une décision sur le délit de solidarité envers les migrants.” indique le site Vie publique.⁵⁶²

Cet extrait fait ressortir le caractère spécifique de ce troisième terme de notre devise républicaine.

Tout d'abord, le Baromètre 2020 de la fraternité précise que le couple Liberté/Égalité est bancal et conflictuel sans l'intervention de la Fraternité qui enrichit les deux premiers. *“La fraternité permet de distinguer la liberté qui profite à tous, de celle qui ne profite qu'à une personne ou à un groupe, ainsi que l'égalité qui donne ses chances à chacun, de celle qui uniformise et banalise.”*⁵⁶³

Ensuite, contrairement à la liberté ou à l'égalité, la fraternité est bien plus difficile à définir. Elle s'exprime à travers la solidarité et l'entraide mais ne se résume pas à des actes. C'est un élan humaniste et inconditionnel envers ses semblables, considérés comme des frères ou des sœurs. *“La grande difficulté est de définir la fraternité. On parle beaucoup de la solidarité, mais la fraternité est quelque chose de beaucoup plus vivant et personnel.”*

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

Elle imprègne chacune de nos vies, alors que la solidarité est la mutualisation des fraternités individuelles, soit à travers l'institutionnalisation publique, soit au sein du monde associatif.” indique Étienne Pinte, député, dans un article de la Revue Projet, Peut-on mener une politique de la fraternité ? (2012)⁵⁶⁴



La fraternité est plus engageante et rend chacun co-responsable de sa bonne “application”.

Enfin, contrairement à la liberté et à l'égalité qui donne des droits aux citoyens dans la constitution et dans la loi, la fraternité est d'une autre nature. *“Dans la devise républicaine, deux notions se traduisent par des droits : il existe une liberté de s'associer, de circuler, de publier, comme aussi l'égalité homme-femme, quoiqu'insuffisamment appliquée. Mais citez-moi une loi qui mette en œuvre la fraternité ! La fraternité est d'une autre nature. Elle n'est pas une catégorie juridique.”* indique Dominique Balmary, ancien président du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) dans le même article. Cette nature différente tient sans doute aussi au fait qu'elle repose sur des valeurs humanistes et des liens sociaux. En d'autres termes elle est plus engageante et rend chacun co-responsable de sa bonne *“application”*.

Enfin, depuis la fin de Seconde Guerre Mondiale, l'Etat Providence a pris en charge l'aide sociale ce qui a sans doute amoindri cette valeur de fraternité en institutionnalisant la solidarité. Mais dans ce processus, ce sont aussi les liens (forts et faibles) entre concitoyens qui se sont affaiblis, contribuant en partie à une désensibilisation de chacun à l'autre : les Établissements hospitaliers pour personnes âgées dépendantes, (Ehpad) se sont substitués aux familles dans la prise en charge des aînés ; des services sociaux s'occupent des sans-abris... Pour beaucoup de problèmes sociaux, des solutions institutionnelles ou associatives se sont mises en place. Le revers de la médaille ? Une perte de ce supplément d'âme qui consistait à traiter l'autre comme un frère ou une sœur. C'est le Conseil constitutionnel consacrant la *“valeur constitutionnelle du principe de fraternité”* dans une décision sur le délit de solidarité envers les migrants qui nous rappelle à quel point cet élan vital altruiste est important. Ce faisant, il redonne à la fraternité son caractère universel, dans une définition plurielle.

La fraternité : principe fondamental de la solidarité



© Société de Saint-Vincent-de-Paul

● Une définition plurielle et ambivalente de la Fraternité

Si la fraternité est difficile à appréhender, c'est d'une part parce qu'elle émane d'une valeur ou d'un sentiment qui se concrétise dans une multitude d'actes, et d'autre part parce que sa définition est ambivalente. Le résultat peut ainsi se traduire par une dilution de son sens. Revenons aux éléments qui permettent de mieux “l'attraper”.

Concernant le **champ lexical associé** : les mots ou expressions qui viennent spontanément à l'esprit lorsqu'on parle de fraternité sont : solidarité (29%) ; aide (20%) ; respect (15%) et bienveillance (14%) selon le *Baromètre 2024 de la fraternité*⁵⁶⁵ effectué auprès d'un échantillon de 1 502 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Les notions d'humanisme, d'universalité, d'engagement et de lien sont absentes, réduisant le concept à quelques unes de ses expressions, comme l'entraide ou la solidarité.



Les mots ou expressions qui viennent spontanément à l'esprit lorsqu'on parle de fraternité sont : solidarité (29%) ; aide (20%) ; respect (15%) et bienveillance (14%)

Quant à la définition de Fraternité⁵⁶⁶, selon le Larousse :

1. Lien de solidarité qui devrait unir tous les membres de la famille humaine ; sentiment de ce lien ;
2. Lien qui existe entre les personnes appartenant à la même organisation, qui participent au même idéal.

Notons au passage que le mot Fraternité vient de “frater” qui veut dire “frère”. Depuis quelques années a émergé l'expression “sororité” que la définition du Larousse réduit à une “attitude de solidarité féminine”, sans insister sur la profondeur des liens humains, expérientiels et sensibles qui unissent les femmes.

On peut ainsi faire le constat que la Fraternité propose **différentes dimensions**, lesquelles peuvent même émaner de l'orthographe du mot “fraternité”, écrit avec une majuscule ou non. La définition lie les hommes de manière universelle, mais de manière communautariste,

ou corporatiste également. Ces deux mouvements, l'un plus “communautariste” et “concentriste” et l'autre plus “universaliste” et “humaniste” peuvent se combiner ou bien s'opposer, révélant un point de tension intéressant. A y regarder de plus près, on peut mettre ce point de tension en perspective avec l'importance dont les trois piliers de la devise républicaine sont perçus.

Selon le **Baromètre 2024 de la fraternité**⁵⁶⁹, par ordre d'importance, les valeurs de la devise républicaine sont selon les interrogés : Liberté (65%) ; Egalité (25%) et Fraternité (9%). Idéologiquement, ce sont davantage les Écologistes et le PS qui considèrent la Fraternité comme la valeur la plus centrale dans notre société de demain. Pour autant, la Fraternité ne totalise que 18% des réponses dans ce sens, contre 31% pour l'Égalité et 51% pour la Liberté. De même, selon le Baromètre 2023 du lien social d'IPSOS⁵⁷⁰ : 1 Français sur 2 pense que la Liberté est la valeur la plus importante, devant l'égalité, la solidarité et la démocratie. En résumé, il y a une **expression plus large envers des valeurs qui semblent plus individualistes**, comme la Liberté au détriment de valeurs qui nécessitent de l'engagement comme la Fraternité.



Ensemble, c'est mieux

Des chercheurs américains en psychologie ont démontré en 2014 que partager une expérience avec quelqu'un d'autre, même inconnu, l'améliorait. L'équipe d'Erika Boothby a en effet découvert qu'une personne dégustant du chocolat en même temps qu'une autre personne évaluait le goût du chocolat plus positivement, même si celle-ci lui était étrangère et qu'il n'y avait pas de contact direct entre les deux. La présence d'autrui, même différent, étranger ou inconnu, enrichit donc grandement l'expérience, illustrant ainsi la puissance des relations sociales.

1 Français sur 2

pense que la Liberté est la valeur la plus importante, devant l'égalité, la solidarité et la démocratie.

Cette ambivalence dans le concept de Fraternité entre centrisme et universalisme montre qu'il est sans doute possible de la travailler à plusieurs échelles afin d'investir les manifestations du lien social dans la cité. Ces différentes échelles impliquent de travailler sur l'altérité et l'ouverture à la diversité pour un maillage des liens sociaux solides.

● **La Fraternité à l'épreuve de l'altérité**

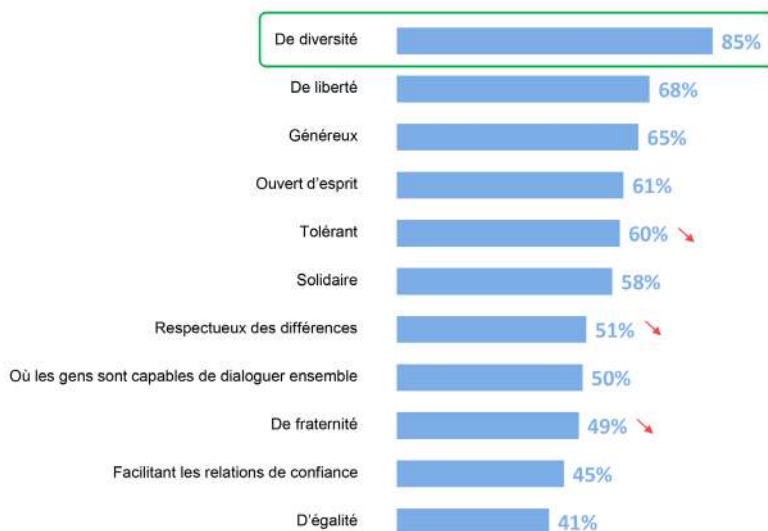
Développer les liens faibles dans la cité implique de renforcer les maillages à différents niveaux en travaillant les liens au territoire, l'identité social, mais aussi l'ouverture à l'autre. Pour ce faire, il est donc nécessaire de surmonter les freins liés à la diversité et à l'altérité.

Comme le montrent les résultats issus du *Baromètre 2024 de la fraternité*⁵⁷², la France est un pays de diversité (pour 85% des répondants) et de liberté (68%). Cependant, la totalité des affirmations sur la France avec lesquels les répondants sont d'accord accusent une baisse par rapport aux années précédentes, indépendamment du pic d'avril 2021 peut-être attribuable au Covid et aux aides mises en place par le gouvernement. Ce qui interpelle dans ces résultats, c'est l'écart entre le ressenti d'une certaine diversité d'une part ; et d'autre part avec les idées d'acceptation de ces différences et de solidarité. Le ressenti de la tolérance (60%), du respect des différences (51%) et de la fraternité (49%) accuse un net recul par rapport aux années précédentes. Par ailleurs, selon le Baromètre du lien social réalisé par IPSOS Sopra Steria pour EBRA en 2024⁵⁷³, 88% des Français fréquentent des personnes avec qui ils sont en désaccord sur au moins un sujet, à propos de la politique, de l'économie, de l'écologie ou de la religion.

Extrait du Baromètre 2024 de la fraternité⁵⁷⁴

L'adhésion à différentes affirmations sur la France Evolutions - Récapitulatif : TOTAL Oui

QUESTION : Diriez-vous que la France est un pays... ?



- RAPPELS (en %)

	Mai 2016	Avril 2018	Avril 2019	Avril 2020	Avril 2021	Sept. 2022
De diversité	84	85	87	91	91	86
De liberté	71	68	70	77	77	70
Généreux	69	68	69	68	79	68
Ouvert d'esprit	61	62	63	65	72	62
Tolérant	68	65	64	66	75	64
Solidaire	62	60	60	68	68	61
Respectueux des différences	60	58	61	59	67	59
Où les gens sont capables de dialoguer ensemble	NP					
De fraternité	55	53	54	59	65	54
Facilitant les relations de confiance	NP					
D'égalité	46	43	42	45	57	43

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

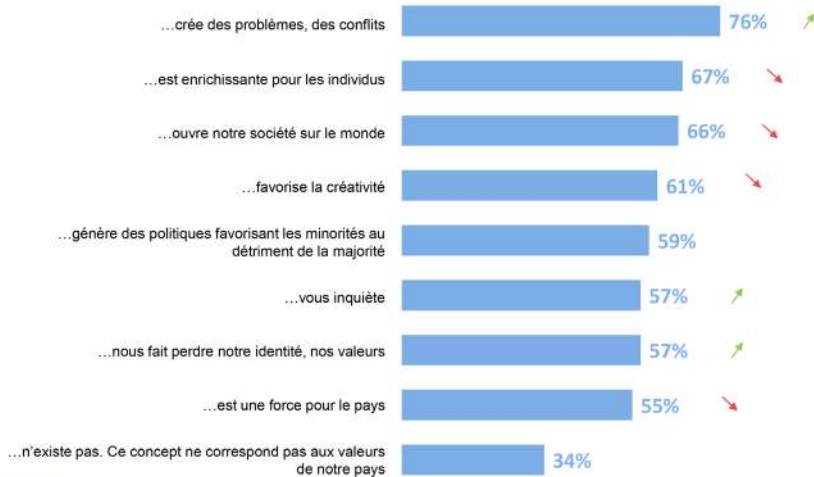
Par ailleurs, les interrogés associent en priorité la notion de diversité avec l'origine ethnique ou linguistique (52%) ; le milieu social (33%) ; la nationalité (31%) et les convictions religieuses ou philosophiques (26%).

Extrait du Baromètre 2024 de la fraternité⁵⁷⁵



L'adhésion à différentes affirmations sur la diversité en France Evolutions - Récapitulatif : TOTAL D'accord

QUESTION : Êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des affirmations suivantes sur la diversité en France ? La diversité en France...



- RAPPELS (en %)

	Avril 2019	Avril 2020	Avril 2021	Sept. 2022
...crée des problèmes, des conflits	68	70	74	69
...est enrichissante pour les individus	75	75	76	71
...ouvre notre société sur le monde	72	77	78	70
...favorise la créativité	70	73	73	66
...génère des politiques favorisant les minorités au détriment de la majorité	55	52	62	58
...vous inquiète	47	44	55	51
...nous fait perdre notre identité, nos valeurs	44	43	54	50
...est une force pour le pays	64	67	68	61
...n'existe pas. Ce concept ne correspond pas aux valeurs de notre pays	25	25	34	32



© GROUPE IFOP 2024 | 14

Plus inquiétant, ils sont de plus en plus nombreux à considérer la diversité comme **problématique** plutôt que comme une force. De fait, selon le *Baromètre 2024 de la fraternité*⁵⁷⁶ :

- 79% des interrogés considèrent qu'on n'est jamais assez prudent lorsqu'on a affaire aux autres, avec des pourcentages plus élevés chez les femmes (83%) que chez les hommes (75%) et inversement proportionnels au niveau de diplôme (de 86% chez les non-diplômés à 70% chez les diplômés du supérieur) ;
- 54% des interrogés questionnent leur interlocuteur et essaient de le comprendre lorsque ce dernier n'est pas d'accord avec eux sur un sujet primordial ; 31% préfèrent s'abstenir de poursuivre l'échange ;
- 54% ressentent la responsabilité d'apporter avant tout leur aide aux personnes en difficulté qu'elles connaissent et 25% aux personnes en difficulté qu'elles connaissent ou non. 21% affirment ne pas ressentir de responsabilité particulière vis-à-vis des personnes en difficulté et préfèrent prendre soin d'elles-mêmes.

Ces résultats invitent à montrer les **bénéfices de l'éducation à l'altérité et de la promotion de la diversité** pour lever les freins au développement de liens sociaux en dehors des communautés de chacun. Les démarches peuvent prendre appui sur le fait que le *Baromètre 2024 de la fraternité* révèle paradoxalement un attrait réel pour la fraternité et ses bénéfices.



Valoriser les identités semblables plutôt que "meurtrières"

Dans Les Identités meurtrières, Amin Maalouf explique que nous avons tous des identités multiples et que généralement, lors d'une rencontre, les identités s'opposent au lieu de rassembler. Elles sont donc "meurtrières". Pourtant, les individus pourraient se rassembler autour de leurs points communs plutôt que leurs divergences. L'auteur invite ainsi à se reconnecter aux identités semblables ; à trouver la convergence lors de la rencontre plutôt que la divergence. C'est ce que l'influenceuse @Chtam met en pratique dans son podcast "le commun des mortels" animé à la Maison de la Conversation, dans laquelle elles proposent à trois personnes venant d'horizons différents d'échanger pour trouver ce qui les rassemble.

Quand, dans le cadre professionnel, familial ou amical, les Français organisent des actions et collaborent à des projets avec des personnes "différentes d'eux", ce sont en priorité avec ;

- des personnes de générations différentes d'eux (69%) ;
- de milieux sociaux différents d'eux (65%)
- et ayant un mode de vie différent d'eux (64%).

A l'autre bout de ce classement, c'est avec des personnes qui ont quitté leur pays (37%) ; des personnes d'origine linguistique et ethnique différentes (55%) ou ayant des engagements associatifs différents. A part le dernier item (personnes qui ont quitté leur pays) qui augmente de 3 points, tous les autres items accusent des baisses. Ces résultats suggèrent une tendance au repli communautaire plutôt qu'à l'ouverture.



Vivre en cité, une expérience pour jeunes retraités

Isabelle Chazerans et son mari Pierre ont vécu cinq années marquantes dans une cité des Mureaux, une expérience relatée dans leur ouvrage "Oser la rencontre". Ils ont quitté leur confort à Aix-en-Provence pour répondre à un "appel spirituel et citoyen" de "rencontre avec l'autre". Immergés dans ce quartier sensible, ils ont découvert un monde éloigné de leurs préjugés initiaux, riche en hospitalité et en solidarité. Isabelle, auparavant solitaire, a appris à tisser des liens profonds avec des personnes très différentes d'elle, ce qui a enrichi sa foi chrétienne. Pierre a également transformé sa vision de l'islam et a reconnu l'importance du dialogue interreligieux. Leur vie de couple s'est intensifiée, confrontant leurs différences et renforçant leur union à travers cette proximité inédite et les défis quotidiens.

Pourtant la question du communautarisme divise les Français. Selon le *Baromètre du lien social 2023*⁵⁷⁸ d'IPSOS, le communautarisme est un sujet de discorde. Pour 56% des Français, les communautés enferment les individus et détériorent le lien social tandis que 44% y voient plutôt une possibilité de créer des liens de solidarité entre individus. De plus, l'état du lien social en France semble en meilleure santé au niveau local qu'au niveau national selon les répondants : "Dans l'ensemble, les Français se montrent partagés sur l'état du lien social. S'ils ont globalement le sentiment que l'état du lien social n'est pas bon aujourd'hui en France (seuls 34% estiment qu'il est bon), ils sont plus positifs sur leur lieu de vie : 65% considèrent que le lien social est bon là où ils vivent. Ce lien social semble cependant se détériorer, que ce soit en France (79%) ou là où les répondants vivent (57%)."

Paradoxalement, les répondants du *Baromètre 2024 de la fraternité* indiquent aussi que :

- 82% pensent que la convivialité peut favoriser l'émergence de liens fraternels ;
- 82% pensent que les liens fraternels sont bons pour la santé mentale ;
- 68% pensent que les actions de fraternité permettrait de répondre au besoin de se sentir relié ;
- 71% pensent que les actions de fraternité peuvent améliorer le sentiment de sécurité ;
- 61% pensent que la fraternité est sous-estimée, et que faire preuve de fraternité est utile aujourd'hui et sera central dans la société de demain.

L'association Entourage a en effet pu remarquer au cours de ces actions toutes les ressources qu'offraient le lien social et la fraternité. Jean-Marc Potdevin, fondateur d'Entourage, a constaté en discutant avec des personnes en précarité dans le 11ème arrondissement à Paris qu'il était souvent plus facile pour elles de trouver un logement pour quelques nuits plutôt que de tisser des nouveaux liens avec des individus venant d'autres groupes sociaux. De plus, à cause de cette faible considération, elles perdent parfois l'envie de s'intégrer dans une société de laquelle elles se sentent rejetées. La défiance est donc par plusieurs aspects un frein important à leur réintégration, et à l'inverse le lien social et la fraternité sont essentiels pour que naisse une véritable solidarité porteuse de bénéfices sociaux. Dès lors, l'association Entourage aide à la formation de ces rencontres, en elles-mêmes déjà bénéfiques, et qui par ailleurs peuvent parfois aboutir à une aide matérielle.

La Fédération des acteurs de la solidarité fait un constat analogue. Si les parcours d'exil ou les parcours migratoires peuvent faire peur, l'expérience témoigne souvent qu'aller à leur rencontre offre des moments riches qui n'apportent pas qu'aux personnes exilés, mais aussi aux habitants qui les accueillent.



Renouer la fraternité grâce à la rencontre

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

En synthèse, la fraternité offre de multiples visages et formes d'expression allant d'une solidarité communautaire à une entraide universelle. C'est la confrontation à l'altérité et à la diversité qui crée le point de tension entre l'entresoi et l'humanisme. Pour autant, la fraternité reste prégnante des imaginaires positifs de chacun. Pour la déverrouiller et l'activer, les preuves de ses multiples bénéfices sociaux peuvent être mis en avant.

2 - LES BÉNÉFICES SOCIAUX DE LA FRATERNITÉ - LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ, DIVERSITÉ, MEDIAS, RELIGIONS

Solidarité citoyenne et cohésion sociale ; lutte contre la précarité ; meilleure compréhension de l'autre ; dépoliarisation des débats ; prévention des conflits ; hausse du sentiment de sécurité et baisse de la criminalité ; ... Les **bénéfices sociaux de la fraternité sont multiples**. Ils se déploient sur l'ensemble des marqueurs de l'altérité.

Cette partie est partiellement nourrie par les **"Proofs of concept" de la fraternité** développées dans le *Baromètre 2020 de la fraternité*⁵⁷⁹, édité par le Labo de la Fraternité dont la Fabrique Spinoza est membre au côté de 17 autres organisations engagées à créer du lien social. Elle cible plus spécifiquement les bénéfices de la fraternité en matière d'engagement citoyen ; de lutte contre les précarités ; de prévention des conflits ; de recul par rapport aux informations véhiculées par les médias et de sécurité.

● La fraternité pour un Etat Providence augmenté grâce au bénévolat, au don et à l'engagement citoyen

Selon le *Baromètre 2020 de la fraternité*⁵⁸⁰, l'on redécouvre le **caractère vital de la fraternité dans les démocraties minées par l'utilitarisme et l'individualisme**. La fraternité est à la fois la source et le prolongement nécessaire de l'Etat-Providence débordé par les situations d'exclusion. Elle redevient l'expression de notre humanité dans la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement personnalisé ou dans des situations d'urgence comme celle de la crise du Covid - 19 qui a vu naître des situations d'entraide et de coopération inédites.

Pour preuve, **l'entraide qui surgit lors de la période Covid**. Dans son article Covid : la vague de fraternité (2020), la Fondation L'Abbé Pierre salue l'entraide qui s'est mise en place partout en France, via les associations et les citoyens, en faveur des plus démunis alors que le 17 mars, la France se retrouvait à l'arrêt et confinée : *"Pour faire face, ce sont des centaines de milliers de tickets-service, de panier-repas, de kits d'hygiène qui ont été distribués partout sur le territoire pendant des semaines, sans parler de l'entraide de proximité, elle aussi exemplaire, à l'exemple de celle des habitants de Clichy-sous-Bois. Une solidarité de voisinage qui s'est aussi révélée dans les messages reçus à l'Espace Solidarité Habitat, à Paris, ou avec l'engagement de "bénévoles Covid" un peu partout en France, à l'image de Brigitte, à la Boutique Solidarité de Saint-Denis de La Réunion : "Je ne m'attendais pas à tant de détresse... je suis à la fois étonnée et inquiète devant le fossé social qui se creuse actuellement."*

Ces élans populaires questionnent la manière de "mettre en œuvre" la fraternité au soutien de l'Etat Providence.

Étienne Pinte, député, explique dans *Peut-on mener une politique de fraternité ?* (2012), de la Revue Projet⁵⁸² : *"On parle beaucoup de la solidarité, mais la fraternité est quelque chose de beaucoup plus vivant et personnel. Elle imprègne chacune de nos vies, alors que la solidarité est la mutualisation des fraternités individuelles, soit à travers l'institutionnalisation publique, soit au sein du monde associatif." [...]* *"Pour un responsable politique, la fraternité est difficile à mettre en œuvre. C'est plutôt la solidarité que nous traduisons dans des lois et des règlements. Mais si l'on est attentif aux minorités - les Roms, les plus pauvres, les sans domicile fixe, les personnes atteintes de handicaps -, la solidarité ne suffit pas à rendre concret le "vivre ensemble". D'où l'importance des "médiateurs", qui servent de trait d'union entre les grands ensembles institutionnels et associatifs et certains d'entre nous. Le défenseur des droits, par exemple, permet à chacun de faire valoir ses droits individuels et parfois collectifs lorsqu'ils risquent d'être bafoués. Le monde associatif, avec ses millions de bénévoles - et aussi ses millions de donateurs qui malgré la crise continuent à le financer -, permet d'amortir les effets des carences de l'État. Car ce n'est pas parce qu'on*

solidarise la fraternité que l'État remplit pleinement ses devoirs. Nous sommes tous coresponsables de nos frères."

La fraternité à l'épreuve de la crise sanitaire

© Mitis

66

"La solidarité ne suffit pas à rendre concret le "vivre ensemble."

Etienne Pinte





Pour une fraternité ouverte et solidaire

En synthèse, les bénéfices sociaux de la fraternité sont immenses dans les champs investis par le **bénévolat et le don**. Ces expressions de la fraternité restent indispensables pour pallier les carences de l'Etat Providence, mais également en tant que ciment républicain, créateur de cohésion sociale.

Quelques éléments contextuels préalables : les données des différentes études sur le bénévolat et la générosité ne convergent pas toujours et peuvent pâtir d'un délai de traitement entre l'année concernée et la date de publication des études. Les données fiscales du don sont incomplètes car elles ne prennent pas en compte les organisations ne permettant pas une déduction fiscale ou le don en nature. Pour cette raison, nous présentons ici quelques informations pouvant donner une idée sur la masse et le champ des manifestations de la fraternité, sachant que le bénévolat et la générosité ont aussi été impactés par la Covid, la guerre en Ukraine et la baisse du pouvoir d'achat.

Chez Astrée, le bénévolat rassemble des personnes aux parcours variés, qu'il s'agisse de leur niveau d'éducation, de leur origine ethnique, de leurs personnalités ou de leurs expériences de vie. Cette pluralité est une véritable force, et bien que l'on observe une majorité de femmes proches de la retraite, les bénévoles incluent aussi des adultes de tous âges. Cette diversité n'influence en rien la qualité de l'accompagnement : chacun adopte la même approche bienveillante et respectueuse. De plus, il n'y a pas de profil type des personnes accompagnées, permettant à chaque relation de se construire dans un esprit d'ouverture et de compréhension mutuelle.

Pour commencer, les graphiques issus de l'étude de l'Injep, *Deux tiers des Français impliqués dans la vie associative : dons, adhésions, bénévolat (2023)*⁵⁸³ effectuées sur des données de 2021 révèle l'importance de l'expression de la fraternité pour compléter l'action de l'Etat Providence. Ces données montrent aussi que la fraternité combine plusieurs visages qui témoignent du don des citoyens Français en matière d'argent ou de temps.

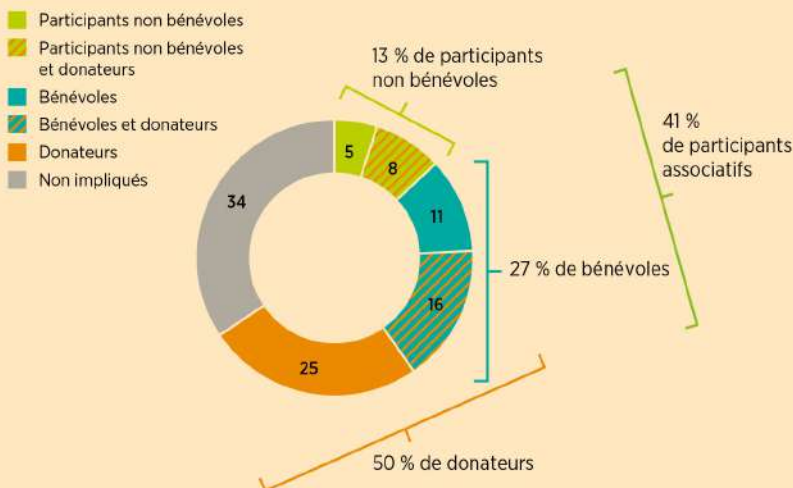
En ce qui concerne les dons, ce sont en pourcentage et par ordre d'importance décroissant les domaines "social et caritatif", puis "santé et recherche médicale", puis "environnement et climat" qui occupent le podium. Pour ce qui concerne le bénévolat, le podium est le suivant : "sport", puis "culture et art", puis "loisirs". Les données sont insuffisantes pour entrer dans le détail en ce qui concerne la fraternité. Toutefois le bénévolat semble se concentrer dans des domaines assez proches du quotidien ou de centres d'intérêt individuels. A l'inverse, les dons ciblent peut-être davantage des champs où la confrontation avec l'altérité et la difficulté est plus grande et où l'investissement en personne et en temps semble peut-être plus difficile.

Pour la Fondation de France, l'engagement citoyen est désormais ponctuel et nécessite d'être régulièrement réactivé ou ravivé par des liens sociaux spécifiques. On peut choisir de s'engager pour une heure, une journée, ou toute autre durée limitée, contrairement aux engagements longs et intenses du passé. Par exemple, l'initiative Action 56 propose des engagements très ponctuels, sans possibilité de prolonger les missions. Cela incite à s'engager davantage tout en s'adaptant aux nouveaux modes de vie.

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

graphique 1

Les différentes formes d'implication associative au sein de la population des 16 ans et plus (en %)

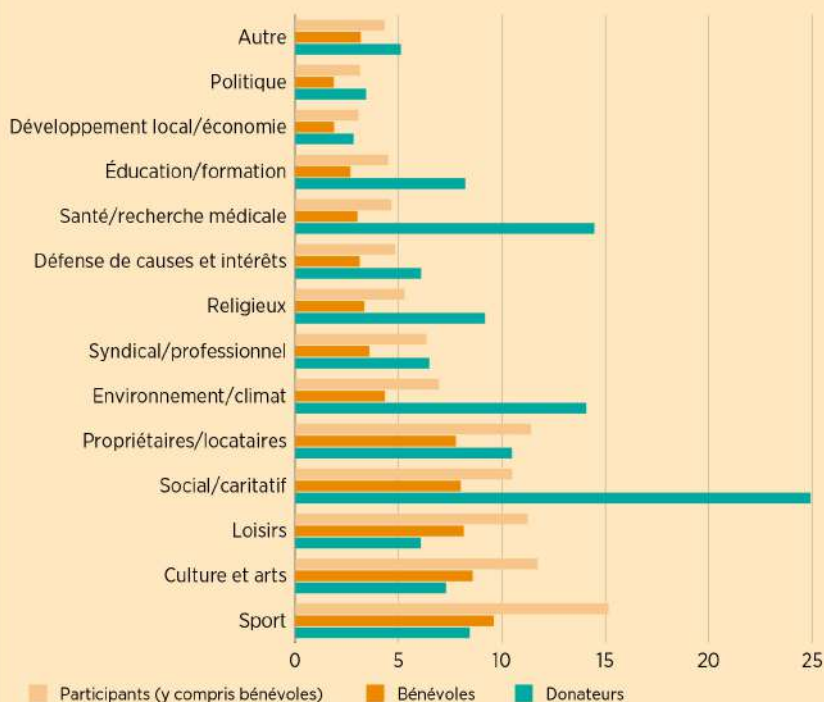


Source : enquête ENEAD, 2021.

Note de lecture : 27% des Français sont bénévoles dans une association; 16% sont bénévoles et aussi donateurs, les autres (11%) sont uniquement bénévoles. 34% ne participent ni ne donnent à aucune association.

graphique 2

Participation, bénévolat et dons par secteur associatif (en %)



Source : enquête ENEAD, 2021.

Note de lecture : au cours des douze derniers mois, parmi les 16 ans et plus, 25% ont fait au moins un don à une association sociale ou caritative; 12% ont adhéré ou participé au moins une fois à une association culturelle ou artistique, et 9% l'ont fait comme bénévoles.

Par ailleurs, sur des données plus récentes de 2023, France Générosités et l'Enquête IFOP 2023 pour Recherches et solidarités⁵⁸⁵ indiquent que :

- 38% des Français ont donné de leur temps en 2023, que ce soit dans une association (23%) ; et/ou dans une autre organisation (école, mairie, Église...) (6,1%) et/ou hors organisation (auprès de proches, voisins, amis) (17,5%)
 - 23% des Français sont bénévoles en 2023, soit trois points de plus qu'en 2022, mais un taux de participation bénévole qui se rapproche de celui d'avant crise (24% en 2019) ;
 - Alors que le taux de participation bénévole des femmes avait fortement chuté en 2022 (- 4 points par rapport à 2019), en 2023, les femmes sont engagées avec la même proportion que les hommes (23%). Il semble donc très probable que ce repli n'était que conjoncturel, les circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire ayant plus affecté les femmes que les hommes ;
 - 25% des moins de 35 ans sont bénévoles en 2023 (contre 22% en 2019), ce qui marque un engagement croissant ;
 - 25% des 65 ans et plus sont bénévoles en 2023 (contre 31% en 2019), ce qui marque un net replis ;
 - Même si les catégories des 35-49 ans et 50-64 ans se sont plus impliquées bénévolement en 2023 qu'en 2022, elles n'ont toutefois pas retrouvé leur niveau de 2019. Leur taux de participation reste cependant inférieur à celui des plus âgés et des plus jeunes.
- La fermeture des locaux, la perte de contacts avec les autres bénévoles et la crainte du virus ont été les principales causes du recul du bénévolat suite à la crise de la Covid.
- Pour finir, en ce qui concerne les dons, Les chiffres clés des dons aux associations 2023 (sur données 2021) de l'Injep indiquent que :
- 4,8 millions de foyers fiscaux ont déclaré au moins un don lors de leur déclaration annuelle de revenus à l'attention d'organismes d'intérêt général (ce qui ne représente pas la totalité des dons), totalisant 2,8 milliards de dons, avec une moyenne de 591 € par foyer ;
 - les retraités représentent un tiers des donateurs ;
 - 25% des dons sont fléchés vers le secteur social, 14% vers l'environnement et 14% vers la santé ;
 - 84% déclarent donner en situation normale et 35% en situation d'urgence.



(bénévoles ou non) et les “citoyens curieux des autres” qui souhaitent s’engager, facilitant ainsi la création et le maintien de ces liens précieux.

- La fraternité pour soulager la précarité et reconnaître l’autre dans son humanité au sein d’une société plus altruiste

La précarité affiche plusieurs visages, lesquels peuvent aussi se superposer. Chômage ; sans-abrisme ; précarité alimentaire, énergétique, culturelle, sociale, numérique ; illettrisme ; migration... Les réponses du collectif via le lien social et la fraternité offrent toutefois de nombreux bénéfices dans la lutte contre cette précarité plurielle.

Pour ne prendre que quelques chiffres, Le 29e Rapport annuel sur l’état du mal-logement en France (2024)⁵⁸⁷ de la Fondation Abbé Pierre fait état de 330 000 personnes mal logées ; de 2 885 000 personnes vivant dans des conditions difficiles et de 12,1 millions de personnes fragilisées par rapport au logement.

2 885 000 personnes

vivent dans des conditions difficiles en France.

L’ensemble de ces éléments démontre que pour investir les manifestations du lien dans la cité et favoriser les bénéfiques sociaux de la fraternité, plusieurs leviers peuvent être activés :

- la mise en avant de situation d’urgence auxquels les Français sont réceptifs ;
- la mise en place de passerelles ou de “parcours fraternités” entre dons en argent et dons en temps ;
- l’éducation à l’engagement et à la diversité pour lever les freins de l’altérité ;
- la valorisation du don et de l’engagement bénévole comme expression de la fraternité et complément essentiel de l’État Providence afin de soulager la précarité et reconnaître l’autre dans son humanité.

La raison d’être des associations et des organismes qui encouragent l’engagement citoyen est également de promouvoir la fraternité et de créer des liens sociaux au sein de la cité. C’est le cas d’HelloAsso, dont la raison d’être en 2024 est d’encourager l’engagement associatif des citoyens. Cet engagement est un des moteurs essentiels pour bâtir une société plus soudée et fraternelle. Les associations et les bénévoles jouent un rôle crucial en tissant des liens sociaux, contribuant ainsi à renforcer le tissu social. Avec plus de 1,5 million d’associations en France, HelloAsso accompagne les responsables associatifs

Par ailleurs, le dernier rapport sur l’État de la pauvreté en France (2023)⁵⁸⁸ du Secours Catholique pointe du doigt une aggravation de la pauvreté, laquelle touche en premier les femmes. “95% des personnes que nous rencontrons vivent sous le seuil de pauvreté (à 60% du revenu médian). Les trois quarts vivent même en situation d’extrême pauvreté (sous le seuil de 40% du revenu médian), contre 65% en 2017. Et tout porte à croire que cette dégradation se poursuit en 2023, comme en atteste la forte hausse du nombre de personnes faisant appel à l’aide alimentaire des associations. En 1989, les femmes représentaient 51% des adultes rencontrés par le Secours Catholique. En 2022, cette part est de 57,5% - et même de 60% des adultes de nationalité française. Les premières victimes de la pauvreté sont donc les femmes, et surtout les femmes avec enfants.” indique le site du Secours Catholique.

Pour finir ce triste tableau, selon l’Observatoire des Inégalités (2022), “18,8% des immigrés ont un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté [2]. C’est 2,6 fois plus que parmi les non-immigrés. Pour les personnes nées en Afrique subsaharienne, le taux de pauvreté est même de 24%, contre 11,2% pour les immigrés nés en Europe. Les immigrés représentent 9% de l’ensemble de la population,

mais plus de 20% des personnes pauvres.” Ce constat enjoint à éduquer à l’altérité et à la diversité pour que les personnes les plus exclues puissent bénéficier d’une fraternité universelle.



“La solitude, ça tue”; “Je vois passer 3000 personnes par jour et seulement 2 me disent bonjour”

Cette esquisse de la précarité à grands traits se décline dans tous les champs de la vie. Difficile d’avoir un logement sans travail fixe et des papiers en règle ; impossible d’avoir un travail sans logement. La pauvreté s’exprime aussi en matière de santé physique et mentale, de solitude et d’exclusion. “La solitude, ça tue”; “Je vois passer 3000 personnes par jour et seulement 2 me disent bonjour” ; “Parfois j’ai l’impression d’être un sac poubelle sur le bord du trottoir”, cite le Baromètre 2020 de la fraternité .

Si la précarité est plurielle, toutes les formes de précarité ont pour point commun d’exclure à différents niveaux de la société. Elles sont à l’origine d’un processus de **désocialisation** qui interroge notre humanité autant qu’il écorche le principe de fraternité. Ce processus de désocialisation est décrit par Alexandre Vexliard dans *Le Clochard, Étude de psychologie sociale*, paru en 1957, puis réédité⁵⁹⁰. L’auteur segmente ainsi la désocialisation des personnes sans-abri, en 4 phases : 1) Phase “agressive” (état de combativité pour s’en sortir. ...) ; 2) Phase “régressive” (familiarisation) ; 3) Phase “fixation” (rupture avec le passé), et si tout lien est coupé, 4) Phase de “résignation” (Installation dans la rue). Elle ne croit plus à un retour en arrière possible. Elle doit harmoniser ses représentations d’elle-même avec la réalité qu’elle vit. Dès lors, sa resocialisation sera encore plus difficile, elle nécessitera un effort psychologique encore plus grand. Dans la même veine, la BD *Chroniques du 115*⁵⁹¹ d’Aude Massot (2017), illustre les analyses du Dr. Xavier Emmanuelli, le processus de “désocialisation progressive” et la façon dont la perte du lien accélère la tombée à la rue.

Pour lutter contre toutes les formes de précarité et d’exclusion, le maintien de la solidarité et du lien social sont salvateurs. Dans le *Baromètre 2020 de la Fraternité*, plusieurs sources viennent corroborer l’importance du lien et de la fraternité pour aider les personnes précaires et qui échappent aux filets de sécurité de l’Etat Providence. Enfin, de nombreuses études et chercheurs mettent en avant le rétablissement du lien comme le fondement de la sortie de rue des personnes, à l’instar du psychiatre Alain Mercuel⁵⁹² dans son ouvrage “*Souffrance psychique des sans-abri*”.

Face à ces situations extrêmes de précarité, de désocialisation et d’exclusion, la fraternité permet d’activer des solutions issues de la société civile en

complément de l’Etat Providence. Les bénéfiques de la fraternité contre la précarité sont ainsi prouvés dans les témoignages et les mesures d’impact des différentes initiatives.



INITIATIVE Solidarités Nouvelles pour le Logement : une réponse fraternelle à la précarité

Solidarités Nouvelles pour le Logement⁵⁹³ est une association créée en 1988 par des architectes.

Elle incite chaque citoyen à prendre sa part de responsabilité et de solidarité en se regroupant pour agir afin que chacun puisse habiter un logement décent et trouver sa place parmi les autres.

Ce faisant, l’association apporte une réponse fraternelle aux personnes en situation précaire et aux problèmes de logement en en faisant une responsabilité collective. La démarche originale, se déploie en 4 grands volets :

- créer des logements très sociaux par construction, achat rénovation, bail à réhabilitation, mise à disposition par des particuliers ou legs ;
 - louer ces logements à des personnes en difficulté “le temps qu’il faut” pour qu’elles retrouvent une stabilité ;
 - accompagner chaque ménage jusqu’à l’accès à un logement pérenne. Cet accompagnement est assuré par des bénévoles du quartier et par un travailleur social de l’association ;
 - témoigner pour mobiliser et interpeller les instances politiques et les acteurs publics ou privés.
- La mise en œuvre de cette démarche est assurée par 1 347 bénévoles actifs, répartis en 118 Groupes Locaux de Solidarité (GLS) en Île-de-France et épaulés par l’équipe de leur association départementale. Les locataires sont membres à part entière de l’association et sont invités à participer à la vie du Groupe Local de Solidarité, ce qui permet de gommer les frontières entre aidants et aidés et facilite la réinsertion.

L’étude d’impact 2022⁵⁹⁴ fait état depuis 1988 de plus de 13 830 personnes accueillies dans 1 341 logements au 31/12/2022. Après avoir retrouvé une stabilité, 92% des locataires accèdent ensuite à un logement pérenne.

Une bénévole témoigne : “Je suis bénévole deux jours par semaine dans une pension de famille de Solidarités Nouvelles pour le Logement qui accueille tous types de personnes qui se sont retrouvées dans une situation de grande précarité. Se retrouver à la rue, ça peut vraiment arriver à tout le monde. Et c’est un processus de désocialisation féroce qui nécessite un accompagnement global pour se réinsérer. Au début, je pensais proposer tout un tas d’activités, et puis je me suis rendue compte que ce que les pensionnaires attendent, c’est plutôt de l’écoute, de la conversation. Donc quand j’y vais, c’est principalement pour les écouter, leur parler, interagir avec eux. Essayer de contribuer à ce qu’ils se raccrochent à la vie.”

En conclusion, la fraternité permet de lutter contre la précarité et de reconnaître l'autre dans son humanité dans une société plus altruiste. Pour que cette fraternité puisse pleinement se déployer, l'ouverture à l'altérité - notamment aux différentes formes de spiritualités et religions - est un préalable.

● **Fraternité, convictions et religions : les amitiés interconvictionnelles augmentent la bienveillance et permettent de prévenir les conflits**

Si les croyances religieuses ou philosophiques peuvent opposer et générer des conflits, elles se rejoignent souvent sur l'attention et l'ouverture à l'autre.

L'organisation américaine *InterFaith Youth Core* a publié un rapport de recherche "*Friendships matter*" sur l'importance de l'amitié interconvictionnelle dans la prévention des conflits. Selon l'organisation, la diversité des amitiés favorise également l'apprentissage et l'ouverture. "*Le nombre d'amitiés interconvictionnelles que les étudiants ont en première année d'université a une corrélation positive sur leur connaissance, leur bienveillance et leur vision du pluralisme.*" "*Les amitiés interconvictionnelles qu'ont les étudiants augmentent positivement leur rapport fraternel à toutes les autres convictions*" indique le rapport.

Promouvoir les relations interconvictionnelles pour mieux vivre ensemble



© Coexister

Les bénéfices de la fraternité qui se concrétisent dans l'ouverture à la diversité spirituelle sont donc à la fois individuels et collectifs. Depuis la connaissance et le respect des autres cultes, jusqu'à la prévention des conflits en passant par la lutte contre les stéréotypes, le développement des liens fraternels interconvictionnels lève les premiers freins liés à l'altérité pour valoriser ce qui fait de chaque personne un humain et un "frère" ou une "soeur". Ce faisant, cela permet de lutter contre le communautarisme et de sortir des bulles de filtres sociaux pour une meilleure compréhension du monde. En définitive, cela élargit les périmètres de solidarité et d'altruisme de chacun en permettant de tisser des attaches multiples pour un maillage social solide et inclusif.

Pour développer la fraternité interconvictionnelle, le travail sur la laïcité est une première approche intéressante. En ce sens, l'association Enquête⁵⁹⁵ "*conçoit et diffuse des pédagogies et outils scolaires, péri et extra scolaires ludiques d'éducation à la laïcité et aux faits religieux pour développer chez les enfants un rapport apaisé et réfléchi à ces sujets*". Enquête travaille par ailleurs sur la mesure d'impact de son action en partenariat avec l'OCDE. D'autres programmes, comme Coexister ont réalisé des études d'impact qualitatifs.



**INITIATIVE
Coexister : développer la fraternité interconvictionnelle chez les jeunes**

Coexister⁵⁹⁶ est un mouvement de jeunesse et d'éducation populaire qui propose à des jeunes de différentes convictions de vivre une expérience positive de la diversité et d'apprendre à mieux vivre ensemble dans un esprit fraternel. Depuis 2009, 10 000 jeunes ont bénéficié de ce parcours dans 50 villes européennes et les bénévoles sont intervenus auprès de 120 000 jeunes en milieu scolaire pour partager leur expérience et déconstruire les préjugés. Coexister développe des programmes d'engagement des jeunes dont la pédagogie les rend acteurs de la création de liens sur leur territoire. Ils montrent, par l'exemple et le témoignage, que vivre la fraternité dans la diversité de convictions est possible, souhaitable, positif et bénéfique. Le rapport d'impact de Coexister montre l'importance des espaces de rencontres et d'échanges dans la création de liens interconvictionnels.

Ainsi, chez les Coexistants et Coexistantes qui sont des jeunes ayant suivi un parcours sur une année au travers de trois types d'action :

- 77% des jeunes se sentent particulièrement à l'aise pour parler de leur conviction à Coexister, contre 53% en famille, 46% avec des ami·es et 17% dans leurs études ou leur emploi ;
- 88% pensent que l'association a été utile pour les aider à déconstruire des préjugés qu'ils avaient sur d'autres convictions.

Chez les Connecteurs et Connectrices, bénévoles animateurs :

- 70% déclarent se sentir capables de parler de leur conviction, en fin d'année, contre 56% en début d'année. Ils et elles sont aussi plusieurs à revendiquer un droit au respect et à la dignité ;
- 75% déclarent que Coexister a été utile pour mieux connaître leur propre conviction ;
- Grâce à leur expérience, ils et elles ont le sentiment de connaître plus de personnes ayant des convictions différentes, et de mieux accepter que d'autres personnes puissent avoir une "vérité" ;
- 97% affirment mieux connaître les principes juridiques de la laïcité de par leur expérience à Coexister.

- 95% se sentent capables de favoriser l'expression d'autres personnes sur leurs convictions ;
- 94% se sentent capables de créer des espaces de confiance. Ce chiffre connaît une forte progression entre le début et la fin d'année (19 points) ;
- 100% des connecteur·rices de plus de 3 ans sont capables d'intervenir contre les préjugés contre 69% pour la première année. Cela illustre un fort impact de la durée d'engagement ;
- 41% affirment que Coexister a été utile pour faire un choix d'étude ou de métier qui corresponde à leurs valeurs.

Les bénéfices sociaux en matière de fraternité interconvictionnelle permettent aussi d'outiller les citoyens - et en particuliers les jeunes - face aux bulles de filtres des réseaux sociaux et aux polarisations des informations véhiculées par les médias traditionnels.

● Faire vivre la fraternité dans les médias grâce au journalisme de solutions et au legal checking

Le *Baromètre de la confiance des Français dans les médias* (2023) de Kantar Public⁵⁹⁷ met en exergue la **défiance des Français** vis-à-vis des médias traditionnels que sont la télévision, la presse écrite et la radio.

71% des Français disent ainsi s'informer tous les jours via la télévision, 49% par la presse (que ce soit sous format papier ou numérique), 39% par la radio. Par ailleurs, 36% des Français (et 52% des moins de 35 ans) disent s'informer tous les jours par les réseaux sociaux.

“Cependant, 54% des Français pensent que “ la plupart du temps il faut se méfier de ce que disent les médias sur les grands sujets d'actualité” ; contre 37% qui pensent au contraire qu'on peut en général leur faire confiance. Parallèlement, la crédibilité accordée par les Français aux médias reste limitée, même si elle progresse cette année. Ainsi seul environ un Français sur deux pense qu'en général les choses se sont passées comme la radio (54%), la presse (52%) ou la télévision le raconte (49%). Parmi les causes de cette méfiance, les doutes sur l'impartialité et l'indépendance des journalistes sont importants. Ainsi, et de manière stable depuis plusieurs années, seul un quart des Français estime que les journalistes sont indépendants aux pressions de l'argent (26%) ou à celles du pouvoir (24%).” indique Kantar Public sur son site.

des Français
54% pensent que **“la plupart du temps il faut se méfier de ce que disent les médias sur les grands sujets d'actualité”**

Au déficit de confiance accordée aux médias traditionnels - qui peut alimenter des théories conspirationnistes ou complotistes - s'ajoute le **caractère anxiogène des informations véhiculées**. Selon le *Baromètre 2024 de la Fraternité*⁵⁹⁸, 76% des répondants sont d'avis que les médias ne mettent pas suffisamment en valeur les signes, actions et événements en faveur de la fraternité, c'est-à-dire des informations plus positives, des “bonnes nouvelles”. Or, en ne présentant pas de contenus fraternels dans les informations, et en privilégiant le sensationnel négatif, on désensibilise la fraternité. C'est alors l'immobilisme et le repli sur soi qui sont les plus probables. *“A trop éprouver par procuration, l'empathie s'épuise. Le risque : un repli communautariste.”* déclare le psychanalyste Serge Tisseron⁵⁹⁷.

L'**exemple de la crise des banlieues** est éloquent : Interrogés, des jeunes des quartiers révèlent que *“lorsqu'un journaliste ne décrit la réalité que sous cet angle - images de voitures brûlées, de trafics, d'émeutes - cela n'incite pas les premiers concernés à avoir confiance dans les médias. Le journaliste peut être considéré comme celui qui cherche les images chocs et qui envenime le débat pour faire de l'audience.”* Inversement, *“parler d'autres faits tout aussi réels - des habitants qui tentent d'apaiser la situation dans les moments chauds ; des artistes et de la créativité qui s'exprime ; de la solidarité ; des gens qui créent des entreprises, des associations, des projets... ne peut qu'aider à refléter une image plus fidèle de la situation, et à crédibiliser le travail d'information.”* indique le Baromètre 2020 de la fraternité.

Pourtant, des **solutions** existent pour que les médias soient un vecteur de liens fraternels, plutôt que de polarisation et de repli.

Une première voie réside dans le **journalisme de solution**. Il s'agit d'une manière d'introduire de la fraternité dans les médias en mettant en avant des actions qui sont généralement solidaires. Selon Reporter d'Espoir, *“c'est un moyen de recréer de la confiance entre citoyens et médias et plus particulièrement de lutter contre les fake news.”* indique le *Baromètre 2020 de la fraternité*. Dans cette veine, la campagne de clips de **Fraternité Générale Celles et ceux qui s'engagent 2019** (pour la fraternité) a été diffusée sur toutes les chaînes nationales de télévision, touchant plusieurs dizaines de millions de téléspectateurs. Elle a permis à 14 initiatives fraternelles d'être visionnées sur 17 chaînes de télévisions nationales et au journal en ligne du 20 mai au 16 juin 2019. Autre exemple, l'émission de Dorothee Barba, **Carnets de campagne**, sur France Inter, tend à nourrir cette voie en proposant des initiatives territoriales citoyennes et inspirantes. *“C'est le journal des bonnes nouvelles !”*, nous a-t-elle dit à l'occasion de l'émission Grand Bien Vous Fasse, du 7 décembre 2023, consacrée à la sortie de l'étude Territoires Heureux de la Fabrique Spinoza.

Une deuxième voie consiste à vérifier et **ré-objectiver des informations** pour les présenter avec davantage de neutralité et éviter ainsi les polarisations : c'est le but du fact checking et du legal checking.



INITIATIVE Les Surligneurs : le legal checking de l'information au service d'une information juste et neutre pour des citoyens en capacité de prendre part au débat-public

“Les Surligneurs est un média animé par des enseignants-chercheurs en droit qui se sont fixés comme mission de remettre le droit au cœur du débat public, à une époque où l'État de droit est dangereusement malmené. En diffusant une culture juridique et donc une capacité à mieux analyser le discours politique, l'objectif est de redonner aux citoyens les moyens de débattre et de protéger leurs libertés. Comment ? En publiant des analyses et des décryptages accessibles au plus grand nombre sur des sujets complexes, qui requièrent une expertise juridique approfondie. En pratiquant aussi, en référence au fact-checking, ce que nous appelons le legal-checking, la vérification de la conformité au droit des propos tenus par les personnalités publiques ; mais aussi par un traitement de l'actualité politique du point de vue du droit, une collaboration avec des médias de premier plan.” indique le site des Surligneurs⁶⁰⁰

L'exemple ci-après permet de mieux comprendre comment un titre de presse servi par un article insuffisant peut tordre la réalité, insinuer des intentions discriminatoires et induire des comportements polarisés.

Ainsi, dans Le Parisien du 12 mars 2024, les Surligneurs relèvent le titre suivant : La Fédération Française de Football (FFF) refuse les ruptures de jeûne du Ramadan pendant les matchs. Or, après analyse du statut particulier des fédérations sportives agréées, de l'obligation de neutralité qui s'applique aux fédérations sportives et de la jurisprudence, les Surligneurs indiquent : “ Les fédérations sportives sont soumises aux principes de neutralité et de laïcité dans le cadre des missions de service public qui leur sont confiées comme l'organisation des championnats. C'est pourquoi la FFF ne semble pas avoir d'autre choix que de refuser tout aménagement du règlement en raison du ramadan.”

Legal checking et journalisme de solutions peuvent donc amener davantage de fraternité via les médias en combinant deux approches : l'une plus intellectuelle, et l'autre plus émotionnelle. D'une part, le legal checking permet aux citoyens de s'outiller pour analyser des informations, prendre du recul et sortir des polarisations. Ce travail sur la neutralité permet de rester ouvert à l'altérité et au développement de liens faibles. D'autre part, le journalisme de solutions semblerait agir davantage sur les émotions en présentant des facettes positives de la

réalité ; lesquelles permettent de sortir des stéréotypes et de nourrir la part d'humanité de chacun d'entre nous.



Le travail sur la neutralité permet de rester ouvert à l'altérité et au développement de liens faibles.

Deux voies qui contribuent à faire des Français des citoyens éclairés et éduqués, à même de faire par la suite des choix de médias. Des choix et un recul qui leur permettent de sortir des bulles de filtres ou des discours peu nuancés ou anxigènes de certains grands groupes, comme cela est souvent le cas avec le sujet de la sécurité.

● Investir dans la fraternité pour plus de sécurité

Drapeau rouge agité politiquement et médiatiquement, symptôme de plusieurs maux sociétaux ou fantasmes, la sécurité - ou son opposé, l'insécurité - interroge la fraternité à plusieurs endroits. Les boucles d'action et de rétroaction entre sécurité, pauvreté, solitude, médias, lien social ainsi que les différents aspects de la sécurité effective, ressentie, financière, physique, psychologique... font état d'un sujet complexe que nous ne pourrions pas traiter de manière détaillée ici. Pour autant, plusieurs initiatives permettent de mettre en corrélation la fraternité et le lien social avec la sécurité, autre bénéfice social de la fraternité.

Ce bénéfice social de la fraternité est d'ailleurs fondamental à titre individuel et collectif parce qu'il fait intervenir une notion de confiance et d'entraide indispensable au vivre ensemble.

Au niveau individuel, la sécurité et le sentiment de sécurité sont une nécessité vitale de chacun. C'est d'ailleurs, après les besoins physiologiques, le deuxième besoin fondamental de la pyramide de Maslow qui hiérarchise les besoins humains. Le modèle de Maslow a depuis été controversé, du fait d'un manque de preuves scientifiques et de son biais culturel qui le rendrait plus applicable dans les cultures individualistes plutôt que collectivistes.

Au niveau collectif, la sécurité, c'est l'ambivalence et le point de rassemblement ou de rupture entre l'individu et le collectif : l'autre ou les autres peuvent être une menace, mais aussi une protection et un refuge. Dans ce contexte, comment les liens faibles et la fraternité peuvent-ils renforcer la sécurité et le sentiment de sécurité ?

Mais, avant de présenter plusieurs initiatives, qu'en est-il de la perception de la sécurité par les Français ?

Dans la tête des Français, le Sondage OpinWay pour Le Parisien (2023)⁶⁰¹, mentionne que :

- la sécurité (41%) est la troisième chose qui compte le plus pour les interrogés, derrière la famille et les amis

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

(78%) et l'argent (45%) ;

- 52% des interviewés sont d'accord pour dire que l'endroit où ils habitent est plus sûr qu'il y a 10 ans, contre 46% de pas d'accord ;
- 83% des Français sont favorables à l'existence de bases de données recensant les criminels sexuels à proximité de chez eux ; 82% à des caméras de surveillance placés dans des lieux publics ; 77% à des systèmes de reconnaissance faciale pour identifier les délinquants et les criminels.

Le sondage OpinionWay pour Le Parisien montre aussi l'influence de l'actualité et du traitement qui en est fait sur les réponses des interrogés, ainsi que les corrélations négatives entre le communautarisme et la sécurité.

Ainsi, pour 2021 interrogés en septembre 2023, les 3 grands enjeux concernant la sécurité en France sont la lutte contre le trafic de drogue (46%) ; la lutte contre la délinquance (43%) ; la prévention contre les violences en général (29%). L'attentat au lycée Gambetta d'Arras change le podium avec comme trois enjeux prioritaires chez les 1008 sondés en octobre 2023 : la lutte contre le terrorisme (54%) ; la lutte contre la délinquance (39%) et enfin la lutte contre le trafic de drogue (33%).

Ces mêmes répondants du mois d'octobre sont 90% à être inquiets des attentats terroristes dans le monde, suite à l'attentat du Hamas du 7 octobre, et 88% inquiets des attentats terroristes en France. Plus précisément, 89% sont inquiets de la multiplication d'actes terroristes isolés en France ; 85% de l'aggravation des tensions entre les communautés juives et musulmanes en France ; 85% d'une possible extension du conflit au-delà des deux pays concernés.

66

La sécurité (41%) est la troisième chose qui compte le plus pour les interrogés, derrière la famille et les amis (78%) et l'argent (45%).

Le développement des liens faibles et de la fraternité pour contribuer à la sécurité et au sentiment de sécurité doit donc s'appliquer à toutes les racines de l'insécurité. Parmi ces racines figurent la précarité, le traitement médiatique des informations et le communautarisme, comme nous l'avons vu précédemment.

Parallèlement, quelques expérimentations sur la base du développement des liens sociaux et de la fraternité font état de résultats intéressants en matière d'amélioration de la sécurité ou du sentiment de sécurité. En d'autres termes, la fraternité a bien pour bénéfice social d'améliorer la sécurité et le sentiment de sécurité.



INITIATIVE

Les marches exploratoires et les communautés de riverains : le lien social pour lutter contre l'insécurité

Certaines initiatives ont démontré une corrélation entre le renforcement des liens sociaux et le sentiment de sécurité et la sécurité.

Tout d'abord, les marches exploratoires de femmes, par exemple, ont un double effet de renforcement des liens entre citoyens et de prévention de l'insécurité ou du sentiment d'insécurité. Le Centre d'Information pour le Droit des Femmes et des Familles (CIDFFF) phocéen a par exemple mis en place le dispositif "La rue est à nous" qui organise des marches exploratoires. Concrètement, ces marches sont l'occasion de pointer des dysfonctionnements urbains, incivilités, mauvaises signalisations, dégradations, mauvais éclairages, manque de mixité et sentiment d'insécurité dans l'espace public. "Elles permettent donc d'articuler les questions de l'accès à l'espace public par les femmes, les questions de renouvellement urbain et de cadre de vie, de tranquillité publique, mais également de citoyenneté à travers la participation des femmes à la gestion de l'espace public." indique le site Solidarité Femmes 13⁶⁰²

Par ailleurs, l'initiative "voisins vigilants", signalée par des panneaux spécifiques, a pour objet l'entraide pour prévenir les actes de délinquance. Pour ce faire, des réseaux de voisins avertissent la police des individus suspects ou actes délictueux commis. Dans cette veine, à Lyon, des habitants du quartier de la Confluence (Lyon 2e) ont créé une communauté Whatsapp dédiée à la sécurité du quartier, indique l'article Quartier de la Confluence : face à la délinquance, les habitants s'organisent sur Whatsapp pour "aider la police" (2023)⁶⁰³, du Progrès. La communauté regroupait 230 personnes en décembre 2023. Les riverains font remonter des informations sur des vols de vélos, des cambriolages de garages ou alertent les forces de l'ordre sur des individus qui sont venus faire du repérage. "Il s'agit d'une initiative citoyenne et apolitique. Ce n'est pas une milice. Le but est d'aider la police qui est débordée et que les habitants se rendent compte que la sécurité est l'affaire de tous", indique un des fondateurs de la communauté, qui réside dans le quartier depuis 2011 dans l'article du Progrès.

En conclusion, l'expression de la fraternité offre de nombreux bénéfices sociaux dans des champs qui sont intrinsèquement liés comme l'amélioration de la sécurité ; la neutralité et l'équilibre de l'information dans les médias, la lutte contre les précarités, ou encore l'ouverture à la diversité. En outre, les liens faibles qui se développent dans ces champs permettent de tisser un maillage plus dense, propice à l'inclusion, au vivre ensemble et à la cohésion sociale. En ce sens, la fraternité apparaît comme un ciment de la démocratie.

3 - LA FRATERNITÉ, CIMENT DE LA DÉMOCRATIE POUR FAIRE SOCIÉTÉ ET CULTIVER LE VIVRE ENSEMBLE

● La fraternité : ingrédient essentiel de la démocratie

L'expression de la fraternité démontre ses pouvoirs curatifs et préventifs et sa capacité à faire de la place à l'autre dans la cité, à le reconnaître dans son humanité, dans ses différences, dans ses besoins et dans son importance pour faire société.

C'est ainsi que le rapport du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) *Combattre l'isolement social pour plus de cohésion et de fraternité* (2017)⁶⁰⁴, indique : *“La pauvreté relationnelle est à la racine du sentiment douloureux de ne pas ou plus compter ni peser dans le cours des choses. La mobilisation contre l'isolement social est une urgence pour la cohésion de notre pays et une politique assumée de fraternité Républicaine.”*

Dans la même veine, le rapport Lien social et précarité (2017) de la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) des Hauts-de-France indique que *“la précarité n'est pas synonyme de défaillance ou de manque de compétences sociales mais, bien davantage, que la précarité provoque des situations où le pouvoir d'agir est empêché de s'exercer. Quand celui-ci parvient à se restaurer, les savoirs expérimentiels développés nous permettent de comprendre comment se retisse le lien social.”*



La fraternité et la démocratie ont partie liée et elles peuvent se compléter et s'enrichir mutuellement pour relever de lourds défis.

En d'autres termes, lien social et fraternité se nourrissent mutuellement et la fraternité, par ses vertus inclusives, permet d'activer le pouvoir d'agir de tous au service d'un projet de société. Dans le Compte rendu de la 96e Rencontre : *Fraternité et démocratie de Semaines Sociales de France* (2022)⁶⁰⁵, l'on peut ainsi lire ceci : *“La fraternité et la démocratie ont partie liée et elles peuvent se compléter et s'enrichir mutuellement pour relever de lourds défis. La fraternité doit devenir un principe essentiel de notre organisation politique et de notre vie collective et c'est par sa promotion que nous pourrions contribuer à relever les défis globaux et peut-être aussi apporter des réponses à la question du sens devenue aujourd'hui prégnante dans nos sociétés.”*

En synthèse, la fraternité - par son caractère inclusif - est une condition essentielle pour des démocraties saines et pérennes et un sens du commun. Qui plus est, il ne peut y avoir de démocratie sans la participation et la représentation de tous, le principe d'un régime démocratique étant la pluralité et des institutions en bonne santé, au service et à l'écoute de tous.

● La fraternité pour préserver les institutions

La démocratie, la participation citoyenne et la bonne santé des institutions ne vont pas de soi. Le mouvement des gilets jaunes, certaines radicalisations, l'absentéisme... Mais aussi la défiance vis-à-vis des institutions qui peuvent sembler silotées et inadaptées au monde actuel révèlent une fraternité à l'épreuve des fragmentations autant que la nécessité de renforcer les liens et la cohésion sociale, indique le Baromètre 2020 de la Fraternité.⁶⁰⁶

Si nous avons évoqué en partie B2, les bénéfices sociaux concrets de la solidarité en complément de l'Etat Providence, il s'agit ici de dézoomer des actes de bénévolat ou de générosité pour se focaliser sur les bénéfices du “liant” de la fraternité sur le fonctionnement des institutions.

Le Baromètre 2020 de la fraternité indique que les prestations ne sont efficaces que si elles sont liées à des relations, et à des relations de co-construction. L'enjeu est donc de passer d'une société d'individus juxtaposés à une démocratie de coopération et d'émulation. Dans cette veine de nombreux travaux de nature scientifique ont mis en valeur le caractère vital des comportements de fraternité pour la survie des groupes ou des espèces, indique le Baromètre 2020 de la Fraternité. La réception des travaux de Darwin a mis l'accent sur la sélection, oubliant la deuxième partie de son œuvre, plus tournée vers la coopération. L'anthropologie du don à partir des travaux de Mauss fait valoir que le lien social repose sur le donner-recevoir-rendre et la reconnaissance de l'endettement mutuel bénéfique qui en résulte, là où notre société a tendance à privilégier le prendre-refuser-garder individualiste. La crise écologique montre que l'absence de respect de la nature peut remettre en cause la survie même de l'humanité. Quant à la nature, elle s'avère souvent coopérative (“L'entraide, l'autre loi de la jungle”), tant dans le règne animal (les bonobos) que végétal (le symbiotique analysé par Jean-Marie Pelt).

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

Ainsi, la fraternité permet d'entretenir les démocraties en :

- permettant l'expression de notre humanité dans la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement - institutionnels ou non - en agissant comme un liant républicain ;
- soulageant la pression sur les institutions sociales ;
- permettant aux institutions sociales d'être au fait des évolutions et besoins sociétaux et d'adapter leurs réponses ;
- permettant de co-construire et évaluer les solutions acceptées par les citoyens ;
- corrélant les prestations sociales à un projet de société ;
- permettant l'expression démocratique via les différents dispositifs de participation citoyenne.

Comment dans cette optique capitaliser sur les liens faibles pour favoriser la participation citoyenne ?

● Capitaliser sur les liens faibles pour favoriser la participation démocratique

Concrètement, la fraternité et les liens faibles peuvent permettre une meilleure participation et expression démocratique de trois manières différentes.

- Favoriser la pluralité par l'inclusion et la diversité, pour des institutions et démocraties connectées aux réalités.

Tout d'abord, en misant sur la diversité, l'inclusion et l'empathie, la fraternité peut améliorer la qualité des démocraties et des institutions à une époque où elles sont mises à mal.

En effet, la crise des gilets jaunes et des institutions ainsi que l'absentéisme questionnent les mécanismes de participation démocratiques actuels. Ils remettent la fraternité, l'inclusion, l'empathie, la rencontre, l'innovation démocratique et les civic tech au cœur du processus de participation démocratique selon le Baromètre 2020 de la fraternité.

Ce processus vertueux de remobilisation, d'inclusion et de partage repose sur les mouvements d'éducation populaire et les associations, ainsi que l'Education Nationale. Ce faisant, la **multiplication des espaces-temps d'échanges et de rencontres** est cruciale. Cela permet à chacun d'être confronté à la diversité et de sortir des bulles de filtres (Eli Pariser 2011) établies par les réseaux-sociaux et l'entre soi pour aller vers davantage de convivialisme (Caillé et al, 2011). De nombreux événements et lieux ont été créés à cet effet, comme par exemple *La Journée Internationale de la Fraternité Humaine*, le 4 février ou encore *La Journée Mondiale du Bonheur* le 20 mars, qui encouragent la rencontre autour de thématiques essentielles pour tous. Ils donnent naissance à des rassemblements organisés entre autres dans le Le tiers lieu Kawaa ou encore la Maison de la Conversation.

"Fraterniser via une participation élargie couplée à une

disposition d'empathie et aux occasions de débattre dans la diversité doit pouvoir développer une démocratie participative puissante, réduisant le recours à l'abstention et au vote extrême, pour peu que les institutions évoluent pour lui donner plus de légitimité et de poids. La fraternité, en tant que troisième pilier de notre devise républicaine, peut jouer ce rôle de réconciliation entre participation citoyenne et démocratie représentative." conclut le Baromètre 2020 de la fraternité.



Définition du convivialisme

Selon le Baromètre 2020 de la fraternité, le convivialisme prône un 'art de vivre ensemble' (con-vivere) qui permet aux humains de prendre soin les uns des autres et de la Nature, sans dénier la légitimité du conflit mais en en faisant un facteur de dynamisme et de créativité.

- Investir les liens faibles pour passer du je au nous

De surcroît, les liens faibles peuvent faire émerger dans la cité des préoccupations, des avis et même des solutions ; lesquels ne pourraient voir le jour sans l'existence d'identités sociales qui tissent des liens faibles entre les citoyens et leur permettent de faire entendre plus facilement leur voix en tant que groupe social.

Interviewée dans le cadre de l'étude Territoires Heureux de la Fabrique Spinoza (2023), Voca, spécialisée dans les civic tech et le développement d'outils digitaux de participation démocratique et citoyenne, met en exergue l'importance préalable du lien social dans le fonctionnement des processus démocratiques.

Selon l'organisation, le plus grand facteur de participation politique est le lien social ! Le déploiement de community leaders ou ambassadeurs, permet de renforcer le lien social en amont de votes ou de processus de participation. Cela permet d'augmenter la participation démocratique et la qualité des démocraties en assurant une pluralité via une diversité d'expressions. Selon Voca : *"En politique, c'est avant tout l'émotion qui mobilise. Des outils permettent de lancer des budgets participatifs à bas revenus. Parfois avec 2 ou 3 millions de budget, il est optimal d'allouer une partie des fonds pour former et rémunérer des community leaders ou ambassadeurs de quartier qui vont mobiliser les habitants à participer aux budgets participatifs."*

On peut imaginer que cela peut s'appliquer aux différentes formes, dispositifs et outils de participation citoyenne au niveau local, mais aussi à des niveaux supérieurs de collectivités territoriales. L'échelle locale, en permettant une appréciation plus rapide des décisions et de leurs mises en œuvre, pourrait même être une étape vers davantage de participation démocratique à des niveaux supérieurs que sont les niveaux nationaux, ou européens.

D'ailleurs, les liens faibles ont aussi un impact sur la participation démocratique au niveau national. La théorie de l'identité sociale exposée plus haut peut par

exemple s'appliquer aux Swifties, nom donné aux fans de la chanteuse américaine ultra populaire Taylor Swift, dont on dit qu'elle pourrait influencer les scores des prochaines élections présidentielles ! Pour preuve, *"Taylor Swift avait publié en septembre 2023 un message sur son compte Instagram invitant ses 272 millions d'abonnés à se rendre sur la plateforme Vote.org pour s'inscrire sur les listes électorales. Résultat ? L'organisation a recensé plus de 35 000 nouvelles inscriptions ce jour-là, soit un bond de 23% par rapport à la même journée un an plus tôt."* indique un article de France Info (2023).⁶⁰⁹

- **Soigner l'interconnexion des différents échelons d'expression démocratique**

Enfin, pour que la fraternité infuse dans la société, il semble indispensable d'interconnecter les différents dispositifs et échelons d'expression démocratique.

L'expérience de **Make.org** sur ce sujet est intéressante, parce qu'elle a permis d'intéresser des citoyens à la politique de leur ville via un processus de consultation en amont des élections municipales.

Make.org a ainsi posé aux habitants de Nantes, Grenoble et Bordeaux la question : *"Quelles priorités pour ma ville ?"* en février 2020. Les citoyens et associations locales étaient invités à déposer leurs propositions, et à voter sur celles des autres participants.

La participation à ces trois consultations, menées en partenariat avec trois quotidiens régionaux (Ouest-France à Nantes, Sud Ouest à Bordeaux, et Le Dauphiné Libéré à Grenoble) s'est révélée exceptionnelle. Les consultations ont réuni au total 63 741 participants, 2 762 propositions et 370 774 votes. Dans chaque ville, les habitants ont fait

valoir leurs priorités. Les idées plébiscitées ont ensuite été soumises à tous les candidats aux élections municipales, qui ont pu réagir et proposer leurs mesures sur le site de **Make.org**.

Ce dialogue s'est poursuivi lors de trois débats publics *"Face aux citoyens"* à Nantes, Grenoble et Bordeaux : plusieurs participants dont les propositions ont été plébiscitées sont venus présenter leurs idées aux candidats, qui leur ont répondu à tour de rôle en expliquant comment ils entendaient agir sur ces sujets prioritaires.

Cet exemple met en évidence le cercle vertueux entre lien social - fraternité - démocratie en montrant que **l'innovation démocratique peut être créatrice de liens entre citoyens, rapprocher les citoyens des institutions, et jouer un rôle de liant** entre divers échelons territoriaux.

En conclusion, le lien social et la fraternité inclusive sont essentiels pour que chacun puisse être reconnu dans son humanité et son existence ; exercer son pouvoir d'agir ; participer à la gouvernance et à la démocratie et s'engager dans la vie de la cité. Inversement, il ne peut y avoir de démocratie sans la participation et la représentation de tous, le principe d'un régime démocratique étant la pluralité. Les liens faibles construits autour des identités sociales peuvent permettre de mettre en place des processus de participation et de consultation citoyenne qui ré-intéressent les citoyens à la vie de la cité et les re-connectent aux autres échelons démocratiques. La question est maintenant de savoir comment développer véritablement une culture du lien social.

1C | Développer une culture du lien social au service de tous

Nous avons vu dans la partie A que l'identité liée au territoire était un puissant vecteur de lien social à l'intérieur et à l'extérieur du territoire. Par ailleurs, la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) explicitée en partie A1 et la superposition de ces identités permet aussi de renforcer les liens sociaux en cultivant des sentiments d'appartenance à différents groupes. Résultats ? Des bénéfices sociaux en termes de solidarité, de lutte contre la précarité, de prévention des conflits, d'esprit critique face aux médias, de sécurité et de maintien des institutions et de la démocratie.

Les bénéfices de la fraternité et du développement de lien social sont tels qu'il convient de réfléchir à développer

une culture du lien social au service de tous. Saisir et pérenniser les dynamiques de liens sociaux (1) ; faciliter la rencontre et le partage (2) et développer le marketing social et des nudges (3) peuvent contribuer à cette mission pour investir davantage les manifestations du lien social dans la cité.



BONNE ANNEE 2024,
ANNEE DU LIEN SOCIAL !

ENSEMBLE,
FAISONS RUGIR
LA PUISSANCE DE
LA RENCONTRE !

la
fabrique
du nous >

1 - SAISIR ET PÉRENNISER LES DYNAMIQUES DE LIENS SOCIAUX

En avril 2024, l'association Bleu Blanc Zèbre a organisé la deuxième édition de son événement annuel 'Territoire et Solutions' ayant pour objectif de faire le lien entre les problématiques des territoires et des solutions qui y sont adaptées. La directrice générale de l'association Chantal Mainguené explique avoir remarqué un engouement particulier pour la visioconférence de Tarik Ghezali élaborée autour de la fraternité et de la transformation du 'je' en 'nous'. L'association a partagé son constat aux organisateurs du prix territoria, prix qui recueille et valorise chaque année les initiatives innovantes des collectivités territoriales. Forts de cet élan, les organisateurs du prix Territoria ont décidé de collaborer avec Bleu Blanc Zèbre pour une édition centrée sur le thème de la fraternité. Pour Chantal Mainguené, les nombreuses candidatures faites entre mars et juin 2024 sont l'occasion d'explorer les initiatives existantes, pour éventuellement présenter un modèle inspirant du concept de «territoire fraternel». Il s'agit ici d'étudier certaines de ces dynamiques au service du lien social.

● Valoriser ce qui unit les gens sans les enfermer

Selon le Baromètre 2023 du lien social d'IPSOS⁶¹⁰ : "Certains éléments sont identifiés par les répondants comme contribuant à rassembler les Français, et en premier lieu la gastronomie (citée par 36% des Français interrogés) et le modèle de protection sociale (32%). Les Français affichent une certaine unanimité sur la contribution de certains éléments au rassemblement des Français, et notamment la langue française (88% estiment qu'elle joue un rôle

important) et les différents éléments liés à la République : l'école (87%), les valeurs de la République (79%) ou la laïcité (78%)." [...]

36% des Français interrogés estiment que la gastronomie est l'élément qui rassemble le plus les français.

"Néanmoins, les répondants affichent aussi des désaccords sur certains sujets. Ils sont notamment partagés sur ce qui fait l'unité d'une nation. 55% des Français considèrent que le passé et le partage d'une histoire commune est l'élément le plus important contre 45% qui estiment à l'inverse que c'est le sentiment de partager un projet collectif pour l'avenir."

En mettant l'accent sur la construction de l'avenir, presque autant que sur les éléments rassembleurs historiques, le baromètre fait émerger une **dimension temporelle collective** qui permet de mobiliser la diversité, l'inclusion et la participation démocratique dans la création d'un projet de société en lien avec les réalités du moment.

Ainsi, l'identité liée au territoire, les différentes identités sociales, les valeurs républicaines, les marqueurs de la France et la construction inclusive d'un projet de société peuvent-ils se combiner pour renforcer une fraternité de proximité et une fraternité plus universelle. A ces premiers vecteurs de fraternités peuvent s'ajouter des éléments plus dynamiques qui surgissent de faits sociétaux.



Les DeJAteIliers du lien

Les Déjeuners Ateliers des Passeurs de Bonheur de la Fabrique Spinoza sont des moments clés qui se tiennent une à deux fois par mois, sur le temps de midi. Ils offrent une bouffée d'espoir, d'énergie et de motivation pour agir et bouger, tant pour soi que pour les autres. Ces rendez-vous structurants de la communauté sont organisés en quatre étapes. Tout d'abord, un ice breaker invite chaque participant à exposer sa vulnérabilité, favorisant une atmosphère d'authenticité. Ensuite, un contenu inspirant est partagé, renforçant le lien et stimulant la réflexion. Les participants sont ensuite invités à raconter ce que les liens faibles leur apportent au quotidien, avant de conclure sur une discussion collaborative orchestrée autour de la question : que pouvons-nous faire pour devenir une société de liens ? Ces déjeuners ateliers ne sont pas seulement des moments de partage, ils sont aussi des catalyseurs de changement, incitant chacun à contribuer activement à une société plus connectée et solidaire.

● Repérer, comprendre, entretenir et essayer les dynamiques de liens sociaux pour une fraternité vivante

En effet, en dehors des liens faibles factuels qui unissent les citoyens, la fraternité peut aussi s'exprimer à l'occasion de faits d'actualité ou de société.

Il peut s'agir par exemple d'une menace comme la Covid ou les attentats qui enjoint les citoyens à s'unir et coopérer pour survivre physiquement, psychologiquement et socialement.

Il peut s'agir aussi de liesses populaires nationales comme la France a pu en connaître par exemple lors de la Coupe du monde de Football 1998 ou 2018 où les citoyens, par delà leur différences, ont senti dans leur chair et leurs

émotions ce moment d'union.

Il peut s'agir enfin d'évolutions sociales majeures avec par exemple la vague #metoo qui a rendu visible et inacceptable toute discrimination de genre et violence envers les femmes, et plus récemment envers les hommes et les victimes d'inceste ou d'actes pédophiles. Depuis quelques années seulement, on parle de sororité pour désigner la fraternité des femmes envers leurs sœurs, signe que la fraternité plurielle peut s'enrichir des dynamiques sociétales.

Pourtant, il semble que notre société manque d'un ingrédient ou d'une structuration pour capitaliser sur ces dynamiques de liens sociaux.

La crise de la Covid a fait émerger une solidarité citoyenne de balcon envers les soignants. Quatre ans après, les ressources, moyens, et conditions de travail des soignants sont toujours pointés du doigt par le corps médical. L'article Covid-19 : quatre ans après la pandémie, l'activité reprend à l'hôpital, mais la "dette de santé publique" s'aggrave (2024)⁶¹¹. Le Point évoque une bombe à retardement avec des diagnostics et interventions retardés du fait de l'engorgement des hôpitaux pendant la crise de la Covid. Sans oublier évidemment une reconnaissance citoyenne et institutionnelle envers les soignants qui peine grandement à se traduire par des moyens, conditions de travail et rémunérations adéquates. De même, il est difficile de tracer dans quelle mesure les initiatives solidaires et le désir d'engagement nés pendant la crise Covid ont perduré alors même que la pandémie a révélé des besoins de fraternités qui eux perdurent. Les articles sur le sujet sont contradictoires et ne permettent pas d'établir de tendance, signe que cette question de la dynamique des liens sociaux et du chaînon manquant entre dynamique et institution mériterait d'être mieux explorée.

En conclusion, la question est de savoir repérer, comprendre, tracer, entretenir et essayer ces dynamiques de liens sociaux pour cultiver une fraternité vivante. Les émotions et comportements de rassemblement autour d'un sujet, d'un événement positif ou dramatique sont-ils suffisamment exploités pour cultiver la fraternité ?

Les événements sportifs sont vecteur de fraternité



1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

Les mécanismes individuels et collectifs pour passer de l'individualisme à la coopération en cas de menace sont-ils suffisamment connus et investis pour faire de la Fraternité une norme sociale soutenue par les institutions, au même titre que la coopération régit le Vivant ? Ces questions démontrent qu'il n'est pas toujours simple d'attraper les sous-jacents de la fraternité. C'est pourquoi, dans un mouvement inverse, faciliter la rencontre et le partage peut aussi permettre de cultiver la fraternité et le lien social.

2 - FACILITER LA RENCONTRE ET LE PARTAGE

Pour la Fondation de France, les lieux propices à la création de liens sociaux partagent trois principes clés :

- **Caractéristiques favorables :** Ces endroits offrent des caractéristiques physiques et sociales qui encouragent les interactions, comme des espaces ouverts, une disposition conviviale et des activités variées.
- **Conception participative et adaptée :** La gestion de ces lieux est pensée en collaboration avec ceux qui les fréquentent, garantissant ainsi une adéquation avec les besoins et préférences locaux, plutôt que de suivre un modèle standardisé.
- **Incarnation de l'identité locale :** Ces lieux incarnent l'essence et la diversité de la population du quartier en mettant en valeur son histoire, sa culture et ses talents, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et d'investissement dans la communauté.

Ces lieux offrent également une opportunité réelle pour les participants de s'impliquer activement dans les activités et la gestion, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance et de responsabilité communautaire.

● Investir dans des lieux et occasions de rencontres pour développer des liens sociaux

Selon le *Baromètre 2024 de la fraternité*, 74% des répondants se disent prêts à échanger et agir davantage avec des personnes différentes d'elles. Les répondants pointent du doigt ce qui les freine : le manque d'occasions (41%) ; le manque de temps (30%) et l'absence de structures et de lieux provoquant ces moments (21%). Les raisons les plus négatives arrivent ensuite comme le manque d'envie (20%) ; le sentiment qu'on ne peut pas se comprendre (12%) ; la peur (8%) ou le manque de soutien voire l'opposition des proches (3%). Concernant le rejet de l'autre ou le sentiment de rejet, les raisons évoquées par les répondants sont distribuées de manière plus équitable.

Cependant, pour permettre la fraternité, les premiers leviers cités dans ce même baromètre sont les suivants : l'éducation à la paix (31%) ; à l'empathie (30%) ; à la diversité (22%) ; à la confiance (17%) et à la parentalité (16%) ; ainsi que la connaissance des formes de discrimination (13%). Nous remarquons qu'il s'agit de leviers passifs, sans mise en situation, sans véritable

engagement des interrogés et sans "prise de risque". Le partage de repas et de moment de convivialité (13%) et l'engagement bénévole (8%) qui nécessitent l'implication concrète des répondants n'arrivent qu'ensuite.

Ces résultats invitent à proposer des occasions protéiformes qui procurent des bénéfices multiples et des émotions positives avec un supplément rencontre et partage. En effet, cela peut inciter les citoyens à prendre le temps d'aller à ces occasions sans être freinés par leur méfiance.

Dans cette optique, de nombreuses possibilités existent.

● Développer des lieux et occasions de rencontres et de partage

Le développement de lieux et d'occasions de rencontres et tiers lieux et où des publics diversifiés peuvent se rencontrer autour de conférences, discussions, ateliers, expériences, cafés est une autre manière de provoquer des occasions de rencontre dans la cité, et de renforcer le lien social et la fraternité.

Par exemple, le **café Pluche** est un café hybride associatif créé en 2014 à Comberanche-et-Épeluche, petite commune rurale située en Dordogne (24) dans la région Nouvelle-Aquitaine. L'intention de sa création : rompre l'isolement social grandissant, favoriser la mixité sociale des interactions et lutter contre la désertification des centres-bourgs ruraux. Ce café associatif vise ainsi à créer du lien social entre des individus issus de cultures, de générations et de milieux sociaux différents. Des événements variés sont proposés afin de fédérer les habitants locaux : conférences, ateliers thématiques (cuisine, écriture, etc.), concerts, spectacles, etc.⁶¹²

Autre exemple, celui de la **Maison de la Conversation**, cité dans l'étude *Territoires Heureux* (2023) de la Fabrique Spinoza :



INITIATIVE La Maison de la Conversation : le lieu qui fait du lien

Dans le 18^e arrondissement de Paris, La Maison de la Conversation est un territoire d'expérimentation et un lieu d'innovation sociale dédié à l'art de la conversation inclusive entre personnes qui ne se rencontreraient pas autrement.

La force de ce lieu est d'être arrivé - sur un territoire excentré situé en bordure du périphérique près de la porte de Clignancourt - à devenir un point de rencontres et d'échanges ancré dans le quartier et non gentrifié ou "boboisé", comme d'autres tiers-lieux peuvent l'être. Les gens du quartier - qui compte une importante communauté d'afro-descendants - se sentent autorisés à pousser la porte. *"Ici, ce n'est pas un fond de cour. C'est*

un lieu valorisant. C'est la place du village d'avant. Dans un monde où le moindre de nos espaces est marchandisé, ici, tu n'es pas obligé d'être d'accord ou de payer.", explique Xavier Cazard, le Fondateur de la MDC.

La MDC propose de nombreuses activités autour de l'art de la conversation ouvertes à tous et gratuites. Chacun peut laisser tomber son masque social pour rencontrer vraiment l'autre le temps d'un atelier d'écriture, de cercles de broderie dédiés aux femmes victimes de violence, d'ateliers de conversation des corps qui sont des ateliers de danse intergénérationnels, d'ateliers de conversations en français, de rencontres cinématographiques, d'activités musicales ou artistiques. *"La conversation, ce n'est pas obtenir quelque chose de l'autre, c'est faire avec l'autre. Il y a un vrai pouvoir civilisationnel de la conversation, c'est ce qui fait que tu fais société. La conversation, c'est d'abord écouter. Ça s'apprend ! C'est la qualité des liens forts que l'on a pu développer qui donne la capacité à développer des liens faibles"*... poursuit Xavier Cazard.

Sur ce territoire d'expérimentation, les rencontres donnent lieu à mille projets innovants qui rassemblent et ouvrent des perspectives. *"Le concept du tiers-lieu, c'est le middle ground. Nous, on capte les signaux faibles et les énergies. Ce niveau de granularité n'arrive pas dans les villes. Dans un mouvement perpétuel, la marge d'hier devient le centre. La MDC, c'est un territoire avec un ancrage physique, et qui rayonne."* conclut-il.

● Organiser des événements locaux et des rendez-vous

Par ailleurs, l'organisation d'événements communautaires ou locaux, comme la Fête des Voisins, les vides-greniers, les marchés de quartiers, les fêtes locales permettent de développer les **liens de voisinage et de proximité**. Ce faisant, ils renforcent la convivialité et la fraternité, souvent autour de la nourriture et de la gastronomie.

Dans cette veine, l'exemple de la **République des Hyper Voisins** montre la portée de la convivialité et du développement des liens sociaux de proximité. La République des Hyper Voisins rassemble 15 000 habitants sur 70 hectares et 53 rues dans le 14^e arrondissement de Paris. Patrick Bernard, son fondateur, s'est fixé en 2017 l'objectif de dynamiser la convivialité à l'échelle du quartier et d'en observer les effets sur le vivre-ensemble et l'économie du territoire. Ainsi, l'intention est d'encourager des personnes qui disent bonjour 5 fois par jour à devenir des Hyper Voisins qui le disent 50 fois par jour. La communauté se soude et s'approprie l'espace public à travers plusieurs événements ludiques comme par exemple la Table d'Aude qui réunit plus de 1 000 convives du quartier sur une table de plus de 340 mètres de long ! L'impact de la République des Hyper Voisins sur la création de liens sociaux est significatif. Une enquête menée par [S]City a posé la question suivante aux participants : "Diriez-vous que l'on peut faire confiance à la plupart des gens ou qu'il faut toujours être prudent avec les autres ?" (sur une échelle de 0 à 7, où 0 signifie qu'il faut toujours être prudent et 7 que l'on peut faire confiance aux gens). Les résultats montrent que la confiance envers autrui est de 3 en ville et de 4 au niveau du quartier. Cependant, au sein de la République des Hyper Voisins, ce score augmente à 5.

Atelier cercle de parole de femmes à la Maison de la Conversation



© La Maison de la Conversation

1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

© HelloAsso



Autre exemple, celui du **Four à bois itinérant de Torcy** en Saône-et-Loire. Il s'agit d'un four mobile qui se déplace de quartier en quartier. Le four s'installe à tour de rôle dans un quartier résidentiel et toute la ville est conviée. Les habitants peuvent venir cuire leurs pains, quiches, gâteaux, pizzas ... se rencontrer et partager leurs plats avec leurs voisins ou des habitants d'autres quartiers de Torcy.⁶¹³

● Développer les jardins partagés

Ensuite, l'ouverture de jardins partagés ou urbains permet une activité manuelle et spirituelle, connectée au rythme du Vivant, en lien avec la biodiversité et la gastronomie, tout en favorisant l'entraide sociale et intergénérationnelle et le partage de compétences culturelles qui se sont perdues avec l'exode rural d'après-guerre.

Il existe cependant peu de **mesure d'impacts** quantifiée en matière de lien social. *L'étude exploratoire de l'impact des jardins partagés sur la cohésion sociale*⁶¹⁴ commanditée par l'Acse (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, devenue CGET) s'est intéressée au sujet en 2014. Si les conclusions sont très nuancées et mériteraient une mises à jour, l'étude évoque, entre autres :

- un effet de (re)socialisation très visible dans l'activité quotidienne du jardin ;
- un effet de coopération et partage plutôt constaté au niveau interindividuel ;

- un effet d'empowerment et de reconnaissance inégalement constaté, et plutôt au niveau individuel ;
- un fort effet de démonstration (beauté, fierté, respect) à l'échelle du quartier doublé d'un effet d'ancrage autour du jardin.

A titre d'exemple, les **Jardins Partagés de la Butte-aux-Cailles** à Paris permettent aux habitants du quartier de se réunir pour cultiver des plantes, des fruits et des légumes ensemble dans un espace vert partagé. Depuis leur création, les jardins ont attiré plus de 150 participants réguliers. Plus de 300kg de produits frais sont récoltés chaque année et distribués aux résidents du quartier. Des enquêtes de satisfaction montrent que 85% des participants ont déclaré se sentir plus connectés à leur communauté grâce au projet.

● Favoriser la rencontre et l'ouverture autour de manifestations culturelles et artistiques

Enfin, les événements culturels, artistiques et les festivals peuvent aussi permettre la rencontre de l'altérité au détour d'un partage d'émotions, ou de ressentis, permettant ainsi d'ouvrir davantage la fraternité à l'universalité.

Dans cette optique, le **Festival des Solidarités** organisé par le Centre de Recherche et d'Information pour le Développement à Strasbourg est un rendez-vous international pour promouvoir et célébrer une solidarité ouverte au monde et aux autres. Chaque année en novembre, des associations, collectivités, établissements scolaires, structures socio-culturelles, acteurs d'économie sociale, groupes de citoyen.ne.s, etc. organisent des milliers d'animations conviviales et engagées pour donner aux citoyen.ne.s de tout âge l'envie d'agir pour un monde juste, solidaire et durable.⁶¹⁵

Les jardins partagés pour favoriser la création de liens



© Ville de Hayj-les-Roses

EDITION FESTISOL 2022 FRANCE

Evénements et types d'animation



environ
3000 animations

concerts
Témoignages
Ateliers cuisine
Animations scolaires
Théâtre
Jeux
rencontres et débats
Expérience immersive
Balades historiques
projections
fresques
Repas discussions
Porteurs de parole
Forums

Activités créatives et artistiques
Thèmes clés : Interculturalité, alimentation et agriculture, environnement, migrations, démocratie et citoyenneté

Source : événements sur site festivaldessolidarites.org et bilans acteurs



EDITION FESTISOL 2022 FRANCE

Les publics



environ
150 000
participant.e.s

42% de jeunes **23%** de scolaires



EDITION FESTISOL 2022 FRANCE

Observation des effets des actions sur les publics



- 96%** « J'ai passé un bon moment »
- 89%** « J'ai mieux compris d'autres points de vue ou réalités »
- 80%** « J'ai rencontré de nouvelles personnes »
- 86%** « J'ai perçu le lien entre solidarité locale et internationale »
- 84%** « Cette animation m'a donné envie d'agir »
- 64%** « Je n'avais jamais participé au Festisol ou à la SSI »

Ces données sont issues de près de 2100 questionnaires remplis par les publics de 136 animations organisées par 38 collectifs Festisol



1. INVESTIR LES MANIFESTATIONS DU LIEN DANS LA CITÉ

● Développer les systèmes d'entraide et d'information

Faciliter la rencontre et le partage pour renforcer la fraternité peut aussi passer par la création de systèmes d'entraide citoyens. Ces systèmes permettent de rencontrer de nouvelles personnes et de développer des liens sociaux fondés sur le partage ou le don ou simplement le soutien social.

Voici quelques exemples :

- **L'application Entourage⁶¹⁶** : réseau social qui permet de venir en aide matérielle ou sociale aux personnes en situation de précarité près de chez soi et de créer des événements mêlant tous les habitants d'un quartier pour permettre la re-socialisation des plus exclus, l'expression de la fraternité de ceux qui peuvent venir en aide et la suppression de la frontière aidants-aidés ;
- **Les Repair café⁶¹⁷** : nés à Amsterdam en 2009, les Repair Café sont des ateliers de réparation collaboratifs. Des bénévoles, tous passionnés de bricolage, partagent connaissances et savoir-faire avec des personnes apportant leurs objets en panne (petit électroménager, ordinateurs, Hifi, vêtements, etc...) afin de les réparer ensemble ;
- **Les plateformes de dons d'objet comme⁶¹⁸** : Donnons.org, GEEV, ou toutdonner.com ou corecyclage.org ;
- **Les sites d'échange de services** entre voisins comme Yakasaider ou Proxiigen...

Ces espaces-temps de rencontres et de partage doivent aussi être pris en considération dans les politiques d'urbanisme et la conception des habitats et des villes, comme l'explique la partie 4II, avec un aménagement de l'espace public propice à la rencontre, la discussion, la relation, la sensorialité et l'émotion. Cet aménagement est sans doute une clé pour développer un marketing social et des nudges encourageant le développement de comportements plus fraternels.



HelloASSO



● Présentation de l'organisation (par exemple : mission, activités, publics, etc.)

Parce que les associations sont le moteur d'une société fondée sur la coopération et la bienveillance, HelloAsso encourage l'engagement associatif des citoyens depuis 15 ans.

Nous construisons des services :

- qui rendent l'engagement des bénévoles et des responsables associatif plus simples en leur faisant gagner du temps dans l'organisation de leurs activités et la collecte de paiement en ligne ;
- qui permettent aux citoyens de trouver les événements associatifs près de chez eux et de s'y inscrire facilement.

Tous nos services sont offerts aux utilisateurs de la plateforme par les contributeurs HelloAsso. En laissant volontairement une contribution à HelloAsso du montant de leur choix au moment de leur paiement, les contributeurs nous permettent de mener à bien notre mission sans aucune autre forme de revenus.

● La philosophie de votre organisation vis-à-vis du lien social / L'importance du lien social pour votre organisation

Quels que soient leurs projets, les associations ont la particularité de réunir des personnes d'horizons différents. Elles sont une fabrique inestimable de lien social. Dans une société que l'on décrit comme de plus en plus polarisée, HelloAsso œuvre à amplifier leurs capacités à être des lieux d'engagement citoyen.

● Les grandes approches pour favoriser la création du lien social

Lever les obstacles à l'engagement :

- Rendre l'engagement plus simple : donner davantage de moyens aux bénévoles (humains, techniques, financiers) pour que leur engagement soit plus pérenne et moins précaire
- Rendre l'engagement plus convivial et accessible : inciter les citoyens qui n'osent pas faire le premier pas vers un collectif à passer à l'action de manière ludique, décomplexée.
- Rendre l'engagement plus visible : valoriser davantage les citoyens qui s'engagent dans les médias et leur apporter davantage de reconnaissance.

● Un grand projet inspirant en faveur du lien social

La création du premier moteur de recherche d'activités associatives sur HelloAsso en 2021. Plus de 350 000 associations et leurs 250 000 projets ou événements y sont référencés, partout en France, permettant à chacun de trouver une association proche de lui.

● Un grand projet inspirant qui mobilise le lien social dans son fonctionnement

Le passage à l'échelle d'événements comme Samedi Bien et les Apéros du Bon. Des initiatives accessibles et fédératrices pour faire passer les citoyens à l'action, permettre les premiers pas, dans un cadre convivial, pensées par La Fabrique du Nous et Benenova.

● Votre baguette magique pour favoriser l'émergence d'une "société des liens"

Intégrer dans les écoles et les collèges des expériences de bénévolat au sein d'associations, permettant de découvrir et faire l'expérience de l'altruisme et de l'engagement à tous les jeunes.

● Réussites, les marques de reconnaissance, labels, certificats, agréments

Vos mots, chiffres, histoires, pour montrer que votre approche marche /

- 700 000 bénévoles et responsables associatifs utilisateurs de la plateforme
- 12 millions de citoyens engagés dans 350 000 associations à travers HelloAsso
- 5,5 millions de contributeurs qui soutiennent volontairement notre mission
- Agrément ESUS obtenu en 2019, puis renouvelé en 2024
- Premier Établissement de Paiement (agrément ACPR) dédié aux associations

● Une citation inspirante relative au lien social : de vous, de votre organisation, d'un usager, ou d'un citoyen

La plus grande distance qui existe par rapport à l'autre est celle du premier pas à faire vers lui.

3 - DÉVELOPPER LE MARKETING SOCIAL ET DES NUDGES POUR PROVOQUER LE PAS DE CÔTÉ

● Le marketing social et les nudges : inciter à des comportements plus fraternels et au développement de liens sociaux

Pour définir à grands traits le marketing social et les nudges, nous nous appuyons sur l'ouvrage *Nudge et marketing social - Clés et expériences inspirantes pour changer les comportements* (2019) de Patricia Gurviez et Sandrine Raffin.⁶¹⁹

Le **marketing social** a pour objectif d'initier et d'accompagner des changements de comportements via l'utilisation de méthodes reconnues, rigoureuses et scientifiques pour analyser les phénomènes complexes qui sont à l'origine des habitudes de vie, des représentations et des pratiques associées. Appliqué dès les années 1970 dans les pays anglo-saxons pour promouvoir de bonnes pratiques, il s'appuie sur une segmentation et une détermination des populations cibles. Son succès dépend d'une bonne compréhension de l'origine et des motivations des comportements qui posent problème et des freins qui empêchent la modification des pratiques.

Dans cette veine, le **principe du nudging**, ou coup de coude pour influencer la décision ou le comportement, est l'un des outils du processus de changement. Le "*nudge*", vise à influencer le choix des individus sans pour autant les contraindre. Il s'agit d'une méthode subtile qui s'appuie sur la compréhension des biais cognitifs et la mise en place d'une architecture de choix spécifique dans le but d'inciter librement les gens à adopter des comportements souhaitables, que ce soit pour leur bien-être personnel ou pour le bien commun. Contrairement à une réglementation associée à des sanctions, le nudge propose des solutions douces, souvent basées sur des signaux visuels ou des informations présentées d'une manière particulière.⁶²⁰

Par exemple, les cendriers permettant de voter en déposant son mégot est un nudge qui permet d'inciter les citoyens à ne pas jeter leur mégot sur le trottoir. De même, en proposant en priorité dans un self des crudités et en repoussant plus loin les produits moins sains, le nudge incite à choisir les produits plus sains mais laisse toujours la possibilité de choisir librement.

Les cendriers sondage



● Utiliser les nudges ou le marketing social pour développer les liens sociaux ou la fraternité ?

Les thèmes de la fraternité ou du lien social sont très vastes. Pour faire évoluer les citoyens vers davantage d'ouverture et d'entraide, ce sont sans doute les biais liés à l'altérité et à certains automatismes qui constituent des freins.

Il conviendrait alors d'**imaginer des nudges permettant de développer des comportements plus fraternels** comme par exemple :

- développer les cafés et repas suspendus en proposant aux payeurs et bénéficiaires un échange sur un post it / mur ;
- développer dans le paysage urbain un mobilier qui incite à la conversation et à l'échange : point rencontre, arbre à palabre (exemple du banc dans l'école, TH) ;
- transformer la gêne en carburant : inciter chacun à dire bonjour et sourire aux personnes sans-abris plutôt que de détourner le regard ...

Ce champ de recherche peu utilisé jusqu'à présent dans le domaine du lien social offrirait sans doute des modifications de comportements intéressantes pourvu que les ciblage, objectifs et étapes soient bien respectés. Il requiert cependant la **mise en place de dispositifs complets** comprenant :

- l'éducation à l'altérité et à la diversité ;
- l'expérimentation des bénéfices sociaux et individuels de l'altruisme ;
- la valorisation des bénéfices individuels et sociaux associés à des changements de comportements ;
- la mise en place de récits positifs autour de l'implication fraternelle de chacun pour en faire une norme sociale.

Pour conclure, développer une culture du lien social au service de tous peut prendre différentes formes entre capitalisation autour des vecteurs de liens, création d'occasion de rencontres et partage, entretien des dynamiques de lien social et mise en place de nudge pour inciter à des comportements plus fraternels. Ces solutions peuvent permettre d'exprimer et de consolider la fraternité, au service de nombreux bénéfices sociaux et du maintien de la démocratie. Elles ont quasiment toutes un lien au territoire qui lui même peut être un vecteur d'identité sociale et de lien social ou bien d'isolement. Dans ce contexte, mettre en place la ville relationnelle prend tout son sens.

2 | Instaurer le territoire relationnel

Quand, au XVII^e siècle, Descartes part vivre aux Pays-Bas, il écrit : “Ce que j’aime à Amsterdam, c’est la possibilité de l’anonymat”. L’anonymat, est-ce la fin de la relation ? Ou au contraire ce qui rend possible la relation. Libre, consentie, non-subie.

L’anonymat est d’ailleurs l’une des dimensions émancipatrices de la vie urbaine, la promesse d’une libération pour les populations issues des mondes ruraux traditionnels, où la pression des normes sociales était plus forte. L’anonymat aujourd’hui décrié pour le manque de solidarités qu’il suppose est en même temps l’une des conditions ayant rendu historiquement possible l’émergence de l’individu. La ville affranchit, libère des liens obligatoires, et rend possible la rencontre choisie. Elle démultiplie les possibilités de relations⁶²¹.

Le lien social ne s’est donc pas dissout avec la condition urbaine. Bien au contraire. Le lien social constitue et renforce la ville, mais cette dernière agit sur lui en retour. C’est ainsi qu’il faut concevoir l’écosystème de la ville relationnelle : comme une interaction entre l’espace concret, construit, celui qu’on voit, et le mouvement impalpable de ceux qui l’habitent, qui parcourent l’espace et le réinventent.

Cette interaction est multiple et doit se comprendre à plusieurs niveaux :

- Comme matière première de la fabrique de la ville, où la valeur et les modalités d’échange entre urbains permettent de comprendre comment la ville se constitue et se construit pour y répondre (A),
- Comme l’ensemble d’usages qui investissent et réinventent la ville en place, favorisent le lien et redynamisent les espaces, qu’on appellera l’âge de la ville hybride (B),
- Comme un capital à préserver, mais aussi à faire croître, par la prise en compte des besoins mais aussi la protection des usagers les plus fragiles (C).
- Comme un écosystème de liens, qui permettent à la ville d’être résiliente (D) et d’inclure tous ses usagers, notamment à travers ses dimensions intergénérationnelles (E),
- Comme un tissu amorceur de rassemblements, enfin, qui permet de se rencontrer et de cultiver le lien social à l’échelle territoriale (F).

2A | Au cœur de la fabrique de la ville : l’interaction

Si un enfant dessine une ville, de prime abord, il dessinera des rues, des bâtiments, des voitures qui circulent. Et finalement, la même chose sera faite. Car majoritairement, la ville est décrite au travers de ce qu’elle donne à voir : un paysage construit.

Et pourtant, **l’essence d’une ville** ne réside pas uniquement dans son enveloppe concrète. Elle ne se fabrique pas au départ avec des pierres et des briques, mais bien **sur la base des interactions humaines qui y prennent place**. Cela se comprend seulement si nous l’étudions comme une émergence dynamique (1), le produit d’un désir de se rencontrer, de tisser plutôt que de planifier (2), dans un mouvement alimenté par la valeur économique du lien (3).

1 - LA VILLE ÉMERGENTE DYNAMIQUE

La ville est un paysage, un espace concret, abritant une dynamique sociale en constante évolution. Cette double

dimension, du visible et non-visible, peut être comparée par analogie biologique aux relations qui lient génotype et phénotype.

Le génotype constitue l’encodage génétique discret, propre à chaque individu, tandis que le phénotype désigne l’émergence des caractéristiques physiques résultant de l’interaction entre ce génotype et l’environnement⁶²². De même, pour la ville, le contexte bâti peut être considéré comme un phénotype, une enveloppe extérieure et visible, dont la forme particulière traduit l’existence plus discrète d’un génotype, constitué de l’ensemble des relations sociales, économiques, des manières d’interagir et d’échanger qui sous-tendent la vie urbaine.

Allons un peu plus loin dans la comparaison. En 1982, Richard Dawkins invente le concept de phénotype étendu. Il postule que le phénotype ne doit pas se limiter à décrire ce qui est encodé directement par notre codage génétique (un bras, une jambe), mais doit prendre en compte l’ensemble des manifestations qui en découlent, donc tout ce qui permet aux individus d’une espèce d’interagir,

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

se protéger, grandir, éventuellement s'outiller. Les nids, les termitières, les cocons des chenilles deviennent donc un prolongement de leur phénotype, et un prolongement profondément interactionnel. C'est peut-être comme cela qu'il faut envisager la ville: l'espace concret qui découle de nos besoins fondamentaux, et dont la raison d'être est fondamentalement interactionnelle.

Selon une définition du géographe et urbaniste Jacques Lévy, **une ville est la concentration d'une société en un lieu pour y maximiser la densité et la diversité des interactions sociales.**

“

“La ville s'épanouit dès que l'on trouve un endroit pour s'y parler.”

Olivier Razemon

La rencontre entre la ville structurelle et le mouvement social qui s'y déploie est caractéristique du concept de la “fabrique de la ville”. Cette idée est explorée par l'urbaniste et géographe Hélène Noizet, qui s'appuie sur les travaux de différents auteurs pour en saisir la portée. Dans son ouvrage “La fabrique de la ville : Espace et sociétés à Tours (IXe-XIIIe siècle)”⁶²³ publié en 2007, elle se réfère à la définition donnée par Henri Galinié dans son livre “Ville, espace urbain et archéologie”⁶²⁴. Selon Galinié, la fabrique de la ville se réfère à l'interaction continue entre les structures sociales et l'organisation spatiale de la cité. Il met en avant l'idée que l'évolution urbaine ne découle pas uniquement de décisions planifiées, mais résulte plutôt d'une **interaction complexe entre les habitants, les institutions, les activités économiques et culturelles, ainsi que l'environnement physique de la ville.**

Le journaliste Olivier Razemon a étudié les liens dans les villes. Il en conclut que “*la ville s'épanouit dès que l'on trouve un endroit pour s'y parler*”⁶²⁵. Les multiples initiatives énumérées dans l'article du journaliste permettent de façonner et d'améliorer l'environnement urbain en favorisant les interactions sociales.

C'est aussi ce que le sociologue, urbaniste et journaliste américain William H. Whyte a étudié dans les années 1970, et mis en avant à travers son ouvrage intitulé “*The Social Life of Small Urban Spaces*” (“La vie sociale des petits espaces urbains”)⁶²⁶. Avec son groupe de recherche, “The Street Life Project”, il a démontré que les **espaces urbains les plus plébiscités étaient ceux qui favorisaient le plus les interactions sociales.** Les places les plus populaires à New York offraient plus de mobiliers urbains, et plus de diversité dans leurs configurations, permettant aux individus de choisir leurs interactions: au calme, au centre de la vie, à l'avant, sur le côté, au soleil, en groupe ou seuls.



© PPS

Le Bryant Park de New York : rénové pour devenir un lieu de rencontre

Il résonne avec les travaux de Jane Jacobs, à New York également, qui postulent que l'interaction et l'échange iront là où la ville leur est le plus propice. Naturellement. Pour la sociologue et géographe Sonia Lavadinho, “*la ville n'est qu'un support pour la fabrique des humains ensemble*”. Et **une ville sociable garantit par essence une meilleure utilisation de l'espace urbain.**

Les cas sont innombrables où les formes urbaines, même si elles découlent d'une planification initiale, se retrouvent **réinventées et façonnées par l'usage.** À Villeurbanne par exemple, où le “quartier des gratte-ciel” dessiné dans les années 1930, a été récemment rénové et piétonnisé pour formaliser un usage habitant qui a pris depuis longtemps ses libertés par rapport aux idées du schéma initial.

“

“La ville n'est qu'un support pour la fabrique des humains ensemble”

Sonia Lavadinho

Les urbanistes planifient de ville marchable, circulaire, durable; si on leur en laisse la possibilité, les habitants inventent chaque jour la ville pique-niquable, discutable, siestable, escaladable, jouable, etc...

2 - SE RENCONTRER, TISSER AUTANT QUE PLANIFIER

Pour la Fondation de France, la réappropriation de l'espace public par les populations est un enjeu essentiel. Actuellement, les espaces où les gens vivent et se déplacent quotidiennement ne sont pas conçus pour favoriser les liens sociaux. Il est crucial de repenser l'urbanisme pour qu'il évolue en mettant l'accent sur la création de lieux qui encouragent les interactions et la cohésion sociale.

● La planification face à la création de liens

Le fonctionnalisme urbain a longtemps exclu du champ de sa réflexion la question de la création, et surtout de la récréation, de liens sociaux. Le sociologue Jean Corneloup dans son écrit “Le paradigme fonctionnaliste, structurel et déterministe”, présente l’urbanisme français du XX^{ème} siècle comme “fonctionnel”, à savoir qu’il entend répondre par des fonctions urbaines aux besoins humains fondamentaux: habitat, travail, loisirs et circulation. Nulle mention du lien.

Après la Seconde Guerre mondiale, l’État français a en partie embrassé ce modèle pour accompagner et organiser la croissance urbaine des “Trente glorieuses”. Raphaële Bertho dans “Les grands ensembles”⁶²⁸, décrit la création des “grands ensembles”, conçus par l’État pour répondre aux besoins d’un “français moderne”, répondant aux idées de Le Corbusier de verticaliser les villes pour les décongestionner⁶²⁹. Le plan libre, incarné dans l’imagerie commune par les barres et les tours, est devenu le symbole d’une vision de la modernité largement décriée depuis, et nourrissant autant de critiques avérées que de fantasmes.



Le grand ensemble de Sarcelles

Un mot a d’ailleurs été inventé, la “Sarcellite”, décrivant une “pathologie” qui toucherait les habitants des grands ensembles. Camille Canteux, à travers sa thèse sur la représentation audiovisuelle des grands ensembles⁶³⁰, a étudié les témoignages d’habitants de Sarcelles, soulignant la dislocation sociale et l’ennui résultant du manque d’activités et de lieux de rencontre au sein de la cité.

La critique d’une ville trop planifiée, rigide, incapable d’accueillir les réinventions par les usages non-prévus, a été largement adressé à cet urbanisme fonctionnel. Pour Yes We Camp, les plans locaux d’urbanisme (PLU) actuels sont souvent trop sectorisés, divisant les villes en cinq fonctions principales : résidentielle, commerciale, industrielle, services publics et espaces verts. Cette approche rigide limite les interactions et l’intégration harmonieuse des différents usages urbains. En réaction, le modèle d’une fabrique de la ville plus organique et

évolutive, a été réhabilité. Une ville qui se construirait par strates successives, accueillant une part d’imprévu et de mouvements spontanés. Pour répondre aux défis contemporains, il est crucial de faire émerger une nouvelle typologie d’usage : la zone «mixte» ou «de lien». Ces zones permettraient une coexistence dynamique et flexible des fonctions résidentielles, commerciales, culturelles et récréatives, favorisant ainsi une meilleure qualité de vie, une réduction des déplacements, une mixité sociale accrue et une résilience urbaine renforcée.

Au centre de cette question, la notion d’accident est mise en avant. Les urbanistes Jean-Louis Séhier et Dominique Fleury expliquent que le recours à la planification s’est historiquement légitimé sur l’idée d’éviter les accidents, considérés pour les pouvoirs publics comme facteurs de désordre, de difformité et de mésusage.⁶³¹

Dans son ouvrage “Patchworks parisiens : petites leçons d’urbanisme ordinaire”⁶³², l’architecte Michaël Darin évoque au contraire la place naturelle de l’accident dans la formation architecturale traditionnelle d’une ville. Les bâtiments sont construits au fur et à mesure des années, leur imbrication amène à des “accidents” stylistiques. La référence à l’accident comme un fait positif est aussi un discours sur le droit à l’erreur et la réversibilité. Un accident localisé est plus facilement réversible qu’une planification agissant sur une plus grande échelle.

“

“J’accueille et je permet plutôt que je contrains et j’oblige”

Sonia Lavadinho

Les accidents peuvent aussi émaner avec l’irruption de nouveaux usages. Pour l’écrivain Paul Fournel, dans une réflexion dédiée à “L’accident urbain fait-il la ville ?”⁶³³, l’accident est positif, il rapporte aux événements imprévus, tels les croisements et les rencontres. Les transformations de quartiers entiers dûes à de nouveaux usages non-planifiés ont été décrites par Guy Vincent dans “Les artistes dans la ville : contribution au changement urbain ?”⁶³⁴. Il évoque l’exemple du quartier de Soho à New York. Le regroupement d’artistes s’y est fait de manière inattendue, lié au faible coût des loyers, et amenant une nouvelle population ayant transformé en profondeur les espaces urbains.

Autre exemple, à l’échelle d’un espace public, les “lignes de désir” qui décrivent les cheminements “hors-piste” des usagers, s’émancipant du tracé officiel des voiries : sentier dans un parc, raccourci à travers un espace en friche, ouverture dans un grillage. Ces chemins mettent souvent en avant l’inadaptation des aménagements urbains trop rigides, comme souligné par Laurent Gagnol, Coralie Mounet et Isabelle Mauz dans leur étude “De la

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

piste animale aux lignes de désir urbaines. Une approche géoichnologique de la trace”.⁶³⁵

Les lignes de désir



© WebUrbanist

● Le succès d'une ville du lien : Louvain-la-Neuve

Et pourtant, loin des clichés sur les années 1960-70, certaines villes nouvelles ont fait la preuve de leur intérêt pour les usages. Pour l'architecte Sonia Serhir, une "ville nouvelle" est une nouvelle entité bâtie en dehors des villes "anciennes" dans un souci d'organisation et de décongestion d'un espace régional.⁶³⁶ Même si le développement de ces espaces est souvent pris en charge par l'Etat, leur vocation est de devenir des villes à la gouvernance autonome.

Louvain-la-Neuve, en Belgique, est souvent citée comme l'exemple réussi d'une "ville nouvelle", notamment dans son rapport aux usages. Imaginée en 1968 pour accueillir les étudiants de l'Université de Leuven, la ville future est conçue pour mêler l'université à la ville, y favoriser les interactions sociales et le sentiment de communauté entre ses habitants. C'est ce que Jean Remy évoque dans son ouvrage "Louvain-la-Neuve, une manière de concevoir la ville"⁶³⁷. Le sociologue et ancien professeur à l'université de Louvain a tenu le rôle de responsable du Plan urbain. Il explique que la conception entière de la ville a été faite en référence à un urbanisme relationnel s'appuyant sur la valeur de l'usage. Chose notable, le projet y a été piloté par des sociologues et des économistes, là où le modèle français privilégie l'intervention des ingénieurs, architectes et grands commis de l'Etat.

Pour Jean Remy, les villes nouvelles ne peuvent se limiter à la dispersion de bâtiments dans des espaces verts, sans considérer l'échelle propice à la création de liens sociaux. Louvain-la-Neuve s'évertue à produire des espaces d'interaction diversifiés : fronts urbains avec des rez de chaussées actifs, logements étudiants intégrés dans des quartiers résidentiels comme l'Hocaille, réseau de places dense (la place académique des Sciences est liée à la place urbaine des Wallons) connectée par un réseau piétonnier fait de rues plus étroites, et stratifiées dans leur vocation (rues commerçantes, sentiers habitants, etc).

Surtout, une réflexion stratégique est menée sur l'usage des lieux, les flux et leur temporalité, afin de permettre de créer et faire croître un écosystème de commerces et de locaux associatifs/étudiantins en pied d'immeuble extrêmement vivace. La programmation d'un grand nombre de ces locaux, encore sous propriété de l'université, est discutée de manière partenariale entre les représentants étudiants, les gestionnaires universitaires et les élus.

Une attention particulière est portée aux transitions entre les espaces, les lisières. Entre le parc et la rue, entre le supermarché et l'espace de jeux des enfants, les espaces communiquent et encouragent la rencontre. A plus grande échelle, le choix d'installer des étudiants à l'Hocaille, loin du campus, pour irriguer le centre urbain situé entre les deux entités (résidentielle et étudiante).

● Les clés d'un urbanisme de liens selon la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)

L'urbanisme joue un rôle crucial dans l'utilisation de l'espace public, comme le démontrent les réaménagements des quais de la Garonne et du Rhône. Il est essentiel de réguler l'espace public sans le cloisonner, en anticipant les nuisances et en mettant en avant les aspects positifs. Dans les petits villages, l'enjeu est également économique, mais surtout lié à la capacité des habitants à se croiser et à échanger. L'objectif est de créer des villes à visage humain, évitant ainsi les villes-dortoirs où les interactions en dehors du travail sont faibles.

L'aménagement des rez-de-chaussées à Louvain-la-Neuve



© L'Esplanade



© FLEMAL JEAN-LUC

● Le nudge des rencontres

La structure urbaine d'une ville favorise clairement ou non la création de liens sociaux. L'exemple de la ville nouvelle de Louvain-la-Neuve est intéressant, Jean Remy faisant figure de pionnier de cette analyse⁶³⁸. La démarche peut d'ailleurs faire penser à un concept élaboré bien plus tard, le nudge. En effet, à Louvain la Neuve, le bâti est conçu de sorte à accroître la chance de survenance de réactions souhaitées de la part des futurs usagers. C'est-à-dire qu'il est pensé pour favoriser et non contraindre les individus à entretenir certains usages et comportements urbains: la co-visibilité pour promouvoir la sécurité de certains lieux, le partage des espaces communs pour leur entretien, la dispersion de certains services étudiants (photocopies, associations, etc) dans la ville pour faire vivre le centre urbain.

Les expériences similaires sur l'appropriation augmentée ou détournée de l'espace urbain par les habitants se sont multipliées depuis. L'atelier UTO, qui accompagne des créateurs et artisans, a créé des tables pouvant être glissées sur les potelets déjà existants sur les trottoirs des villes. Selon Clément Robert, membre de l'atelier UTO, ces tables permettent de contourner la contrainte du mobilier urbain, qui ne permet pas à certains établissements d'avoir de terrasses.⁶³⁹

À Nancy, ce sont des jardiniers "pirates" qui s'approprient l'espace urbain en plantant des légumes sur des espaces libres. Pour Lucas, membre de l'initiative, ce mouvement vise entre autres à instaurer un dialogue et un lien entre les habitants d'un même quartier. Il ne fait que planter les premiers légumes et laisse ensuite les habitants se rencontrer et s'approprier le lieu ensemble.⁶⁴⁰ Les jardiniers "pirates" tout comme les créateurs de terrasses laissent les habitants s'approprier leurs créations et créer des liens grâce à cet usage.

Le jardin pirate du quartier ViaSilva de Rennes



© 650ha

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

Enfin, dans de nombreuses villes françaises fleurissent des objets recouverts de tricots : c'est le "yarn bombing" ou tricot urbain. Le tricot urbain a pour principaux objectifs d'humaniser et d'habiller des éléments du paysage urbain et de susciter la réaction des passants. Ce dernier point en fait un formidable moyen de créer du lien social et de faire des rencontres. Ces projets au sein des villes sont souvent initiés par des associations et groupes d'habitants.

Tricot urbain



© GETTY

● Transformer un lieu de passage en un lieu de rencontre : "la rue de la conversation"

Il est possible de favoriser la conversation et le lien social dans l'espace public. C'est ce qu'a démontré l'initiative de la «rue de la conversation». Grâce à des installations interactives et ludiques, tant digitales que physiques, les passants et riverains ont pu tisser des liens dans la rue. Un ensemble de bancs et de tables, complété par des stands mobiles et une signalétique aux couleurs vives, anime le quartier de la Porte Montmartre à Paris. Ces équipements sont conçus pour encourager les interactions et offrir des espaces où les gens peuvent se rencontrer, discuter et participer à des activités communes. En plus de ces aménagements, des dispositifs participatifs centrés sur l'expression, comme des tableaux et des plateaux de jeu, ainsi qu'une signalétique ludique, viennent enrichir ce mobilier urbain. L'objectif est d'initier la conversation dans l'espace public.

Cette initiative s'inscrit dans un projet plus large de la Maison de la Conversation, qui organise divers événements et activités pour renforcer le tissu social local, comme des ateliers, des jeux, des concerts, et des repas communautaires.

3 - LA VALEUR ÉCONOMIQUE DU LIEN

- Le lien, une caractéristique indissociable de la valeur économique

Le commerce idéal serait un commerce qui encourage le lien et la sociabilisation, plutôt que seulement accompagner les flux. C'est pourtant loin d'être toujours le cas. Selon une étude de l'Observatoire prospectif du commerce de l'Opcommerce, "Etude miroir commerce idéal de demain"⁶⁴² réalisée en 2022, les consommateurs et les professionnels soulignent "l'importance de l'humain" et du "commerce de liens", en deuxième position des leviers d'attractivité du commerce.



Les consommateurs et les professionnels privilégient "l'importance de l'humain" et du "commerce de liens"

L'importance des liens sociaux réapparaît, non plus seulement de manière quantitative ("les flux") mais qualitativement : ce n'est pas tant la nature de l'achat et son volume qui comptent, mais aussi l'ambiance, la propension aux interactions, gage d'une pérennité de l'offre. Le commerce devient un lieu permettant de rencontrer des personnes partageant des intérêts, des passions ou un environnement de vie commun. Le concept de "commerce accompagné" prône des échanges accentués entre les clients et les commerçants, répondant aux consommateurs qui souhaitent aujourd'hui "un lieu qui donne de l'âme et de la chaleur à la vie et à la ville".

Pour leboncoin, même dans l'ère numérique du commerce, il reste essentiel de cultiver des liens humains et de s'humaniser. Les avancées des intelligences artificielles génératives transforment nos méthodes de travail, mais, en parallèle, la nécessité de la présence humaine demeure primordiale. Que ce soit en intégrant un service client dans la messagerie leboncoin ou en offrant des expériences tangibles avec des marques familières, ou encore en organisant des événements pour apporter du concret et de la matérialité, il est crucial de reconnaître que derrière chaque transaction digitale, il y a un besoin fondamental d'interaction humaine.

- Vers un commerce émotionnel, affinitaire et relationnel

Pour leboncoin, une nouvelle forme de commerce émerge, axée sur la création de liens, de communautés et la promotion du vivre ensemble, renforçant ainsi la cohésion sociale. Des exemples illustrent cette tendance : des passionnés de vélo qui, après un achat sur la plateforme, gardent contact pour partager leur loisir et former des communautés soudées, ou encore des histoires touchantes comme celle d'un achat de jante de voiture aboutissant à un mariage entre l'acheteur et le vendeur.



Un achat de jante de voiture sur leboncoin peut même aboutir à un mariage entre acheteur et vendeur.

Ces rencontres ont inspiré le podcast "les bons gens du coin" au journaliste Arnaud Faura qui interviewe des acheteurs et recueille des anecdotes marquantes. Par exemple, Caroline, qui a vendu un parasol, a appris que cet objet avait été acquis par un ouvrier pour se protéger sur les toits lors des chantiers. Cette dynamique transcende les simples transactions commerciales pour générer des souvenirs et des relations, valorisant les produits non seulement par leur utilité, mais aussi par les histoires et les liens qu'ils véhiculent. En trouvant de nouveaux propriétaires attentifs, ces produits gagnent en valeur émotionnelle et sociale, envisageant même une troisième vie enrichissante.

Le fait que le lien a un effet direct sur la demande est un fait économique connu. L'économiste Henri-Louis Védie rappelle que la demande influence l'offre⁶⁴³, et qu'une augmentation des liens signifie une augmentation de la demande. On observe le même phénomène pour les lieux urbains, relevé encore par Jean Remy à Louvain-la-Neuve: **l'augmentation des échanges entre individus poussent à une augmentation de la demande de lieux de rencontres.** Ces lieux peuvent être des espaces publics mais aussi toutes sortes de locaux (commerces, lieux festifs, associatifs, galeries, etc), dans une relation largement étudiée et décrite outre-atlantique par Jane Jacobs dans son ouvrage pionnier "Déclin et survie des grandes villes américaines".

Les communes rurales ont vécu cette double désertification des liens et des lieux. Selon l'Insee, 62% des communes rurales ne disposaient d'aucun commerce en 2023 dans l'Hexagone, contre 25% en 1980. Pour cause, un exode rural qui a engendré une baisse de la population rurale (donc moins d'échanges) mais aussi une dispersion des lieux de rencontre, notamment via l'offre des grandes surfaces, qui en cherchant du foncier connecté aux infrastructures routières, ont fait sortir les interactions sociales des centres-ville.⁶⁴⁶

des communes rurales
62% ne disposaient d'aucun commerce en 2023 dans l'Hexagone, contre 25% en 1980.

Depuis plusieurs années, le sujet est directement adressé par de nouvelles initiatives publiques ou par la société civile. Cordéac et Saint-Sébastien en Isère ont connu durant plusieurs années un contexte de désertification (plus aucun service collectif à part la mairie). Face à la menace de disparition de leurs villages, les habitants votent en 2017 à l'unanimité la formation d'une commune nouvelle de Châtel-en-Trièves. Les ateliers participatifs de 150

habitants (sur 250 au total) font ré-émerger un projet de territoire : école, mairie, café-épicerie associatif, jardins partagés, restaurant.

À travers son projet des 1000 cafés, le Groupe SOS postule que le café est l'unité fondamentale autour de laquelle rebâtir les projets en ruralité ou petites villes. À ce jour, 200 cafés sont accompagnés, plus de 1 300 communes candidates avancent dans leur projet, et 3 300 candidatures de particuliers sont envoyées pour gérer un futur café.⁶⁴⁷

Durant la pandémie du Covid-19, l'engagement des livreurs de journaux a permis de maintenir une connexion essentielle entre les communautés et l'actualité mondiale, démontrant une résilience remarquable face à des circonstances inédites



© Le Télégramme

Pour le groupe EBRA, la presse représente un pilier essentiel pour le maintien du commerce et des liens sociaux, même dans les périodes les plus difficiles. Durant la pandémie de COVID-19, nombreux sont ceux qui ont témoigné que recevoir leur journal dans leur boîte aux lettres était leur dernier lien avec le monde extérieur. Les livreurs se sont engagés à livrer les journaux aux lecteurs et abonnés avec une détermination sans faille. Chaque jour, 3 800 points de vente, tels que les boulangeries, bureaux de poste, bureaux de tabac et épiceries, participent à maintenir une activité économique, sociale et humaine. Grâce à ces points de vente, la vie continue, les échanges perdurent, et le tissu économique reste vivace.

● Les rendements au détriment des liens

Si le lien nourrit la valeur à long terme, certaines stratégies de valorisation économiques jouent contre cette mécanique. Notamment du fait que les investisseurs valorisent l'immobile au détriment du flux, et délaissent la commercialité. Selon le journal Capital, les volumes investis en immobilier commercial se sont effondrés depuis 2014, en passant de 25% à 10% du volume global investi sur les premiers mois de 2018 (une baisse de 3 Milliards d'euros).⁶⁴⁸ La cause serait un regain d'intérêt pour l'immobilier d'entreprise et de logement, d'une gestion plus aisée et massifiable, contrairement aux commerces de proximité qui demandent pour les propriétaires une gestion au coup par coup. De plus, les

acteurs de l'immobilier commercial se sont également professionnalisés, recherchant des franchises et des récurrences chez les locataires pour limiter les coûts de transaction et assurer une prévisibilité des revenus. Ruben Danan et Kevin Uzan, les cofondateurs de l'agence immobilière Commerce Immo, notent que **90% des investisseurs de l'immobilier commercial sont des professionnels de l'immobilier.**⁶⁴⁹

La théorie du "rent gap" de David Harvey, expliqué par Guilhem Boulay dans "Gentrification et marché immobilier : la théorie du rent gap"⁶⁵⁰, est une mesure de la différence entre la valeur réelle d'un site et sa valeur potentielle dans le cadre d'une "utilisation optimale". Cela signifie qu'un emplacement se cultive, pour une valeur augmentant au fur et à mesure du temps. Pour autant, une lecture court-termiste de la création de valeur pousse les investisseurs à ne pas rechercher ni promouvoir la valorisation potentielle et à long terme de leurs espaces, au profit d'une rentabilité immédiate.

Certains acteurs font pourtant le pari inverse. Le Kawaa, à Paris, est un restaurant, un café, mais aussi un espace de coworking pour les entreprises et associations, et avant tout un lieu d'échanges. Ce modèle du commerce s'oppose à la vision de rentabilité des professionnels de l'immobilier, affirmant qu'il existe une valeur économique du lieu, mesurable à long terme.

Dans le contexte de la fabrique de la ville, pour France Tiers-Lieux, l'émergence des tiers lieux trouve son origine dans l'engagement citoyen, où des collectifs se mobilisent pour revitaliser le tissu social et répondre à des besoins communautaires spécifiques. Par exemple, l'épicerie solidaire comble le vide laissé par le manque de commerces, tout en abordant des enjeux sociétaux tels que l'écologie, la santé et le numérique, ou l'alimentation durable. D'autre part, les espaces commerciaux agissent comme des pivots pour renforcer les liens sociaux, sans nécessairement adopter une approche purement commerciale. Les cafés et les restaurants, quant à eux, abordent cette dynamique sous un angle social, en proposant des politiques tarifaires accessibles à tous et en se positionnant comme des lieux d'accueil inconditionnel pour la communauté locale.

“

Face à la vision de rentabilité des professionnels de l'immobilier, des collectifs se mobilisent pour revitaliser le tissu social et répondre à des besoins communautaires spécifiques

● Le maillage de la ville

Si les échanges sont au cœur du fonctionnement de la ville, le manque d'investissements dans certaines

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

échelles d'immobilier commercial "stérilise" les villes et limite les espaces de rencontres. Selon la géographe Denise Pumain, dans "villes et systèmes de villes dans l'économie"⁶⁵¹, la ville est un marché qui évolue grâce à son organisation sociale. Elle doit pour cela accueillir une diversité d'acteurs.

A ce titre, la taille des parcelles et des unités immobilières joue un rôle crucial dans la fabrique de la ville. Selon l'urbaniste Jane Jacobs, dans son ouvrage "*Déclin et survie des grandes villes américaines*"⁶⁵², une subdivision des villes en petites parcelles favorise une meilleure circulation des piétons et offre davantage d'opportunités pour l'installation de services et de commerces.

La course aux grandes parcelles et aux grands programmes, souvent préférées par les promoteurs immobiliers, s'accompagne également d'une spécialisation dans les offres les plus lucratives: grandes enseignes de restauration, de vêtements, banques. L'émergence depuis 50 ans d'un commerce de destination, pensé dans des écosystèmes autonomes, pour maîtriser les flux et en capter la valeur, ampute la ville d'autant de vie urbaine. Pour Jacobs, cette concentration nuit à la diversité fonctionnelle et à la variété des activités, éléments essentiels à la construction urbaine.

Pour expliciter l'importance d'une diversité d'échelle, et des petites échelles foncières en ville, on pourrait faire l'analogie avec les terroirs viticoles. Dans les terroirs, les parcelles sont dessinées par la qualité du sol, reconnue comme étant essentielle, comme le souligne l'agronome Claude Bourguignon dans son article "Rôle du sol dans l'expression du territoire".⁶⁵³

En ville, on appellerait cela l'effet d'adresse, qui permet de donner à un espace une identité, une valeur durable dans le temps, en raison surtout de sa position particulière, son adressage, l'écosystème dans lequel il existe. La massification des échelles immobilières a tendance à "indéterminer" le sol urbain, puisque c'est la fonction (le supermarché, le campus de bureau, le centre de congrès) qui fait la parcelle, et impose au sol sa géométrie, son échelle, sans s'intéresser à sa valeur intrinsèque et son inscription dans un écosystème urbain.

66

La concentration des offres commerciales les plus lucratives nuit à la diversité fonctionnelle et à la variété des activités, éléments essentiels à la construction urbaine.

L'uniformisation des échelles entraîne une uniformisation des activités. Elle limite aussi les accidents, les imprévus, le séquençage, et les situations de transition entre les espaces, qui pourtant permet la rencontre comme le rappelle la chercheuse Sonia Lavadinho.

Dans "Les grands quartiers d'affaires à l'heure des choix"⁶⁵⁴, Françoise Vatin et Bastien Cantini notent en quoi l'organisation fonctionnelle du quartier de la Défense, fondé sur une stricte répartition entre la tour, entité unique dédiée au bureau, et le sol public, stérilise l'espace et les rez de chaussée, occupés par de vastes halls d'entrée réservés aux employés ainsi que des locaux à poubelles ou des parkings. Les commerces et les programmes tiers y sont presque absents de la vie urbaine, malgré l'intensité des flux qui les auraient rendus possibles et florissants.

La dalle de La Défense à Paris : un rez-de-chaussée à exploiter

© Vincent Sébart



● Les nouvelles technologies à l'origine d'une fragmentation spatiale

Pour Yes We Camp, la fabrique de la ville contemporaine est marquée par un fonctionnement en poches homogènes, accentuant ainsi la fragmentation spatiale et sociale. L'avènement de la ville moderne, donnant droit de cité privilégié aux voitures, au béton et aux espaces publics exempts de mobilier urbain convivial a réduit à peau de chagrin certaines pratiques urbaines collectives : partager des moments comme le jeu des enfants dans la rue devient de plus en plus rare, soulevant des questions sur la nature des espaces communs. La rue, autrefois lieu de socialisation, est-elle toujours un espace partagé ?

Pour leboncoin, les commerces de proximité prospéreront si l'offre est riche et diversifiée, incluant une dimension humaine essentielle. Les magasins physiques restent importants malgré la montée en puissance du e-commerce. Les jeunes, en particulier, apprécient parfois de se retrouver pour une expérience physique. Il est crucial de leur donner une raison de se déplacer en magasin. Contrairement à la commodité d'Amazon, l'avenir se

jouera sur la réhumanisation de l'expérience d'achat, pas seulement grâce à l'IA, mais aussi à travers des expériences personnalisées et moins génériques. Les gens viennent en magasin non seulement pour les produits, mais aussi pour obtenir des conseils, pour les interactions humaines, et pour résoudre des problèmes avec des interlocuteurs en face à face.



L'avenir se jouera sur la réhumanisation de l'expérience d'achat

- **Aux frontières des villes, les zones commerciales peinent à maintenir le lien**

Le gouvernement français a pour projet de moderniser les zones commerciales vieillissantes, telles que Clermont Sud Aubièrre, notamment pointées du doigt pour leur laideur et leur inefficacité énergétique. Jugées obsolètes et peu

écologiques, ces zones, pourtant essentielles au quotidien de nombreux Français et importants lieux de socialisation, sont au cœur d'un débat sur leur avenir. Le gouvernement souhaite rendre ces espaces plus écologiques et attrayants, avec un focus sur la mixité des usages, la renaturation, et l'amélioration des transports. Toutefois, ces zones jouent un rôle crucial dans les liens sociaux. Ce ne sont pas seulement des lieux de consommation mais aussi des espaces de socialisation et de loisirs, où les gens se retrouvent pour flâner et se détendre.

Malgré leur esthétique critiquée, ces zones sont vitales pour 72% des dépenses commerciales physiques en France. Les usagers, souvent dépendants de la voiture, les préfèrent aux centres-villes plus chers et moins accessibles. Le défi pour les autorités est de moderniser ces espaces tout en préservant leur rôle social et leur accessibilité.

72% **des dépenses commerciales physiques en France sont réalisées dans les zones commerciales.**

☑ Partenaire pionnier

| Yes We Camp

* YES WE CAMP

● Présentation de l'organisation (par exemple : mission, activités, publics, etc.)

Avec des compétences en architecture, chantiers, gouvernance, animation, gestion de bars et cantines, Yes We Camp crée des programmes et des lieux pour développer le lien social et l'engagement collectif.

- Axe 1 : Créer des lieux partagés, vivants et solidaires, en utilisant des espaces vacants mis à disposition par leurs propriétaires.
- Axe 2 : Accompagner l'émergence de démarches similaires, par la formation, le plaidoyer, le partage de compétences, et l'accompagnement des collectivités et des collectifs citoyens.

● La philosophie de votre organisation vis-à-vis du lien social / L'importance du lien social pour votre organisation

Le lien social, c'est la ressource principale pour réussir la transition écologique. Nos modes de vie produisent une consommation excessive des ressources et des situations de solitude et de défiance. Notre philosophie est la capacité collective, c'est-à-dire le fait de produire par les liens une part significative des services dont nous avons besoin pour vivre en société : sécurité, apprentissages, soins...

● Les grandes approches pour favoriser la création du lien social

- Des lieux dédiés, identifiés de manière claire comme des lieux augmentés de lien social, avec des équipements mutualisés, des dispositifs d'accueil et une diversité de publics et d'usages,
- Le travail manuel collectif : cuisine, jardin, chantiers participatifs...des actions collectives qui permettent d'être ensemble sans le préalable de la parole,
- La gouvernance partagée, ou l'art de fabriquer les espaces d'échange qui permettent l'expression d'attentes et de besoins.

● Un grand projet inspirant en faveur du lien social

Les Amarres, tiers-lieu solidaire à Paris, comprenant un accueil de jour pour 300 personnes, des espaces de travail pour 20 organisations du champ social, des salles pour accueillir des groupes, et une ouverture au public et riverains avec une buvette et de la programmation culturelle et festive gratuite.

● Un grand projet inspirant qui mobilise le lien social dans son fonctionnement

Le Parc Foresta : un terrain vague de 16 hectares dans les quartiers Nord de Marseille, que nous avons ouvert progressivement au public pour le transformer en parc participatif, accueillant des initiatives économiques et sociales portées par des riverains et acteurs locaux, avec une "Assemblée Foresta" qui participe aux choix d'aménagement et d'usages du parc.

● Votre baguette magique pour favoriser l'émergence d'une "société des liens"

Créer des lieux dédiés, qui sont aménagés et équipés pour accueillir des initiatives et créer des souvenirs communs : chantiers partagés, ateliers radio, karaoké, cuisine...

● Réussites, les marques de reconnaissance, labels, certificats, agréments

Vos mots, chiffres, histoires, pour montrer que votre approche marche :

- Palmarès National des Jeunes urbanistes
- Prix New European Bauhaus
- Fellowship Ashoka
- Pionnier French Impact
- Les 100 qui font la Ville

● Une citation inspirante relative au lien social : de vous, de votre organisation, d'un usager, ou d'un citoyen

Chaque lieu produit (parfois sans le penser) son mode d'emploi comportemental. Ainsi le spatial fabrique le social.



2B | L'hybridation des lieux dans la ville contre la sur-détermination des espaces

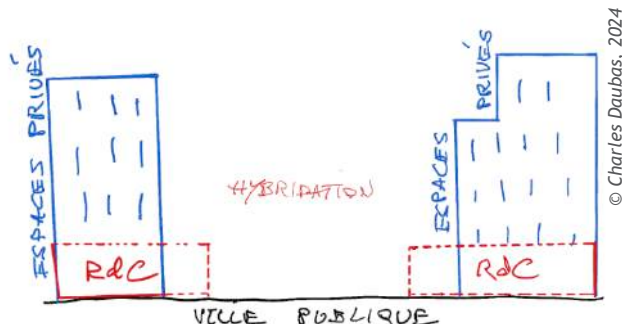
La notion de ville hybride cherche à réhabiliter la rencontre et la réinvention de la ville par les usages et les usagers. Ce processus passe par une prise en compte de plusieurs espaces et acteurs stratégiques: les rez-de-chaussée (1), les commerçants créateurs de liens (2), les tiers-lieux (3), les lieux hybrides (4), l'habitat hybride (5) et enfin une attention particulière aux temporalités, condition essentielle de l'application de l'hybridité (6).

1 - RDC AU COEUR DE LA VILLE HYBRIDE

Comme exposé plus haut, la concentration immobilière et la concentration des rez-de-chaussée entre les mains des grands investisseurs est un facteur limitant des interactions sociales en ville. Pierre-Yves Guice, directeur général de Paris La Défense, souligne l'isolement entre les tours de La Défense et leur environnement urbain⁶⁵⁵, du fait des mono-propriétés. La zone comprend 61 immeubles de grande hauteur, abritant plus de 500 entreprises et sièges sociaux. Le rez de chaussée n'y est pensé qu'en référence aux besoins internes de l'activité tels que les livraisons, la gestion des déchets et les accès au personnel. Ces espaces sont fermés aux usages extérieurs ou hybrides, les rendant improductifs si on les regarde d'un point de vue urbain. Et cette organisation fonctionnelle très monolithique prive la ville d'une diversité de publics autres, d'usages différents, qui à leur tour pourraient la valoriser.

La Défense n'est pas un lieu de vie en dehors des heures de travail, selon Jean-Yves Durance, président de l'Association des Utilisateurs de La Défense (AUDE).⁶⁵⁶ Pour remédier à cela, les "États généraux de La Défense", lancés en 2022 pour repenser l'avenir du quartier, ont suggéré "l'installation de commerces au pied des tours de bureaux" parmi leurs dix propositions de transformation.⁶⁵⁷

Une ville relationnelle est une ville hybride grâce à l'optimisation de l'utilisation de ses re-de-chaussée



Nils Svahnström, urbaniste, affirme que les rez-de-chaussée ont le potentiel de dynamiser la ville. Or ils souffrent d'un manque d'intérêt et de compétences de la part des promoteurs. C'est ce qu'il démontre dans "L'aménagement des rez-de-chaussée, nouveau

défi des pouvoirs publics ?"⁶⁵⁸. Ces espaces commerciaux nécessitent des aménagements spécifiques pour accueillir des étagères ou des cuisines, ce qui représente un défi technique et financier pour les promoteurs qui se spécialisent souvent dans un seul type de bâtiment (bureaux, logements ou commerces). De plus, l'urbaniste rappelle que les rez-de-chaussée ne constituent qu'une partie marginale de la surface totale des bâtiments, et qu'ils sont destinés à un public particulier (les commerçants). Les promoteurs préfèrent se concentrer sur une commercialisation unique, à destination des locataires des étages supérieurs, habitants ou entreprises, dont on peut standardiser le processus. Plus encore, pour Svahnström, les promoteurs sont souvent réticents à l'idée de commercialiser un rez-de-chaussée de peur d'y voir s'installer un commerce qui pourrait avoir pour effet de dégrader l'image de l'immeuble aux yeux des locataires des étages supérieurs, et donc influencer négativement sur sa valorisation principale



Les rez-de-chaussée ont le potentiel de dynamiser la ville mais ils souffrent d'un manque d'intérêt de la part des promoteurs immobiliers

● Le "manager de rue"

Pour répondre aux besoins de revitalisation des rez-de-chaussée et de la vie urbaine, des «managers de rues» ont été instaurés dans divers pays comme les États-Unis, la Grande Bretagne et la Pologne. Selon l'urbaniste Jacek Rudewicz, dans "Le rôle et l'importance de la fonction de Street Manager dans les processus de revitalisation"⁶⁵⁹, ces professionnels allouent les rez-de-chaussée à diverses activités, de manière stratégique pour améliorer l'animation et le bon fonctionnement des espaces urbains, tout en tenant compte des besoins locaux. Par exemple, l'initiative américaine "Main Street America"⁶⁶⁰ engage des "managers de rue" afin de promouvoir des rues centrales dynamiques, une économie locale florissante et une diversité d'entreprises, selon leur revenus et leur impact social. En partenariat avec des entreprises, cette initiative revitalise les quartiers en ouvrant de nouveaux commerces, contribuant ainsi à créer des espaces accueillants et variés.

● Base Commune : la réappropriation des rez-de-chaussée pour revitaliser les villes

En France, "Plateau urbain" et "Le Sens de la Ville" ont porté l'initiative d'une foncière coopérative qui achète et commercialise les locaux vacants en rez-de-chaussée pour y installer des activités à impact social. Près d'un rez-de-

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

chaussée sur dix serait inoccupé : un chiffre inquiétant, d'autant que ces espaces, une fois attractifs, peuvent animer un quartier entier. La foncière coopérative propose alors des loyers bas pour des commerces "utiles" : des commerces indépendants, des services qui manquent au quartier, des ateliers d'artisans ou encore des espaces culturels.

En 2023, Base Commune a réalisé plus d'une trentaine d'études de programmation de rez-de-chaussée et a signé ses premières promesses de vente.

Près 1 rez-de-chaussée sur 10 serait inoccupé.

- "L'Incroyable commerce" : un accompagnement financier pour revigorer les centres villes

Leboncoin participe également activement à l'incubation de projets de commerce local à travers des initiatives comme "L'Incroyable Commerce" à Vitry-le-François. Ce programme permet à des entrepreneurs de tester et de développer leurs projets commerciaux sur une période de 1 à 12 mois avec des loyers réduits. Les participants bénéficient d'un accompagnement de la part d'Auxilia et reçoivent des boutiques professionnelles ainsi que de la publicité locale gratuitement, offerte par leboncoin. Cette initiative vise à revitaliser les centres-villes en soutenant les commerçants locaux et en créant des lieux de rencontre et d'échange pour la communauté.

- La force du collectif pour activer joyeusement des espaces vacants

Selon Yes We Camp, pour valoriser les rez-de-chaussée et faire émerger des commerces locaux, il est essentiel de mobiliser les habitants autour d'un projet commun, comme ont pu le faire les "Grands Voisins". Situé sur le site de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul à Paris, ce projet d'urbanisme transitoire, initié en 2015, vise à réutiliser temporairement cet espace en créant une communauté dynamique composée de centres d'hébergement, de commerces, d'ateliers, de bureaux, et de lieux de vie et de culture. Les Grands Voisins se distingue par son approche intégrative et collaborative, favorisant les échanges entre les résidents, souvent en situation de précarité, et les entrepreneurs locaux. Des initiatives comme la "Conciergerie solidaire" aident les résidents en difficulté à se réinsérer professionnellement en leur offrant des emplois dans l'entretien des espaces ou la restauration. Les commerces, tels que des boulangeries et des fleuristes, sont encouragés par un système de loyer progressif, permettant aux nouvelles organisation de s'implanter plus facilement. Ce projet inspire la transformation des espaces vacants en lieux vivants, renforçant la mixité sociale et le

développement économique local tout en créant un fort sentiment de fierté communautaire.



Production d'indicateurs qui établissent la création de liens "0% du linéaire 'adressé' qui donne envie d'interagir"

Un système d'indicateurs pourrait être élaboré en évaluant l'utilisation des rez-de-chaussée, en identifiant les séquences où les bâtiments offrent une animation commerciale, une interaction visuelle, ou tout autre attention directement adressée à la vie urbaine. Cette évaluation prendrait en compte la variété des activités et services offerts, la diversité des commerces et des zones de rencontre sociale. Pour orienter au mieux les interventions futures et améliorer la convivialité et la vitalité des espaces urbains, une telle évaluation, permettant une vision stratégique de l'utilisation des rez-de-chaussée sur un espace, semble plus que nécessaire.

2 - DES COMMERÇANTS QUI SONT PLUS QUE DES COMMERÇANTS

Selon Arnaud Goulliart, cofondateur de la Fédération pour les liens sociaux, le lien social, s'incarne dans des lieux, dans des espaces de vie, d'où la nécessité de développer des sur les territoires, des lieux où vont s'entretenir ces relations entre les personnes, des lieux où le lien social peut être construit et développé. Selon lui, cela n'a pas besoin d'être très structuré et peut se manifester par des lieux où les personnes peuvent passer et échanger. Aussi ces lieux d'échange ont été identifiés dans de nombreux pays comme structurant du lien social.

Les commerces multi-activités pour revigorer les espaces. La création de lien passe par des espaces pensés à différentes échelles et pour différents usages, grâce à des leviers connus : design du bâti, émergence de tiers-lieux, et urbanisme de la "ville des 5 minutes".

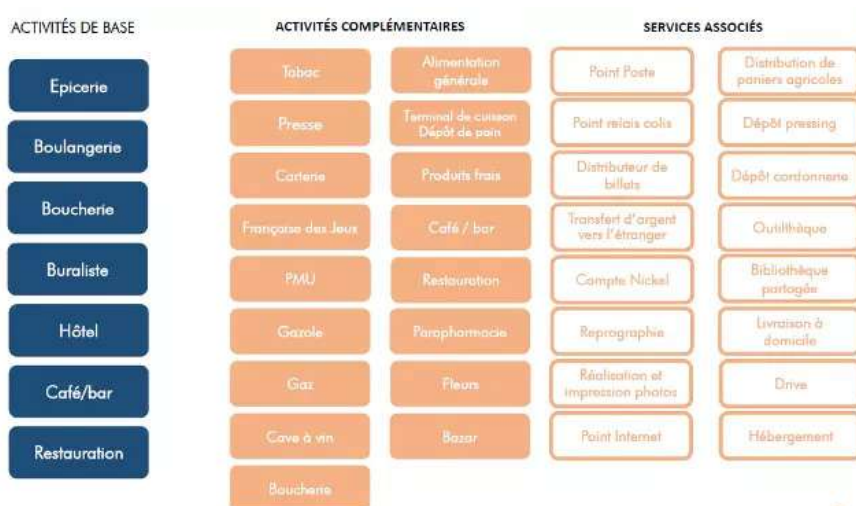
En 2021, l'Etat a reconnu l'existence juridique des "commerces multi-activités", des lieux ayant une activité principale (supérette, restaurant, café, boulangerie, bureau de tabac, ferme-auberge...) et qui exerce en plus une activité secondaire (dépôt de pressing, dépannages divers...)⁶⁶¹. Ces lieux se trouvent notamment dans des communes rurales peu denses.

Pour la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), ces lieux représentent des lieux de vie qui contribuent à renforcer le lien social. Ils permettent aux personnes de se rencontrer, de partager un moment de convivialité, de se rendre des services.⁶⁶² La CCI encourage l'hybridité des commerces pour revitaliser les espaces. À travers la formation "5 jours pour entreprendre" ou encore un accompagnement pour passer le permis d'exploitation et les formations d'hygiène, l'organisme accompagne

les repreneurs de lieux autrefois abandonnés pour les transformer en commerces hybrides.

Dans la Somme, "La Chaumière"⁶⁶³ est un projet regroupant un restaurant, une épicerie et un bar. Ses fondateurs, Alexis et David, entreprennent même d'y ajouter une aire de stop pour camping-cars. Cinq ans après sa création, le lieu attire toujours de la clientèle et a permis de revigorer le village d'Allery.

Pour France Tiers-Lieux, les tiers-lieux, avec leurs 500 000 adhérents et bénévoles, sont bien plus que de simples espaces physiques. Leur essor, croissant à 20% par an, est intrinsèquement lié à leur capacité à tisser des liens sociaux au sein des communautés. Inspirés par les travaux du sociologue américain Ray Oldenberg, ces lieux tiers visent à recréer des espaces de sociabilité en dehors du domicile et du travail. Ils se manifestent dans une variété de prismes, allant de l'action sociale à l'écologie en passant par la jeunesse.



**Il existe
3 500**

**tiers-lieux en France pour
500 000 adhérents.**

Leur véritable essence réside dans leur capacité à favoriser les interactions humaines et à répondre aux besoins collectifs des territoires. En permettant une contribution libre et en donnant aux habitants le pouvoir d'agir, ils deviennent

des incubateurs de projets portés par la communauté. Que ce soit à travers des "fab labs", des centres culturels ou des initiatives agricoles, ces tiers-lieux émergent là où les besoins sont non satisfaits et contribuent ainsi à développer du lien social là où il était inexistant auparavant, notamment en milieu rural où 62% d'entre eux se trouvent.

3 - VITALITÉ DES TIERS-LIEUX

Avant la ville hybride, le tiers-lieu : entre fonctionnalité et rencontres. Pour les ingénieurs et urbanistes, Fabien Nadou, Guy Baudelle et Christophe Demazière, dans "Les tiers-lieux et le développement territorial"⁶⁶⁴, les tiers-lieux ont vocation à accueillir une hybridation d'activités et d'offrir la possibilité aux individus qui les fréquentent de créer des relations et du lien. Le sociologue américain Ray Oldenburg a théorisé ces espaces comme des lieux ne correspondant ni au domicile, ni au bureau, fréquenté par des personnes désirant créer et travailler autrement.

Il y aurait plus de **3 500 tiers-lieux en France** selon le recensement France Tiers-Lieux de 2023.⁶⁶⁵ Des tiers-lieux permettant le travail partagé et pouvant être des cafés, des bibliothèques publiques ou encore des locaux associatifs.

40% de diminution
du nombre de cafés en 20 ans
à Paris.

Nombre d'initiatives bénévoles ont permis de développer des lieux de sociabilité abandonnés, comme des cafés, pour les transformer en tiers-lieux. Le rôle essentiel des cafés dans la socialisation a d'ailleurs été relevé par l'UNESCO, comme des lieux par nature multi-usages, recouvrant une gamme très large de fonctions sociales. Pourtant, les cafés ont connu une diminution de 40% en 20 ans à Paris selon l'Institut Crocis (Centre régional d'Observation du Commerce).

Bal populaire au tiers-lieu Coco Velten



© YWC

66

Pour l'ONU, les cafés jouent un rôle essentiel dans le processus de socialisation.

Les tiers-lieux apportent des solutions concrètes aux besoins des populations locales. La Fondation de France conte l'exemple d'un bureau de poste progressivement développé dans une cave d'un quartier prioritaire, initié par un résident local. Ce lieu modeste, à l'origine non destiné à de telles fonctions, est devenu un point central non seulement pour les services postaux, mais aussi comme un espace de rencontre et de lien social pour la communauté. Avec le temps, il a déménagé dans un appartement, toujours géré par une personne du quartier. Ce bureau de poste improvisé a fini par jouer un rôle crucial en permettant également aux habitants d'effectuer leurs démarches administratives, transformant ainsi un espace autrefois insignifiant en un véritable centre de services et de sociabilité pour la population locale.

Certains lieux sont notables par leur engagement envers le re-dynamisme des territoires. Plusieurs exemples sortent du lot pour France Tiers-Lieux :

Fabrice Dalongeville, maire d'Auger-Saint-Vincent dans l'Oise, a lancé l'initiative du "Café des Citoyens" pour redynamiser son village. Depuis l'inauguration en 2021, ce projet a transformé l'ancien presbytère en un lieu de rencontre et d'activités culturelles, comprenant un café, un espace pour les associations et un gîte communal. Le café, géré par une association de bénévoles, propose des événements culturels variés comme des concerts, des spectacles et des formations. L'implication citoyenne a été essentielle, avec des habitants participant activement à la rénovation et à la gestion du lieu.

À Augan, en Bretagne, un projet similaire appelé "Le Champ Commun" a débuté par une épicerie solidaire, avant de s'étendre à un café, des concerts, un espace de coworking et même un service postal. Cette initiative, portée par une société coopérative, vise à revitaliser un territoire délaissé en offrant divers services essentiels.

Le Champ Commun : une épicerie, un café, un espace de coworking mais, surtout, un espace de rencontre et de création de liens



© Le Champ Commun

Les habitants jouent un rôle crucial dans la gestion et l'évolution de ce tiers-lieu, renforçant ainsi le lien social et la vie communautaire.

Sainte-Foy-la-Grande, est une petite commune qui cherche à se revitaliser à travers des initiatives communautaires innovantes. Au cœur de cette transformation se trouve le projet Cœur de Bastide, destiné à offrir des services essentiels et à encourager l'insertion sociale et professionnelle. Le tiers-lieu Cœur de Bastide propose une gamme diversifiée de services, tels qu'un café solidaire, des espaces de coworking, et des ateliers numériques. Ce lieu sert également de tremplin pour des projets de production artisanale, incluant la création de bijoux et de textiles, tout en offrant un hébergement sécurisé pour les femmes en difficulté. Grâce à ces initiatives, Cœur de Bastide a réussi à mobiliser une communauté active de bénévoles et de professionnels, renforçant ainsi le tissu social local et apportant une lueur d'espoir à une région souvent marquée par la précarité.



Les lieux de vie (cafés, restaurants, etc.) et les commerces sont les éléments qui contribuent le plus au maintien du lien social au niveau local.

À l'image des Tiers-Lieux mis en avant par France Tiers-Lieux, le P'tit cerny est lui aussi un lieu pour et par ses usagers. À Cerny, le P'tit Cerny est un café associatif mais aussi un lieu d'animation avec des animations autour de la musique, de la comédie et même de la relaxation.⁶⁶⁷ L'unique café restant du village était fermé depuis 2015, pour rénover les lieux une cinquantaine de bénévoles se sont relayés. Un an après sa création, le café comptait 490 bénévoles soit un habitant sur six du village. Pour les habitants, le tiers-lieux a permis de revivifier la vie sociale du village tout en relançant l'économie locale. Selon le "baromètre 2024 du lien social" du groupe Ebra, les lieux de vie (cafés, restaurants, etc.) et les commerces sont les éléments qui contribuent le plus au maintien du lien social au niveau local.

● La force créatrice de liens des bistrots

Les bistrots, lieux traditionnels, favorisent la convivialité et l'échange. C'est ce que l'Association des Bistrots et Cafés de France cherche à faire reconnaître par l'UNESCO par une inscription des bistrots et cafés comme éléments du patrimoine culturel immatériel français. Cette association, créée en 2018, implique une variété de professionnels, de l'artisan «bistrotier» aux intellectuels, qui prônent tous l'importance des bistrots en tant que lieux de rencontre sociale et culturelle.

La charte des Bistrots de Pays, initiative au service du territoire, s'inscrit dans une démarche de revitalisation des zones rurales et de création de liens sociaux. Conçue pour valoriser les établissements authentiques et conviviaux, cette charte encourage les bistrots à jouer un rôle central dans la vie de leurs villages. Elle incite à l'utilisation de produits locaux, favorise les rencontres et les échanges entre les habitants, et propose des animations culturelles et festives. En intégrant des engagements de qualité et de convivialité, les Bistrots de Pays deviennent des lieux de vie contribuant à la dynamique économique et sociale de leur région. Dans l'objectif de développer plus de lieu de convivialité sur le territoire, le Bistrot de pays propose aussi un accompagnement technique de projets d'ouverture de bistrots en ruralité⁶⁶⁸. En 2024, c'est 30 bistrots dans des communes rurales qui pourront bénéficier de l'accompagnement des équipes de l'association.

En Alsace, les bistrots associatifs restaurent le lien en campagne. Ce sont des projets privés mais très souvent soutenus par les municipalités : pas besoin de licence pour créer un bistrot associatif, car il est uniquement ouvert aux adhérents. À Limersheim, petite commune du Bas-Rhin, un habitant sur deux a souscrit au bistrot associatif ouvert en 2023 dans l'objectif d'avoir un lieu de rencontre dans le village. En plus des bières et des bretzels, l'association propose du tricot, des cours d'informatique, des sorties pédestres ou encore des tournois de pétanque. Parmi les activités, les bénévoles prennent leur tour pour assurer la permanence du samedi au bistrot.⁶⁶⁹



La convivialité de "La Zone à Partager" (ZàP)

A Bègles est un tiers-lieu dynamique fédérant environ une cinquantaine de personnes. Ce lieu met l'accent sur les interactions sociales et la coopération, en créant un environnement où les participants peuvent se rencontrer, échanger et collaborer. La musique, bien que présente, sert principalement de prétexte pour rassembler les gens. Les activités proposées incluent un espace de coworking solidaire, l'hébergement d'associations locales, et l'organisation d'événements communautaires variés. Les valeurs fondamentales de la ZàP sont la convivialité, la diversité, la solidarité et la simplicité. Ces principes guident son fonctionnement, encouragent la co-construction des projets et favorisent une approche écologique et créative grâce à la récupération et à la sobriété dans les consommations. Depuis sa réouverture en juin 2020, la ZàP est devenue un lieu de convergence pour travailleurs indépendants et associations, offrant un espace propice au développement de projets collaboratifs et solidaires.



Il est crucial de ne pas perdre de vue la dimension de lien social dans les tiers-lieux.

4 - AU DELÀ DES TIERS LIEUX, LES LIEUX HYBRIDES

L'hybridation de lieux préexistants permet de promouvoir les liens. Dans une note de la Fondation Jean Jaurès intitulée "Tiers-lieux : les conditions d'une véritable hybridation. Des laboratoires d'expérimentation de l'avenir ?"⁶⁷⁰, la philosophe Gabrielle Halpern décrit l'hybridation comme "le mariage improbable" d'usages, de compétences, de personnes ou encore de générations dans un même espace. Pour Sonia Lavadinho, l'hybridité des espaces est écosystémique comme dans la nature. Au-delà des tiers-lieux, très souvent construits comme de nouveaux ensembles, des espaces existants bénéficient eux aussi de l'hybridité. Halpern note plusieurs initiatives d'hybridation : des écoles rurales qui transforment leur cantine en brasserie pour tout le village, les galeries qui transportent leurs expositions dans des hôpitaux ou des gares, des maisons de retraite qui accueillent des crèches ou encore des magasins qui organisent des ateliers de cuisine ou de lecture.

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

Pour Yes We Camp, dans le domaine de l'urbanisme, la réhabilitation ainsi que la mixité et l'intensité des usages sont essentielles pour optimiser l'occupation des bâtiments, dans un objectif d'utilisation raisonnée des ressources. Les promoteurs sont souvent réticents à ces projets, malgré leur potentiel énorme : par exemple, les écoles ne sont **utilisées que 19% du temps** et des équipements publics, comme le Théâtre de Chaillot, restent fermés en dehors des heures de spectacle. En utilisant un lieu de 6h à 1h, soit 19 heures par jour, on exploite un gisement de mètres carrés colossal. Maximiser l'usage des lieux existants, en créant des "heures civiques" pour des activités variées, permettrait de réduire l'artificialisation des sols tout en augmentant l'intensité d'usage, offrant ainsi une solution durable et efficace pour les espaces urbains.

19% du temps seulement
les locaux des écoles sont utilisés.

● "Nouveaux liens, Nouveaux lieux" : reconnaissance gouvernementale

Lancé en 2020 par le gouvernement français, le programme "Nouveaux lieux, Nouveaux liens" vise à transformer l'activité dans les territoires en favorisant la création de tiers-lieux. Depuis 2019, **382 "Fabriques de territoire" ont été labellisées**⁶⁷¹. Chaque lieu dispose de son propre mode de fonctionnement mais tous ont un objectif commun : permettre les rencontres informelles et les interactions sociales. Espaces de coworking, micro-folie, campus connecté, atelier partagé, garage solidaire ou encore maison de services au public : tous sont des tiers-lieux reconnus par l'Etat et pouvant bénéficier d'une aide financière et matérielle.⁶⁷²

Pour la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS), dans le lien social, la question du don et du contre-don est omniprésente, illustrée de manière parlante par des initiatives comme Les Grands Voisins ou d'autres espaces culturels et solidaires. Ces espaces hybrides deviennent des univers de vie où se croisent diverses fonctions et activités : on y pratique le yoga, on y brunch, et parfois on y trouve même des hébergements. Ces lieux incarnent une synergie entre le social et la culture. Il est crucial de créer des initiatives culturelles à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ces espaces, car la culture est un puissant levier fédérateur.

Pour les coprésidents d'Unimev, le secteur de l'événementiel se transforme et s'hybride, tout comme les lieux, en réponse à la demande croissante des usagers pour une expérience complète. Organiser un événement implique également de gérer le transport, l'accès et les espaces de restauration. Ils citent l'exemple du "business and leisure" (bleisure), où un voyage à un salon professionnel devient pour beaucoup une occasion de faire un peu de tourisme et de découvrir un territoire. Il revient alors à ce territoire d'en tirer parti pour stimuler son économie.

5 - L'HABITAT RÉINTERROGÉ PAR L'HYBRIDE

Une approche économique du logement, de plus en plus pensée comme un produit, a fini par occulter les autres dimensions de l'habiter, et notamment les interactions sociales liées au lieu de vie, pourtant fondamentales pour le bien-être des personnes, les solidarités de voisinage et la pérennisation des espaces communs.

Les initiatives se sont développées depuis plusieurs années pour repenser la sphère des interactions autour des espaces communs, leur usage, leur entretien et même leur conception collective. Ce mouvement s'est historiquement incarné dans l'habitat participatif, terme qui cache en réalité une grande diversité d'initiatives, de manière de faire et d'innovations.

Les lieux hybrides encouragent la rencontre



© Katiédo'scop

20%
d'augmentation
par an en moyenne
est constatée pour
l'habitat participatif
en France depuis
2018.

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

6 - LE TEMPS, CONDITION DE L'HYBRIDATION

La bonne compréhension des temporalités est une clé de l'hybridation et de l'usage mixte. Pour le géographe et urbaniste Luc Gwiazdzinski, dans "en ville, aménager l'espace ne suffit plus. Il faut aménager le temps !" ⁶⁷⁵ : pour que les usagers des espaces hybrides puissent prendre part aux différentes fonctions du lieux, il leur faut du temps, et il nous faut comprendre quel est leur rythme.

● La slow city : ralentir pour mieux se rencontrer

Dès les années 1980, l'urbaniste Jan Gehl promeut les villes "à hauteur et à vitesse d'homme". Une ville qui prend le temps et qui est apaisée grâce à des courtes distances et des cycles courts de consommation. Pour l'urbaniste Morgan Poulizac, la ville ralentie est une ville qui valorise le "temps perdu" : le temps pour construire des projets ou le temps pour discuter avec d'autres. ⁶⁷⁶

La "Cittaslow" ou "Slow city" est un réseau international né en Italie dans les années 1990 qui promeut le bien-être en ville. Ce bien-être passe par le ralentissement du rythme de vie des citoyens ainsi qu'une réintroduction du temps dans la politique urbaine, selon l'urbaniste Sandra Mallet. ⁶⁷⁷ En 2020, le réseau de "Cittaslow" regroupe 235 villes réparties dans le monde, dont 10 en France, avec les pionnières qu'ont été Segonzac (en Charente) et Mirande (dans le Gers). ⁶⁷⁸



Pour que les usagers des espaces hybrides puissent prendre part aux différentes fonctions du lieux, il leur faut du temps.

● Aménager la lenteur à l'échelle du quartier.

Selon une étude de l'Observatoire prospectif du commerce de l'Opcommerce, "Etude miroir commerce idéal de demain" ⁶⁷⁹ réalisée en 2022, le "commerce distractif" est le troisième levier d'attractivité du commerce. Ce modèle commercial invite à une expérience pour "le plaisir et l'évasion" qui favorise un moment de vie où "l'on peut se laisser transporter". C'est retrouver le temps de faire ses achats et de profiter de l'expérience. Les "blabla caisses" sont une initiative de l'hypermarché Carrefour pour renforcer le lien social. Ce sont des caisses où l'on prend le temps de discuter : les hôtes de caisse peuvent prendre le temps avec leurs clients sans se soucier de gêner le client suivant. En 2022, l'enseigne a déployé ce concept dans 150 de ses supermarchés ⁶⁸⁰ et a rapidement été suivi par d'autres grandes enseignes, telles que Auchan ou Leclerc. ⁶⁸¹



© Gnitekram

Renouer le lien social grâce au "Blabla caisse"

L'ancrage sur le territoire se cultive en prenant le temps. Alors que la ville médiévale est traditionnellement un espace d'échanges et de rencontres, la ville moderne est un espace motorisé qui cherche avant tout à fluidifier les flux de circulation. C'est ainsi que la décrivent un groupe de chercheurs de l'université de UCLouvain dans une étude intitulée "Promouvoir la lenteur dans la ville : rythmes de vie et aménagement urbain" ⁶⁸². Pour ces chercheurs, la vitesse est un facteur perturbant des rapports sociaux. Elle est synonyme de danger et d'exclusion d'une partie de la population (personnes âgées, enfants, personnes handicapées, etc.).



La vitesse est un facteur perturbant des rapports sociaux.

Dans la course à toujours plus de vitesse, les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) et les zones rurales éloignées des grandes villes souffrent d'un retard de l'accès à la mobilité. Les habitants de ces zones se sentent souvent isolés en raison de l'absence d'accès facile aux centres urbains, ce qui limite leur participation à la vie sociale et leur accès aux services et opportunités offerts par les grandes villes.

Pour favoriser la lenteur, une mixité et une hybridité de pratiques sont préconisées dans les espaces publics : des jardins potagers urbains et des marchés locaux partagent l'espace avec des commerces de proximité et des terrasses de restaurants. La piétonnisation, le développement des transports en commun, la baisse de la vitesse de circulation des véhicules motorisés ainsi que le partage de l'espace entre différents modes permettent de réduire l'accélération des rythmes de vie.



"La ville temporelle prend soin des gens en prenant en compte leur limitation de temps."

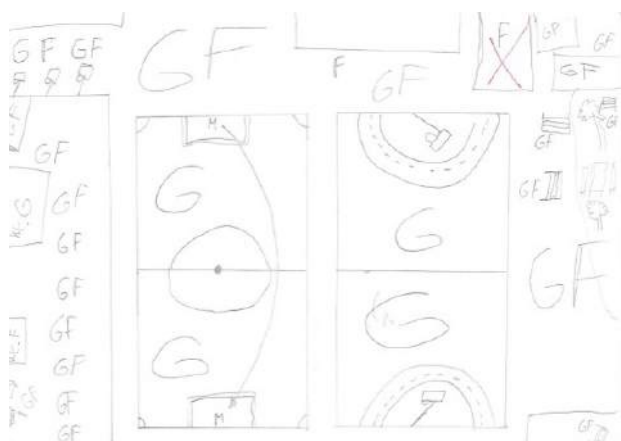
Sonia Lavadinho.

2C | Le lien sécurisé

La sécurisation des villes encourage la création de liens de différentes manières : elle peut dans, dans une version négative, entrer en tension avec la fraternité (1), mais permet aussi aux citoyens de s'accepter dans leur diversité, de veiller les uns sur les autres (2) et de se réapproprié ensemble l'espace urbain (3). Des initiatives des services publics permettent de sécuriser la ville tout en favorisant le bien-être et la création de liens tels que la renaturalisation de la ville (4) et la formation des fonctionnaires de sécurité dans une résolution du conflit par la création de liens sociaux (5).

1 - LE TOUT-SÉCURITAIRE : TENSION ENTRE FRATERNITÉ ET SÉCURITÉ

Les espaces urbains sont neutres et garantissent un accès égal à leurs usagers à différents services et ressources. Ou, du moins, c'est ce que la ville promet. En réalité, de nombreuses études, dont l'« Urbanisme sensible aux différences de genre »⁶⁸³ réalisé par des étudiants et professeurs de l'Université de Genève, soulignent une **exclusion de certains individus en fonction de leur genre**. Pour Sonia Lavadinho, la ville est un lieu hostile pour certains de ses usagers (les femmes, les seniors, les enfants, les personnes en situation de handicap) car elle n'est pas aménagée dans une logique de « prendre soin ».



La cour de récréation dessinée par un élève du collège Edouard Vaillant à Bordeaux (« G » pour garçons, « F » pour filles).

L'espace urbain a un caractère masculin persistant. Dans les cours de récréation, la géographe Edith Maruéjols souligne à travers sa thèse portant sur la mixité, l'égalité et le genre dans les espaces de loisirs pour les jeunes⁶⁸⁴, l'inégal usage de l'espace par les filles et les garçons : les terrains de sport, principalement utilisés par les garçons, dominant. Pour l'urbaniste Marion Waller⁶⁸⁵, l'inégal usage des espaces se retranscrit aussi dans la ville. Un sentiment d'insécurité peut conduire les femmes à adapter leur parcours dans la ville. **L'exclusion de ce groupe d'usagers va à l'encontre de la création de liens.**

● Sécuriser ou se rencontrer : la tension autour de l'exclusivité de l'usage

Le « tout-sécuritaire » est une approche politique qui met l'accent sur la priorité absolue à la sécurité, souvent au détriment de certaines libertés d'usage ou de croisements. En urbanisme, le « tout-sécuritaire » se caractérise par l'attribution d'une exclusivité de l'usage à un seul groupe d'usagers.

Les « espaces civilisés » ont ainsi été instaurés à Paris au début des années 2000 dans l'objectif de laisser la place à d'autres usages que la voiture⁶⁸⁶. Sur le Boulevard Magenta, piétons, cyclistes, bus et voitures, dans cet ordre, ont chacun leur espace dévolu, adapté à la taille de leur véhicule. Mais la **séparation radicale entre les usagers n'est pas représentative de l'usage réel de l'espace** : bus et voitures se retrouvent contraints de slalomer entre les fils aux moindres virages, les cyclistes et les piétons partagent un trottoir trop étroit que les deux roues viennent occuper par manque de fluidité du trafic sur la chaussée⁶⁸⁷.



L'adaptabilité des espaces permet une multiplication des usages et des fonctions qui engendre de la rencontre et réduit les conflits de sécurisation.

La sécurisation des espaces par la séparation des usages est souvent le fruit d'une réponse institutionnelle, pouvant être à l'initiative d'un acteur public (ville, État, etc...) ou privé (propriétaire foncier, etc...) pour résoudre un conflit d'usage. Pour autant, si elle est régulée, la **mixité des usages permet souvent plus de fluidité et donc plus de sécurité**. L'adaptabilité des espaces, comme expliqué par l'urbaniste Bénédicte de Lataulade⁶⁸⁸, permet **une multiplication des usages et des fonctions qui engendre de la rencontre et réduit les conflits de sécurisation.**

C'est l'approche que l'entreprise de publicité BETC a choisie pour la rénovation de ses nouveaux bureaux, aux Magasins Généraux⁶⁸⁹. Ancien entrepôt situé à Pantin, les Magasins Généraux ont été abandonnés jusqu'en 2016. L'espace autour du bâtiment n'était donc que peu développé, au cœur d'un site en pleine reconversion. BETC a fait le choix d'ouvrir ses rez-de-chaussée afin d'y accueillir une mixité d'usages et d'usagers. La galerie d'art a accueilli **240 000 visiteurs, 336 artistes et 63 événements** depuis son ouverture en 2017. En été, le lieu s'étend à l'extérieur et accueille des stands de nourritures ou même des terrains de sport.

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

Les événements ont lieu en journée comme en soirée, en semaine comme en week-end : la rencontre y est permanente, permettant ainsi de réduire la perception d'insécurité, notamment ressentie par les employés. Pour la philosophe Fabienne Brugère, le lien rend la ville plus sécurisée.⁶⁹⁰

L'appropriation des espaces extérieurs des Magasins Généraux : le lien pour sécuriser



A l'inverse, une ville qui sépare est une ville qui perpétue un sentiment de méfiance entre les différents usagers. Pourtant, de nombreuses entreprises font le choix de privatiser entièrement leurs rez-de-chaussée par souci de sécurisation. Les grands moulins de Pantin, ancienne minoterie industrielle à Pantin, a été réhabilitée en bureaux par une banque française. Mais l'espace de plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés est entièrement dédié aux 3 200 salariés de l'entreprise. Les rez-de-chaussée ne sont pas ouverts et des vigiles contrôlent les entrées⁶⁹¹. Claire Lumley, attachée de presse de l'entreprise, rappelle au journal *Le Monde* que les grands moulins : *“c'est une banque”*⁶⁹². Les employés bénéficient aussi d'un accès direct aux transports grâce à une passerelle financée par la Banque : la rencontre entre les salariés et les habitants n'est pas favorisée. Une fabrique de *“l'inconnu génère de la méfiance et de la peur”*, c'est ce que le philosophe allemand Kurt Riezler a été l'un des premiers à théoriser⁶⁹³.

49% des français interrogés estiment que **“le lien social, le fait de rencontrer et d'échanger avec les autres, de faire certaines activités en commun” a un effet positif sur le niveau de violence dans la société (EBRA).**



L'événementiel - de la ville sécuritaire à la ville pacifique:

Pour les coprésidents d'Unimev, l'événementiel permet des rencontres qui apaisent les conflits. Ils donnent l'exemple des salons professionnels centrés sur un secteur économique. Le fait que des entreprises qui sont des concurrents directs occupent des places voisines provoquent d'une part de l'émulation, chacun souhaitant surpasser l'autre. Mais il apparaît aussi que les relations sont moins conflictuelles, et qu'elles sont souvent festives pendant les quelques jours que dure le salon. Les coprésidents d'UNIMEV tissent un parallèle avec la réconciliation franco-allemande, assez inédite, qui s'est construite autour du commerce, notamment avec la création de la CECA en 1952. A toutes les échelles, la rencontre est bien le prélude d'une pacification des relations.

2 - VEILLONS LES UNS SUR LES AUTRES

● La ville féministe, plus heureuse et plus sûre

C'est ce qu'un rapport d'Oxfam de 2023 affirme. Le Design For All, ou la conception pour tous, approche inclusive s'avère bénéfique par-delà les populations vulnérables. Ainsi les “territoires féministes” contribuent au sentiment de sécurité de tous et surtout de toutes ! En île-de-France, c'est 67,5% des femmes qui ressentent un sentiment d'insécurité dans les espaces publics contre 37,8% des hommes. Pour que les femmes s'approprient les territoires, il s'agit d'identifier les causes de leur insécurité et d'adopter en ce sens les aménagements publics, notamment les transports.

67,5% des femmes qui ressentent un sentiment d'insécurité dans les espaces publics contre 37,8% des hommes.

Une piste d'action serait de combiner espaces mixtes et espaces non mixtes, ces derniers pour garantir des espaces sécurisants. Grenoble forme ses contrôleurs dans les transports à l'interpellation des actes sexistes pour *“déviriliser la ville”*, et la rendre par là-même occasion plus conviviale.



© Laura Lin / France Médiation

Les marches pour et par les femmes

● Les marches exploratoires, la force du groupe pour réapproprié l'espace urbain

“La rue est à nous” est un projet mis en place à Aix-en-Provence en 2021 et actuellement mené à Marseille en partenariat avec le Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles (CIDFF) Phocéén. Il vise à promouvoir l'inclusivité et la sécurité des femmes dans l'espace public en organisant des marches exploratoires et des ateliers dans des quartiers prioritaires de la ville. Les marches exploratoires sont en général dédiées aux femmes d'un même quartier et ont pour objectif d'analyser leur sentiment d'insécurité dans l'espace public en tant que femmes. Les participantes ont l'opportunité de partager leurs expériences, d'identifier les problèmes tels que les dysfonctionnements urbains, les incivilités, les mauvaises signalisations et le manque de mixité. Ces marches permettent également de collectivement imaginer des solutions pour améliorer le quotidien des femmes dans leur quartier.

● Un kit du premier secours psychologique pour les sentinelles citoyennes de santé mentale

Lisa Bellinghausen, docteur en psychologie, a créé une formation intitulée Kit du premier secours psychologique basé sur l'intelligence émotionnelle. En effet, si les Français se considèrent en majorité en bonne santé, ils sont souvent plus à l'écoute de leur santé physique que de leur santé mentale et appliquent le même mécanisme aux autres personnes, c'est-à-dire qu'ils sont plus enclins à aider une personne physiquement fragile que psychologiquement fragile. Lors de la crise sanitaire, ce Kit, conçu pour le milieu de l'entreprise (coach, RH, managers) a été reformulé pour développer l'intelligence émotionnelle des citoyens afin qu'ils deviennent des “sentinelles” prêtes à porter assistance aux autres citoyens. L'objectif est que ces sentinelles soient capables de “remettre de la lumière” dans la vie des personnes dont la santé mentale est fragile en les écoutant, en les reconnectant au positif, qu'elles soient capables d'alerter leurs proches et si besoin de les orienter vers des professionnels de santé.



“Le premier geste qui sauve des vies est déjà de s'arrêter lorsqu'on remarque une personne qui se sent mal et ainsi de la reconnecter à son humanité, lui redonner de la valeur. Par exemple, une fois dans le métro j'ai vu une fille qui criait, elle se bouchait les oreilles et se balançait d'avant en arrière. Alors, je suis allée la voir, elle avait un acouphène et personne ne s'est arrêté, c'est choquant pour moi. Alors qu'une vieille dame qui tombe dans la rue, tout le monde s'arrête pour l'aider” raconte Lisa Bellinghausen.

● Récis, Ressources Citoyennes dans les Territoires : les liens faibles pour la prévention sécuritaire

En 2021, la préfecture des Pyrénées-orientales a lancé un dispositif des “citoyens volontaires” constitué de volontaires recrutés pour repérer les situations de péril ou de violence sur le territoire et d'orienter les victimes vers des associations ou vers les forces de l'ordre. En effet, 70% des urgences pourraient être prises en charge par un tiers, d'où l'importance des liens. Ce dispositif appelle donc les bénévoles à prêter une plus grande attention aux gens qui les entourent et avec qui ils n'entretiennent pas de relations proches : voisins, collègues, membres d'un même club de sport, etc... Pour la déléguée aux droits des femmes auprès du préfet de la région, Pascaline Robert-Clément, les victimes ont avant tout besoin d'être accompagnées. Le premier pas vers une association ou les forces de l'ordre peut être difficile, les bénévoles de Récis facilitent la prise en charge des victimes en offrant une première écoute aux victimes, basé sur l'entraide et la volonté d'utiliser le lien social pour prévenir la détresse.

70% des urgences pourraient être prises en charge par un tiers.

● Brigade citoyenne “vivre ensemble” pour prévenir les détresses en ville

La brigade de sapeurs-pompiers de Paris a mis en

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

place un programme d'action, "vivre ensemble", pour développer le lien social dans l'objectif de prévenir toute forme de détresse sociale. Des réservistes et volontaires pratiquent une sensibilisation auprès de la population pour informer sur la problématique de sur-sollicitation des secours liée à l'insuffisance du lien social, sensibiliser aux solidarités ordinaires de proximité et partager les solutions existantes. Les sapeurs-pompiers intègrent la notion de lien social dans les formations de secourisme dispensées dans les casernes parisiennes chaque samedi (les gestes qui sauvent). Constituant désormais "le premier comportement qui sauve", ce nouveau module s'inspire de l'atelier "Aller-vers" de l'association la Cloche dont l'objectif est de changer les regards sur les personnes de la rue.

3 - "HACKING SOCIAL"

● Réappropriation des lieux par les citoyens, pour les citoyens.

Le "Hacking social" constitue les techniques et les stratégies pour améliorer la manière dont les individus interagissent et se connectent au sein d'un environnement urbain. Le Bryant Park se trouve au cœur de Manhattan dans la ville de New York. Il y a quelques années encore, le parc portait le nom de "parc à aiguilles" en raison de son occupation par les usagers de drogues.

Pour lutter contre la perception élevée de la criminalité dans le parc et y promouvoir d'autres usages, la municipalité a mis en place un réaménagement complet du parc basé sur l'attraction de nouveaux visiteurs. La municipalité a mis à disposition des centaines de chaises mobiles "permettant aux gens de s'asseoir où ils le souhaitent et d'adapter de nouvelles configurations en fonction des conditions météorologiques et du nombre de personnes dans un groupe"⁶⁹⁵. L'organisation d'événements pour la Bryant Park Restoration Corporation a permis aux habitants de se réapproprier complètement les lieux : au Bryant Park on peut assister à des concerts et spectacles, regarder des films en plein air et même jouer à la pétanque.

À Copenhague, les habitants reprennent eux aussi droit sur des espaces autrefois annexés par la criminalité⁶⁹⁶. Dans le quartier autogéré de Christiania, le trafic de drogue domine l'espace. Dans la "Pusher Street", les "Pushers", des dealers, vendent ouvertement leurs drogues sur des stands. Ce trafic est à l'origine d'une forte insécurité et criminalité dans le quartier, ayant fait plusieurs morts. Mais plus de 200 enfants habitent Christiania avec leur famille, les habitants ont alors décidé de s'unir pour rendre leur quartier plus sûr. Le 6 avril 2024, les habitants se sont tous réunis à la "Pusher Street" pour desceller les pavés de la rue et la rendre impraticable pour les dealers et leurs acheteurs.



© Ida Marie Odgaard

En contestation à une montée de la violence à Christiania, les habitants enlèvent les pavés de la "Pusher Street"

4 - RENATURER LA VILLE

La nature en ville est génératrice de liens. L'association Jardin de Traverse Roubaix dispose de trois jardins partagés de permaculture à travers la ville⁶⁹⁷. Les grands principes de la permaculture urbaine sont : prendre soin de l'Homme et de la nature mais aussi créer et cultiver dans le partage. Tous les samedis, les jardins de l'association accueillent adhérents et habitants pour parler et planter. Moncef Bentaziri, fondateur de l'association, fait de ses jardins un lieu de rencontre et de cohésion sociale.

La "Garden Pride" du jardin de traverse de Roubaix



© Samuel Guénolé / Christophe Maslonka

En 2020, le journal The Conversation a réalisé une enquête pour déterminer l'impact de la nature sur le bien-être des citoyens⁶⁹⁸. La majorité des interrogés ont répondu favorablement à la présence d'un espace de verdure près de leur habitation, qui permet de favoriser des activités physiques mais aussi de participer au bien-être psychologique en réduisant le stress et en encourageant les contacts sociaux et la joie de vivre.

● La nature créatrice de liens selon Yes We Camp

Dans le quartier nord de Marseille, 16 hectares d'un ancien remblai de centre commercial ont été transformés en un véritable poumon vert, illustrant le principe de la nature comme créatrice de liens. Autrefois un site abandonné, cet espace a été reconquis par la nature, laissant place à une biodiversité florissante. Déclaré parc public, ce lieu est devenu un espace privilégié pour les rencontres communautaires, comme en témoignent les nombreux goûters d'anniversaire organisés en son sein.



La nature permet de favoriser des activités physiques mais aussi de participer au bien-être psychologique en réduisant le stress et en encourageant les contacts sociaux et la joie de vivre.

Cette transformation s'est opérée dans le respect de la nature et des usagers : aucun vigile n'est présent, renforçant un sentiment de confiance et de responsabilité collective. De plus, l'absence de poubelles encourage chacun à prendre soin de cet environnement, contribuant ainsi à sa propreté et à son entretien. Les résidents, fiers de leur parc, s'encouragent mutuellement à maintenir ce lieu propre et accueillant, créant ainsi un cercle vertueux de respect et de soin partagé.

Naturaliser permet aussi de sécuriser. C'est ce qu'une étude publiée en 2001 par des chercheurs de l'Université de l'Illinois, aux Etats-Unis, ont déterminés en étudiant la corrélation entre les zones de végétation dense et les rapports de police.⁶⁹⁹ Dans la cité Ida B. Wells de Chicago, les dégradations étaient 48% moins nombreuses dans les espaces où les immeubles étaient entourés d'arbres et de feuillage contrairement aux zones moins vertes. Les faits de violence étaient eux 56% moins nombreux dans les espaces végétalisés. En 2012, une étude similaire a été réalisée dans la ville de Baltimore par l'Université du Vermont.⁷⁰⁰ Il a été conclu qu'une augmentation de 10% du couvert forestier est associée à une diminution d'environ 12% de la criminalité.

56% **de faits de violence en moins ont été constatés dans les espaces végétalisés par rapport aux zones moins vertes.**

Cependant, pour que les espaces naturels réduisent la criminalité, ceux-ci doivent être entretenus. En effet, selon ces mêmes études, **les grands arbres et étendues de gazon semblent réduire la criminalité tout en incitant les liens sociaux**, alors que les broussailles denses et basses semblent avoir un impact négatif sur l'environnement urbain et les taux de criminalité. Une planification de ces espaces est encouragée pour maximiser leur performance.

Cette interaction entre l'état de l'environnement perçu et les usages non-désirés a été pointée par Wilson J.Q. et G.L. Kelling dans la théorie de la "vitre brisée"⁷⁰¹. Leur étude a permis d'éclairer de manière statistique l'augmentation des dégradations à partir du moment où une première dégradation est perçue. La fameuse fenêtre brisée est une analogie postulant que les petites détériorations que subit l'espace public suscitent un délabrement plus général des cadres de vie et des situations humaines qui en relèvent. **L'entretien des espaces est donc central, dès le premier carreau cassé, et permet de garantir la pérennité des usages et le maintien des espaces de relations entre les individus.**



Les activités en plein air permettent de réduire le sentiment de solitude.

Enfin, la nature permet aussi de "soigner le lien social". Les activités en plein air permettent de réduire le sentiment de solitude. Cette observation a donné lieu à l'émergence d'une nouvelle pratique : la prescription d'activités en plein air par des médecins. La pratique est adoptée par plusieurs pays, dont le Canada, où 2 500 médecins et 80 parcs participent à l'initiative. Aux Etats-Unis, "*Walk with a Doc (Marche avec un docteur)*" a connu un tel succès que le projet s'est internationalisé : il existe maintenant 600 groupes de marches avec des professionnels de santé dans 40 pays différents. En Finlande, pays le plus heureux du monde, le "*Circle of Friends Model*" a permis à 11 000 personnes, à travers 80 villes du pays, de bénéficier d'activités en groupe à l'extérieur encadrées par des professionnels de santé. 87% des participants se sentent moins seuls grâce à cette initiative⁷⁰². La prescription d'activités en plein air a été mise en place, à titre expérimental sur une durée de 5 ans, dans six villes : Marseille, Barcelone, Prague, Helsinki, Cuenca et Melbourne.

5 - LE FONCTIONNAIRE DE SÉCURITÉ - AGENT DE LIEN SOCIAL

La rencontre permet d'améliorer les relations entre la fonction publique et les citoyens. La police municipale a mis en place une pratique permettant de nourrir ce lien et partager les valeurs de la mission des policiers. Dans la ville de Beauvais [prix territoria d'or 2019], les agents de police vont régulièrement à la rencontre des citoyens : ils accueillent la population une fois par semaine autour d'un café, dans la rue ou dans des lieux fréquentés. Ils déjeunent également avec les enfants et répondent à leurs questions.

Ces deux opérations appelées "cafés des policiers" et "cantines des policiers" permettent aux agents d'avoir **un contact différent avec la population, de changer**

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

l'image de la police, d'expliquer leur travail et de mettre en valeur leur engagement. Cette démarche proactive renforce la visibilité des agents auprès de la population et permet de redonner du sens à leur mission. Au contact direct des usagers des citoyens, hors situation de délinquance, les officiers de police échangent plus aisément autour de valeurs et de la vision de leur mission de protection et peuvent ainsi contribuer à redonner du sens à leur travail.

Tisser du lien permet de prévenir la délinquance. L'élimination des incivilités ne permet pas de faire disparaître le sentiment d'insécurité, ce serait plutôt le partenariat entre la police et les citoyens qui permettrait de réduire ce sentiment selon le Réseau international francophone de formation policière⁷⁰³. La police de proximité ne se focalise pas uniquement sur la réponse aux appels d'urgence et priorise plutôt le lien avec les citoyens. En France, ce dispositif a existé de 1998 à 2003.



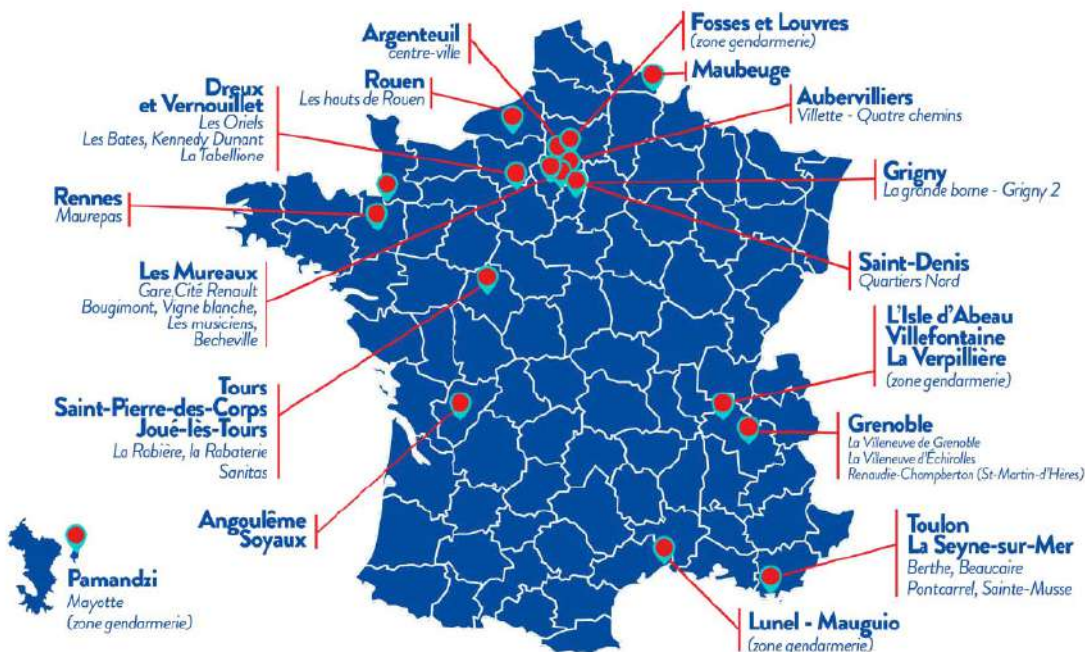
"Il fallait que le policier s'approprié les lieux, connaisse tout le monde. On l'incitait à rencontrer les associations, les responsables du quartier. Il fallait que les gens se sentent protégés et apprivoisent les policiers. Ça a pris du temps, mais au bout d'un moment, ils se sont habitués, certains invitaient les policiers à prendre le thé. On organisait des matchs de rugby avec les jeunes. Aujourd'hui encore, certains que je croise me disent que cette police leur a permis de ne pas devenir des délinquants"⁷⁰⁴ décrit l'ancien commissaire de Toulouse Jean-Pierre Havrin.

Le Centre International pour la prévention de la criminalité situé au Canada a rendu un rapport sur "Les politiques en matière de police de proximité"⁷⁰⁵. En première recommandation, le Centre prône pour l'adoption "de stratégies et de politiques renforçant l'engagement communautaire dans la gestion de la sécurité publique, particulièrement quotidienne". En Suisse, la formation des policiers de la Romande intègre depuis une vingtaine d'années la psychologie de manière centrale, mettant l'accent sur le développement des compétences empathiques et sur la déconstruction de l'image traditionnelle du métier de policier.⁷⁰⁶

La "Police de Sécurité du Quotidien" a été créée en 2017, comprenant 1 300 policiers, dont le rôle est de **prévenir la délinquance grâce à une connaissance du terrain et tisser des liens durables avec la population**. La police de proximité est cependant remise en cause par l'importance donnée à la police de sûreté, qui se limite aux rôles principaux des forces de l'ordre : l'investigation et le renseignement contre la criminalité et la délinquance.

Pour Yes We Camp, les liens génèrent des services publics involontaires, comme la sécurité. Dans une société fondée sur les liens, il existe un aspect de coûts évités grâce à une logique de frugalité. En effet, plus les liens sociaux sont nombreux, plus ils donnent naissance à des services émergents. Par exemple, en marchant sur le trottoir tard le soir, je contribue à la sécurité. La cohabitation et l'interaction entre les individus créent un maillage de services.

Le déploiement de la "Police de sécurité du quotidien" à son lancement



2D | La ville résiliente ou la ville écosystème

En favorisant l'entraide et les interactions sociales, une ville écosystème renforce sa capacité à surmonter les crises et à assurer un développement durable pour ses habitants. La mixité des échelles permet une meilleure résilience (1) qui permet alors à la ville d'être un lieu de manifestation de générosité en cas de crise (2).

● Naviguer dans la "permacrise"

À l'ère d'une implantation pérenne de la permacrise, la résilience est clé pour garantir le bon fonctionnement des villes. En 2022, le mot "permacrise" est consacré comme un des mots de l'année par le dictionnaire Collins. Ce néologisme désigne la condition permanente de conflit auquel le monde tout entier est soumis depuis plusieurs années. Covid, guerres, catastrophes naturelles et écologiques : le monde navigue de crise en crise. Dans son ouvrage "Bienvenue dans la permacrise, l'ère de la crise sans fin !"⁷⁰⁷, Sophie-Emmanuelle Chebin, fondatrice du cabinet de conseil en entreprise Arsenal, met en lumière la menace que représente cette pérennité de crises pour le bien-être et la sécurité des populations.

66

La résilience urbaine est considérée comme la capacité de la ville à absorber une perturbation puis à récupérer ses fonctions à la suite de celle-ci.

Cette prise de conscience appelle à un changement de mode de vie et met en avant le concept de résilience comme impératif. La résilience, définie comme la capacité à surmonter les difficultés, s'applique tant aux individus qu'aux entités collectives. La "résilience urbaine" a été théorisée à partir de la définition de la "résilience écologique" de l'écologue canadien Crawford Stanley Holling, dont les travaux ont contribué à comprendre les rôles de la stabilité et du changement dans les systèmes humains et naturels. Pour le professeur canadien, la résilience vise à maintenir les fonctions essentielles en période de crise⁷⁰⁸ tout en acceptant le changement.⁷⁰⁹ Ainsi, selon le géographe Serge Lhomme, la résilience urbaine est considérée comme la capacité de la ville à absorber une perturbation puis à récupérer ses fonctions à la suite de celle-ci.⁷¹⁰

1 - LA MIXITÉ DES ÉCHELLES, UN ENJEU MAJEUR DE LA RÉSILIENCE

Un écosystème prospère et résilient est un écosystème

qui regroupe des échelles différentes. Là encore, on pourrait s'appuyer sur une analogie naturelle. Les adeptes de la balade en forêt auront peut-être déjà remarqué la majestuosité des grandes hêtraies. Arbre pouvant vivre 300 ans et atteignant les 40 mètres de hauteur, le hêtre règne seul sur de nombreuses forêts tempérées. Par ses capacités de croissance et de hauteur, le hêtre finit par dominer les autres essences, recouvrant les espaces forestiers de son feuillage dense. En conséquence, il capte intégralement la lumière, essentielle pourtant à la survie des autres espèces végétales. Il étouffe les autres arbres et empêche le sous-bois, les plantes au sol, de se développer. Il empêche le maintien d'un écosystème, fondé sur une diversité de peuplement. Or, la diversité des échelles et des essences est la condition même de l'essor et la résilience d'un système naturel.

La nature nous offre un parfait contre-exemple : celui des récifs coralliens. Selon l'ONG WWF, les récifs coralliens regroupent 25% des espèces marines alors qu'ils ne couvrent que 0,25% de tout l'environnement marin de la planète.⁷¹¹ Essentiels à la vie marine, ils agissent contre les phénomènes naturels violents, en proposant un espace de refuge. Cette résilience est permise par une cohabitation d'organismes de tailles très différentes. C'est la combinaison des échelles coralliennes, créatrice d'une grande diversité de liens biologiques, qui permet au système d'absorber les chocs exogènes, même si une population est mise à mal.

66

La diversité des échelles et des essences est la condition même de l'essor et la résilience d'un système naturel.

Pour répondre efficacement aux crises, les échelles d'une ville doivent être fonctionnelles et étroitement liées. L'architecte et chercheur Marco Stathopoulos étudie les villes résilientes depuis sa thèse "La résilience urbaine : art de la crise et architectures pirates". Il démontre dans une étude "Qu'est-ce que la résilience urbaine ?" (2011)⁷¹², qu'une ville résiliente fonctionne avec une hiérarchie flexible, réduisant les dépendances uniques et augmentant les interconnexions entre ses différentes échelles. Pour assurer le développement optimal d'une ville résiliente, Laurent Auguste, directeur "Développement, Innovation et Marchés" chez Veolia, souligne l'importance d'une approche écosystémique, soulignant aussi que la résilience nécessite la collaboration de multiples acteurs car "aucun acteur ne peut apporter une solution seul"⁷¹³.

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL



La mixité des échelles pour une ville plus résiliente

© Redeim

Pour Jane Jacobs, dans son ouvrage “Déclin et survie des grandes villes américaines”⁷¹⁴, l’auteure estime que la **mixité fonctionnelle est la première condition nécessaire à la vitalité d’un quartier** ; elle classe les échelles d’une ville dans la diversité primaire et la diversité secondaire. Un rapport de l’Institut national des normes et de la technologie des États-Unis (Chris S. Renschler & al, 2010)⁷¹⁵ classe les échelles d’une ville résiliente en plusieurs catégories telles que la démographie, l’environnement, les services gouvernementaux, l’infrastructure physique, le mode de vie et les compétences communautaires, ainsi que le développement économique et le capital socioculturel. Une ville résiliente est donc une ville écosystème. L’architecte Mauricio Anaya Zubieta, défend une vision de la ville comme un écosystème vivant, où les différentes échelles sont interconnectées, formant ainsi un système solidaire.⁷¹⁶ Cette diversité fonctionnelle, avec ses quartiers résidentiels coexistant avec des zones commerciales, industrielles, récréatives et vertes, **favorise la résilience en réduisant les dépendances vis à vis d’une seule fonction, ou d’un seul usage, allant contre la monofonctionnalité des espaces et en encourageant la diversification des activités urbaines.**



La mixité fonctionnelle est la première condition nécessaire à la vitalité d’un quartier.

Isabelle Baraud-Serfaty, directrice de la structure de conseil en économie urbaine Ibicity, souligne le rôle crucial des habitants dans la création et le maintien de ces différentes échelles. Par exemple, la formation des habitants aux premiers secours les transforme en acteurs agissant sur plusieurs échelles⁷¹⁷. En effet, les habitants agissent aux côtés des services gouvernementaux. C’est notamment le cas à Paris où la ville, à travers sa stratégie de résilience, a pour objectif de former 90% des parisiens

aux premiers secours pour soutenir les équipes de la Ville, de la préfecture de police et des services de secours dans la prévention des risques et la gestion des crises⁷¹⁸. Semblable à un récif corallien qui survit grâce au regroupement de plusieurs échelles en une entité, les éléments d’une ville interagissent de manière complexe et interconnectée pour soutenir la vie urbaine, sans que la réponse repose uniquement sur les pouvoirs publics.

Camille Gardesse, Stefan Le Courant et Evangeline Masson Diez ont ainsi démontré qu’à Paris, les enjeux d’hospitalité en réponse à la crise migratoire ont largement été portés par la société civile⁷¹⁹. Voisins, riverains et associations ont développé un grand nombre de stratégies, ponctuelles ou plus durables,

pour répondre aux besoins vitaux d’accueil des exilés présents dans l’espace urbain, en l’absence d’une réponse publique suffisante.

2 - LA VILLE LIEU DE MANIFESTATION DE GÉNÉROSITÉ EN CAS DE CRISE

Dans “*L’entraide, l’autre loi de la jungle*”, Pablo Servigne et Gauthier Chapelle remettent en question la prédominance de la compétition dans la nature, mettant en lumière l’entraide comme un facteur clé de survie et de résilience. Ils démontrent que, dans les écosystèmes comme dans les sociétés humaines, les groupes qui pratiquent l’entraide s’adaptent et prospèrent mieux face aux défis. Cette approche se révèle cruciale pour les villes, où la solidarité et la coopération peuvent renforcer la sécurité et la capacité à répondre aux crises, suggérant que des villes conçues autour de l’entraide sont non seulement plus sûres mais aussi plus résilientes.

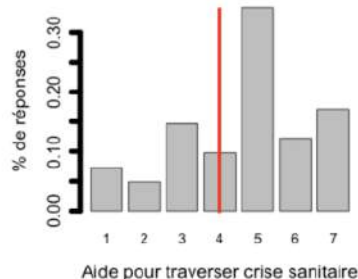


Dans les écosystèmes comme dans les sociétés humaines, les groupes qui pratiquent l’entraide s’adaptent et prospèrent mieux face aux défis.

● Les villes centres de solidarité : la réaction à la crise du Covid-19

Le HUB Institute, engagé dans la construction d’une société plus intelligente et responsable, souligne que les initiatives locales jouent un rôle crucial dans l’application des directives gouvernementales, la promotion de la solidarité locale et l’expérimentation d’organisations innovantes⁷²⁰. Dans les villes écosystèmes, la proximité entre les différentes échelles favorise une interconnexion et des liens forts, propices à la solidarité.

A quel point diriez-vous que le COLLECTIF vous a aidé/e à traverser la crise sanitaire ?
1-7 = pas du tout/énormément



Le collectif résilient face à la crise du Covid-19 : enquête de [S]CITY

© [S]CITY

Anissa Boumediene, journaliste spécialisée dans les sujets de santé, a recueilli les témoignages de citoyens à l'aube de la fin de la pandémie, en 2021⁷²¹. Parmi les personnes interrogées, certaines avaient décidé d'aider les aînés de leur quartier en prenant en charge leurs inscriptions pour le vaccin sur Doctolib, d'autres avaient mis en place un système de distribution de repas et surtout la majorité avaient décidé d'entamer des conversations avec leurs voisins ou leurs commerçants, ce qui a permis de renforcer les liens et d'inciter à encore plus d'entraide.

De nombreuses initiatives ont aussi été prises lors du confinement en 2020. Noémie Fompeyrine, responsable de la mission Résilience de la ville de Paris, évoque notamment les initiatives mises en place dans son immeuble lors d'une interview pour [S]city⁷²². Dès les premiers jours de la pandémie, un groupe *whatsapp* a été créé pour permettre aux résidents de demander de l'aide ou d'offrir leur aide aux voisins. Elle évoque également l'instauration d'événements festifs, comme un "opéra balcon" ou un "questions pour un balcon" : des événements conviviaux qui ont permis de renforcer les liens entre les habitants.



Lors de la crise du Covid-19, les balcons sont devenus les nouveaux lieux d'échanges et de résilience

© Jérôme Derigny

Pour la Fondation de France, le mode de soutien doit évoluer pour s'adapter à l'émergence de collectifs spontanés, similaires à ceux observés lors de la pandémie de Covid-19. Dans une ville résiliente comme Liègnes, récemment frappée par des inondations dans le Nord-Pas-de-Calais, il est crucial de dépasser le formalisme et les démarches administratives traditionnelles pour mobiliser les liens sociaux et les relations faibles afin de maintenir la capacité d'action de la société civile. L'enjeu réside dans la manière de soutenir ces initiatives, car le formalisme associatif et la responsabilité des dirigeants ne suscitent pas l'intérêt des jeunes, qui préfèrent des formes d'engagement plus flexibles et immédiates.

● L'entraide quotidienne est la clé d'une ville résiliente

Dans de nombreuses villes, on peut apercevoir sur les vitrines de commerces et les boîtes aux lettres des habitations des stickers particuliers. Pumpipumpe est une initiative suisse : elle fournit à ses adeptes une plaquette d'autocollants représentant des objets divers du quotidien (allant d'une balance de cuisine, à un siège bébé ou encore à une paire de jumelles). L'objectif est de coller sur sa boîte aux lettres les autocollants représentant des objets que l'on possède et que l'on se propose de prêter.



L'accueil citoyen des nouveaux voisins

La solidarité commence avant même l'implantation définitive sur le territoire. « Mes nouveaux voisins » propose des immersions citoyennes pour aider les citoyens à choisir un territoire rural où s'installer. Concrètement, des habitants locaux accueillent les nouveaux arrivants en les hébergeant ou en partageant leur quotidien pendant quelques jours. Ce dispositif, lancé en avril 2023 et soutenu par le Conseil Départemental de la Dordogne, vise à faciliter la transition vers la vie à la campagne en créant des liens sociaux et en offrant une perspective authentique sur la vie rurale. Les participants peuvent ainsi découvrir les services de proximité, les activités locales et l'atmosphère générale des villages avant de prendre une décision définitive. En alignant les besoins des territoires avec les projets des nouveaux résidents, "Mes nouveaux voisins" contribue à la revitalisation des villages et à l'attractivité du Périgord.

Les "give box" connaissent un grand succès au Rouret, commune de Provence-Alpes-Côte d'Azur. Au-delà de l'échange de livres et de CD, les habitants ont également trouvé un moyen de se rendre des services grâce au troc. L'association Happy au Rouret a ainsi créé un système d'échange local de services et de savoirs, permettant de mettre en relation les personnes ayant des compétences

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

particulières avec celles qui en ont besoin. Ceci renforce la solidarité et les liens sociaux au sein de la commune, favorisant un environnement inclusif et bienveillant pour tous les membres de la communauté.

Ainsi, grâce à ses autocollants des échanges peuvent se faire entre voisins et l'entraide est encouragée⁷²³. Les commerçants français participent aussi à une initiative d'entraide en utilisant le sticker "Demandez Angela". L'objectif de cette initiative est de créer un réseau de lieux sûrs pour protéger les personnes se sentant en insécurité dans la rue. À Strasbourg, un groupe d'étudiantes de l'EM Strasbourg a imaginé une idée inédite : demander au personnel du bar un cocktail spécial, du nom de Mademoiselle, pour prévenir d'un danger. Les établissements partenaires du projet sont appelés à prendre soin de la femme qui se sent menacée, et éventuellement à prendre des dispositions contre la personne dont la victime se plaint.

Cette démarche rappelle l'initiative anglo-saxonne du "Welcome Here Project" qui combat les discriminations envers la communauté LGBTQ+ en encourageant la solidarité communautaire. Les participants affichent des autocollants arc-en-ciel «Welcome Here» dans leur vitrine pour signaler l'acceptation et la célébration de la diversité LGBTQ+ dans leur commerce, accompagnés d'une charte détaillant leur engagement envers le projet. Face à des menaces constantes, la communauté réagit en se mobilisant, montrant ainsi que même les liens les plus faibles peuvent avoir un impact significatif. Ces actions quotidiennes préparent le terrain pour une entraide en temps de crise grave.

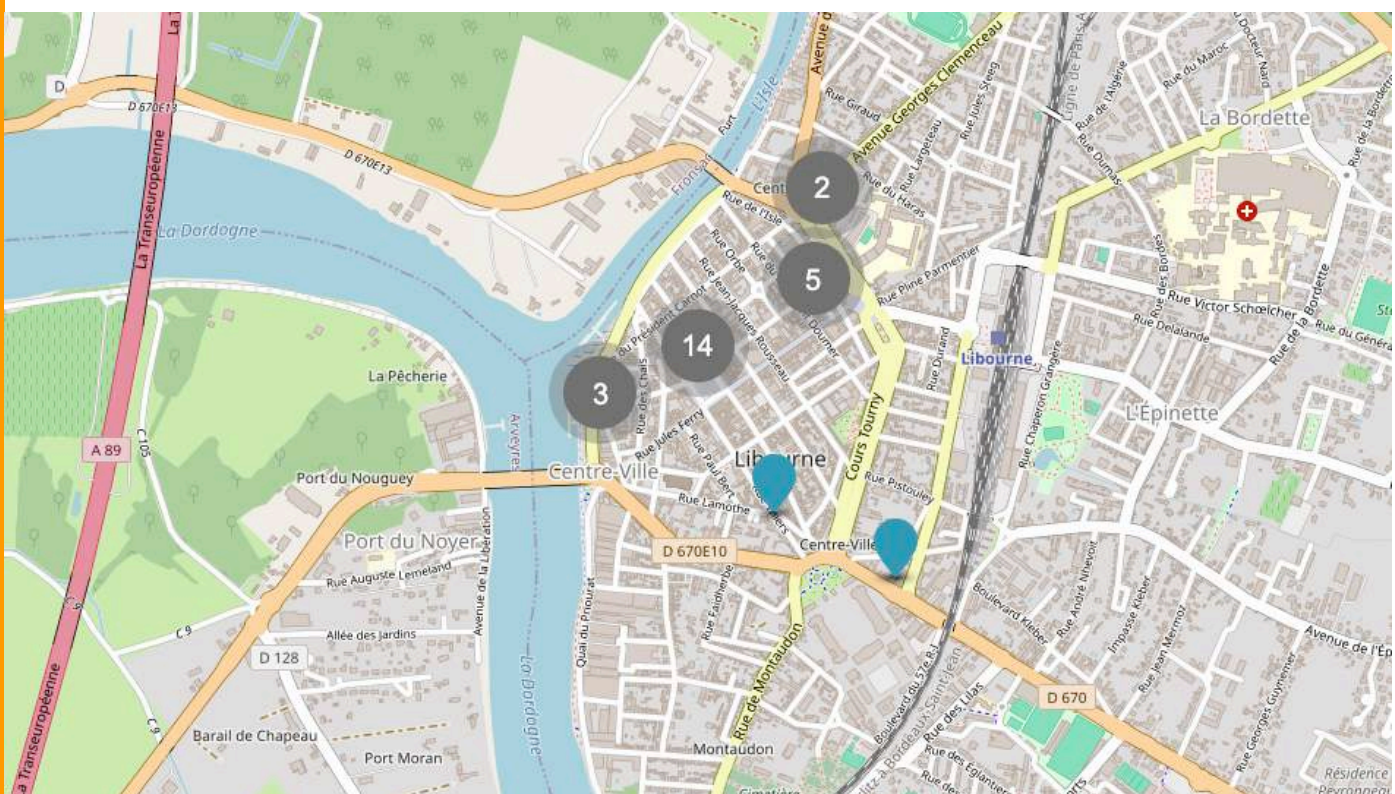


La solidarité de voisinage pour plus de résilience

Les citoyens jouent un rôle crucial dans le sauvetage du service public, notamment en ce qui concerne les missions des pompiers. Grâce à l'engagement et à la solidarité des voisins, ainsi qu'à la collaboration avec diverses associations, les pompiers sont en mesure d'accomplir efficacement leurs missions de secours. Cette synergie est particulièrement mise en lumière par les initiatives d'entrepreneurs sociaux qui travaillent main dans la main avec les services de secours pour répondre aux crises, comme le souligne l'article "Comment les pompiers travaillent avec des entrepreneurs sociaux pour répondre à la crise des secours ?" de Allo18.fr. En mobilisant les ressources locales et en favorisant une coopération étroite entre les citoyens et les services d'urgence, il est possible d'améliorer la réactivité et l'efficacité des interventions des pompiers.

- Le capital social et les espaces dédiés aux rencontres sociales : vecteur de résilience dans la cité

Dans une étude sur la canicule de 1995 à Chicago, réalisée par le sociologue américain Eric Klinenberg spécialisé sur les études urbaines, il a pu être démontré que les différents quartiers de la ville n'avaient pas le même taux de mortalité en fonction de leurs infrastructures



sociales⁷²⁴. Pour Klinenberg, si l'infrastructure sociale est "solide", elle va favoriser le contact et donc encourager le support mutuel et la collaboration entre les membres d'une communauté.

Selon le professeur et chercheur Daniel Aldrich, connu pour avoir étudié le rôle du capital social en temps de crise, l'infrastructure sociale influence la manière dont nous interagissons avec les autres et influence le comportement des communautés et des sociétés (Daniel Aldrich, 2022)⁷²⁵. Le capital social se rapporte "aux relations entre individus, aux réseaux sociaux et aux normes de réciprocité et de confiance qui en émergent"⁷²⁶. Les lieux favorisant les liens sociaux sont, eux, des infrastructures sociales, définit comme étant "les espaces physiques et les organisations qui affectent la manière dont les gens interagissent". On y retrouve les "bibliothèques, les écoles, les aires de jeu, les parcs, les terrains de sports, les piscines - mais aussi les trottoirs, les cours d'immeuble, les jardins communautaires, les espaces verts".

Grâce aux relations préexistantes, les habitants sont plus enclins à veiller les uns sur les autres en cas de crise. Ce phénomène a aussi pu être observé au Japon. Daniel Aldrich, a étudié au côté du professeur assistant en sociologie, Maoxin Ye, les taux de mortalité dans 542 quartiers inondés de près de 40 villes et villages de la région japonaise de Tohoku, inondée par le tsunami du 11 mars 2011⁷²⁸. Leur objectif était de comprendre pourquoi des villes avec la même topographie ont présenté des taux de mortalité radicalement différents. Leur étude a permis de déterminer qu'une "plus grande densité de bibliothèques, de parcs et de *kōminkan* est liée de manière mesurable à des taux de mortalité plus faibles chez les personnes âgées". Ces lieux agissent comme des points de rencontre, renforçant ainsi les relations entre les résidents d'un quartier donné. Ces liens sociaux deviennent ensuite un capital mobilisé lors de crises.

“

Si l'infrastructure sociale est "solide", elle va favoriser le contact et donc encourager le support mutuel et la collaboration entre les membres d'une communauté.

Le capital social est la denrée la plus importante lors d'une crise : ici, des voisins s'entraident après le tsunami de 2011 au Japon



2E | La ville intergénérationnelle ou la ville amie des aînés

Une ville relationnelle est une ville qui inclut tous ses usagers. La ville intergénérationnelle permet de mieux intégrer les personnes âgées dans l'espace urbain tout en favorisant des interactions avec d'autres usagers. Dans un premier temps, les services et commerces de proximité permettent de maintenir le lien avec les aînés (1). Toutefois l'espace urbain doit aussi être aménagé la convivialité spécifiquement pour les personnes âgées (2), notamment à travers la force sociale de l'intergénérationnel (3).

● Le label La Ville Amie Des Aînés (VADA)

En juin 2005, lors de la séance d'ouverture du XVIIIème Congrès mondial de gérontologie et de gériatrie à Rio de Janeiro, le projet Villes Amies des Aînés a été conçu. Dès 2007, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a contribué à tester un protocole dans 33 villes dans le monde. En 2012, le réseau francophone affilié à l'OMS a été créé. Cela a permis d'organiser des réunions francophones, en plus de réunions tous les 2 mois avec des affiliés du monde entier, visant à guider les futures actions locales, en compagnie de différents types de structures, à l'instar d'associations et d'universités. Angélique Giacomini, déléguée générale adjointe responsable de la prospective au sein du Réseau Francophone des Villes Amies des Aînés (VADA), insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas uniquement d'un label : *“Les villes adhèrent au réseau lorsqu'elles ont envie de progresser concernant le bien-être des personnes âgées, il ne suffit pas d'avoir un panneau à l'entrée de la ville sans impulser de véritables changements”*. Ainsi, il existe 4 niveaux de labellisation, de l'or au platine. **En France, 33 territoires ont été labellisés et 79 territoires sont en route vers le label.** Ainsi, VADA permet de labelliser⁷²⁹ et de vérifier s'il est toujours judicieux qu'une ville soit labellisée tous les 3 ans, tout en organisant un concours tous les 2 ans, visant à valoriser une dizaine d'actions. Le réseau dispose également de 500 fiches de retours d'expériences.

1- LES SERVICES ET COMMERCE DE PROXIMITÉ POUR MAINTENIR DU LIEN AVEC LES AÎNÉS

Le commerce et les services de proximité permettent aux personnes âgées d'entretenir des liens sociaux. En France, 530 000 personnes âgées sont en situation de mort sociale selon le dernier baromètre sur la solitude et l'isolement des personnes âgées de l'association Petits Frères des Pauvres réalisé en Septembre 2021, (ils étaient 300 000 en 2017). Cela signifie que près de **3% de nos aînés de plus de 60 ans, soit l'équivalent de la population lyonnaise, ne rencontrent jamais ou quasiment jamais d'autres personnes.** En outre, la solitude est en augmentation. En effet, 36% des personnes répondent souffrir de solitude fréquemment, soit 5 points de plus qu'en 2017, et pour 14% d'entre elles, c'est un sentiment

éprouvé au quotidien. Il ressort en effet dudit Baromètre que le nombre d'aînés isolés des cercles familiaux et amicaux a plus que doublé (+ 122%), passant de 900 000 en 2017 à 2 millions en 2021.

530 000
personnes âgées
sont en situation de mort sociale en France.

Dans son baromètre sur l'isolement, l'association Petits Frères des Pauvres a demandé aux personnes âgées quelles pourraient être les actions les plus efficaces pour lutter contre l'isolement. **L'action qui revient dans 93% des cas se positionnant ainsi comme le premier moyen pour lutter contre l'isolement de nos aînés est l'aide au maintien des commerces et des services de proximité.** Si le rôle protecteur de ces “voisins de proximité” qui permettent de continuer à vivre son quotidien a été évident pendant les longs mois de crise sanitaire, c'était déjà le premier moyen plébiscité par les personnes âgées en 2017 pour lutter contre l'isolement.



“Pour certains seniors, le caissier de Franprix est le dernier rempart contre la solitude.”

● Les cafés encouragent le lien social chez les aînés

“Seniors et alors ?” est une initiative de la Mutualité Française Nouvelle-Aquitaine qui organise des rencontres dans des cafés, encourageant les liens entre seniors et promouvant les commerces de proximité. “Seniors et alors ?” se déroulent en Charente (Angoulême), dans les Deux-Sèvres (Chef-Boutonne, Melle, Le Tallud, Saint-Martin-du-Fouilloux) et en Charente-Maritime (Puilboreau)⁷³⁰. Autour d'un café, les plus de 60 ans se retrouvent pour échanger et pour créer autour d'une intervention artistique. La Mutualité Française propose notamment des rencontres accompagnées d'un poète : les seniors créent ensemble des poèmes et chansons.

Dans le même élan, de nombreux cafés sont à l'initiative de rencontres entre seniors. Des cafés solidaires et citoyens, comme celui de Melting Potes à Tarbes ou l'Osteria à Rosny-sous-Bois, organisent des ateliers tricot, des clubs de lecture ou encore des cafés des langues.⁷³¹ Le groupe KLESIA, partenaire de l'initiative de 1000 cafés, souhaite

aider les gérants à rendre leurs cafés nouvellement ouverts attractifs aux seniors. Ils ont prévu pour la période 2024-2025 d'encourager les gérants à insérer des activités et des échanges autour de la nutrition ou de la perte de mémoire, à organiser des tournois d'échecs ou des séances de cinéma en plein air, ou encore à mettre en place des cours de cuisine. Tous ces événements visent à redynamiser les centre-villes tout en favorisant le lien social intergénérationnel.

● **“Veillez sur mes parents” : le facteur comme ressource de liens**

Le facteur est un lien privilégié, une personne ressource qui peut-être utile à la personne âgée isolée. Depuis plusieurs années, la Poste s'engage dans le maintien à domicile par différents dispositifs : portage de repas, livraison de médicament... En effet, le facteur représente parfois pour des personnes âgées le seul interlocuteur qui se rend de façon régulière à leur domicile. Aussi, La Poste a imaginé des visites de lien social, un nouveau service “Veiller sur mes parents” (en lien avec l'offre “Visite du Facteur”) permet au facteur de s'assurer que les personnes âgées à domicile se portent bien et de faire remonter auprès de la famille un éventuel problème. Après sa visite, le facteur remplit un questionnaire détaillant l'état de forme de la personne âgée, auquel il peut éventuellement ajouter quelques commentaires, et qui est immédiatement transmis aux enfants. Seul un ou deux facteurs, maximum trois, rendent visite à la même personne 6 jours sur 7.



Les facteurs, souvent le dernier lien social des aînés



“L'objectif est de pouvoir discuter et échanger avec eux sur leur quotidien, de créer un lien. On ne peut pas changer d'interlocuteur trop souvent. Nous vérifions aussi que le boîtier d'alerte qui est installé chez eux et le bracelet qu'ils portent fonctionnent bien” explique le facteur Yoan. Certains facteurs voient le cœur de leur action comme le fait de tenir compagnie aux aînés, ainsi que l'explique Emmanuelle : “J'ai acheté ce service pour ma mère, mais j'ai oublié de la prévenir. Le facteur restait pour prendre 2 ou 3 cafés avec elle. Alors elle m'a dit qu'il était un peu culotté quand même de s'inviter aussi souvent ! Mais qu'il était très gentil, et que ça lui égayait sa journée”.

2 - LA CONVIVIALITÉ AMÉNAGÉE DANS L'ESPACE URBAIN POUR LES PERSONNES GÉES

● **Les Maisons des Seniors pour promouvoir la convivialité entre les citoyens aînés**

L'aménagement de lieux dédiés aux personnes âgées dans l'espace urbain permet de favoriser la création de liens entre les aînés. Dans plusieurs villes, dont Saint-Denis, Clichy-sous-Bois, Dijon ou encore Nice, la municipalité a pris l'initiative d'ouvrir un espace dédié spécifiquement aux seniors.⁷³² Les Maisons des Seniors proposent diverses activités manuelles, artistiques et physiques dans l'objectif de créer du lien et d'assurer un accompagnement social des aînés. Pour lutter contre l'isolement social des seniors, les Maisons des Seniors peuvent proposer, entre autres, des rencontres et échanges sous forme de repas ou de pause-café, des sorties régionales en groupe ou encore un exposé d'un professionnel autour d'une thématique. Ces liens permettent de faciliter l'accompagnement médicale et psychologique des aînés qui peuvent rencontrer directement des associations et des professionnels de santé au sein des Maisons des Seniors.

● **La convivialité mobile de la Baraque à Frat'**

Les Petits Frères des Pauvres viennent à la rencontre des personnes âgées isolées à bord d'un minibus aménagé, ou tout simplement d'une voiture, chargé de café, de gâteaux, de jeux et de sourires. Les bénévoles conviennent d'un lieu de stationnement et d'un horaire récurrent avec les municipalités avant d'y installer une terrasse, ouverte à tous pour favoriser les liens intergénérationnels. Pour remédier à un manque de service, de commerce et de lieux de socialisation dans les milieux ruraux isolés, l'association amène la convivialité aux portes des aînés. En 2022, les Baraques à Frat' ont arpentées les routes en Haute-Loire (43), dans le Puy-de-Dôme (63), en Côte d'Or (21), en Savoie (73), dans la Nièvre (58), dans le Haut-Rhin (68) ou encore dans les Hauts-de-France (59).⁷³³

La Baraque à Frat' amène la convivialité aux portes des aînés isolés



© Fernande Lamouret

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

KLESIA met également en avant des initiatives de lutte contre l'isolement déployées vers les individus les plus isolés, grâce à des véhicules tels que des bus ou des camionnettes. L'objectif, semblable à celui de la Baraque à Frat', est de déployer des lieux hybrides, composés à la fois d'une partie fixe et d'une partie mobile, s'installant sur les places des villages pour venir à la rencontre des aînés isolés.

3 - LA FORCE SOCIALE DE L'INTERGÉNÉRATIONNEL

● Les échanges intergénérationnels

L'intergénérationnel est source de liens et de savoir-faire dans la ville. L'intergénérationnel est le second moyen plébiscité par les personnes âgées pour lutter contre l'isolement. Le développement de liens intergénérationnels est réel et la solidarité prime sur une prétendue "fracture générationnelle". **89% des personnes âgées estiment nécessaires de développer les relations intergénérationnelles pour lutter contre l'isolement** selon le baromètre sur la solitude et l'isolement des personnes âgées de l'association Petits Frères des Pauvres réalisé en Septembre 2021.

89% des personnes âgées estiment nécessaires de développer les relations intergénérationnelles pour lutter contre l'isolement.

La force sociale des liens intergénérationnels



© Quentin Hurtez

Selon le deuxième baromètre des relations intergénérationnelles du "Service Civique Solidarités Seniors"⁷³⁴, le renforcement des relations intergénérationnelles apportent de nombreux bénéfices mutuels aux générations :

- **Le partage de connaissances et d'expériences ensemble** (pour 77% des 65 ans et plus, et 62% des 16-25 ans) ;
- **Une écoute attentive** (pour 42% des seniors et 49% des jeunes), et même d'un soutien affectif (pour 38% des 65 ans et plus, et 42% des 16-25 ans) ;
- **Avoir une perspective différente sur la vie** (pour 50% des seniors et 47% des jeunes) ;
- **Changer respectivement leur regard sur l'autre génération** (pour 95% des seniors et 88% des jeunes) ;
- **Renforcer la cohésion sociale** (pour 94% des seniors, dont 34% qui indiquent être "tout à fait d'accord" et 87% des jeunes, dont 38% qui déclarent être "tout à fait d'accord") ;
- **Participe à la lutte contre les préjugés** associés au vieillissement pour la majorité des jeunes et des seniors (pour respectivement 87% et 96% d'entre eux).

Des liens intergénérationnels qui permettent l'échange de savoir-faire : Astroliens forme au numérique, Mamie DJ fait découvrir la musique électro en Etablissement, l'Outil en main invite les aînés à initier les jeunes au bricolage, Share ami fait rencontrer un aîné et un jeune souhaitant apprendre le français en visio. Créer des moments conviviaux entre les générations : alors que **25% des plus de 60 ans n'ont personne avec qui partager leur repas**, la commune de Bioule invite les personnes âgées à venir partager leur repas avec les enfants à la cantine municipale. L'habitat développe également les liens intergénérationnels : le réseau Cohabilis regroupe près de 40 structures qui mettent en œuvre sur le terrain des solutions d'habitat partagé tout comme Habitat & Humanisme qui expérimente depuis 10 ans des habitats intergénérationnels regroupant des personnes d'âges et de situations différents, toutes isolées et à faibles ressources. Des solidarités de voisinage apparaissent comme Voisin-Age, les mains d'argent ou Bip Pop. Enfin, certains programmes développent les liens intergénérationnels comme celui de Makesense : réaction senior.

25% des plus de 60 ans n'ont personne avec qui partager leur repas.

L'hybridation des espaces dédiés aux aînés favorise la création de liens. La Maison des générations de Saint-Martin réunit les principales infrastructures en un seul lieu, au centre du village : poste, banque, restaurant, petits commerces, écoles, lieu d'accueil de la petite enfance, appartements protégés, antenne de

centre médico-social, bibliothèque, appartements pour familles, etc. Plus largement, c'est la place même de l'habitat senior qui peut être repensé. Il peut être réinventé jusque dans sa place dans la vie de la cité. Le logement senior n'est pas en dehors mais DANS la vie de la cité, et s'hybride intégralement. "Et ces maisons de retraite se transformeront en 'maisons de jubilation' !" pour Gabrielle Halpern. C'est alors à la ville entière voire au territoire de se réinventer.

Une fois par mois une "table ouverte de quartier"



© Thibault de Saint Blancard
© C.G.O.S

plaisir de voir tous les résidents hors de leurs chambres en train de discuter, se raconter des anecdotes, s'amuser. Ils passent un bon moment ensemble". Le bistrot est ouvert à tous car l'objectif est d'ouvrir l'établissement sur l'extérieur pour briser la solitude des personnes âgées, surtout de celles qui ne reçoivent aucune visite.

L'hybridité des ehpad a pour objectif la cohabitation des actifs avec les aînés. Pour y parvenir, des initiatives telles qu'Arbitryum, mis en avant par KLESIA, proposent d'intégrer des espaces de coworking au sein d'ehpad. Arbitryum sélectionne des start-ups spécialisées dans le domaine du bien-vieillir. La cohabitation permet de promouvoir des liens intergénérationnels tout en proposant des échanges de savoirs.

À Abbeville, le bistrot de l'ehpad revigore les résidents



"Hybridons les maisons de retraite avec les musées, les restaurants, les salles de sport, les crèches, les incubateurs de startup et les théâtres, pour qu'elles accueillent d'autres publics, pour qu'elles soient des lieux de vie, des terrains d'apprentissage, des leviers de rencontres et de croisement", Gabrielle Halpern, spécialiste de l'hybridation.

Suite au rapport de France tiers-lieux, soutenu par la CNSA, un appel à projet tiers-lieux en ehpad a été lancé. Son objectif ? Que les personnes âgées puissent encore vivre dans la ville et dans la société. Grâce à cette initiative, des services accessibles à tous sont amenés aux portes des ehpad. Des coiffeurs ou encore des bars cohabitent en plein cœur d'hébergement pour nos aînés.

C'est le cas notamment à la maison de retraite Georges Dumont d'Abbeville dans la Somme où, "tout le monde revit" depuis l'aménagement d'un bistrot au sein des murs de l'ehpad. Pour Laurent, un des résidents, "cet échange d'argent autour du coup à boire, c'est quelque chose dont les résidents sont dépourvus à partir de l'entrée en institution. Ça redonne l'occasion d'échanger l'argent contre des consommations, qui est aussi un lien social". Pour un des soignants et animateur, Cédric, "cela fait très

● Les cafés intergénérationnels de Chez Daddy

La ville de Lyon accueille deux cafés de l'initiative "Chez Daddy". L'objectif est de promouvoir des liens intergénérationnels. Pour ce faire, le premier café a été implanté au rez-de-chaussée d'une résidence seniors gérée par la métropole de Lyon. Le deuxième, a été inséré à une résidence autonome seniors et accueille des étudiants du CROUS ainsi que des employés du CCAS. Ces cafés sont conçus pour favoriser les rencontres entre générations et briser l'isolement social. Ils proposent une multitude d'activités telles que des ateliers DIY, des séances de yoga, des repas partagés, et des jeux de société, souvent animés par des bénévoles ou des résidents. Le modèle de franchise sociale permet d'ouvrir des cafés partout en France avec un accompagnement et des formations sur mesure. En plus des cafés, Groupe Daddy offre des services d'aide à domicile et à la mobilité pour soutenir les personnes en perte d'autonomie, assurant leur participation active dans la communauté.

L'intergénérationnel dans les cafés Chez Daddy



© Antoine Merlet

De nombreuses résidences intergénérationnelles se construisent. Il s'agit de logements autonomes accessibles à des individus de tout âge, y compris des familles aux faibles ressources. Ce type d'habitat, essaimé partout en France par des associations comme Habitat et Humanisme ou le réseau Cohabilis, comporte également des espaces collectifs (salle commune, jardin, buanderie) pour favoriser les échanges entre résidents, la création de lien et la transmission entre générations. Au sein des résidences Réciprocité, 27% des habitants sont par exemple âgés de plus de 60 ans.



Le "Service Civique Solidarité Seniors"

En mars 2021, a été lancé, sous l'impulsion d'UnisCité et le soutien de Malakoff Humanis Agirc-Arrco "Service Civique Solidarité Seniors" visant à développer le déploiement du Service Civique auprès des personnes âgées isolées en proposant un socle de formation commun à tous les services civiques, des échanges de pratiques et d'accompagnement renforcé des jeunes. L'objectif annoncé par l'association créée à l'occasion est de "faciliter le déploiement du Service Civique auprès des seniors, par une mobilisation massive et de qualité de jeunes à domicile et dans les établissements d'accueil et/ou de soutien aux personnes âgées" et de "permettre à 45 000 personnes âgées de bénéficier de l'accompagnement des jeunes en Service Civique le 1er semestre 2021 pour atteindre d'ici trois ans 180 000 seniors concernés". Les services civiques sont réservés à des personnes entre 16 et 30 ans, ce programme promeut un échange intergénérationnel.

- L'habitat intergénérationnel pour lutter contre la solitude des aînés... et des plus jeunes

Les personnes âgées peuvent choisir de vivre en habitat intergénérationnel. En ce sens, les Petits Frères des Pauvres ont créé le Centre de Rencontre des Générations (C.R.G.), situé en Sologne qui accueille à la fois des personnes âgées de façon temporaire ou permanente, des jeunes en vacances ou en classes de découverte, des stagiaires, des familles ainsi que des personnes de passage au sein de l'hôtellerie associative. L'objectif ? Une convivialité 100% intergénérationnelle. L'hébergement temporaire pour les seniors leur permet également de trouver une solution suite à un isolement ponctuel. Cela permet de se changer les idées, sans pour autant délaisser le maintien à domicile des personnes âgées.

La colocation intergénérationnelle permet de réduire les coûts financiers tout en créant plus de liens. Des étudiants peuvent également cohabiter avec des personnes âgées, permettant à la fois aux étudiants de se loger à moindre frais, de soulager les proches aidants et aux aînés de rester plus longtemps chez eux, sans être isolés. L'association Ensemble2générations organise ainsi la rencontre de binômes étudiant/senior, en les accompagnant grâce à un suivi régulier. Selon la formule choisie par le senior, l'étudiant peut lui verser ou non un complément de revenu, lui apporter une aide pour sortir, faire ses courses, mais dans tous les cas, l'objectif est de créer du lien et non de se substituer à un professionnel de santé. En plus d'une présence bienveillante et réconfortante, l'étudiant procure au senior un sentiment d'utilité sociale, de confiance et rassure ses proches. Comme l'explique Catherine Garnier, co-fondatrice d'Ensemble2Générations, cette solution peut même retarder de 2 ou 3 ans l'entrée en maison de retraite. Dans certaines villes, des initiatives municipales soutiennent ces projets d'habitat alternatifs. La Ville de Paris a notamment mis en place une "Charte de cohabitation intergénérationnelle" pour que ces expériences se passent au mieux et pour promouvoir le projet dans la ville.⁷³⁵

Les échanges intergénérationnels pour renouer du lien entre les générations

© Emmanuelle Firman





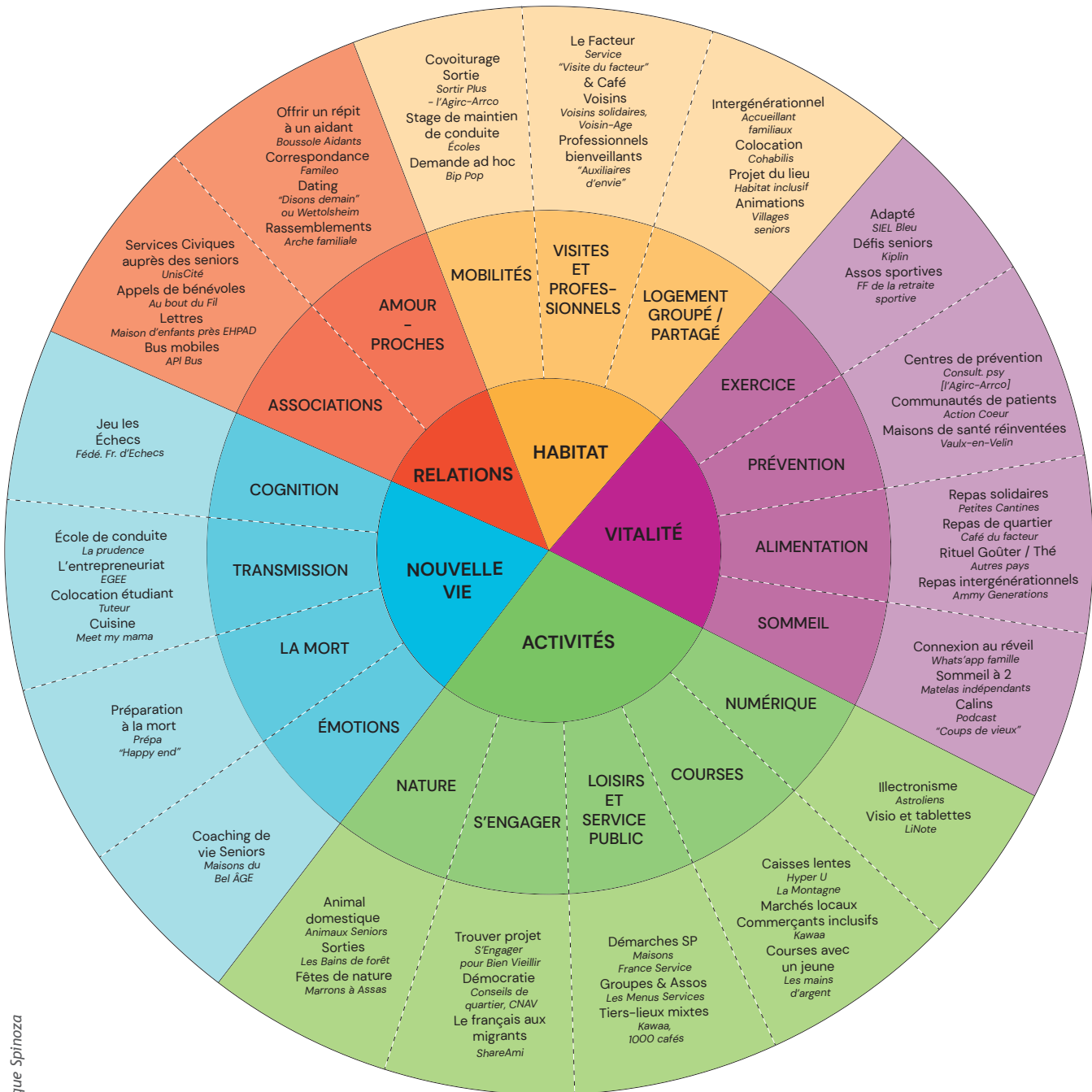
La colocation intergénérationnelle peut retarder de 2 ou 3 ans l'entrée en maison de retraite.

La fraternité permet de développer le lien intergénérationnel. En 2024, le baromètre de la fraternité indique des chiffres prometteurs quant à la volonté des français à agir pour les autres : **près de 4 Français sur 5 se disent prêts à agir en faveur de la fraternité (78%) et une majorité déclare avoir réalisé un geste fraternel au cours du mois passé (60%)**⁷³⁶. Parmi ces manifestations de fraternité, l'initiative de Emmaüs Connect est marquante. La structure propose à des bénévoles de former des personnes en situation d'illectronisme. Comme énoncé dans l'étude Vieillir Heureux de la Fabrique Spinoza, 35% des personnes âgées de 60 à 74 ans et 71% des 75 ans ou plus n'utilisent pas Internet ou n'ont aucune compétence numérique (contre 5% des moins de 45 ans) : on parle d'illectronisme électronique ou illectronisme.

La digitalisation de la société représente un véritable levier de promotion du bien-être des personnes âgées puisqu'elle favorise le lien social, l'accès à l'information, à la communication à distance, aux réseaux sociaux et aux actions de prévention à domicile. En collaboration avec les Petits Frères des Pauvres, Emmaüs Connect a déployé des Relais Numériques pour accompagner les seniors dans les zones rurales françaises dans 6 départements à savoir la Marne, le Pas-de-Calais, l'Indre, le Loiret, l'Aisne, mais aussi dans les Bouches-du-Rhône. Le projet a soutenu 191 personnes depuis juin 2023.⁷³⁷

La roue des relations et des activités offre une vision globale pour saisir toutes les occasions de renforcer les liens pour les personnes âgées avec autrui. Chaque aspect de la vie, qu'il s'agisse du travail, des loisirs, de la famille ou de la communauté, est considéré comme une opportunité précieuse de créer des relations significatives. Cette approche reconnaît l'importance de chaque moment et de chaque interaction dans la construction des relations. De plus, cette roue peut être adaptée à chaque personne âgée et à son environnement, ce qui en fait un outil utile pour favoriser l'inclusion sociale et le bien-être en valorisant les diverses opportunités de relations.

La roue des relations



© Fabrique Spinoza

La roue des relations : toutes les occasions de renforcer les liens pour les personnes âgées avec autrui

2F | Événementiel - se rassembler

La ville relationnelle s'incarne également dans les rassemblements à différentes échelles. Les moments de joie aident à la création de liens de qualité au niveau résidentiel (1), les tiers jeux jouent un rôle primordial, en dynamisant les espaces de vie et en offrant des moments de convivialité (2), les fêtes traditionnelles et autres rituels locaux intègrent et fédèrent les habitants des communes (3), et les événements de plus grande ampleur, culturels, sportifs ou professionnels, participent à l'alimentation du lien social (4). L'événementiel peut enfin tendre à faire vivre des expériences relationnelles et émotionnelles (5).

1 - LES RASSEMBLEMENTS À L'ÉCHELLE RÉSIDENIELLE

À l'échelle résidentielle, la création des liens sociaux est favorisée par l'organisation d'événements festifs, comme des soirées, ateliers, vide-greniers ou marchés. Les rassemblements sont donc divers et variés. En voici quelques initiatives ayant fait leurs preuves.

● Se rassembler lors de repas de quartier

Les repas de quartier organisés par la ville de Montreuil⁷³⁸ sont par exemple des événements très attendus, offrant aux habitants l'opportunité de se réunir et de partager des moments conviviaux. En cette année 2024, une nouvelle formule de ces repas privilégiant des tablées plus importantes et des lieux centraux de rencontre dans chaque quartier a été testée. Ces rassemblements favorisent les échanges interculturels et intergénérationnels, renforçant le lien social et la cohésion communautaire. Ils permettent de réduire l'isolement, de créer des interactions positives et de bâtir un sentiment d'appartenance parmi les résidents. Ce n'est pas moins de 16 grands repas de quartier qui ont été organisés ! Chaque année, le nombre de citoyens mobilisés pour ces repas de quartier augmente et c'est 180 tables et le quadruple de chaises qui seront distribués par les agents pour organiser au mieux ces repas (contre 150 tables et 585 chaises en 2023). L'idée de ces repas de quartier est avant tout de rassembler les habitants, qui bien que vivant à proximité, n'ont pas toujours de lien de voisinage.

● Se rassembler en missions lors de moments ritualisés

La convivialité et les rituels sont au cœur de la création de liens à Marseille avec Samedi Bien.⁷³⁹ Chaque premier samedi matin du mois, les Marseillais(es) sont conviés à participer à diverses actions collectives de 2-3 heures à travers toute la ville. Ces activités, organisées par des associations qualifiées, couvrent des domaines variés comme l'environnement, le lien social, l'éducation, les relations intergénérationnelles, la lutte contre la précarité, le handicap et bien plus encore. Ces missions, utiles et accessibles à toutes et à tous, ne nécessitent aucune compétence particulière. Pour conclure la matinée de

Samedi Bien, les participants sont invités à un moment de convivialité, en partageant un pique-nique offert dans un lieu unique de Marseille, favorisant ainsi la création de liens entre les participants. Samedi Bien, c'est une invitation à agir concrètement pour le bien de la ville, à renforcer les liens entre ses habitants et à soutenir les associations marseillaises, tout en s'amusant et en partageant de bons moments !

Le micro-bénévolat par Samedi Bien



● Se rassembler grâce à la plateforme de création de liens de proximité de HelloAsso

Avec plus de 600 000 événements organisés depuis sa création, rassemblant des millions de participants, HelloAsso prouve son rôle clé dans l'organisation d'événements à petite échelle tels que des ateliers, rencontres, spectacles et tournois, renforçant ainsi les liens locaux. HelloAsso favorise la création de liens de proximité, au cœur même de sa mission. En tant qu'outil numérique, elle facilite les rencontres entre les associations et leur public, permettant de fédérer les citoyens de manière efficace. Récemment, 45 000 événements ont été soutenus en un mois, illustrant son impact dans la promotion des initiatives associatives. Près de 90% des associations utilisent HelloAsso à l'échelle locale, souvent dans leur ville ou quartier, renforçant ainsi les liens de proximité. Ces événements de petite envergure favorisent des interactions significatives et la création de liens de confiance durable entre les participants. Son modèle vise à défendre et à pérenniser ces liens associatifs. En facilitant l'engagement durable et en aidant les associations à se concentrer sur leur mission principale, HelloAsso permet de transformer les mouvements d'engagement spontané en relations solides et durables. Selon un rapport d'impact, 87% des associations déclarent gagner du temps grâce à HelloAsso, ce qui leur permet de se concentrer davantage sur leurs objectifs sociaux.

● Se rassembler grâce à la nourriture : le pouvoir social du food-truck

A Annecy, l'Ehpad du Parmelan a réduit l'isolement de

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

ses résidents en installant au milieu du jardin un food-truck en partie géré par les personnes âgées.⁷⁴⁰ Cette initiative a contribué à recréer du lien entre les résidents, leurs proches et les habitants du quartier et ce, pour le plaisir de tous. Selon le responsable du projet, “ça amène de la vie à l'établissement, on brasse du monde, et de toutes les générations.”⁷⁴¹ Une résidente explique : “ça permet de papoter, de faire connaissance avec des personnes (...). Ça nous reconnecte au monde extérieur.” Enfin, pour un travailleur du quartier : “c'est très pratique, ça renoue le contact avec les anciens, et en plus c'est bon”.

Le food truck dans la cour de l'Ehpad du Parmelan



© tekoaphoto

Un repas partagé chez les Petites Cantines



© Fondation du Parmelan

Les fêtes et autres événements conviviaux sont donc indispensables à la création de liens au niveau résidentiel, une échelle particulièrement adaptée pour lutter contre l'isolement et pour créer des liens de confiance.

● Se rassembler grâce à la nourriture : les repas partagés des Petites cantines

Les petites cantines, restaurants participatifs, à prix libre, en alimentation engagée, illustrent la puissance de ces moments et en particulier de ces repas partagés, qui renforcent la société. Fondé en 2016 par Diane Dupré Latour et Etienne Thouvenot, le réseau des Petites Cantines compte, en septembre 2023, 12 restaurants en fonctionnement et 13 en création. Comprendre l'objectif du projet demande de déplacer son regard : il ne vise pas d'abord la création de valeurs économiques, mais la création de valeurs relationnelles, pour qu'en découle ensuite une diversité de richesses. Diane Dupré Latour décrit la confiance comme muscle de la société et son projet est donc, en créant et en promouvant la confiance chez les participants, de “muscler” la société. La vulnérabilité, thème éminemment lié à la confiance qu'elle aborde longuement dans son livre *Comme à la maison*, est une dimension essentielle du projet. Sur le plan économique d'abord, les restaurants visent l'autofinancement, sans être capable de prévoir l'argent récolté à chaque repas puisqu'ils sont à prix libre. Sur le plan de l'organisation, l'on connaît assez tard le nombre exact de convives et le menu dépend des offres de producteurs locaux. C'est enfin une expérience de vulnérabilité pour chacun : les participants mangent des plats cuisinés par d'autres participants et apprennent à se découvrir le temps d'un repas. Ces ‘petites initiatives’ ont une portée prometteuse : si en effet 63% des Français pensent qu'on n'est jamais assez méfiant⁷⁴², 88% des

2 - LA CONVIVIALITÉ DES TIERS-LIEUX

Au quotidien, les moments de convivialité organisés dans les tiers-lieux jouent un rôle essentiel dans la dynamisation des liens sociaux et participent à créer des environnements de vie plus agréables.

● L'origine conviviale des tiers lieux

Le terme “tiers-lieu”, originaire des Etats-Unis, provient de l'anglais “third place”. France Tiers-Lieux rappelle que le tiers-lieu est défini au départ par le sociologue Ray Oldenburg à la fin des années 80, de manière simplifiée, comme un lieu où les personnes se plaisent à sortir et se regrouper de manière informelle, situé hors du domicile (first-place) et de l'entreprise (second-place). Dès son origine, le tiers-lieu est un lieu convivial. Un consultant de la Fabrique Spinoza raconte ainsi avoir fait la rencontre de Jean-Michel, un ouvrier retraité, dans un café péri-urbain de Chablis, en Bourgogne. Celui-ci racontait qu'autrefois, tous les cafés avaient un espace de danse. Historiquement en effet, une forme de café particulièrement populaire jusqu'en 1920 est le café-concert, “à mi-chemin entre un café, un jardin d'agrément, un bal et une scène théâtrale”.⁷⁴⁴

● Réveiller les rassemblements sociaux dans les zones rurales

Le projet des 1 000 cafés repose sur l'idée que cette convivialité répond à un besoin social. En effet, dans

53% des communes de moins de 3 500 habitants, il n'y a aucun commerce du quotidien, café ou débit de boisson, quand 8 habitants d'une commune rurale sur 10 souhaitent y voir l'ouverture d'un café. Les «1000 cafés» se sont donc donné pour objectif d'ouvrir des cafés multiservices dans des communes rurales de France, qui n'ont plus de café ni de commerce. Portée par le Groupe SOS et soutenue par l'Agence nationale de la Cohésion des Territoires, cette initiative vise à revitaliser ces zones en apportant un lieu de convivialité et de services essentiels à leurs habitants car pensés comme des espaces polyvalents. Pour illustrer l'impact positif de cette initiative, la série documentaire "Il y a un café dans mon village" a été réalisée. Elle met en lumière le renouveau de ces communes grâce à l'ouverture de ces cafés multiservices. Chaque épisode de la série donne la parole à une petite commune de France et aux dirigeants de son café pour montrer comment ces nouveaux espaces deviennent des lieux centraux pour la communauté, favorisant la création de liens sociaux et le dynamisme local.

8 habitants d'une commune rurale sur 10 souhaitent y voir l'ouverture d'un café.

● Animer les rassemblements avec des responsables de convivialité

A Paris aussi, les tiers-lieux innovent. Au Social Bar, les responsables de convivialité jouent un rôle crucial dans la création d'un environnement propice aux interactions sociales. Leur mission principale est de garantir la mise en œuvre d'outils et de jeux qui favorisent les rencontres et les échanges entre les clients. En encourageant les liens faibles, ces responsables permettent une forme de socialisation, qui repose sur la légèreté et la spontanéité, sans être intrusive.

L'impact de ces postes est significatif. Les outils de convivialité utilisés dans les bars, comme le "social badge", où les participants remplissent des questions amusantes et les collent dans le dos d'inconnus, sont des exemples concrets d'initiatives qui encouragent les conversations sur des intérêts communs. Ces activités montrent que même dans des contextes sans convivialité apparente, les gens cherchent à créer des liens.

Concept différent du tiers-lieu, il existe aussi le lieu de lien. La Fondation de France a réalisé en 2023 une étude sur la solitude "(re)liés par les lieux", permettant de mieux comprendre ce qui constituait ces lieux de liens.

- Un lieu de liens est un lieu ouvert qui favorise la rencontre. Les commerces et les espaces naturels représentent les deux premières catégories de lieux les plus fréquentés en 2023.

- Un lieu de liens est un espace qui favorise la gratuité, qui "ouvre l'espace, décroïssonne les mondes et fait se rencontrer plus facilement". Les centres commerciaux, les parcs ou encore les places publiques sont des exemples de

lieux gratuits favorisant la rencontre.

- Enfin, "le "faire" amorce le "dire" : un lieu de liens est un espace où l'on pratique une activité. L'exercice d'une activité en groupe amène à la discussion par le partage d'une expérience commune. Ce sont 43% des personnes qui fréquentent les associations et 37% des personnes fréquentant des équipements sportifs qui déclarent y avoir noué des liens avec des nouvelles personnes au cours des douze derniers mois.

Les convives participent à l'entretien de la maison



● Transformer son domicile en maison ouverte

La maison ouverte de Pierre Caro peut être considérée comme un lieu de lien. Chez Pierre Caro, tout le monde est le bienvenu à toute heure de la journée. Il raconte que les différents agents municipaux viennent souvent prendre un verre chez lui, de même pour les personnes âgées des alentours. On y joue, on y discute et débat. Une anecdote que raconte souvent le passeur du bonheur Pierre Caro à propos de sa maison ouverte, dans la commune de Saint-Gildas-des-Bois dans l'Ouest de la France, illustre de manière touchante le potentiel de tels espaces de convivialité. Sa maison participe en effet à créer des rencontres et des moments de qualité pour les habitants et contribue notamment à l'intégration de beaucoup de nouveaux venus dans la région. Il raconte qu'un couple de jeunes maghrébins, qui s'était rencontré chez lui en arrivant en France, lui a demandé d'organiser chez lui les festivités du mariage pour le remercier et pour témoigner de la force de sa maison ouverte, proposition qu'il a acceptée. Les lieux de lien offrent aux habitants des moments agréables et des ressources précieuses.

Les moments joyeux organisés régulièrement constituent donc des leviers essentiels pour offrir des cadres de vie plus agréables, en créant du lien entre les habitants.



Le “service civique solidarité seniors”

Les cafés et leur convivialité ont inspiré à Pierre Josse, rédacteur en chef du Guide du routard, et à Pierrick Bourgault, journaliste et photographe récompensé en 2015 par le Grand Prix du journalisme pour ses reportages en Irak, la création d’une exposition de photographies. Alors que des 200 000 cafés français de 1960, il n’en reste aujourd’hui que 38 000 et que la fréquentation de ces derniers est peut-être moins centrale dans les nouvelles habitudes sociales et culturelles, les clichés en noir et blanc de Pierre Josse et ceux en couleurs de Pierrick Bourgault illustrent les moments de rencontre et d’échange, ainsi que les instants de fête et de joie qui s’y déroulent. L’exposition s’inscrit dans la logique des actions conduites par l’Association des Bistrotts et Cafés de France, présidée par Alain Fontaine, qui s’investit pour le classement au patrimoine immatériel de l’Unesco de ces lieux si précieux pour la rencontre et la sociabilité.

3 - LE CARACTÈRE FÉDÉRATEUR DES FÊTES SUR LA PLACE PUBLIQUE

Les fêtes traditionnelles et autres coutumes locales ont un immense pouvoir fédérateur.

● Activer les rassemblements par les fêtes traditionnelles

Pour la société ‘1001 fêtes traditionnelles’, les fêtes traditionnelles peuvent constituer l’une des réponses à la désertification croissante des villages et à la dégradation du lien social. Depuis 2003, l’objectif de la société événementielle est de faire revivre chaque année 1 000 fêtes traditionnelles dans des communes, touchant 30 millions de Français. Ces fêtes sont en effet une occasion privilégiée de donner vie à la proximité des habitants. Ainsi, la présidente du comité des fêtes de la Roque-Cageas en Dordogne expliquait en 2019 au Figaro, à propos des 3 jours de festivités organisés chaque année au mois d’août dans la commune : “nous sommes une trentaine à participer à l’organisation de la fête, et nous pouvons compter sur l’engagement des commerçants et des anciens du village pour nous aider. C’est très important parce que cela nous permet de nous retrouver autour d’un projet commun qui nous tient à cœur”⁷⁴⁷. C’est aussi le cas en Bretagne à Guéméné-sur-Scorff où le président de Guéméné Avenir déclarait à propos de la fête de l’Andouille : “Qu’on soit bénévoles ou participants, la fête est une occasion de se retrouver. C’est une opportunité qui permet aux familles de se regrouper et de partager un bon moment”. Ces

fêtes traditionnelles donnent du sens à la proximité, elles permettent de se retrouver autour d’une histoire, autour de pratiques, autour d’un projet commun.”⁷⁴⁸

UNIMEV déclare en effet observer un regain d’intérêt pour les événements de proximité qui renforcent les liens sociaux au niveau local et qui répondent à un besoin de solidarité et de convivialité. Surtout, ces événements sont profondément inclusifs, la fête étant un moment où tombent les barrières sociales. Le carnaval de Dunkerque est un bon exemple de ce phénomène social festif ; pendant les semaines de festivités, c’est en effet tout un brassage social qui opère. Un Co-Président d’UNIMEV encourage à “faire la fiesta.” En effet, selon lui: “On ne rigole pas assez ! La fête fait tomber les barrières sociales et on se parle.”

● La tradition au service de l’intégration des nouveaux arrivants

Marc Thébault, conseiller en attractivité des territoires, souligne dans l’article “*Marketing territorial : des rituels sociaux pour faire s’attacher*”⁷⁴⁹, qu’il est indispensable de participer à ces événements pour s’intégrer sur un territoire : “La liste de ces pratiques peut être longue, vous le savez bien. Pourtant, c’est bien l’ensemble de ces us et coutumes typiques qui formera certainement le meilleur itinéraire d’intégration”. A Dunkerque, les manifestations de cette intégration des nouveaux habitants par la tradition sont ancrées dans la culture locale : la ville accueille chaleureusement les nouveaux arrivants avec différentes animations. Chaque accueil est marqué par un moment convivial, souvent symbolisé par un pot à la fin de chaque événement. Parmi les activités proposées, figurent notamment des tours en bus animés par le maire de Dunkerque lui-même, offrant ainsi l’opportunité aux résidents de découvrir leur ville, tout en échangeant avec leur premier représentant.

● Élargir et modaliser le relationnel avec des inconnus

Les concepts festifs évoluent ; il existe ainsi des **nouvelles formes de fêtes**. Ainsi la Casa de Massilia à Marseille, une association ayant pour but de recréer du lien social en organisant des soirées à thèmes, propose de participer à des dîners avec des inconnus. Les participants ressortent enchantés du dîner et de leurs nouvelles rencontres, comme en témoigne Orlando, un nouveau venu dans la ville venant de Bolivie: *“Je pensais que de rencontrer des Français c’était dur pour un latino qui ne parle pas un bon français mais cette opportunité c’est merveilleux pour moi.”*⁷⁵⁰

● Provoquer la rencontre : les rencontres “à l’aveugle”

Dans le même esprit, l’association **Kif Kif Vivre Ensemble**⁷⁵¹, créée en 2014, vise quant à elle, à promouvoir la rencontre interculturelle, intergénérationnelle et interreligieuse. Elle organise des “activités surprises” où des individus de divers horizons se rencontrent et partagent des expériences, favorisant ainsi la compréhension mutuelle et le respect. Les activités surprises organisées dépendent de la volonté du Kiffeur organisateur et ce qu’il souhaite faire partager à son invité. Ainsi, les initiatives comprennent aussi bien des ateliers de cuisine que des cours de danse ou des sorties théâtre. Les participants, appelés “Kiffeurs”, s’engagent à respecter une charte d’inclusivité avant de participer à un ‘Kif’. Les rencontres se font à l’aveugle, ce qui veut dire que l’invité surprise ne sait rien sur son hôte. L’idée est avant tout de permettre à tout à chacun de sortir de son environnement naturel et d’aller à la rencontre de l’autre, dans son environnement à lui. Les bénéfices de ces interactions incluent une réduction des préjugés, une amélioration des relations sociales et un renforcement du tissu social, contribuant à un meilleur vivre-ensemble.

La Fête du Vivre Ensemble organisée chaque année le 14 juillet par l’association Kif Kif Vivre Ensemble



Les moments conviviaux, les fêtes et autres rituels locaux participent donc à insuffler du lien social dans les communes et quartiers. Ils permettent à ceux qui les organisent, de partager un projet commun, ayant pour but d’intégrer les autres habitants à des moments joyeux et divertissants et donc d’améliorer le vivre-ensemble.

4 - LE DYNAMISME DES ÉVÉNEMENTS DE PLUS GRANDE AMPLEUR

● Le pouvoir social des événements de grande ampleur révélé par les confinements

Les événements à grande ampleur comportent un pouvoir social fort mis en évidence, si l’on en doutait, par l’ère pandémique du Covid19. En effet, avec le confinement et la crise sanitaire, l’organisation d’événements a été interdite pendant plusieurs mois, situation plutôt inédite. Les Co-Présidents d’UNIMEV soulignent à quel point cette expérience de société a montré que les individus avaient besoin de ces événements pour créer du lien et pour leur santé mentale. Dès les premières semaines du confinement, des enquêtes avaient révélé que les événements manquaient à beaucoup, que plusieurs individus avaient exprimé l’impression de rater énormément de choses, en termes de qualité ou de rencontres. Les événements de plus grande ampleur sont donc indispensables pour promouvoir la création de liens sociaux sur les territoires.

● Le pouvoir social des festivals culturels ruraux

L’étude SoFest!⁷⁵² initiée par France Festivals et réalisée entre 2019 et 2022, a montré que les festivals culturels et en particulier les festivals ruraux, sont souvent attachés à la promotion des liens sociaux sur les territoires. Cela est d’abord visible dans les motivations à organiser les festivals, lesquelles diffèrent selon que l’événement est organisé en zone urbaine, intermédiaire ou rurale. En zone rurale, il y a une plus grande importance des motivations territoriales extra-culturelles. Ainsi, si en zone urbaine, le premier registre de motivation est la valorisation d’une discipline artistique (34,2%), en zone rurale c’est la revitalisation du territoire par la culture (28,5%), suivie par la création du lien social (14,6%). Du côté du public aussi, la fréquentation de ces festivals est motivée socialement, notamment pour les festivals des petites villes et des bourgs ruraux. Ainsi 36% des participants à un festival organisé dans un bourg rural y viennent pour les amis et la fête (26% pour les grands centres urbains) et 13% pour la rencontre offerte avec les œuvres (23% dans les grands centres urbains.) Cette dimension sociale des motivations à l’organisation et à la fréquentation de ces événements culturels montre qu’ils jouent un rôle significatif dans la construction et le maintien des liens sociaux, notamment en zone rurale.

© kifkifvivreensemble sur instagram



Un rassemblement organisé à l'académie du climat

© Yes We Camp

Les chiffres clés des événements professionnels



© Unimev

Qu'est-ce qu'une rencontre professionnelle ?

Un événement professionnel rassemble, en un lieu et une période donnés, une communauté qui se retrouve, à l'occasion d'un temps de partage autour d'un secteur d'activité, d'un territoire, d'une discipline scientifique ou sportive ou d'une célébration.

Les organisateurs fournissent aux participants de leurs événements une prestation sur trois modes :

- média (*contenus*) : diffusion live de l'événement, mise à disposition de contenus, promotion d'une offre...
- mise en relation (*contacts*) : développement de réseau, prospection de clients et fournisseurs, détection de partenaires potentiels...
- transaction (*contrats*) : amorçage de contacts d'affaires, présentation d'un produit ou d'un service, négociation de contrats...

Les événements produisent de la coopération, de l'intelligence collective et de la sérendipité.



● Les bénéfiques des événements socioprofessionnels

L'association Unimev a montré que lors des événements professionnels par exemple, qui rassemblent au sein d'un secteur d'activité, d'un territoire ou encore d'une discipline, la création de liens sociaux était porteuse de nombreux bénéfiques, à la fois pour le territoire et pour le secteur d'activité en question.

L'association Unimev détaille la diversité des ressources qu'offrent ces événements. Les bénéfiques sont d'abord d'ordre économique, parce qu'ils sont l'occasion pour les exposants de vendre leurs produits directement. Ils participent également à faire vivre l'ensemble de la chaîne de valeur des acteurs touristiques et événementiels des territoires d'accueil, à travers l'hébergement, la restauration ou les transports... Les rencontres entre plusieurs milliers de personnes stimulent la vie sociale, culturelle et citoyenne des régions. Enfin, ces événements dynamisent les centres urbains par la transformation de sites en lieux de vie, comme le Grand Palais à Paris et en stimulant la modernisation des infrastructures de mobilité. Unimev souligne surtout l'enthousiasme qui émane de ces événements. Même les années où les exposants vendent peu, l'ambiance reste festive chez la plupart d'entre eux ; ces événements professionnels demeurant une occasion de se rencontrer et de s'amuser. **La fête professionnelle est une fête inclusive**, qui rassemble des individus venant de plusieurs régions, ou des individus exerçant une diversité de métiers dans le secteur en question.

“

“Les événements professionnels sont des éléments majeurs de développement des destinations, tant en termes de retombées économiques, d'image que d'emploi. Ils irriguent l'économie et l'ensemble de la chaîne entrepreneuriale à l'échelle du bassin de vie, permettent de renforcer les compétences et savoir-faire locaux et impulsent des aménagements structurels autour des lieux d'accueil. Ils constituent de véritables piliers économiques, sociaux et patrimoniaux pour les destinations événementielles.”

David Lisnard, Maire de Cannes,
Président de France Congrès
et Evénements et Président
de l'AMF

● Le pouvoir médiateur des événements de grande ampleur : un pont entre deux cultures

L'événementiel à grande échelle peut également constituer un pont interculturel ; l'événement jouant alors le rôle de médiateur et de pacificateur des liens sociaux. Ainsi, la rabbin Delphine Horvilleur, de manière plus conceptuelle, a élargi cette dimension fédératrice de ces événements entre individus en imaginant cette fois un événement entre deux cultures, un “dîner de ponts” entre deux cultures. Pour définir cette idée du “pont entre les cultures et entre les peuples”, elle cite la chanteuse arabe-israélienne Mira Awad : “le pont est toujours la première cible en temps de guerre et ce, alors même qu'un pont ne veut qu'une chose : permettre aux gens d'atteindre l'autre rive, pour y faire peut-être un pique-nique ou simplement y découvrir la vue qui s'offre à eux de l'autre côté.” En 2014, elle imaginait alors ce dîner de pont : “Saurons-nous penser de nouveaux lieux de retrouvailles et, peut-être (pourquoi pas ?), sous la forme d'un grand pique-nique de l'autre côté d'un pont. On pourrait appeler cela (si vous me permettez le jeu de mot) un grand ‘dîner de ponts’.”⁷⁵³ Les idées de fête et de convivialité sont ici utilisées conceptuellement pour penser la bonne entente entre deux peuples et deux cultures.

“

“Saurons-nous penser de nouveaux lieux de retrouvailles et, peut-être (pourquoi pas ?), sous la forme d'un grand pique-nique de l'autre côté d'un pont. On pourrait appeler cela (si vous me permettez le jeu de mot) un grand ‘dîner de ponts’”

Delphine Horvilleur

● Des médias pour promouvoir ces événements à grande échelle à impact positif

Les médias, tels que les 9 journaux du Groupe EBRA, jouent un rôle crucial dans la promotion de ces initiatives de rassemblement. Le groupe détient également une agence événementielle, EBRA EVENTS, axée sur la création d'événements à impacts positifs pour la société. Cete filiale organise des événements pour des tiers ou des événements dont les titres de presse sont propriétaires (les trophées de l'agriculture, les trophées de la femme en action etc..). L'objectif est de réunir toutes les parties prenantes d'un écosystème, en plaçant la rencontre, l'échange, le partage, au cœur des fondamentaux humains. Cette promesse constitue une réponse crédible de créateur de liens et d'authenticité, qui représentent les éléments clés d'une communication événementielle, durable et efficace afin de construire un monde meilleur. Des conférences de rédaction, vont sur le terrain,

2. INSTAURER LE TERRITOIRE RELATIONNEL

rédigent des articles, puis une sélection est faite et des prix sont décernés.

Les événements de grande envergure rassemblent et fédèrent, ce qui est source de diverses ressources pour la société.

● Un événementiel du lien au service du vivre ensemble

Le festival de films de Deauville, organisé chaque année en septembre, et le festival de Cannes, organisé en mai, en plus d'être des rassemblements cinématographiques particulièrement prestigieux, jouent un rôle important dans la dynamisation et dans la fédération de leur territoire. Les deux festivals proposent par exemple une programmation ouverte au public, qui séduit amplement

les habitants et les touristes, et d'autres événements, comme des projections gratuites sur la plage ou des concerts, tous également fortement appréciés.

5 - HORIZON- L'ÉVÉNEMENTIEL ÉMOTIONNEL ET RELATIONNEL

La Fabrique Spinoza s'est livrée à un exercice de prospective interrogeant les contours d'événements qui favoriseraient le sensible, l'émotion et le tissage de relations. La page suivante présente ces réflexions.

Événementiel relationnel, émotionnel et sensible - Réflexion Fabrique Spinoza / Unimev

Afin de favoriser la création de liens, 4 grands leviers pourraient être exploités. Ici, l'exemple d'un salon professionnel.

1/ Organisation & Staff

- Staff logistique / organisation "incentivé" à rencontrer
- Privilégier les compétences émotionnelles que les qualités esthétiques du staff
- Extension spatiale de l'événement : embarquer les environs, les commerces, les passants, etc. (hôtels, restaurants affiliés et favorisant la rencontre entre participants)
- Extension temporelle de l'événement : préparation/anticipation + remémoration
- Sélection et brief des intervenants afin qu'ils incorporent la question du lien dans leur contenu
- Pricing réduit / avantages selon les rencontres des participants

2/ Espace

- Ergonomie sociale - design pensé pour le lien
- Choix du mobilier
- Espace repas en central (et pas sur les côtés)
- Hybridation des espaces, des publics, des fonctions (garderies sur site, lieux de sieste, etc.)
- Sonorisation, végétalisation et approche artistique de l'espace comme catalyseur de lien

3/ Rituels

- Exercices protégés de vulnérabilité
- Design favorisant la sérendipité
- App gamifiée de création de lien - trouvez un participant avec un vêtement comme vous
- Appariements entre participants générés par les IA
- Rituels de cadeau et de compliments
- Speed-meeting
- Rituels photos

4/ Communication, impact et évaluation

- Cadre symbolique - choix du nom en référence au lien
- Evaluation de l'état émotionnel des participants à l'arrivée et au départ
- En route vers un label "créateur de liens" des événements
- Production d'un "sociogramme" par participant reflétant ses liens sociaux créés

Créateur de lien social et moteur de l'événementiel en France

● Présentation d'UNIMEV

L'Union Française des Métiers de l'Événement (UNIMEV) est l'unique organisation professionnelle qui représente et rassemble l'ensemble des acteurs de l'événementiel professionnel et sportifs en France. Fondée en 1925 avec la mission de structurer, promouvoir et défendre l'industrie de l'événementiel, UNIMEV réunit aujourd'hui des organisateurs d'événements, des gestionnaires de lieux, des agences de design de stands et des prestataires de services liés à ce secteur.

Avec pour vision de faire de la France une référence mondiale dans l'organisation d'événements responsables et innovants, UNIMEV s'efforce de développer une industrie dynamique, créative et durable. L'organisation s'engage à promouvoir des pratiques responsables et éthiques tout en soutenant la transformation digitale et écologique du secteur.

Sa mission est claire : fédérer, représenter et défendre les intérêts des professionnels de l'événementiel professionnel et sportif tout en veillant à l'épanouissement de ce secteur qui joue un rôle clé dans l'économie nationale. Chaque année, autour de 380 000 événements (Event-Data book 2019-2020) - salons, congrès, foires, événements sportifs - sont organisés en France grâce aux adhérents d'UNIMEV, renforçant ainsi le dynamisme des territoires et l'attractivité du pays.

● Exemples d'évènements générés par les adhérents qui créent du lien social

Les événements organisés par les adhérents d'UNIMEV ne sont pas seulement des lieux d'échanges économiques ou commerciaux. Ils sont aussi des moments privilégiés de rencontres et de dialogue pour les communautés et les cultures.

Par exemple :

- Le SIAL (salon International de l'alimentation) organisé par Comexposium, le SIAL attire environ 300 000 visiteurs à chaque édition, avec une large représentation internationale, provenant de plus de 200 pays. C'est l'un des plus grands salons au monde dédié à l'agroalimentaire. Le SIAL réunit des professionnels de l'alimentation de tous horizons (producteurs, distributeurs, restaurateurs, etc.). Ces rencontres facilitent les échanges interculturels et économiques.

- VivaTech (Viva Technology), organisé par le Groupe Les Echos - Le Parisien en partenariat avec Publicis, deux acteurs majeurs des médias et de la communication.

VivaTech attire chaque année près de 100 000 visiteurs. C'est l'un des plus grands événements technologiques en Europe, réunissant des participants de plus de 125 pays. Le salon propose des espaces de networking physique pour les visiteurs, mais aussi des plateformes digitales permettant de nouer des contacts avant, pendant et après l'événement. VivaTech est conçu pour favoriser les collaborations entre startups innovantes et grands groupes à travers des stands de démonstration, des concours de pitch, et des collaborations dans l'innovation ouverte. C'est l'occasion d'échanges d'idées et des synergies entre entreprises établies et jeunes entrepreneurs.

C'est un lieu propice aux rencontres B2B où les participants peuvent organiser des rendez-vous avec des investisseurs, des partenaires potentiels, ou des clients via des plateformes de mise en relation.

VivaTech organise aussi :

- des démonstrations de technologies innovantes (robotique, IA, réalité virtuelle, etc.) qui permettent aux participants de découvrir des nouveautés et d'interagir avec les créateurs, générant ainsi des discussions et des contacts.
- des hackathons et compétitions qui permettent à des équipes venant de divers horizons de collaborer pour trouver des solutions innovantes, renforçant ainsi les liens communautaires et les interactions entre les participants.

Le SIAL et VivaTech, bien qu'ayant des secteurs d'activité différents (agroalimentaire vs technologie), partagent l'objectif de créer des liens sociaux et professionnels grâce à des rencontres, des échanges d'idées, des démonstrations et des espaces de collaboration, tout en favorisant le networking international.

- Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sont un exemple unique de l'engagement de l'industrie événementielle dans la promotion de valeurs comme l'inclusion, la solidarité et le respect. Cet événement a

donné l'occasion à plusieurs adhérents d'UNIMEV de démontrer leur savoir-faire : mise en scène, aménagements et constructions d'équipements temporaires, organisation des flux, diffusion d'images, accueil et l'information des publics, gestion des accès, accueil et sécurité...au cœur de sites événementiels qui ont su s'adapter aux spécificités des épreuves sportives et aussi des lieux du patrimoine français. Cela a aussi été l'occasion de créer un lien social fort en rassemblant des millions de spectateurs autour de valeurs universelles comme le dépassement de soi, la partage, la solidarité ou l'inclusion.

Ces exemples illustrent l'importance de la rencontre et de l'interaction humaine, au-delà des intérêts commerciaux. Ils créent du lien social en offrant des plateformes de dialogue, d'échange et de partage, tout en s'inscrivant au cœur des problématiques sociétales actuelles.

● La philosophie d'UNIMEV

UNIMEV s'inscrit dans une philosophie qui place l'humain, l'innovation et la responsabilité au cœur de ses actions. Sa vision est celle d'une industrie qui contribue à la cohésion sociale, au développement économique et à la promotion des savoir-faire français en France et à l'international.

Ses missions principales consistent à représenter et défendre les intérêts des acteurs de l'événementiel, soutenir l'innovation dans le secteur et à promouvoir des pratiques durables.

À travers ses actions, UNIMEV aspire à faire de l'événementiel un secteur incontournable pour l'attractivité économique et sportive de la France.

Ses valeurs reposent sur trois grands axes :

- L'innovation, en promouvant les nouvelles technologies et les approches créatives.
- La responsabilité, avec un fort engagement en faveur du développement durable.
- L'inclusion, en rendant les événements accessibles à tous.

Avec cette philosophie, UNIMEV se veut un acteur clé dans la transformation de l'industrie événementielle, à l'heure où les attentes en matière de durabilité et d'inclusivité sont de plus en plus fortes.

● Créateur de lien social :

L'impact d'UNIMEV sur le lien social repose sur deux piliers principaux :

● Pilier 1 : L'industrie de la rencontre

L'industrie événementielle est avant tout une industrie de la rencontre. Les salons, congrès et événements sportifs organisés par les membres d'UNIMEV sont des moments au cours desquels les participants se rencontrent, échangent, confrontent et partagent des idées. Que ce soit lors d'une conférence internationale, d'une foire commerciale, d'un salon réservé à des professionnels ou d'une rencontre sportive, ces événements créent des opportunités de dialogue, facilitent le networking et renforcent les liens entre les participants.

À travers ces rencontres, l'événementiel joue un rôle majeur dans la construction d'un tissu social fort. Il crée un espace où les individus peuvent se comprendre, travailler ensemble et bâtir des projets communs, qu'ils soient d'ordre économique, sportif ou social.

● Pilier 2 : Vitrine de l'excellence et de l'innovation

Les événements où interviennent les membres d'UNIMEV sont aussi des vitrines de l'excellence française. En mettant en lumière les innovations et les savoir-faire dans des secteurs aussi variés que la technologie, les industries, la gastronomie ou l'artisanat, les événements contribuent à la valorisation des talents et à la diffusion des bonnes pratiques.

Cette mise en valeur des expertises permet de stimuler les échanges entre professionnels et de favoriser le développement économique local et national. Les événements deviennent ainsi des plateformes où se croisent innovation, excellence et coopération, participant au rayonnement de la France à l'international.

● Une industrie au service du lien social

Tout événement, qu'il soit économique, politique, culturel ou sportif, ont un pouvoir unique : celui de rassembler et de créer du lien. En tant qu'organisation professionnelle représentative de ce secteur, UNIMEV joue un rôle clé dans la promotion de ces échanges et dans la valorisation du rôle social de l'événementiel.

“C'est l'occasion d'échanger et de rencontrer de potentiels clients”

(visiteur Italien SIMA)

“Cela me donne la possibilité de rassembler des concessionnaires historiques en un seul endroit”

(organisateur)

Ainsi, l'événementiel, au-delà de son poids économique, est un véritable créateur de lien social, UNIMEV, en tant qu'organisation professionnelle de référence, en est l'un des principaux artisans.

3 | Les liens au coeur de la cité démocratique

Les liens sociaux permettent un meilleur fonctionnement démocratique : ils sont un remède à l'abstention et favorisent l'implication politique des citoyens (A), et permettent la formation d'un intérêt commun (B). De là découlent le rôle politique des tiers-lieux, qui offrent un espace propice à la formation et à l'épanouissement de ces liens (C), ainsi que celui des médias, acteurs relationnels de la démocratie (D).

3A | Le lien social pour impliquer les citoyens dans le jeu démocratique

En 2005, Le Bart et Lefebvre parlent d'une "crise de la représentation" de la démocratie française, liée à une progression importante de l'abstention. La création de liens faibles par des interactions au sein des citoyens et entre les citoyens et les institutions participe à réduire l'abstention.

Dans l'article "Comment lutter contre l'abstention" (La vie des idées, 2022)⁷⁵⁴, Jean Beuve, Etienne Fize et Vincent Pons présentent les effets de la 'campagne de terrain', fondée sur la rencontre et le dialogue entre le candidat et les électeurs, pour réduire l'abstention. Ils citent plusieurs preuves des bénéfices de ces interactions.

Ainsi en 2019 Pons et Liegey⁷⁵⁵ ont montré les résultats positifs de la campagne de porte-à-porte initiée par le Parti socialiste français pour les élections régionales de 2010 en île-de-France. Dans 9 sections situées à proximité de quartiers populaires, "là où se trouve le plus grand nombre d'abstentionnistes", les militants du PS sont allés à la rencontre des électeurs parfois méfiants envers le jeu politique. Cette initiative a augmenté de 3,4 points en % la participation au premier tour de l'élection chez les immigrés de première et de deuxième générations.

En 2017, Braconnier et al.⁷⁵⁶ ont montré que la campagne d'inscription sur les listes électorales de 2012, consistant en partie en visites pour informer et aider à l'inscription sur les listes, a augmenté de 29% les nouvelles inscriptions. 93% de ces nouveaux inscrits ont participé à au moins un des scrutins de 2012.

Pour les chercheurs américains Ackerman et Fishkin, ces échanges sont indispensables au fonctionnement démocratique et ils proposent en 2005 dans *La raison publique*, "Pour une journée de la délibération", de leur consacrer une journée fériée. Ils défendent l'organisation d'un *Deliberation Day* ou journée de la délibération deux semaines avant l'élection présidentielle, lors de laquelle on organiserait des rencontres partout dans le pays, pour

mieux comprendre les programmes, pour interpeller les représentants locaux et pour se faire confronter les différentes idées.

Initiative "La Région est à Vous."



© Fabien Ferrer - Région Occitanie

En France, la Région Occitanie a mis en place en 2019 un dispositif pour permettre de tels temps d'échanges et de concertation. La Région a lancé le programme "La Région est à vous", invitant à embarquer les usagers dans le projet collectif. Cette opération innovante a pris la forme d'une " tournée " de l'Occitanie organisée entre mars et juillet 2019, au cours de laquelle les élus et agents de la Région sont allés à la rencontre de 30 000 usagers. L'objectif était de créer des temps d'échanges conviviaux de proximité, afin d'être à l'écoute des usagers pour recueillir leurs idées, leurs attentes et interrogations. Grâce à la collecte puis l'analyse de milliers de formulaires, la Région a pu extraire les aspirations et préconisations des usagers. Le Projet d'administration de la région élaboré entre 2017 et 2020 a également été coconstruit grâce à des temps de concertation : 700 agents volontaires se sont réunis sur 11 journées de concertation pendant 10 mois.

La région Loire-Atlantique a, quant à elle, mis en place un **Parlement du territoire**, initié par la députée

Sandrine Josso en mars 2024. Celle-ci a organisé le 8 juin 2024 à l'Hôtel de Ville de Pouliguen un temps "de débat, de rencontres et d'écoute autour de cinq grands thèmes : l'éducation, l'environnement, la justice, la vie démocratique et la santé"⁷⁵⁷, auquel tous les citoyens étaient invités, étudiants, élus, citoyens actifs ou retraités. L'idée était de profiter de l'expertise de chacun, pour rassembler et faire remonter les problématiques et actions locales jusqu'à l'Assemblée nationale, par l'intermédiaire d'un livre blanc du Territoire, qui serait remis au Premier ministre et aux ministères concernés à la rentrée 2024.

Dans leur article, Jean Beuve, Etienne Fize et Vincent Pons expliquent l'**influence positive qu'a sur le vote cette création de liens au sein des citoyens** : ces échanges avec des personnes familières du monde de la politique aident à surmonter les éventuelles procédures d'inscription, elles apportent un éclairage utile pour comprendre et différencier les programmes et participent enfin à augmenter le sens du devoir civique des électeurs. Les

citoyens qui se trouvent impliqués dans ces discussions, sont amenés à donner leur avis et se retrouvent donc de facto impliqués dans le jeu politique. De là à voter, il n'y a qu'un pas.

Leboncoin, en facilitant les rencontres entre individus, contribue à renforcer la confiance entre les citoyens. Selon un sondage réalisé auprès des utilisateurs de la plateforme, 71% des répondants déclarent faire confiance aux autres et 40% affirment avoir développé davantage de confiance en autrui depuis qu'ils utilisent leboncoin. Cette dynamique de confiance mutuelle est cruciale dans le contexte actuel de défiance envers les institutions démocratiques. En favorisant des interactions positives et des échanges de confiance, leboncoin contribue à son échelle à cette crise de confiance.

3B | Le lien social pour faire émerger l'intérêt commun

Les liens faibles favorisent l'émergence d'intérêts communs indispensables à la politique en permettant le dialogue (1) et la formation de représentation formelle pour faire entendre la voix de tous les citoyens (2). Ils peuvent enfin offrir une autre manière de réfléchir en politique en proposant un intérêt commun formé non plus rationnellement, mais à partir de l'éthique du care (3), fondée sur les soins que l'on porte à ceux avec qui nous sommes en relation.

1 - LA COMMUNICATION

Pour Granovetter, les liens faibles permettent d'atteindre d'autres réseaux sociaux que ceux dans lesquels nous

sommes intégrés par nos liens forts. Cette interaction avec des personnes d'horizons sociaux différents, qu'on connaît peu, est particulièrement utile et bénéfique pour aider à mieux comprendre et appréhender la situation politique et sociale, et donc pour répondre à l'aspiration d'une démocratie véritable, juste et efficace.

- Le dialogue, un moyen simple d'adresser divers enjeux contemporains complexes:

Selon la Fédération des acteurs de la solidarité, les liens sociaux sont essentiels à la cohésion de la société, jouant un rôle crucial tant pour la solidarité que pour le maintien de la démocratie. Les interactions sociales simples en apparence, favorisent le développement de l'empathie



My Country Talks helps societies around the world to connect over the issues that divide them. Our unique matching algorithm makes it easy for media, nonprofits and governments to fight polarisation, arguably one of the most important issues facing society today. We help break people out of their filter bubbles, build empathy, and work to define common values that strengthen democracy - all with just a conversation.

3. LES LIENS AU COEUR DE LA CITÉ DÉMOCRATIQUE

et encouragent une conscience collective. La montée de l'individualisme et du repli sur soi érode ces liens et atténue notre capacité collective à nous indigner face à des situations d'injustice. Cet affaiblissement est d'autant plus préoccupant qu'il coïncide avec une augmentation de la précarité. En août 2024, le baromètre de la FAS et de l'Unicef dénombrait en France 2 043 enfants sans hébergement. Chaque soir, ce sont environ 3 000 femmes et près 3 000 enfants qui passent la nuit dans la rue en France. Ces chiffres traduisent une réalité sociale insupportable, révélatrice d'un malaise profond et d'un attentisme qui entérine l'exclusion de celles et de ceux en situation de vulnérabilité. Pour la Fédération des acteurs de la solidarité, chaque citoyen a un rôle à jouer dans la préservation des liens sociaux. Bien qu'il soit parfois difficile de faire face à la différence, ces rencontres sont indispensables pour prévenir l'isolement et maintenir un sens de la responsabilité collective.



L'organisation 'Braver Angels' aux États-Unis

Braver Angels est une organisation citoyenne américaine dont l'objectif est de dépasser la polarisation de la société américaine pour trouver une voie commune. Sur leur site internet, on peut lire : "Rejoignez-nous à Kenosha. Braver Angels est à la tête du plus grand mouvement national trans-partisan, dirigé par des bénévoles, qui vise à combler le fossé partisan. Grâce à des rassemblements, à de vrais débats et à la collaboration de leaders locaux, nous créons de l'espoir et montrons aux Américains une voie plus courageuse".⁷⁵⁸

● L'"Agir communicationnel" et l'éthique de la discussion" pour une démocratie délibérative

Habermas voit dans la communication un espoir considérable pour la démocratie.

L'après Seconde Guerre mondiale est en effet marqué par un effondrement des grands systèmes métaphysiques, des visions rationnelles du monde, et surtout de la prétention à une éthique universelle, à une vision commune du bien. Mais alors, comment fonder la démocratie, un régime humaniste, si on ne fait plus confiance à l'homme et à sa raison ? En d'autres termes, comment espérer fonder des lois justes et légitimes en l'absence d'un critère universel et rationnel ? Est-ce possible de dépasser ce relativisme contradictoire ? Dans les *Notes pour fonder une éthique de la discussion*⁷⁵⁹, Habermas, retrouve un centre de gravité dans le dialogue : c'est l'exercice effectif du dialogue qui permet de fonder en raison les normes, il parle alors de "raison communicationnelle." Il démontre cela en imaginant un dialogue entre un cognitiviste, c'est-à-dire un promoteur de l'éthique de la discussion, et un sceptique. Parce qu'il discute avec le cognitiviste, le sceptique est obligé de reconnaître l'existence des présupposés de la

discussion et leur caractère normatif. Pour contredire ou répondre au cognitiviste, il doit en effet admettre un certain cadre normatif, ne serait-ce que reconnaître le vocabulaire de son interlocuteur. Dans *l'Éthique de la discussion*⁷⁶⁰, Karl-Otto Appel montre ainsi qu'on peut retrouver de l'objectivité dans la discussion argumentée : un énoncé peut prétendre être objectif, non pas parce qu'il est vrai, mais parce que l'argumentation à son fondement est considérée comme valide par tous. L'éthique de la discussion est ainsi une éthique du 2nd degré : elle n'est pas au fondement de la maxime, elle évalue cette maxime⁷⁶¹. Habermas pose le principe « D » pour discussion : "Une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme."

Dans la *Théorie de l'agir communicationnel*, Habermas écrit :



"Au lieu d'imposer à tous les autres une maxime dont je veux qu'elle soit une loi universelle, 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 souhaite faire valoir, sans être contredit, comme étant une loi universelle, mais dans ce que tous peuvent unanimement reconnaître comme une norme universelle."

Jürgen Habermas

Le dialogue et l'argumentation offrent alors l'occasion inédite de construire un consensus sur des normes éthiques ou politiques, ce qui est primordial en politique où l'on recherche l'intérêt commun. C'est donc à partir de la communication et du débat argumenté entre les citoyens, qu'Habermas pense la forme optimale de la démocratie, la **démocratie délibérative**. Il oppose cette vision à celle qui réduit la démocratie aux élections libres, qui ne doivent être pour Habermas que "la phase finale d'un processus collectif de formation d'une opinion commune orientée vers la recherche de l'intérêt général."⁷⁶² Il l'oppose enfin à la vision qui considère les questions politiques comme trop techniques et qui défend donc l'exercice du pouvoir par les experts, ce qui revient pour Habermas à renoncer au concept d'autonomie, selon lequel on obéit à ses propres lois.

● L'art d'animer la conversation

Dans *A la recherche du bonheur* (1993), où il analyse 7 "comédies de remariage" tournées entre 1930 et 1940, Stanley Cavell fait une analogie entre l'importance de

la conversation pour le mariage et pour la démocratie⁷⁶³. S'inspirant de John Milton, il propose la définition suivante de la conversation : "(...) *causer ensemble c'est être ensemble pleinement et simplement, c'est un mode d'association, une forme de vie, et j'aimerais dire que, dans ces films, le couple principal apprend à parler la même langue*"⁷⁶⁴. Cette parole commune comprise par le couple est pour lui au coeur de l'idéal démocratique : "j'affirme que la conversation invoque le fantasme de la communauté humaine accomplie, propose le mariage comme le meilleur emblème dont nous disposons pour cette communauté à venir - non le mariage tel qu'il est, mais tel qu'il peut être"⁷⁶⁵. La démocratie est donc à chercher dans une forme très simple de conversation, la conversation du couple qui est libre, égale et intelligible pour tous.

La communication entre les citoyens est donc essentielle à la démocratie. Plusieurs initiatives montrent les bénéfices que l'on peut tirer pour le fonctionnement démocratique d'une communication plus inclusive, qui intègre des personnes d'horizons très différents.

● Cas concret : la convention pour le climat

“

“J'en sors avec l'idée que le cadre démocratique actuel ne permet pas de penser le long terme, et qu'il faut créer de nouveaux outils pour répondre aux défis climatiques.”

Mathilde Imer

Pour Mathilde Imer en effet, les avancées en matière écologique ne peuvent se passer de ces nouveaux types de consultation : "J'en sors avec l'idée que le cadre démocratique actuel ne permet pas de penser le long terme, et qu'il faut créer de nouveaux outils pour répondre aux défis climatiques." Elle cofonde ainsi en 2018 le collectif des "Gilets citoyens" à l'origine de l'organisation de la Convention citoyenne pour le climat. L'étude "Convention citoyenne pour le climat : 149 mesures pour une nouvelle vision de la transition.", réalisée par l'institut du Développement durable et des Relations internationales (l'Iddri) en 2020⁷⁶⁶ montre la force du véritable dialogue citoyen pour progresser dans un enjeu aussi sensible. L'étude explique ainsi qu'il n'y a pas eu de réponses réellement inédites apportées par la Convention. En fait, on ne manque aujourd'hui en France ni de connaissances sur l'écologie, ni d'exemples d'actions qu'il faudrait mettre en place. La force de la Convention a été d'apporter un arbitrage, en estimant ce qui était souhaitable ou non. On retrouve ici la force de la communication pensée par Habermas : les participants ont créé des normes communes de discussions et ont ensuite analysé les différentes propositions en fonction de

ces normes communes, non en fonction de leurs normes personnelles. Cela a permis de faire avancer le débat, de faire avancer le jeu démocratique : l'aboutissement n'a pas été un "consensus mou" avec "des propositions vagues, mais des "mesures plus volontaristes que l'existant pour le climat, des paquets de propositions ayant une plus-value systémique et un nouveau regard sur l'agenda de la transition".

● La pleine conscience pour élever le débat démocratique

La communication est donc l'essence de la démocratie. Nos démocraties, fondées sur des débats politiques dans les assemblées ou sur les plateaux télé donnent cependant beaucoup d'exemples de débats peu constructifs, des dialogues de sourds qui piétinent, car il n'y a pas eu d'accord au préalable sur des normes communes.

En 2014, le député travailliste Chris Ruane a lancé un programme de pleine conscience au Parlement anglais suivi par plus de 100 députés, programme qui a contribué à améliorer la communication entre les députés.

Une étude de l'initiative publiée en 2023, *The Mindfulness Initiative*⁷⁶⁷, en a montré les intérêts à partir d'interviews de 20 politiques. Ils ont ainsi observé une communication plus efficace au Parlement, avec une réduction de signes de colère et d'énerverment et une augmentation de l'empathie. La pleine conscience a ainsi aidé les hommes politiques à répondre à ce qu'on leur disait au lieu de réagir impulsivement. La pleine conscience les a enfin aidés à aller au-delà de leurs émotions immédiates, pour considérer les conséquences plus larges de leurs actions.

Les mots de Angela Harris, Baronne Harris of Richmond et membre de la Chambre des Lords sont particulièrement significatifs.

“

“La pleine conscience est-elle quelque chose qui peut rendre la politique plus bienveillante et plus efficace ? Je dirai que la réponse est inévitablement positive.”

Angela Harris, Baronne Harris of Richmond, membre de la Chambre des Lords

Il y a donc de multiples bénéfices à tirer de la mise en place de telles mesures dans les parlements ou autres assemblées qui ont un rôle politique conséquent et qui sont basés sur le dialogue : l'amélioration de la communication qui en résulte aboutit à une meilleure efficacité démocratique.

3. LES LIENS AU COEUR DE LA CITÉ DÉMOCRATIQUE

2 - DE L'IMPORTANCE DE LAISSER LEUR VOIX À TOUS LES CITOYENS

Le lien social permet également la création d'une représentation formelle, essentielle pour exister en démocratie et faire valoir ses droits.

Dans "Une démocratie des liens faibles"⁷⁶⁸, Sandra Laugier analyse les mouvements actuels de désobéissance civile comme une protestation contre les manquements actuels au principe d'égalité : les activistes revendiquent, dans les pays démocratiques, l'instauration de mécanismes de participation et de concertation afin que l'action des gouvernants prenne en compte la voix de tous les gouvernés.

La désobéissance civile, le signe d'une aspiration à plus de participation?



© Pixabay

La théorie du **community organizing**, ou "syndicalisme de quartier" en français et théorisée par le sociologue américain Saul Alinsky à la fin des années 30, montre la nécessité de s'unir par la création de liens faibles pour faire valoir ses intérêts. Le 'community organizing' s'inspire du mouvement syndical du Congrès des organisations industrielles (CIO) aux Etats-Unis : c'est le processus par lequel des habitants d'un même quartier s'organisent pour imposer leurs droits face aux institutions publiques, aux entreprises ou aux propriétaires, dont les décisions impactent leur vie. En 1930, Saul Alinsky utilise ce type d'organisation pour la défense des droits des habitants du quartier populaire de Back of the Yards.

En France, l'association **Alliance Citoyenne** créée en 2012 à Grenoble s'est inspirée des méthodes d'organisation de Saul Alinsky. On peut découvrir sur leur page d'accueil leurs combats actuels : au printemps 2020, 225 personnes en situation de handicap venant des quartiers populaires de Grenoble se sont regroupées dans le collectif **Handi-Citoyen.nes** pour protester contre les pannes d'ascenseur, durant parfois plus de 24h et provoquant pour ces personnes un enfermement à domicile, ou l'empêchement d'accéder au domicile. Ils ont obtenu en 2021 plusieurs victoires, comme des relogements, la réparation de nouveaux ascenseurs, etc.

Pour la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS), la manière dont on appréhende le lien social peut grandement faciliter ou entraver la construction de la société et de la démocratie. En effet, les tensions sociales sont souvent liées à la nature de ce lien. Le rejet de l'autre, par exemple, découle en grande partie de la façon dont nous investissons l'espace public et permettons les interactions. En déconstruisant les images de peur et de stigmatisation, nous pouvons favoriser des interactions plus inclusives, qui laissent la voix à tous les citoyens.

Les acteurs de la solidarité jouent un rôle central dans ce processus. Ils sont au cœur des phénomènes de rejet, notamment envers les personnes en situation de pauvreté. Ces dernières, bien que souvent stigmatisées, illustrent

l'importance de la perception sociale : 40% des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) travaillent mais subissent néanmoins une forte stigmatisation. Cette situation démontre que le lien social, s'il est mal appréhendé, peut entraver la cohésion et la justice sociale, fondamentales pour une société démocratique.

Pour la philosophe Nathalie Sarthou-Lajus, **le mouvement de contestation des gilets jaunes a en effet été une revendication pour la création d'une communauté solidaire.**⁷⁶⁹ Pour la philosophe, le lien social se recrée dans l'affrontement : le combat pour une lutte commune rapproche et crée du lien social. Le sociologue Serge Paugam met aussi un accent sur les interactions provoquées par le conflit social, qui permettent à des individus qui

ne se connaissent pas de se rencontrer et de nouer des liens⁷⁷⁰. On pense notamment aux manifestations mais aussi à l'occupation de ronds-points pendant plusieurs semaines durant, par des groupes de gilets jaunes. Autour de barbecues et de discussions, les revendicateurs ont tissé des liens grâce à leur lutte commune. Pour Paugam, tout conflit social contribue à renforcer le lien social entre les participants au conflit et permet de renforcer la solidarité à l'échelle de la société tout entière.

Inversement, **en observant les gilets jaunes dans 3 communes de Saône-et-Loire**, Benoît Deveaux, directeur général du groupe Hopscotch (groupe de conseil en communication leader sur les Relations publiques), a remarqué que l'existence d'une politique associative et culturelle communale était associée à moins de dégradations dans les manifestations. Dans la commune de Montceau-les-Mines, pouvaient être observées des dégradations dès avant 2019, avec des voitures qui brûlaient. La posture des élus a été de restreindre la politique associative et culturelle. Le Creusot avait une politique culturelle, avec par exemple le Frac (Fond régional d'art contemporain), mais celle-ci restait assez exclusive en se concentrant sur la 'culture légitime'. A Autun enfin, le maire donnait l'autorisation à tout type d'initiatives culturelles, en offrant en plus des moyens

quand il considérait que l'événement était particulièrement qualitatif. A Montceau, les manifestations de 2019 ont mené à des dégradations, au Creusot elles sont restées assez 'light', et il y a eu assez peu de dégradations et de blocages à Autun. Ainsi, dans les communes où il y avait une politique associative, où les habitants étaient mieux entendus puisque leurs initiatives, au moins culturelles, étaient mises en place, les protestations ont pris une forme moins violente.

Tisser des liens sociaux est alors un moyen de faire valoir ses droits et de jouir de sa souveraineté politique.

3 - VERS UNE VISION RADICALEMENT NOUVELLE DE L'INTÉRÊT COMMUN

Les liens faibles ont été considérés jusque-là comme un moyen de favoriser la formation rationnelle de l'intérêt commun : communiquer avec l'autre, se rendre compte des situations vécues par les autres, aide à mieux comprendre la société et donc à faire des choix plus éclairés. Mais on peut aller plus loin, en plaçant le lien social, non plus comme un moyen pour atteindre l'intérêt commun mais à la base de cet intérêt commun.

“

Contre les approches morales classiques, qui s'occupent de produire des prescriptions générales qu'il s'agirait de mettre en œuvre pour donner un caractère moral à nos vies, l'éthique du care affirme l'importance des soins et de l'attention portés aux autres.”

Sandra Laugier,
“Une démocratie des liens faibles”

C'est cette conception d'une démocratie radicale que propose Sandra Laugier dans son article “Une démocratie des liens faibles”⁷⁷². Elle explique que jusque-là, la conception majoritaire de l'éthique était fondée sur la rationalité et l'autonomie. Mais des travaux récents ont montré le caractère restrictif de ce cadre qui ôtait la parole aux personnes sociales désavantagées (les femmes, les personnes ethnicisées, racialisées) et ont proposé à la place **une éthique du care**. Le care correspond aux soins apportés aux autres, à toutes les relations sociales qui permettent de perpétuer la société ; il est éminemment lié à la notion de lien faible. L'éthique du care s'appuie sur cette notion : “Contre les approches morales classiques, qui s'occupent de produire des prescriptions générales qu'il s'agirait de mettre en œuvre pour donner un caractère moral à nos vies, l'éthique du care affirme l'importance des soins et de l'attention portés aux autres, en particulier

ceux dont la vie et le bien-être dépendent d'une prise en charge particularisée, continue, quotidienne.”⁷⁷³ L'intérêt commun n'est plus une idée, c'est une activité, c'est l'attention qu'on porte à tous ceux avec qui nous entrons en contact. La démocratie radicale repose sur cette éthique, sur ce sentiment de responsabilité que l'on ressent pour les personnes avec qui nous avons tissé des liens faibles.

La nouvelle forme de dialogue proposée par les îles Fidji pendant la COP 23 en 2017 peut être étudiée au regard de cette théorie. Les îles Fidji ont en effet voulu instaurer **le dialogue de Talanoa**, une approche inspirée de la tradition fidjienne, qui promeut un dialogue plus inclusif, participatif et transparent, dans lequel chacun partage son expérience.

*“Le but de Talanoa est de partager des histoires, de construire des consensus, et de prendre des décisions sages pour le bien collectif. Le processus de Talanoa implique le partage des savoir-faire, des idées et des expériences en les racontant”.*⁷⁷⁴

le dialogue Talanoa à la COP 23 en 2017



Ce mode de consultation a permis à une diversité d'acteurs de partager leurs expériences, le but étant ensuite de favoriser l'empathie et la prise de décision dans le sens de l'intérêt commun.

Pour les 53 chercheurs qui ont participé en juin 2021 au **Parlement des liens** organisé au Centre Pompidou, il est indispensable d'opérer ce changement de paradigme, pour engendrer une “révolution de la pensée politique de la même ampleur que celle réalisée par la philosophie des Lumières.”⁷⁷⁵ (Philippe Descola). *La Constitution des liens*⁷⁷⁶ publiée en amont de l'événement expose **l'inadéquation entre les paradigmes rationalistes, individualistes ou réductionnistes, associés à une vision du monde en surplomb et la réponse à apporter aux enjeux actuels**. Ils souhaitent considérer un monde “redevenu infini”, “une société de relations, de flux, d'émergences ou d'interactions”, une conception qui est l'aboutissement d'une dynamique ayant commencé avec le darwinisme, la psychanalyse ou la philosophie des flux. Il s'agit en d'autres mots, de prendre conscience

3. LES LIENS AU COEUR DE LA CITÉ DÉMOCRATIQUE

qu'une vision du monde trop géométrique, qui sépare distinctement les idées, les disciplines, les intérêts de chaque individu, n'est plus vraiment efficace. Les défis actuels de tout ordre, politiques, environnementaux ou économiques, exigent à la fois de lier les savoirs entre eux, c'est-à-dire par exemple d'étudier ensemble économie, écologie ou sociologie, et de prendre en compte les relations d'interdépendance entre chaque individu. Cela les amène à proposer des mesures concrètes : en matière de démocratie, ils invitent à promouvoir un modèle délibératif, où la décision n'appartient plus à "un petit groupe de leaders", mais où elle est "œuvre collective", où elle prend donc en compte les liens entre les intérêts de chacun. Ils imaginent ainsi créer une troisième chambre, une Assemblée citoyenne, qui serait composée de 150 membres tirés au sort. En économie, ils pensent par exemple organiser une convention citoyenne du débat économique. Certaines mesures évoquées par ces chercheurs ont été mises en place sur le territoire d'Uzès en Occitanie, notamment les initiatives autour de la démocratie délibérative ou autour de la santé, à l'hôpital d'Uzès.

“

Les défis actuels de tout ordre, politiques, environnementaux ou économiques, exigent à la fois de lier les savoirs entre eux, c'est-à-dire par exemple d'étudier ensemble économie, écologie ou sociologie, et de prendre en compte les relations d'interdépendance entre chaque individu.

L'approche par le lien faible permet donc une nouvelle forme de délibération et de réflexion, fondée non plus sur la raison, mais sur le fait de prendre soin des personnes avec qui nous sommes en relation. Cette nouvelle piste est indispensable pour sortir de l'impasse de certains enjeux actuels, comme le changement climatique.



Un "Destin commun" pour contrecarrer la défiance

“Les fractures sociales, culturelles, et territoriales qui marquent notre société éloignent les Français les uns des autres. Elles minent notre confiance en nos pairs et en l'avenir. Notre sentiment d'appartenir à une communauté de destin est de plus en plus ténu. Si nous avons créé Destin Commun, c'est que nous pensons que ceci n'a rien d'irréversible.”

Notre raison d'être est de mieux comprendre ces mécanismes qui nous éloignent les uns des autres, de faire émerger un chemin commun et de contribuer à unir nos concitoyens pour affronter ensemble les défis du temps présent.”- Destin Commun

3C

Illustration: l'importance des tiers-lieux pour la démocratie

“Le comptoir d'un café est le parlement du peuple” avait écrit Balzac. Si le lien social est indispensable en politique, il a besoin d'un lieu pour s'épanouir. Ce sont les tiers-lieux qui sont les plus propices à offrir cet espace de rencontre et de dialogue.

Dans la *Revue d'histoire moderne et contemporaine de 2003*, Jérôme Grévy montre ainsi le rôle joué par les cafés républicains pendant la Troisième République. Dans un article publié dans *Enquête d'actu* en 2020⁷⁷⁷, Raphaël Tual, Simon Louvet (actuParis), Matthieu Gain (Côté Quimper) et Édouard Blondeau (Le Réveil normand) rapportent les paroles de Guillaume Menguy, ancien adjoint au maire de Quimper et aujourd'hui conseiller municipal d'opposition,

qui considère le Ceili, l'un des plus grands bistrot de la ville, comme “un lieu essentiel à la vie démocratique” Philippe Broudeur, président des Radicaux de gauche (LRDG) du Finistère et actuel adjoint à la maire ajoute : “De fait, même si ce n'est pas la volonté des patrons, ce bar participe forcément au débat public et le fait vivre à Quimper”

Après avoir vu les forces du lien social pour la politique, il s'agit d'étudier quelles sont les caractéristiques des tiers-lieux qui leur font jouer un rôle politique important.

Les tiers-lieux sont des lieux indépendants politiquement qui permettent la rencontre d'avis différents. Dans l'article

de *Rédaction Enquêtes* de 2022, les auteurs décrivent les “élus, citoyens, artistes, sportifs, responsables associatifs” qui se mélangent et débattent au Ceili.

Dans un article publié en 2022 dans *Enquête d'actu*, Simon Louvet expose la situation du Bar Commun situé dans le 18ème arrondissement. Il rapporte les paroles d'Andy : “On n'est pas dans le coin le plus gentrifié de l'arrondissement, donc ça a pu être polarisant”. Le mélange des différentes populations est ici plus complexe. Mais là encore, c'est le tiers-lieu qui peut permettre les rencontres. Sophie, la cofondatrice du bar, raconte que le croisement des populations, au début difficile, a mieux fonctionné grâce à l'organisation d'ateliers pour l'entraide administrative pour la Caf, ou pour les documents d'identité, etc.

Les tiers-lieux sont également des lieux où il y a une **égalité entre les citoyens**. Ainsi, dans *La vie de bistrot*, ouvrage publié en 2016, le sociologue Pierre Boisard écrit : “Quel que soit votre statut social, vous allez participer à la conversation. Votre voisin peut être ouvrier de la voirie, employé d'un ministère, un médecin ou un héritier aristocrate. Lorsqu'on rentre dans un bistrot, on accroche son statut social avec son manteau au perroquet. C'est une égalisation des statuts, on est citoyen de bistrot.”

“

“Lorsqu'on rentre dans un bistrot, on accroche son statut social avec son manteau au perroquet. C'est une égalisation des statuts, on est citoyen de bistrot.”

Pierre Boisard

En effet, l'ancienne première adjointe au maire de la ville de Quimper Isabelle Le Bal explique que le Ceili est “indispensable” car il permet à l' élu “de descendre de son piédestal”.

En offrant un cadre de rencontre et de dialogue dans

un contexte d'égalité, les tiers-lieux offrent donc aussi la possibilité d'un échange constructif, essentiel à la politique.

Antoine Burret, spécialiste des tiers-lieux, expose à quel point ils sont clés pour le bon fonctionnement démocratique : “J'ai réalisé que c'était une manière de sortir d'une démocratie du débat, d'une démocratie manifestante, pour aller vers une manière de penser la sociabilité comme elle était réfléchie sous les Lumières. C'est-à-dire une manière d'incarner, pour une communauté, une forme de souveraineté et donc se saisir de problématiques, la création d'un artefact qui ne va pas seulement faire état d'une situation, mais tenter de répondre à une douleur.”⁷⁷⁸

Ce dialogue constructif qui permet aux citoyens d'exercer leur souveraineté politique en apportant des réponses à leurs problématiques est en effet un objectif central du Bar commun. Selon Sophie, au Bar commun : “On se confronte les uns aux autres, à nos différences, nos personnalités, nos obsessions, on accepte de se “friter” un peu et d'accepter la discussion jusqu'à un accord. Tout le monde doit être écouté, on ne veut pas de l'argumentation politique pour gagner, mais pour avancer”⁷⁷⁹.

A Quimper aussi, Isabelle le Bal expose les avantages qu'offrent les tiers-lieux pour un débat politique : “La décision politique est souvent une alchimie. Le débat dans un bistrot permet d'aboutir à des compromis”.

“

“La décision politique est souvent une alchimie. Le débat dans un bistrot permet d'aboutir à des compromis.”

Isabelle le Bal

Les tiers-lieux offrent ainsi une chance supplémentaire au débat constructif et au compromis, qui permettent l'efficacité et le progrès en politique.

3D | Les médias, acteurs relationnels de la démocratie

Les médias constituent un acteur relationnel indéniable de la démocratie. Ils y sont en effet essentiels, puisqu'ils donnent aux citoyens les informations à partir desquelles ceux-ci peuvent forger leur opinion.

1 - REDONNER CONFIANCE ENVERS LES MÉDIAS

● Faible confiance des citoyens envers les médias

Bien qu'essentiels à la vie démocratique, les médias n'empotent pas la confiance des citoyens. Pour Vincent Couronne, cofondateur de l'association de legal-checking

3. LES LIENS AU COEUR DE LA CITÉ DÉMOCRATIQUE

Les Surligneurs, le monde médiatique français est considéré par les citoyens comme trop peu fiable et doit être repensé. En effet, les Français placent une confiance particulièrement faible dans les médias, 34% d'entre eux seulement (baromètre La Croix Kantar 2023) estimant faire pleinement confiance aux médias⁷⁸⁰, contre 69% en Finlande⁷⁸¹. Au contraire, 57% des Français estiment qu'il "faut se méfier de ce que disent les médias sur les grands sujets d'actualité"⁷⁸², un pourcentage en hausse. Cette faible confiance qu'entretiennent les Français avec les médias n'est pas insignifiante dans la crise politique actuelle.

Seulement
34%
des Français
estiment faire pleinement
confiance aux médias et 57%
pensent qu'il faut s'en méfier sur
les grands sujets d'actualité.

● Piste d'amélioration pour redonner confiance aux médias

Vincent Couronne propose plusieurs pistes d'amélioration. Ainsi en France, la carte de presse est accordée aux journalistes par une commission en lien avec le ministère de la culture, avec l'Etat donc, là où en Finlande, la déontologie des journalistes est contrôlée par une organisation indépendante. Le marché français des médias privés est de plus un oligopole, avec quelques industriels qui détiennent les groupes principaux, faisant suspecter aux citoyens des influences des actionnaires dans les choix éditoriaux. Les médias du service public sont enfin accusés d'être à la botte du pouvoir, reproche qui pourrait être amoindri, selon Vincent Couronne, en ancrant de manière pérenne le montant du financement de ces médias sans le revoter chaque année au parlement.

● Legal checking et reformulation

L'ambition des Surligneurs est de participer à recréer un monde médiatique fiable en apprenant aux citoyens à manipuler l'information pour leur "redonner (...) les moyens de débattre et de protéger leurs libertés"⁷⁸³. Ils décryptent pour cela le fonctionnement de la démocratie et de l'Etat de droit, et le sens des grandes décisions. Plus concrètement, à un titre du Parisien de mars 2024 "La Fédération Française de Football (FFF) refuse les ruptures de jeûne du Ramadan pendant les matchs", les Surligneurs ont répondu en montrant la complexité du sujet en droit et en concluant de la manière suivante : "Les fédérations sportives sont soumises aux principes de neutralité et de laïcité dans le cadre des missions de service public qui leur sont confiées comme l'organisation des championnats. C'est pourquoi la FFF ne semble pas avoir d'autre choix

que de refuser tout aménagement du règlement en raison du ramadan".⁷⁸⁴

2 - PROMOUVOIR UN MONDE MÉDIATIQUE POSITIF

D'autres initiatives ont pour but de promouvoir un monde médiatique positif et efficace.

● La raison d'être du groupe EBRA pour renforcer les liens de confiance

Par exemple, le groupe de presse EBRA a une raison d'être forte : participer à la démocratie en renforçant les liens de confiance et de proximité entre les acteurs de nos régions. Pour ce faire, EBRA accorde une attention particulière au choix des mots utilisés dans ses titres de presse, afin de s'assurer qu'ils favorisent la création de liens et d'intérêt commun : "Nous souhaitons que les gens se reconnaissent dans nos colonnes".



"Agir pour renforcer les liens de proximité et de confiance entre les acteurs de nos régions"

la raison d'être du groupe EBRA

La charte éditoriale du groupe EBRA contribue à créer du lien au sein de la société. Voici comment :

- Journalisme de solution : lorsque des faits divers sont traités, ils sont abordés comme des faits de société, mettant en avant des solutions, des associations, des projets de loi ou des débats de société pertinents.
- Sensibilisation et alertes : le journalisme d'investigation inclut parfois des aspects de lanceurs d'alerte.
- Réduire l'anxiété : une ligne éditoriale anxiogène peut provoquer un repli sur soi. Au contraire, EBRA cherche à éviter cela en créant du lien social.
- Confiance et proximité : la confiance envers une entité locale, où les journalistes sont investis dans la communauté, est plus facile à établir que pour une entité distante. Cette proximité renforce le bien-être social de chacun et crée du lien.
- Engagement social : les journalistes du groupe EBRA sont intégrés dans les collectivités locales. Ils sont présents lors des inaugurations et des événements, jouant un rôle central au carrefour social et entre les acteurs locaux.
- Optimisme et engagement : une ligne éditoriale optimiste encourage l'engagement, incitant les gens à s'investir localement et à se lier davantage, comme illustré par des dossiers tels que "Agir".
- Mise en avant des initiatives : les articles montrent

comment les entreprises contribuent à des innovations comme la semaine de quatre jours ou les congés pour enfants malades, et soulignent le potentiel des régions et les opportunités d'engagement local.

- **Inclusivité et diversité** : la charte éditoriale inclut des principes d'inclusivité, traitant de tous les genres et des concours de beauté avec plus de parité. Elle inclut également des pronoms neutres comme "iel".
- **Partenariats sociaux** : des partenariats avec des initiatives comme "La Chance" et "Nos quartiers ont du talent" renforcent l'engagement communautaire et social du groupe EBRA.

Ainsi, la charte éditoriale d'EBRA joue un rôle crucial dans la création et le renforcement du lien social à travers un journalisme engagé, inclusif et optimiste.

● Quelques bonnes pratiques

L'apprentissage de la contradiction grâce au groupe EBRA est un ferment du lien social. L'éducation aux médias et à l'information, depuis le primaire jusqu'au lycée, joue un rôle crucial dans cet apprentissage. Les élèves apprennent à vérifier des informations, à identifier les sources, à rédiger, à se forger une opinion, et ainsi, à devenir les citoyens de demain. L'initiative "**Journaliste d'un jour**" permet à 2 300 lycéens de se mettre dans la peau de journalistes pendant une journée. Ils participent à des conférences de rédaction, vont sur le terrain, rédigent des articles, puis une sélection est faite et des prix sont décernés. Ce projet, qui se déroule en mars lors de la Semaine de la Presse et des Médias à l'École (SPME), offre aux élèves un accès à tous les contenus du groupe pendant une semaine. En outre, les écoles peuvent visiter les rotatives et les bureaux, dans le cadre de l'initiative "**L'Est des écoliers**", où des journalistes et des enseignants collaborent, avec le soutien financier de la mairie. Une autre initiative consiste à livrer le journal aux lycées pendant un mois.

Pour la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS), **il est essentiel de rendre plus visibles les nombreuses initiatives créatrices de liens dans notre quotidien**. En étant au cœur de ces actions solidaires, on constate que l'espace médiatique privilégie souvent les discours clivants, alors qu'il existe une multitude d'initiatives renforçant les liens sociaux. Les médias ne mettent pas suffisamment en avant ces actions positives, se concentrant plutôt sur des discours anxigènes et divisants. Pour une meilleure représentation de la réalité, il est crucial de sortir de cette dynamique et de partager publiquement ces initiatives, reflétant une vie bien plus riche et solidaire que ce que les réseaux sociaux et les médias traditionnels montrent habituellement. C'est dans cette optique que OFTV une nouvelle chaîne TV, va voir le jour en septembre 2025, ancree dans les territoires et donnant la parole à ceux qui les font vivre.



“Nous nous engageons à être le porte parole des initiatives positives de nos régions en tant qu'acteur de référence de journalisme de solution”

groupe EBRA

● Pratiques de sensibilisation des jeunes générations

Le Crédit Mutuel, en plus d'être entreprise à mission et d'avoir lancé un dividende sociétal, est attentif aux jeunes de 18 à 26 ans dans le cadre de sa stratégie RSE : un an d'abonnement offert à un des journaux du Groupe EBRA. Cette initiative vise à sensibiliser cette génération à l'importance de s'informer par une presse libre, fiable et vérifiée.

Par ailleurs, en mars lors de la Semaine de la Presse et des Médias à l'École (SPME), EBRA offre aux élèves participant à l'opération avec le CLEMI, un accès à tous les contenus du groupe pendant une semaine.

En outre, les écoles peuvent visiter les rotatives et les bureaux, produire un journal, dans le cadre de l'initiative "**L'Est des écoliers**" par l'Est Républicain, où des journalistes et des enseignants collaborent, afin de sensibiliser aux métiers de l'information. Une autre initiative consiste à livrer le journal aux lycées pendant un mois.

Ainsi, les médias jouent un rôle essentiel en démocratie. En effet, au delà du rôle communautaire, lire la presse encourage le développement d'un esprit critique, cela permet de mieux comprendre les enjeux liés aux sujets complexes ou de société et favoriser le changement social. Lire la presse permet aussi de soutenir le travail des journalistes qui oeuvrent pour une presse libre et indépendante, qui est importante pour la démocratie et le débat.

● Présentation de l'organisation (par exemple : mission, activités, publics, etc.)

EBRA est un groupe pluri-médias, leader de la presse quotidienne régionale en France, qui possède 9 titres de presse (PQR) de renom, disposant d'un fort ancrage local. Présent sur 23 départements de la façade Est de la France, le groupe couvre un quart de la population française. EBRA affiche aujourd'hui une audience puissante, qui en fait le leader de l'information locale et régionale en France.

Son aire d'influence, favorisée par une implantation frontalière, s'ouvre naturellement sur l'Europe. Dans nos versions papiers, 3,3 millions de personnes lisent au moins un titre du groupe chaque jour. Chaque mois, 16,5 millions de personnes visitent un des sites ou applications mobiles.

Un groupe médias qui tire sa force du local

Porté par l'excellence journalistique et centré sur l'expérience client, EBRA prône une information locale fiable et de qualité, qui s'inscrit dans la vie quotidienne des acteurs de ses territoires.

● La philosophie de votre organisation vis-à-vis du lien social / L'importance du lien social pour votre organisation

EBRA s'affirme en créant du lien, et l'inscrit dans sa raison d'être : Agir pour renforcer les liens de proximité et de confiance entre les acteurs de nos régions.

Le Groupe EBRA a pris sept engagements forts porteur de sens, pour servir sa raison d'être :

- Faire connaître le plein potentiel de nos régions, pour susciter l'intérêt et le plaisir d'y vivre.
- Innover au travers de nouveaux formats et services, grâce à une formation continue de tous nos collaborateurs.
- Créer des opportunités d'engagement local pour chacun, en toute confiance (et au service de tous).
- Lutter contre la désinformation et défendre la vérité à travers des principes d'excellence journalistique communs à l'ensemble du groupe.
- S'assurer que chacun dans nos régions puisse profiter d'une information accessible et utile.
- Être le porte parole des initiatives positives de nos régions en tant qu'acteur de référence de journalisme de solution.
- Protéger toutes les données que nos clients nous confient.

● Les grandes approches pour favoriser la création du lien social

- Baromètre de l'état du lien social en France annuel avec IPSOS depuis 2023
- Journalisme de solution : exemple ICI ON AGIT! : supplément qui met en avant toutes les solutions qui ont fait leurs preuves en local, pour réduire notre impact environnemental (sensibilisation lecteurs)
- Journaux quotidiens : cœur de l'activité, marques ancrées dans la vie quotidienne des lecteurs au cœur des territoires (infos locales, infos servicielles, infos citoyennes..)
- Organisation de plus de 300 événements locaux et nationaux chaque année avec comme positionnement : organisateurs d'événements à impacts positifs

● Un grand projet inspirant en faveur du lien social

Raison d'Être du Groupe EBRA : EBRA s'est donné pour mission d'être créateur de lien. La raison d'être reflète un parti pris fort du groupe pour impulser la création de lien à tous les niveaux sur nos territoires (23 départements de l'Est de la France). Le Groupe EBRA souhaite recréer du commun pour générer l'envie de faire ensemble.

Ex : lutte contre la désinformation, Education aux médias et à l'information, Ici On Agit!, en interne, agences EBRA implantées au cœur des territoires (maillage local important : agences de proximité ouvertes au public)

- **Un grand projet inspirant qui mobilise le lien social dans son fonctionnement**

Baromètre de l'état du lien social en France annuel avec IPSOS depuis 2023

- **Votre baguette magique pour favoriser l'émergence d'une "société des liens"**

La puissance des neuf titres EBRA pour favoriser la circulation de l'information et sensibiliser les lecteurs aux enjeux sociétaux.

L'organisation d'événements à impacts positifs (Trophées, rassemblement sportif, événement Ici On Agit en 2025, etc.).

- **Réussites, les marques de reconnaissance, labels, certificats, agréments**

Vos mots, chiffres, histoires, pour montrer que votre approche marche :

- Certifié JTI par RSF : fait écho aux valeurs portées par les quotidiens du Groupe EBRA : l'indépendance, le pluralisme, la démocratie, la proximité, la diversité, la rigueur journalistique, l'inclusion et l'égalité. Ses pratiques professionnelles permettent aux titres d'accompagner leurs lecteurs dans leur vie quotidienne en étant à leur écoute et en leur donnant la parole, tout en répondant à leur besoin d'information sur l'actualité générale, la vie locale et leurs modes de vie. Cette promesse collective s'inscrit pleinement dans la raison d'être du Groupe.

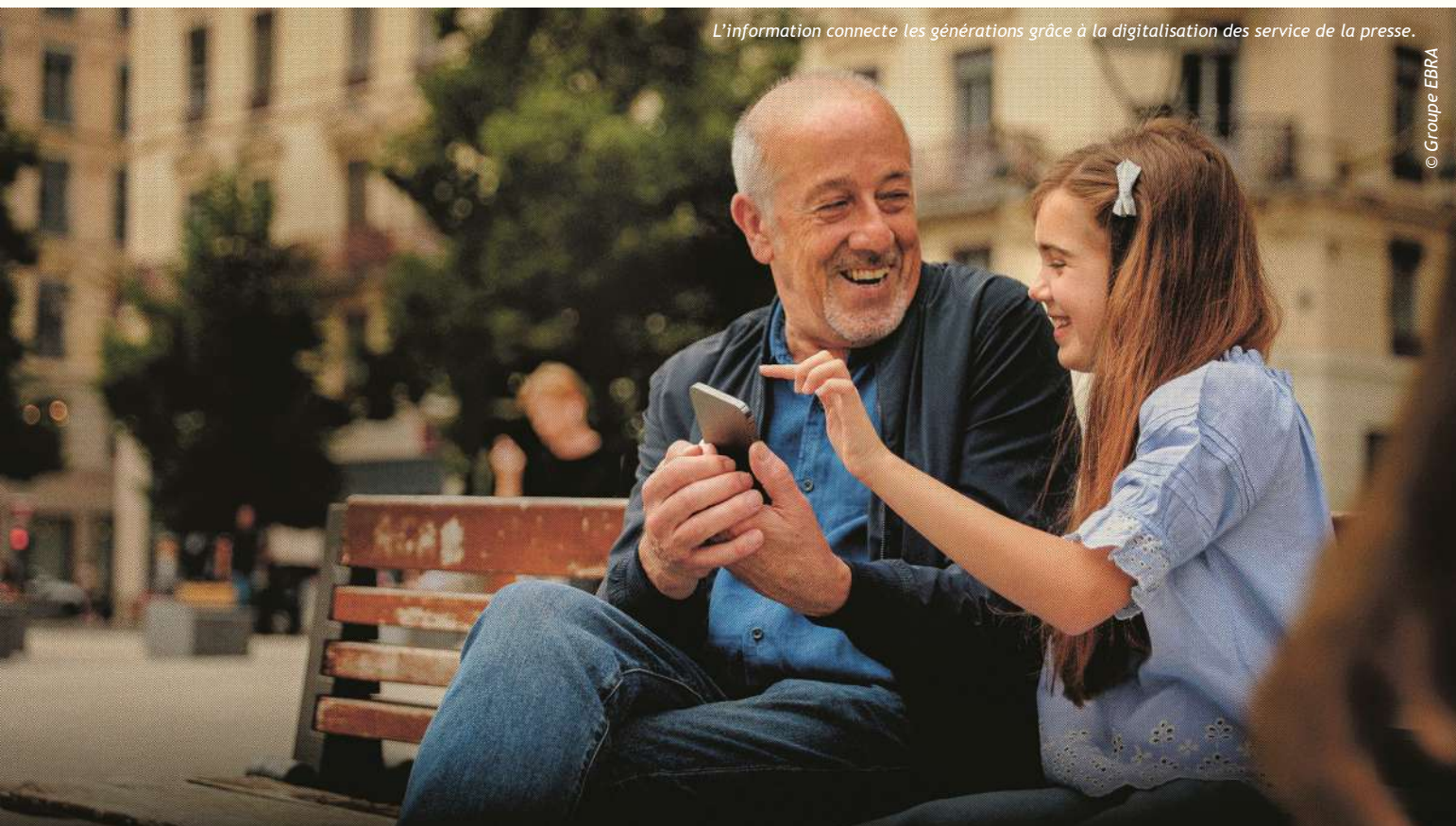
- Des journaux historiques (pour certains plus de cent ans d'existence), qui accompagnent les lecteurs de générations en générations.

- **Une citation inspirante relative au lien social : de vous, de votre organisation, d'un usager, ou d'un citoyen**

"En tant que média vecteur d'information, de lien et garant de la démocratie, nous avons un devoir d'exemplarité et devons être moteur pour incarner la création de lien à tous les niveaux. Pour construire la société de demain avec toutes nos parties prenantes : salariés, lecteurs, annonceurs, partenaires, fournisseurs, et tout notre écosystème régional."

Philippe CARLI, Président du Groupe EBRA

L'information connecte les générations grâce à la digitalisation des services de la presse.





© Pierrick Bourgault

Un pan d'histoire: la Brasserie de l'Île Saint-Louis (Paris 5^e) mai 2013 © Pierrick Bourgault

“

“Cuisiner pour trois, pour une autre famille, ou pour des enfants, c’est nourrir plus que des corps, c’est nourrir des cœurs.”

GROUPE EBRA

Edito environnement pour la Fabrique Spinoza

L'individualisme est-il une des causes du réchauffement climatique ? Les bonnes pratiques environnementales sont-elles plus durables quand elles sont portées par un collectif ?

Le travail mené par la Fabrique Spinoza a le grand mérite de mettre en lumière le rôle du lien dans la transition écologique. Soyons francs, dans les rédactions du Groupe EBRA, nous ne nous sommes jamais posé la question de cette manière-là. Même si, à la relecture de nos reportages, il nous apparaît comme plus évident.

Depuis plus de quatre ans, notre groupe de presse édite un mensuel consacré à la transition écologique et à la lutte contre le réchauffement climatique, Ici on agit !. Dans son nom, il porte notre ambition éditoriale : montrer que chacun peut contribuer à l'adaptation de nos sociétés face au dérèglement du climat généré par les activités humaines.

Nous y exprimons un journalisme de solutions qui n'est surtout pas un inventaire de bons conseils, mais un genre journalistique exigeant, associant la rigueur de l'étude de cas à la force du reportage de terrain. Bref, dans notre mensuel, nous montrons comment des particuliers, des associations, des collectivités ou des entreprises agissent pour réduire leur empreinte carbone. Des immeubles en pisé à Lyon, un éclairage public qui s'adapte au rythme des chauves-souris dans le Jura, un poulailler collectif en Alsace, de la cyclo-logistique à Grenoble, ou encore un générateur électrique à hydrogène pour des festivals à Belfort. Autant d'initiatives locales qui pourraient, devraient être dupliquées ailleurs.

Pour en revenir au rôle du lien, quand nous présentons Ici on agit !, nous citons souvent la parabole popularisée par Pierre Rabhi, celle du colibri qui porte une goutte d'eau dans son bec pour lutter contre un feu de forêt. Rien n'est vain, chacun peut faire sa part à la hauteur de ses moyens. Et si finalement le colibri comme l'éléphant trouvent leur envie d'agir dans une volonté commune d'éteindre l'incendie ?

Nous en avons des exemples concrets dans notre vie quotidienne. Comme le covoiturage. Si les utilisateurs, conducteurs et passagers, mettent d'abord en avant son intérêt économique, ils sont tout de même près d'un sur deux à affirmer être devenus plus ouverts aux autres, selon une étude de BlaBlacar. De quoi faire réfléchir les autres automobilistes. Ils sont neuf sur dix seuls dans leur voiture, principalement sur des trajets domicile-travail, générant une pollution évitable.

Autre initiative, racontée dans notre mensuel Ici on agit !, celle des Castors, un groupe d'habitants de Saint-Étienne, dans la Loire. Ils ont érigé des logements en ossature bois et en matériaux biosourcés. Les treize foyers de copropriétaires se partagent des espaces communs comme la buanderie ou le coin bricolage. Ils entretiennent une gestion participative de leur lieu de vie. En neuf ans, personne n'a quitté l'aventure.

EBRA, notre groupe de presse, s'est lui aussi engagé dans la préservation de la biodiversité. Avec l'appui d'institutions comme la Ligue de protection des oiseaux et l'Office français de la biodiversité, nous mobilisons nos collaborateurs et nos lecteurs pour la protection des oiseaux dont les populations ont diminué d'un tiers sur trente ans. Cet engagement, nous l'avons appelé... Oiseaux de bonheur.

Ces histoires ne sont pas seulement belles, elles illustrent toutes la primauté du groupe sur l'individu. La Fabrique Spinoza rappelle opportunément les différents travaux de chercheurs en psychologie sociale qui ont montré la puissance du collectif pour faire avancer les pratiques écoresponsables. Dans les années 2000, Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule ont expliqué comment la pression positive exercée par un groupe conduit à la mise en œuvre de mesures plus respectueuses de l'environnement. Plus récemment, Delphine Labbouz a accompagné durant trois ans une vingtaine de familles pour réduire leur gaspillage alimentaire. Ce n'est pas un enjeu secondaire. Du producteur au consommateur, ce gaspillage pèse pour 3% des émissions de gaz à effet de serre de la France. La psychologue a notamment mis en avant l'intérêt des temps d'échange conviviaux qui renforcent l'émulation et l'envie d'adopter ces changements de mode de vie.

Un autre lien est tout aussi puissant, celui que nous entretenons directement avec la nature. Elle nous fait du bien !

Différentes études, citées par la Fabrique Spinoza, attestent d'une espérance de vie meilleure chez les personnes qui vivent à proximité d'arbres, ou encore les bienfaits sur notre immunité d'une promenade sous les feuillus. Les fameux "bains de forêt" pratiqués au Japon abaissent le taux de cortisol de ceux qui s'y adonnent. La science le confirme.

Oui, notre relation au vivant doit (re)devenir une source de bienfaits. L'éthologue Jane Goodall l'a dit sans ambages, dans un entretien accordé à GoodPlanet en 2023. "Si nous malmenons mère Nature, ce n'est pas faute d'intelligence, mais faute de compassion envers les générations futures".

La compassion et l'empathie, deux green tech pleines d'avenir.

Xavier Antoyé

Le Progrès

Le Journal de Saône-et-Loire

Le Bien Public, Rédacteur en chef



L'ALSACE

DNA Dimanche
Nouvelles
Alsace

L'EST Alsacien

RI de Saône-et-Loire

VOSGES matin

LE BIEN PUBLIC

LE JOURNAL de Saône-et-Loire

LE PROGRÈS

LE DAUPHINÉ de la Vallée

05.

Les relations, au cœur d'une vision écosystémique

“

“L’interdépendance est la loi fondamentale de la nature. Rien n’existe en isolement. Nous sommes tous connectés, et notre bien-être dépend de celui des autres.”

Jane Goodall

En quoi le pouvoir des liens peut-il influencer la transition écologique et modeler positivement notre relation à l’environnement ? Investir dans les relations en matière d’écologie se révèle vertueux tant pour l’individu que son environnement (I). L’exemple de la relation avec l’animal est éclairant quant aux pouvoirs transformatifs de la relation inter-espèces. En outre les liens sociaux constituent un socle à la transition écologique (II). Tant et si bien, qu’en définissant une société des liens, il apparaît une société de l’interdépendance (III).

1 | L’humain et la nature, une relation bénéfique source de transition écologique

Les bienfaits de la Nature pour l’Homme sont multiples et largement sous-estimés. La prise de conscience de ces bienfaits et les expériences de la nature pendant l’enfance sont liées à un engagement accru envers l’environnement à l’âge adulte enclenchant une relation bénéfique entre humain et nature.

1A | L’humain et la nature, une relation bénéfique

Loin de se limiter aux impacts sur la santé physique, la Nature vient toucher la santé émotionnelle, cognitive, sociale. La médiation animale, impliquant l’utilisation d’animaux dans divers contextes thérapeutiques, éducatifs et sociaux, peut aider les individus à améliorer leur bien-être physique, émotionnel et mental, tandis

que la multiplication des espaces verts vient diminuer bon nombre de pathologies. Enfin, par les services écosystémiques qu’elle délivre, c’est la Nature qui rend la planète habitable. Une invitation à la prise de conscience que le bien être des hommes dépend du bon état de fonctionnement écologique et de la santé de nombreuses plantes et communautés animales.

1 - LES BÉNÉFICES SANTÉ DE LA NATURE POUR L'HOMME

Dans le monde, 55% de la population vit en milieu urbain. Ce pourcentage pourrait même s'élever à 85% en Europe d'ici 2050, force est de constater que la nature s'efface peu à peu de nos vies. 41% des Français affirment même avoir oublié ce que représentait de vivre une véritable expérience de la Nature (Jaffard)⁷⁸⁵. Ses bénéfices santé ne sont pourtant plus à remettre en question.

● Prévention de pathologies et réduction de la mortalité

La nature agit positivement sur la santé physique via de nombreuses dimensions. Elle impacte la pression artérielle, vient diminuer le rythme cardiaque. En cela, elle peut prévenir d'un large éventail de pathologies et de maladies chroniques ou encore affecter positivement l'immunité.

8 à 12% de diminution des risques de mortalité pour le fait de vivre à proximité d'espaces verts dans un rayon de 250 à 500 mètres.

Ainsi, l'étude publiée dans le journal The Lancet - Planetary health en 2017 par Crouse et al., est venue démontrer que l'interaction et la présence d'espaces verts venaient diminuer un nombre important de pathologies. Au terme de cette analyse qui a duré plus de 11 ans, les risques de maladies cardiovasculaires, respiratoires, cérébrovasculaires ou encore le diabète ont été montrés comme réduits. Ces effets combinés, le fait de vivre à proximité d'espaces verts dans un rayon de 250 à 500 mètres diminue de 8 à 12% les risques de mortalité.⁷⁸⁶

10 arbres de plus par pâté de maison augmente l'espérance de vie en bonne santé de 7 ans.

Autre donnée significative, à partir des résultats d'un questionnaire de santé et de bien être rempli par plus de 30 000 habitants de la région de Toronto, croisé avec des données sur le nombre d'arbres et la démographie des lieux de résidence, des chercheurs canadiens ont constaté une diminution du nombre de diabète, de maladies cardiaques et de risques d'AVC alors qu'augmente le nombre d'arbres. Selon cette étude, planter 10 arbres de plus par pâté de maison améliore la santé de ses habitants dans les mêmes proportions que s'ils avaient 7 ans de moins (Scientific Reports, Kardan et al., 2015⁷⁸⁷), autrement dit le gain d'espérance de vie en bonne santé augmente de 7 ans.

● Pression artérielle, rythme cardiaque et respiration : des bienfaits physiologiques

Réduction de la fréquence cardiaque, de la pression artérielle, ou encore diminution des niveaux de cortisol, les bienfaits physiologiques de l'interaction avec la nature viennent compléter ces effets. Une méta-analyse (Ideno et coll. 2017) de 20 études menées auprès de 732 participants dresse le constat d'une **diminution significative de la pression artérielle et de la fréquence cardiaque lors d'un court séjour en forêt**⁷⁸⁸. Le mécanisme ? La diminution de l'activité nerveuse sympathique (zone de réponse au stress) et l'augmentation de l'activité nerveuse parasympathique (impliquée dans la relaxation) observées chez les participants. Une autre méta-analyse (Antonelli et coll., 2019) de 8 études auprès de 99 participants a constaté que **le niveau de cortisol, l'hormone du stress, était significativement moins élevé chez les participants ayant fait un séjour en forêt versus un séjour en environnement urbain**⁷⁸⁹. La pratique des bains de forêt ou sylvothérapie opère ainsi de nombreux bienfaits pour les organismes : le docteur Samantha Dayawansa a pu démontrer que le **cédrol, une substance produite par les cyprès, provoque une diminution de la pression artérielle, du rythme cardiaque et une régulation de la respiration.**⁷⁹⁰

● Impact des séjours en forêt

L'appellation bain de forêt est issue du terme de Shinrin Yoku proposé en 1982 par Akiyama pour verbaliser un concept, un ressenti, une expérience communément admise : marcher en forêt fait du bien. D'après le docteur Qing Li, chercheur en sylvothérapie, **les bains de forêt viennent stimuler les défenses immunitaires jusqu'à 30 jours après cette expérience par le biais des phytoncides, des substances volatiles organiques émises par les arbres qui favorisent l'activité des cellules NK, actives dans les processus immunitaires.** Le docteur et chercheur relève également chez les sujets qui ont une activité NK plus élevée une incidence plus faible de cancers et inversement, révélant l'importance de la fonction des cellules NK en matière de prévention des cancers. Le bain de forêt prévient ainsi un large éventail de pathologies et de maladies chroniques.



Les bains de forêt stimulent les défenses immunitaires jusqu'à 30 jours après cette expérience.

● Impact de la marche en forêt

Enfin, la marche en pleine nature ou "bain de forêt" est source de nombreux bénéfices sur les plans affectifs et cognitifs. D'après une étude parue dans le journal Public Health, les effets d'un bain de forêt sur le stress

sont proportionnels à la magnitude de ce dernier, en clair, plus les individus sont stressés, plus la nature les affecte positivement. **Une balade en nature contribuerait ainsi à diminuer le niveau de cortisol dès 20 minutes**⁷⁹¹, l'hormone du stress et à rééquilibrer les paramètres physiologiques liés au stress (régularité du pouls, battements de cœur, circulation du sang dans le cerveau...).

Les effets santé des promenades en nature sont donc de plus en plus reconnus par la recherche scientifique mais aussi par les professionnels de santé pour gérer les soins, prévenir des maladies ou encore améliorer l'état de santé de leurs patients. A tel point, que depuis 2022, les médecins canadiens peuvent prescrire des **ordonnances de "bains de forêt"** donnant accès à des parcs nationaux aux patients atteints de dépression ou de troubles anxieux.



Le niveau de cortisol, hormone de stress, diminue dès 20 minutes de balade en nature.

● Des bénéfices pour la santé émotionnelle

La nature améliore la régulation émotionnelle et favorise l'équilibre affectif. En février 2019, une étude danoise publiée dans la revue "PNAS" montre ainsi que le fait de grandir et d'évoluer **dans un environnement urbain dépourvu d'espaces verts était associé à un risque accru de 55% de développer un trouble psychiatrique**. L'étude a été réalisée grâce à une base de données satellitaires et la cartographie des espaces verts autour des maisons d'enfance d'environ un million de Danois de 1985 à 2013. *"Avec notre ensemble de données, nous montrons que le risque de développer un trouble mental diminue progressivement à mesure que vous êtes entouré d'espaces verts depuis la naissance et jusqu'à l'âge de 10 ans. Les espaces verts pendant l'enfance sont donc extrêmement importants"*, explique dans un communiqué la scientifique Kristine Engemann.



Grandir dans un environnement urbain dépourvu d'espaces verts est associé à un risque accru de 55% de développer un trouble psychiatrique.

La nature ne laisse pas indifférent, elle fascine et suscite des émotions. Une étude canadienne publiée en décembre 2018 dans le Journal of Positive Psychology est arrivée à la conclusion que cinq minutes au contact de la nature affectent positivement l'humeur et les émotions. Les chercheurs ont travaillé sur une

population de 123 étudiants qu'ils ont répartis en deux groupes. Le premier est placé dans un parc en ville, le deuxième dans un laboratoire sans fenêtre pendant cinq minutes et sans téléphone. Les participants du premier groupe faisaient tous état d'une hausse significative des émotions positives, à l'inverse du deuxième groupe resté à l'intérieur. *"Lorsque vous avez besoin d'un coup de pouce émotionnel, la solution la plus rapide et la plus facile est de passer quelques minutes dehors, dans la nature. Même contempler une photo d'une scène naturelle peut faire une différence"* assure le docteur Katherine D.Arbutnot⁷⁹⁵.

● Des bénéfices pour la santé cognitive : compétences psycho-cognitives

La nature permet d'améliorer nos capacités cognitives, en particulier la concentration. Une étude menée par des chercheurs de l'université de l'Utah publiée dans la revue Scientific Reports suggère ainsi que les promenades en nature pourraient améliorer l'attention et la concentration. Parmi les 92 participants, un premier groupe s'est promené 40 minutes dans un jardin botanique à proximité de l'université, tandis que le deuxième groupe s'est contenté de bitume. Avant cette marche, les chercheurs ont demandé aux participants d'effectuer une tâche cognitive éprouvante afin d'épuiser leurs capacités d'attention. A la fin de la balade, les chercheurs sont venus mesurer et analyser l'activité électrique cérébrale des participants grâce à l'électroencéphalographie. **Ces travaux ont permis d'observer de plus grandes aptitudes en matière de contrôle exécutif (prise de décision, résolution des problèmes) chez le groupe ayant marché de la nature**, bien qu'il n'y ait pas eu de différence significative en termes de vigilance et d'orientation⁷⁹⁶.

Enfin, les liens entre nature et apprentissage, ou encore nature et créativité ont souvent fait l'objet d'études. Ainsi, David Streyer, professeur de neurosciences à l'université de l'Utah a mesuré sur un panel de 56 étudiants, l'impact de séjours de randonnées coupés de toute forme de technologie, sur notre créativité. Les étudiants ayant passé un test de créativité (association d'idées) après les quelques jours d'immersion en nature avaient obtenu un score de **50% plus élevé** que ceux l'ayant effectué avant le trek.⁷⁹⁷



Une marche en nature a des impacts positifs sur les aptitudes en matière de prise de décision, de résolutions de problèmes.

2 - LES BÉNÉFICES ÉCOSYSTÉMIQUES DE LA NATURE

Les bénéfices écosystémiques désignent les contributions positives et les services fournis par les

écosystèmes naturels rendant possible la vie humaine et le bon fonctionnement de nos sociétés. Quatre catégories de services écosystémiques ont été distingués par l'Évaluation des Écosystèmes pour le Millénaire (Nations Unies) :

- **Les services d'approvisionnement** : ce sont les produits tirés des écosystèmes tels que les produits alimentaires (cueillette, chasse, pêche, récoltes agricoles), les matières premières, l'eau douce et les ressources médicinales
- **Les services de régulation** : ils désignent les avantages retirés du fonctionnement optimal des écosystèmes tels que la régulation du climat. Ce sont les services qui régulent la biosphère, par exemple le climat et la qualité de l'air, le traitement naturel des eaux usées, la pollinisation, la lutte biologique, la régulation et circulation de l'eau
- **Les services de soutien** : ce sont les services qui créent les conditions nécessaires au fonctionnement et au développement de la vie en fournissant des espaces de vie aux végétaux et aux animaux et en permettant la préservation des espaces végétales et animales
- **Les services culturels** : ils font référence aux avantages immatériels que les populations vont obtenir des écosystèmes et qui nous touchent en tant qu'humain à travers l'inspiration esthétique, l'identité culturelle, le sentiment d'appartenance, l'expérience spirituelle.

La notion de "services écosystémiques" est étudiée dès les années 70 par des écologues américains. Mais c'est à partir de 2005 que le concept a été popularisé grâce à la publication du "Millennium Ecosystem Assessment" ou Évaluation des écosystèmes pour le Millénaire", une étude d'ampleur à l'initiative de l'ONU. De manière plutôt inédite, l'idée d'évaluer les "services rendus" par la nature fait son chemin avec une prise de conscience publique de l'importance du bon fonctionnement des écosystèmes pour la vie humaine et du rôle fondamental de la nature. En 2019, le rapport "Global Risks Report" du Forum de Davos montrait que les services écosystémiques rendus par la Nature à l'économie étaient estimés à 125 000 milliards de dollars par an (un montant de deux tiers supérieur au PIB mondial).⁷⁹⁸

En 2015

les services écosystémiques rendus par la Nature à l'économie étaient estimés à

125 000 milliards de dollars par an.

Cette popularisation s'effectue dans un double contexte : celle de l'intégration des dimensions systémiques et dynamiques dans les travaux de sciences de l'écologie, et la volonté de la part de ces scientifiques d'alerter sur les limites planétaires⁷⁹⁹. Ces "services rendus" sont

largement interdépendants (si l'un cesse de fonctionner, cela a un impact non négligeable sur les autres), et montrent qu'il est urgent d'appréhender le système dans sa globalité. La reconnaissance et l'évaluation de la valeur des services rendus par la nature sont donc essentielles pour promouvoir la conservation et une gestion durable des écosystèmes.



Faut-il donner une valeur économique à la nature pour mieux la protéger ?

Évaluer monétairement la nature, le concept n'est donc pas nouveau mais il fait débat. Les institutions internationales se sont saisies de la question : en 2020, le forum économique mondial chiffrait à 44 000 milliards de dollars les activités économiques dépendantes de la nature, soit plus de la moitié du PIB mondial⁸⁰⁰. Dans son rapport "The Economic Case for nature, la Banque mondiale constate que protéger la nature éviterait une perte de 2700 milliards de dollars par an à l'économie mondiale⁸⁰¹. [Évaluer monétairement la nature] est "un premier pas pour intégrer la biodiversité dans les stratégies nationales et apporter un vrai changement grâce à des indicateurs et à des objectifs clairs. C'est la seule voie pour parler le même langage que les décideurs politiques" d'après Nathalie Girouard, de l'OCDE. "Il y a pourtant un risque de réduire les questions environnementales à des fonctions utiles à l'être humain avec une vision très partielle, sans comprendre les interactions beaucoup plus larges" alerte Aurore Lalucq, députée européenne et co-auteur du livre "Faut-il donner un prix à la nature ?". Alors, faut-il donner un prix à la Nature et la ramener sans cesse à nous ? La question reste ouverte.

3 - LA MÉDIATION ANIMALE, UN TYPE ESSENTIEL DE RELATION HUMAIN / NATURE

Les animaux de compagnie constituent une forme de connexion à la Nature largement sous-estimée. D'abord, car différentes études ont montré les bienfaits indéniables de la cohabitation avec les animaux de compagnie. Ensuite, car la médiation animale, impliquant l'utilisation d'animaux dans divers contextes thérapeutiques, éducatifs et sociaux, peut aider les individus à améliorer leur bien-être physique, émotionnel et mental.

- **Cohabitation, effets positifs des animaux de compagnie**

En France, près d'un foyer sur deux a indiqué en 2020⁸⁰²

vivre avec au moins un chat ou un chien (ipsos, 2020). Les bienfaits de cette cohabitation ont été largement soulignés par la recherche, encore plus auprès de personnes vulnérables ou de personnes âgées. **Une étude publiée dans la revue *Hormone and Behavior* en 2009 est venue montrer que les propriétaires d'animaux**^{802,3} de compagnie avaient des niveaux d'ocytocine (hormone de l'attachement et de l'amour) plus élevés après avoir interagi avec leurs animaux. La présence d'un animal de compagnie générerait la même production de cette hormone que lorsqu'un parent tient son bébé.

En France, près d'un foyer sur deux vit avec un animal de compagnie en 2020.

De plus, dans une étude publiée dans le *Medical Journal of Australia*⁸⁰⁴, les chercheurs ont conclu que la possession d'un chien était associée à une meilleure santé cardiovasculaire chez les adultes, probablement en raison de l'encouragement à l'exercice physique régulier que les chiens fournissent à leurs propriétaires.

Caresser un chat ou un chien pendant quelques minutes serait aussi bénéfique pour réduire l'anxiété en venant diminuer le niveau de cortisol, l'hormone du stress. Dans une recherche publiée dans *American Educational Research Association Open*, Patricia Pendry a mesuré le taux de cortisol de 250 étudiants divisés en 4 groupes : le premier a caressé les animaux de compagnie pendant 10 minutes, le second attendait son tour et était spectateur, le troisième regardait un diaporama avec des animaux, et le dernier groupe a attendu. L'étude a constaté que le taux de cortisol du premier groupe avait significativement diminué⁸⁰⁵.

Enfin, cohabiter avec un animal de compagnie augmente le nombre d'interactions et diminue le risque d'isolement social. Une étude menée par Wood, Giles-Corti et Bulsara en 2005 et publiée dans *Social Science & Medicine* a montré que la possession de chiens était associée à un plus grand engagement dans la communauté, une participation accrue à des activités sociales et un soutien social perçu plus élevé. De plus, les propriétaires de chiens ont rapporté avoir plus de contacts sociaux et des interactions plus fréquentes avec leurs voisins que les non-propriétaires de chiens.⁸⁰⁶



Cohabiter avec un animal de compagnie augmente le nombre d'interactions et diminue le risque d'isolement social.

● En travail : des chiens guides aux thérapies et activités assistées par l'animal (TAA AAA)

Les bienfaits de la cohabitation avec un animal sont tels que la médiation animale a fait depuis un moment déjà sa grande entrée dans le milieu de la thérapie.

En France, 83% des personnes sont convaincues des bienfaits d'une présence animale dans l'accompagnement d'une thérapie d'après un sondage *Opinion Way* publié en 2016. De plus, 96% des Français reconnaissent croire aux bienfaits de la zoothérapie ou médiation animale, ils sont 88% à souhaiter la compagnie des animaux de compagnie dans les centres spécialisés et 62% dans les hôpitaux.

L'association Les Chouette du Cœur propose ainsi aux personnes âgées ou à des personnes handicapées une médiation animale avec des oiseaux de proie tel que le chant de la chouette comme un véritable "complément" dans le cadre de leur thérapie. D'autres associations de médiation animale proposent d'aider les patients dans leur quotidien. Le dispositif *Handi'chiens* vise par exemple à former et fournir gratuitement des chiens d'assistance pour aider des patients en situation de handicap physique ou mental dans leurs tâches quotidiennes.

des Français

88%

souhaitent la présence d'animaux de compagnie dans les centres spécialisés et 62% dans les hôpitaux.

● Au travail, des effets positifs dans les organisations

La relation avec la Nature et les animaux est particulièrement bénéfique en milieu professionnel. 45% des Français souhaiteraient avoir de la médiation animale en entreprise, d'après une étude "*Les Français & la zoothérapie*" par *Opinion Way* pour *DogFidelity & AssuroPoil* de Janvier 2016.⁸⁰⁸

Par ailleurs, l'étude *PAWrometer™* réalisée par *Banfield Pet Hospital®* en mars 2016 a révélé que 81% des directeurs des ressources humaines (DRH) et 67% des employés américains pensent que la présence d'animaux au travail augmente la productivité.

Cette perception pourrait être basée sur plusieurs facteurs, tels que la réduction du stress et de l'anxiété, l'amélioration du moral et de la satisfaction au travail, ainsi que le renforcement des liens sociaux et de la collaboration entre les employés.

des directeurs

81%

de ressources humaines estiment que la présence d'animaux au travail augmente la productivité.

1B | Un engagement pro-social résultant d'un engagement pro-environnemental

Les espaces verts se font plus rares ou en tout cas plus éloignés des lieux d'habitations. La Nature et la reconnexion à elle sont pourtant prodigues en émotions positives et sources d'engagement pro-environnemental. Ces engagements et certaines pratiques environnementales viennent favoriser l'émergence de nouveaux liens sociaux.

1 - LE CONSTAT D'UNE CERTAINE DECONNEXION A LA NATURE

Le journaliste Richard Louv déplore une déconnexion de l'humain à la nature et évoque un "syndrome du déficit de la Nature" pour parler des conséquences liées au manque de Nature. Réintroduire plus de Nature dans nos vies est nécessaire et source de santé. L'écologue Robert Pyle va jusqu'à employer le terme "d'extinction de l'expérience de Nature".

Dans une recherche parue en décembre 2022 dans la revue *Frontiers in Ecology and the Environment*, des chercheurs ont montré que les humains se coupent de plus en plus de la nature à tel point que les scientifiques assurent que "nous vivons une extinction de l'expérience de la nature". On y apprend ainsi que la distance moyenne d'un être humain de la nature est de 9,7 kilomètres, soit 7% de plus qu'en 2000. En France, cette distance atteint 16 kilomètres⁸⁰⁹. Résultat ? La nature est de moins en moins présente, y compris dans notre imaginaire. Une des études analysées dans cette revue de littérature scientifique montre ainsi une diminution de la représentation du nombre d'espèces animales et d'éléments naturels dans les dessins animés Disney ou Pixar, une autre montre que l'emploi de termes en lien avec la nature a considérablement été réduit dans les livres, les paroles de chanson et les scénarios de film depuis 1950⁸¹⁰.

**La distance moyenne
d'un être humain de la nature est de
9,7 kilomètres
soit 7% de plus qu'en 2000.**

2 - L'EMERVEILLEMENT - "AWE" SOURCE DE RECONNEXION A LA NATURE ET D'ENGAGEMENT

- L'effet Awe reconnecte à la nature

L'effet "Awe", parfois appelé le sentiment sublime est un état émotionnel profond caractérisé par un mélange d'émerveillement, de respect devant quelque chose de plus grand que soi, de majestueux ou de transcendant.⁸¹¹

Les chercheurs en psychologie ont étudié cet effet et ont constaté qu'il pouvait avoir des effets bénéfiques sur le bien être émotionnel, la compassion, la créativité et la perception du temps. Les émotions qui en découlent sont variées et peuvent être positives ou négatives. Les expériences d'émerveillement sont caractérisées par trois phénomènes :

- La perception de l'immensité
- Le besoin d'adaptation : lorsque l'expérience que l'on vit excède nos attentes et notre représentation du monde, il peut nécessiter une modification de nos structures mentales
- La modification de la perception de soi : l'émerveillement provoque une diminution de la perception de soi et de nos préoccupations individuelles tout en générant un sentiment de connexion au vivant et aux autres.

Dans un article (Piff, 2015) publié dans le *Journal of Personality and Social Psychology*, les chercheurs ont montré que le sentiment de "awe" résulte en une diminution du soi individuel et de ses préoccupations, et augmente les comportements prosociaux, la prise de décision éthique, la générosité, et la valorisation des valeurs prosociales (échantillon de 2 078 individus)⁸¹². Dans cette expérience, le sentiment de "awe" était déclenché par le fait de se tenir debout dans une clairière bordée d'arbres extrêmement hauts.

“

L'effet "Awe", ou "sentiment du sublime" est un état émotionnel profond caractérisé par un mélange d'émerveillement, de respect devant quelque chose de plus grand que soi, de majestueux ou de transcendant.

- Une reconnexion à la nature qui engendre un engagement écologique

Cohabiter avec le vivant, c'est d'abord prendre conscience que l'homme n'est pas en position de supériorité. Paul W. Taylor invite ainsi à adopter une posture d'humilité dans son éthique environnementale : "Le bien être des hommes dépend du bon état de fonctionnement écologique et de la santé de nombreuses plantes et communautés animales tandis que la réciproque n'est pas vraie, le bon état de fonctionnement et la santé de ces dernières ne dépendant pas le moins du monde du bien être des êtres humains"⁸¹³. Dans cette perspective, l'homme doit se considérer comme membre d'une communauté.

La Nature et la reconnexion à elle sont prodigues en émotions positives, des émotions qui d'après Delphine Labbouz, docteure en psychologie sociale, prédisposent à l'action et agissent comme une spirale positive. Les recherches convergent vers le fait que plus une personne se sent proche de la Nature, plus elle sera engagée pour l'environnement (Kals, Schumacher et Montada).⁸¹⁴

“

“Le bien être des hommes dépend du bon état de fonctionnement écologique et de la santé de nombreuses plantes et communautés animales tandis que la réciproque n'est pas vraie, le bon état de fonctionnement et la santé de ces dernières ne dépendant pas le moins du monde du bien être des êtres humains.”

Paul W. Taylor

Dans une étude, des chercheurs ont mené une enquête auprès de 113 participants.⁸¹⁵ Ces derniers ont été invités à visionner une vidéo de 12 minutes pour tester l'impact d'une exposition virtuelle à la nature. Certains sujets ont été exposés à une vidéo présentant un environnement urbain, d'autres une vidéo présentant un environnement naturel (extrait du documentaire de la chaîne National Geographic). Deux décisions ont ensuite été testées suite au visionnage : une décision monétaire avec la possibilité de faire un don à une ONG de protection de l'environnement, ainsi qu'une décision non monétaire avec un éco-geste de recyclage de charlottes hygiéniques pour un casque audio. Un questionnaire pour évaluer les attitudes à l'égard de la nature, de sa sauvegarde a été soumis aux participants afin de classer en fonction de leur niveau de consciences écologique. **Les chercheurs ont conclu que l'exposition virtuelle à la nature agissait sur les deux dispositions testées, à la fois sur la disposition à faire un effort financier mais aussi sur les efforts “physiques en faveur de l'environnement”**. Ces résultats sont d'autant plus marqués pour les individus qui déclarent dans le questionnaire avoir une conscience écologique faible. Ils mettent en évidence l'importance de promouvoir une connexion émotionnelle positive avec la nature, un moyen efficace pour favoriser un engagement durable pour la protection de l'environnement.

De même, l'étude intitulée “Nature and the Life Course : Pathways from Childhood Nature Experiences to Adult Environmentalism” suggère que les expériences de nature pendant l'enfance sont liées à un engagement accru envers l'environnement à l'âge adulte (Wells & Lekies)⁸¹⁶. Les chercheurs ont constaté que les effets des expériences de nature pendant l'enfance se prolongent souvent jusqu'à l'âge adulte, ces derniers étant ensuite plus susceptibles de développer un engagement envers la protection de l'environnement. Enfin, l'étude met en évidence le rôle

crucial de l'éducation environnementale informelle, qui se produit souvent à travers des expériences directes avec la nature pendant l'enfance. Ces expériences ont été liées à une sensibilisation accrue aux problèmes environnementaux et à une attitude positive envers la protection de l'environnement.

Se rapprocher de la Nature, vivre le sentiment awe augmente ainsi notre attachement à la Nature, favorisant un plus fort engagement écologique.

“

Les expériences de nature pendant l'enfance sont liées à un engagement accru envers l'environnement à l'âge adulte.



Séminaires en montagne et expérience de “reconnexion”

Gérard Bos, Directeur du Programme Business et Biodiversité de l'UICN, rapportait que les chefs d'entreprises vivant un séminaire en montagne en ressortent transformés. Ils s'intègrent pleinement à la Nature, à tel point qu'à l'issue de cette expérience, les dirigeants parlent de “reconnexion” et de “transcendance”. Il s'opère une réconciliation des facettes de citoyen et de dirigeant qui poussent à l'action. Les dirigeants “reconnectés” à la Nature en montagne reviennent engagés jusque dans leur travail (G.Bos).

3 - UNE PROXIMITÉ AVEC LA NATURE, UN ENGAGEMENT ÉCOLOGIQUE QUI NOURRIT LES RAPPORTS HUMAINS

La nature favorise la socialisation, elle permet de réduire l'isolement, de créer et de renforcer le lien social, d'améliorer la communication jouant ainsi un rôle sur notre sociabilité. Une étude menée sur 10 089 résidents de Hollande est venue montrer que l'exposition à un environnement naturel permet de réduire l'isolement ressenti par les populations (Maas et al., 2009).⁸¹⁷ Les espaces verts contribuent ainsi à réduire le sentiment de solitude.

La nature, en particulier les espaces verts, fournissent des lieux pour se rassembler, ils favorisent en ce sens la vie sociale et/ou communautaire des citoyens : à Chicago, on a constaté que la présence d'arbres incitait les résidents à se réunir et se regrouper, un résultat encore plus accentué dans les quartiers défavorisés.⁸¹⁸

Par ailleurs, de nombreuses actions en faveur de l'environnement sont sources de lien social. **D'après Marianne Bloquel, le lien social d'ailleurs est un prisme de l'argumentaire en faveur des actions écologiques pour les collectivités locales.** Afin d'amener les habitants à agir en faveur de l'environnement, les co-bénéfices des politiques environnementales sont de plus en plus étudiés. Le concept de co-bénéfice permet de faire converger des objectifs d'ordre environnementaux ou sociaux en identifiant des synergies positives.

“Ce que l'on avait remarqué, en matière de prévention des déchets, c'est que contraindre l'usage du compostage collectif en pied d'immeuble à heure fixe les samedis créait de l'émulation, du lien social et de la rencontre

de l'immeuble. Résultat lorsque l'on a proposé un accès permanent au composteur tous les jours de la semaine, cela fonctionnait moins bien, sans doute car cela enlevait la perspective de rencontre entre les habitants. Ce qui apparaissait comme une contrainte était en fait une opportunité pour faire du lien.” remarque Marianne Bloquel, ingénieure de l'ADEME.



La nature, en particulier les espaces verts, fournissent des lieux pour se rassembler, ils favorisent en ce sens la vie sociale et communautaire des citoyens

10 | Du “putain de facteur humain” au “précieux facteur humain”

Malgré de nombreuses mises en garde, la communauté scientifique s'alarme de l'inaction en matière de changement climatique. Face à cette incapacité à faire face aux enjeux actuels, des scientifiques, journalistes, psychologues, se sont attachés à mieux comprendre le comportement humain et plaident pour une coopération accrue entre les individus.

1 - LE POIDS DU FACTEUR HUMAIN

Le PFH, ou “Putain de facteur humain” est un concept québécois que l'astrophysicienne, 'Hubert Reeves a rendu célèbre. Il vient expliquer l'inaction des hommes face à l'évolution de la planète malgré les appels urgents et répétés en faveur d'une meilleure protection de notre planète. Malgré de nombreux signaux d'alerte, il n'y a pas de prise de conscience globale.⁸¹⁹

Pour l'astrophysicien, ce comportement s'explique par le putain de facteur humain : “Il y a cette habitude humaine de casser le thermomètre quand on a de la fièvre. On ne veut pas savoir et il faut vraiment que ça fasse mal pour qu'on devienne dynamique. Et ça s'appelle au Québec le “PFH” : le putain de facteur humain”. Il s'agit de la réticence à voir en face la réalité, quand les pronostics sont mauvais.

Cette année, le jour du dépassement qui mesure la consommation par l'homme des ressources de notre planète a eu lieu le 2 août en 2023, qui correspond à la date à laquelle l'humanité a consommé (en termes d'empreinte écologique) l'ensemble des ressources que la Terre peut reconstituer en une année (biocapacité). Une date qui ne fait pratiquement qu'avancer d'année en année.

“Pourquoi, alors que nous sommes dotés d'outils extrêmement précis qui nous informent clairement de la tournure que vont prendre les événements dans quelques décennies, restons-nous impassibles ? Pourquoi, face à la catastrophe, continuons-nous à agir comme par le passé ? Qu'est-ce qui, en nous, est si dysfonctionnel ?”⁸²⁰ s'interroge également Sébastien Bohler, dans le bug humain

Dans son livre “le bug humain”, Sébastien Bohler, docteur français en neurosciences considère qu'il y a “un bug” au niveau du cerveau humain. Longtemps paramétré pour aider l'homme à se développer et à survivre, il serait aujourd'hui derrière la destruction de la planète : sans cesse à la recherche de satisfactions immédiates, l'homme ne serait jamais comblé et toujours amené à consommer. En cause, le striatum, cette région particulière du cerveau qui participe à certains mécanismes comportementaux, et selon certaines études au contrôle de l'impulsivité. Le cerveau humain serait programmé pour poursuivre quelques objectifs essentiels et liés à sa survie à brève échéance parmi lesquels manger, se reproduire, acquérir du pouvoir, le faire avec un minimum d'efforts et glaner un maximum d'informations sur son environnement.



Pourquoi, face à la catastrophe, continuons-nous à agir comme par le passé ? Qu'est-ce qui, en nous, est si dysfonctionnel ?

Point d'attention : Cette thèse et son ouvrage ont pu être jugés trop simplistes, et occultant une grille de lecture sociologique pouvant expliquer nos comportements. De plus, d'après Thibault Gardette, docteur en neuro-développement. *“Le gros problème de son hypothèse est qu'elle réduit la destruction de l'environnement à la nature humaine. Ainsi chaque être humain serait, de base, façonné par des millions d'années d'évolution pour se comporter de la manière dont il se comporte aujourd'hui. L'évolution aurait amené l'humain à sa forme actuelle, comprendre “l'occidental moyen qui surconsomme”*. Cela est, selon lui, une réflexion très individualiste, et surtout ethnocentriste. Cette vision ignore les sociétés actuelles qui se sont développées avec un faible impact environnemental, mais également le fait que tout le monde ne surconsomme pas.⁸²¹

2 - PRÉCONISATIONS ET LEÇONS DES PRINCIPES DU VIVANT

● Privilégier la coopération sur la compétition

L'égoïsme, la compétition, des fondements de la nature humaine ? C'est une maxime qui est venu toucher plusieurs disciplines, de la philosophie à la sociologie, ou encore à l'économie. En philosophie, Hobbes affirme que l'égoïsme est une caractéristique fondamentale de la nature humaine, ce que recherchent les hommes c'est avant tout leur bien-être, et la maximisation de leur satisfaction. Cette perspective est souvent illustrée et résumée par la célèbre citation de Hobbes selon laquelle dans l'état de nature, la vie de l'homme est celle d'un “loup pour l'homme” indiquant l'égoïsme et la rivalité inhérents ou encore l'état de nature c'est “la guerre contre tous”. Adam Smith, père des sciences économiques modernes affirme dans son maître-ouvrage *La richesse des nations au XVIIIe siècle* que : “Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais de l'attention qu'ils portent à leur propre intérêt. Nous nous adressons non à leur humanité, mais à leur amour d'eux-mêmes, et nous ne leur parlons jamais de nos propres besoins, mais de leur avantage”.

Bien que la doctrine néolibérale et les structures capitalistes aient créé un narratif de la compétition, de l'affrontement et de l'individualisme, c'est la coopération qui devrait être pensée comme une loi universelle du vivant.

C'est en tout cas ce qu'affirme Dimitri de Boissieu, écologue : *“Recréer le lien avec la nature, c'est surtout réapprendre à vivre ensemble entre humains et non humains en coopérant dans un but commun et en respectant le vivant”*⁸²².

C'est aussi une idée que Pablo Servigne et Gauthier Chapelle ont largement défendue dans leur livre *“L'entraide, l'autre loi de la jungle”*. Ces deux docteurs en biologie remettent en question, déconstruisent, ces croyances bien ancrées sur la nature humaine. Au

contraire, c'est l'entraide et la coopération, qui sont bien omniprésentes selon eux lors de catastrophes, mais aussi dans la vie quotidienne. En réalité, l'entraide et la coopération seraient des traits de caractères universels et intégrés dès la petite enfance, mais leur action rendue invisible par “les mythes fondateurs de notre société” : *“La théorie de la sélection naturelle émise par Darwin tombait à point nommé. Elle a servi de fondement idéologique au capitalisme naissant en Angleterre. La mauvaise interprétation, plus ou moins volontaire qui a été faite par Darwin, permettait d'imposer la compétition et les mécanismes du marché ultralibéral qui rendent les plus forts toujours plus forts”* détaille Pablo Servigne.



L'entraide, la deuxième loi de la jungle

*“En fait, il y a une idée reçue qui veut que la loi de la jungle soit la compétition, l'agression, la lutte de tous contre tous, et que cela soit l'unique loi de la jungle. Dans notre livre [...], on développe l'idée qu'en fait, il y a deux lois de la jungle, et que l'autre a été vraiment oubliée, elle est devenue invisible, c'est la loi de l'entraide, de la coopération, de l'altruisme. [...] La compétition c'est bien sur un temps limité. C'est risqué et c'est dangereux, les animaux l'ont bien compris, puisqu'ils ne rentrent en compétition que très rarement. [...] C'est une idée reçue qu'on a depuis tout petit, depuis l'école, en entreprise, à la fac, on apprend toujours qu'il n'y a que la compétition qui régit les relations entre les êtres vivants. Quand on observe simplement le vivant, des bactéries aux humains en passant par les champignons, les animaux, les arbres, tout le monde coopère. Tous les êtres vivants sont en relation d'entraide avec d'autres êtres vivants. [...] Ce ne sont pas nécessairement les plus forts qui survivent mais les groupes les plus coopératifs. Ce sont les espèces et les individus qui s'associent, qui s'entraident, qui survivent le mieux aux conditions difficiles.”*⁸²³

Lucchese, V, (2017), Pablo Servigne : *“Pour éviter le chaos social, il faut développer une culture de l'entraide”*, Usbek et Rica

Cette coopération, cette société des liens permettra d'après Marie Flore Leclercq, directrice générale de l'association Entourage d'avoir une société plus unie, et donc une société plus résiliente. *“C'est essentiel pour n'importe quel enjeu de société, et plus encore face aux crises majeures que nous allons traverser. Enrichir notre rapport aux autres par la multiplication de nos liens, de la compréhension de l'immensité de notre commun par rapport à la variété de nos expériences est ce qui, finalement nous permet de faire société.”*

3 - COMPRENDRE LES COMPORTEMENTS HUMAINS POUR FAIRE TRANSITION ÉCOLOGIQUE : LE GIECO, NOUVEAU PENDANT DU GIEC

Avec un collectif international de scientifiques, Jacques Fradin, docteur en médecine et psychothérapeute a fondé le GIECO, (groupe international d'experts sur l'évolution du comportement). **Convaincu que le facteur humain est au cœur du basculement de nos modes de vie, le groupe a vocation à étudier, à accumuler des connaissances sur le comportement humain pour l'aider à changer.** *“Le GIECO a pour ambition d'intégrer l'ensemble des disciplines du comportement pour éclairer le débat de façon rationnelle et plus robuste. Nous avons besoin d'un regard sur l'évolution des comportements : d'où viennent les comportements ? Comment ont-ils évolué et comment les adapter aux enjeux environnementaux que nous traversons ? Nous nous intéressons à la genèse profonde des comportements pour identifier des leviers de changement majeurs, individuels, collectifs et organisationnels.”*

Contrairement au GIEC, le GIECO ne s'adjoit pas aux climatologues **mais s'attache plutôt à travailler en synergie avec différents métiers et institutions.** Le GIECO est composé de 4 groupes de travail dédiés avec 4 profils d'acteurs : des scientifiques, des acteurs institutionnels, des acteurs de l'économie, et de l'éducation. Car le GIECO porte en lui une deuxième ambition forte, **celle de faire travailler ensemble les partenaires de la société civile, les acteurs de l'économie, les institutions, les ONG, les acteurs de la santé.** En suscitant cette collaboration, on peut répondre à un enjeu majeur avec des solutions impactantes et motivantes.



Convaincu que le facteur humain est au cœur du basculement de nos modes de vie, le GIECO a vocation à étudier, à accumuler des connaissances sur le comportement humain pour l'aider à changer.

Un premier rapport du GIECO est attendu pour les mois à venir, cependant Jacques Fradin identifie d'ores et déjà l'éducation relative à l'environnement comme un levier prioritaire.

Il constate qu'être en contact avec la nature dès l'âge de l'enfance a montré que l'on aura envie plus tard de la protéger. Il y a un effet de sensibilisation important, les enfants vont avoir tendance à être proche de l'environnement s'ils sont souvent en contact avec elle, et si elle leur évoque des émotions positives. L'école a un rôle à jouer via la réalisation de projets scolaires, en favorisant une alimentation saine, des pratiques respectueuses de l'environnement et en expliquant ses enjeux.



Plus les enfants sont en contact avec la nature, plus ils auront tendance plus tard à la protéger.

10 | Le vieillissement et le vivant, une relation particulièrement nourricière

La Nature entretient une relation particulière avec le vivant en particulier avec les seniors. Les bienfaits de la Nature pour les personnes âgées ne sont plus à remettre en question. La Nature, les animaux prodiguent la santé physique, émotionnelle, réduisent la solitude et cultivent la longévité.

1 - LA PLACE DES SENIORS DANS LE VIVANT

● La baisse d'espérance de vie des orques sans leurs grands-mères

Certaines femelles baleines à dents vivent jusqu'à 100 ans, alors même que leur ménopause survient vers 50 ans et ne leur permet plus de transmettre leur matériel génétique. Elles font partie des rares animaux à vivre bien longtemps après l'arrêt de leurs capacités reproductrices.

Les orques partagent cette même caractéristique, qu'ils ont d'ailleurs en commun avec les humains ; la ménopause. Ce phénomène est venu soulever de nombreuses interrogations des scientifiques. Une étude publiée dans la revue *Proceedings of the National Academy of Sciences* émet l'hypothèse que **les grands-mères orques jouent un rôle majeur dans la transmission des connaissances et des compétences aux générations futures, améliorant ainsi les chances de survie de leur descendance.** Les chercheurs ont analysé plus de 35 ans de données collectées par le Center for Whale Research and Fisheries and Oceans au Canada, en recentrant leurs analyses sur 378 orques dont la grand-mère maternelle était connue. Ils ont constaté une corrélation entre leur taux de survie et le statut de l'aïeule (ménopausée ou non, en vie ou non). **Les résultats ont montré que les orques ayant perdu leur grand-mère maternelle dans les deux dernières années avaient une mortalité 4,5 fois plus élevée que ceux l'ayant encore.**⁸²⁴

“Nos recherches montrent que comme chez les humains, les grands-mères orques ménopausées sont plus à même d'aider leurs petits-enfants et ces bénéfices apportés à leur groupe familial peuvent aider à expliquer pourquoi la ménopause a évolué chez les orques, comme elle l'a fait chez les humains”, a affirmé le professeur Darren Croft, chercheur à l'Université d'Exeter et co-auteur de l'étude.⁸²⁵

La place des grands-mères se caractérise par leur rôle crucial dans la stabilité et la pérennité des écosystèmes, grâce à la transmission des connaissances et des valeurs à travers les générations

2 - LES VERTUS DES SENIORS POUR LE VIVANT

● Plus intelligents émotionnellement

Avec l'âge, l'intelligence émotionnelle tend à se développer. Certaines études suggèrent ainsi que les personnes âgées peuvent développer cette forme d'intelligence en partie en raison de leur expérience de vie et de leur capacité à réguler plus efficacement leurs émotions.

Dans une étude publiée en 2021 dans la revue *Emotion*⁸²⁶, les chercheurs ont soumis des personnes d'âges variés à différentes tentations sur une période de 10 jours (nourriture, alcool, cigarettes, etc). **Cette étude a finalement mis en évidence le fait que les personnes âgées ont fait preuve d'une plus grande stabilité émotionnelle que les jeunes ainsi qu'une meilleure régulation des émotions** (Burr Da & al, 2021).



Les personnes âgées font souvent preuve d'une plus grande stabilité émotionnelle et d'une meilleure régulation de leurs émotions.

● “L'effet positivité”

Les personnes âgées semblent plus aptes à se recentrer et à voir le côté positif des choses notamment grâce à la réappropriation positive. Cela est sans doute dû au fait que certaines d'entre elles après avoir fait le bilan de leur vie décident de ne garder que les choses gratifiantes. Une étude publiée dans la revue *Psychology and Aging* a évalué la capacité des adultes âgés de 20, 40 et 60 ans à mettre œuvre différents stratégies de régulation des émotions :

- **L'évaluation détachée** : le fait d'adopter une attitude objective et non émotionnelle
- **La réappréciation positive** : le fait de se concentrer sur les aspects positifs
- **La suppression du comportement** : le fait de ne montrer aucune émotions

Les 144 participants ont été exposés à des extraits de films neutres, tristes, et dégoûtants et leur capacité à utiliser ces stratégies émotionnelles a été évaluée.

Les résultats ont révélé une amélioration de la capacité à mettre en œuvre la réappréciation positive avec l'âge. Autrement dit, les adultes plus âgés étaient en mesure de se concentrer sur les aspects positifs des situations émotionnelles même lorsqu'ils étaient exposés à des stimuli négatifs (Shiota & Levenson, 2019).⁸²⁷

● Sécrétant plus d'ocytocine

Dans une étude publiée dans *Frontiers in Behavioral Neuroscience* (2022)⁸²⁸ des chercheurs ont démontré que plus les personnes avancent en âge, plus elles font preuve de gentillesse et de générosité. Un premier temps de l'expérience consistait à observer les seuils d'ocytocine auprès de personnes âgées de 18 à 99 ans avant et après leur avoir fait visionner une vidéo émouvante. **Les chercheurs ont d'abord constaté une libération d'ocytocine croissante avec l'âge.** Ils ont ensuite cherché à observer la relation entre comportements pro sociaux tels que le don d'argent à une œuvre caritative et libération d'ocytocine. Résultat : plus les personnes ont libéré d'ocytocine plus elles ont été généreuses et ont adopté des comportements d'aide. **En vieillissant, les comportements pro-sociaux auraient ainsi tendance à s'accroître.**

66

En vieillissant, les comportements pro-sociaux ont tendance à s'accroître, ce qui est sans doute dû à la libération croissante d'ocytocine qui s'opère avec l'âge.

3 - LES BIENFAITS PARTICULIERS DU VIVANT POUR LES SENIORS

● Les bienfaits des animaux de compagnie

Ils sont particulièrement appréciés par les personnes âgées, et ont de nombreux bienfaits sur leur bien-être. En France près d'un senior sur deux possède un animal de compagnie d'après l'Observatoire des seniors, c'est entre 50 et 59 ans que la possession d'animaux est la plus élevée.⁸²⁹

Cohabiter avec un animal domestique viendrait diminuer de 36% les risques cardiovasculaires liés à la sédentarité chez les seniors selon la Fédération Française de Cardiologie⁸³⁰, ces derniers incitant leurs propriétaires à pratiquer une activité physique douce, la promenade journalière. Des chercheurs canadiens ont également démontré qu'avoir un chien réduit le risque de mort prématurée de 24% sur l'ensemble des causes de décès.⁸³¹

Les animaux de compagnie sont d'excellents alliés pour lutter contre l'isolement social et la solitude des personnes âgées. La présence d'un animal de compagnie générerait la même production d'ocytocine (hormone de l'amour et de l'attachement) que lorsqu'un parent tient son bébé. (Lisa Garnier, 2019).

cohabiter avec un animal

domestique viendrait diminuer de

36%

les risques cardiovasculaires liés à la sédentarité chez les seniors.

En maison de retraite, la médiation animale ou zoothérapie implique les animaux dans les soins prodigués à des personnes âgées. Ainsi, le groupe Korian déploie cette thérapie pour la prise en charge des résidents dans ses établissements. Les résidents de la maison de retraite Le Verson, peuvent nourrir, caresser et jouer avec chats, chiens, cochons d'Inde, l'établissement la Colombe a développé une ferme pédagogique.⁸³²

Vivre avec des animaux de compagnie permet aux personnes âgées de cultiver leur longévité, en prenant soin de leur santé physique, émotionnelle et en réduisant leur solitude.

● Les bienfaits de la nature pour les seniors

Les milieux naturels ont des bienfaits sur la santé et peuvent favoriser la guérison physique, mentale et spirituelle. Cela est particulièrement vrai pour les personnes âgées. Dans une étude publiée par la dans le journal *Health and Place*, des chercheurs ont montré que les espaces verts et aquatiques ont de nombreux bénéfices sur le vieillissement en bonne santé des seniors. En incorporant, des étangs, des plantes, les stratégies de développement urbain peuvent faire de la nature une ressource de santé pour les personnes âgées. L'étude a notamment montré que ces espaces verts et aquatiques ont contribué au développement de sentiments de restauration, de renouveau et de connexion spirituelle. Ils se sont aussi avérés être des lieux privilégiés pour la création de liens sociaux, offrant de véritables opportunités d'interactions sociales, de partage d'expériences agréables et de création de liens intergénérationnels. La nature devient alors un espace de rencontres, un véritable socle à la création de liens pour les seniors.



La nature offre des lieux privilégiés, des espaces de rencontres qui sont indispensables à la création de liens sociaux pour les seniors.

2

Le lien social, socle à la transition écologique

Ces derniers temps de nombreuses pratiques émergent pour faire face aux enjeux environnementaux. Ces initiatives émanent bien souvent du collectif et peuvent être mises en regard de la création ou du développement de liens sociaux : l'auto-partage, la construction participative, la consommation collaborative, l'habitat partagé, les potagers partagés. Par ailleurs, le lien social et la force du collectif apparaissent comme des leviers indispensables suscitant l'engagement en faveur de l'environnement.

2A | De la transition écologique à la transition juste

La transition écologique et la justice sociale sont des questions étroitement liées. Faire solidarité est essentiel pour œuvrer collectivement autour d'un projet commun et embarquer l'ensemble des individus dans la transition écologique. L'empathie s'avère être un puissant ressort de la préoccupation environnementale.

1 - UNE DEMANDE DE JUSTICE SOCIALE ACCRUE

La préoccupation environnementale apparaît comme une nouvelle frontière de la question sociale. On ne peut mettre en place des politiques publiques ou actions qui visent à réduire des inégalités sociales sans prendre en compte les questions environnementales qui rendent particulièrement vulnérables les plus précaires. Inversement, il ne peut y avoir de transition écologique engagée sans justice sociale, sans liens sociaux accrus. **Autrement dit, les luttes sociales et environnementales doivent converger pour engager une transition juste, une transition écologique et solidaire.** La Fédération des acteurs de la solidarité souligne que l'être humain a toujours fait face à de grands défis et rappelle que les enjeux climatiques sont étroitement liés à la justice sociale, une justice sociale qui n'a pas pour but d'enlever aux uns et aux autres, mais bien plutôt, de retisser des liens.



Interdépendance des transitions écologiques et sociales

“La protection sociale au fond est aussi une protection de la planète. C'est-à-dire que cela nous rend moins agressifs.

Parce qu'en se disant, il faut que je mette de côté parce que je ne sais pas de quoi demain sera fait, cela nourrit une inquiétude et un stress qui fait que l'on est agressif vis-à-vis des autres et vis-à-vis de la nature. Et je pense que la première bataille à mener y compris sur le plan écologique, c'est une bataille dans les esprits, c'est une bataille dans les imaginaires. C'est se demander si, demain le bonheur c'est le nouvel iPhone 11 ou bien est ce que c'est d'aller vers les liens ? » Il poursuit : « On ne peut pas demander aux gens de la sobriété lorsque les 10% des ménages les plus riches émettent 8 fois plus de gaz à effets de serre que les 10% des ménages les plus pauvres.”

François Ruffin, député et journaliste, à l'occasion d'une émission France culture en 2019

La demande de justice sociale est plus importante que jamais. Le mouvement des gilets jaunes survenu en 2018 exprimait avant tout une demande d'équité, un sentiment d'injustice profond et une colère commune à l'encontre de la multiplication des inégalités en France. L'enquête d'opinion réalisée par l'institut Montaigne en 2019 révélait le profond sentiment de déclassement exprimé par les gilets jaunes : 69% d'entre eux estimaient ainsi que leurs parents vivaient mieux qu'eux au même âge, 87% avaient souligné leur sentiment de vivre dans une société injuste, et 83% leur pessimisme de l'avenir de la société française.⁸³⁴

D'après le rapport mené par le think & do tank Pour la solidarité⁸³⁵, la transition doit passer au stade de transition juste, car si elle ne prend pas cette direction, elle risquerait d'aggraver les inégalités et la fracture sociale

2. LE LIEN SOCIAL, SOCLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

existante. Le rapport regrette la tendance de la France à cloisonner transition écologique et justice sociale dans ses politiques. Le mouvement des gilets jaunes en est un bon exemple et a montré que la transition écologique ne saurait être imposée aux citoyens et déployée sans réflexion sociale et sans solidarité.

2 - LA SOLIDARITÉ ET LES LIENS, SOCLE POUR UNE TRANSITION JUSTE

L'ADEME étudie de près l'impact de certaines mesures d'adaptation au changement climatique, et constate qu'elles peuvent venir accroître les inégalités. Ainsi, *“ne pas intégrer les questions de justice sociale dans la transition écologique poserait un problème d'éthique, mais aussi d'acceptabilité et donc d'atteinte des objectifs”*⁸³⁶. La transition juste c'est donc prendre en compte les enjeux sociaux pour rendre acceptable les mesures nécessaires. Il s'agit de ne plus isoler les questions de lutte contre la pauvreté, d'égalité hommes-femmes et d'environnement mais de les traiter de façon globale. C'est d'ailleurs la préconisation du GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), du HCC (haut conseil pour le climat) et du CESE (conseil économique, social et environnemental). La transition juste nécessite des pratiques inclusives et participatives.

“

“Ne pas intégrer les questions de justice sociale dans la transition écologique poserait un problème d'éthique, mais aussi d'acceptabilité et donc d'atteinte des objectifs.”

Pas de transition écologique, sans solidarité avec les plus précaires. L'ADEME soutient ainsi plusieurs projets représentant à la fois des bénéfices environnementaux et sociaux pour ces populations en situation de précarité : du développement des réseaux de chaleur dans des quartiers d'habitat social, au développement de partenariats avec le CLER Réseau pour l'accompagnement des ménages en précarité énergétique, ou encore avec Emmaüs France pour la formation à l'upcycling des meubles.

3 - L'EMPATHIE, UN RESSORT IMPORTANT DE LA PRÉOCCUPATION ENVIRONNEMENTALE

“Agir pour la transition écologique nécessite d'adopter des comportements qui prennent en compte le bien commun. Notre bien commun, c'est notre planète, qu'il faut préserver”. Delphine Labbouz, docteure en psychologie sociale et spécialiste de la transition écologique, distingue plusieurs types de valeurs :

- **les valeurs égoïstes** : “j'agis de façon écologique pour des raisons personnelles : préserver ma santé, faire des économies financières, etc.”
- **les valeurs altruistes** : “j'agis de façon écologique pour mes enfants et petits-enfants, les autres citoyens ou humains.”
- **les valeurs biosphériques** : “j'agis de façon écologique pour préserver les écosystèmes et la nature, la faune et la flore.”

“Pour activer les comportements altruistes, il faut avoir des valeurs environnementales. Le rôle du contexte social est également primordial puisque les êtres humains ont besoin de coopérer et de faire confiance aux autres afin d'agir de façon à préserver l'environnement.”

Enfin, pour l'association Yes We Camp, la société du lien est une nécessité écologique. La société de consommation actuelle repose sur des flux de produits et des flux monétaires qui devraient être remplacés par des flux de liens, des biens relationnels. Ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra faire face aux défis environnementaux et aux enjeux climatiques actuels.



“Mon regard personnel sur la préoccupation environnementale c'est qu'il faut l'associer à une forme d'empathie élargie, d'empathie collective. Le ressort même de la préoccupation environnementale c'est un ressort empathique : empathie pour les gens, empathie pour les habitants des îles bientôt submergées, empathie pour ma descendance et pour l'humanité qui vivra dans ce monde que nous laisserons. Le ressort environnemental c'est un ressort de la connexion à la nature et à l'autre. A partir du moment où l'on se reconnecte, la protection de l'environnement devrait être automatique, c'est naturellement que l'on se préoccupe de l'autre et de la planète.”

Marianne Bloquel, ingénieure à l'ADEME

2B | Le collectif, ciment de l'engagement pro-environnemental

Par l'énergie qu'il procure, le sentiment d'appartenance, l'efficacité, les liens et le collectif sont sans aucun doute de puissants leviers de transition écologique. L'émergence de nombreuses initiatives collectives organisées par la société civile en est une très belle illustration.

1 - L'ÉMULATION COLLECTIVE FAVORISE LE PASSAGE À L'ACTION EN OFFRANT UN CADRE DE SOUTIEN ET D'ENTRAIDE

Le collectif est le ciment de l'engagement car il crée un environnement propice à la collaboration, à la motivation et au soutien mutuel. La création d'une dynamique de groupe peut venir conforter l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement, et mobiliser les individus.

Surfant sur cette idée, l'institut Négawatt a mis en place les "conversations carbone" un dispositif pour accompagner les individus qui souhaitent diminuer leurs émissions de gaz à effets de serre. Les Conversations Carbone abordent les dimensions psychologiques et émotionnelles du changement de comportement. Le format est collectif, des petits groupes de 6 à 10 personnes avec 2 facilitateurs sont constitués et se retrouvent pour 6 ateliers pendant 4 mois. Ces ateliers viennent sensibiliser et donner des leviers d'actions dans 4 domaines : la mobilité, l'énergie, la consommation de déchets, l'alimentation et l'eau. Chaque participant doit s'interroger sur ses valeurs personnelles, les motivations et les freins qui l'empêchent de progresser. **Les participants sont invités à se saisir de la dynamique et de l'émulation collective pour trouver leurs propres leviers et agir en faveur d'un mode sobre sans carbone.** La méthode repose sur l'énergie du collectif et la reconnaissance de la valeur et de la place de chacun dans le groupe. "Pour encourager la sobriété, cela passe aussi par les sciences humaines et sociales, la force de ces conversations, c'est la dimension introspective" souligne Laure Charpentier de l'Institut Négawatt.⁸³⁷



Le collectif est le ciment de l'engagement car il crée un environnement propice à la collaboration, à la motivation, au soutien mutuel.

De même, dans le cadre d'une recherche action financée par l'ADEME, Delphine Labbouz a travaillé sur les déterminants du gaspillage alimentaire. Plusieurs familles volontaires ont été identifiées dans différentes zones géographiques de France. Des groupes de 8 à 10 familles ont été constitués. Chacune des familles a d'abord effectué une phase d'auto-observation avec un questionnaire à remplir sur leurs pratiques alimentaires,

leurs freins, leurs motivations, etc. Les participants ont ensuite été réunis en atelier collectif, chacun partageant sa grille d'auto-observation. S'en suivait alors un échange libre où les différentes familles partageaient les causes de leur gaspillage alimentaire et leurs réflexions sur la mise en place de solutions via le partage entre pairs. Un expert en nutrition était présent pour compléter et donner d'éventuelles recommandations. A la fin des ateliers, une liste précise de gestes efficaces pour réduire le gaspillage alimentaire était co-élaborée par les participants, en lien avec les causes du gaspillage identifiées. Les familles, si elles le souhaitaient, signaient alors une charte d'engagement, partagée en public. Après trois mois, les familles se sont réunies pour un atelier de clôture afin de faire le point sur les engagements qui ont été tenus, ou qui n'ont pas pu l'être, l'adoption de nouveaux gestes, les émotions ressenties. **Les résultats montrent une diminution significative du gaspillage alimentaire et l'évolution positive des habitudes, accompagnée de bénéfices secondaires comme la création de lien social, l'émulation par les pairs, l'augmentation du sentiment de contrôle personnel.**

"C'était important pour nous de comprendre les mécanismes du changement chez des familles déjà sensibilisées : comment passer de l'intention à l'action ? L'estime de soi, le fait de ne pas se sentir systématiquement dans une situation d'échec en parlant de ses difficultés, le partage de ses difficultés et réussites, a créé un vrai lien entre les familles." déclare Delphine Labbouz, docteure en psychologie sociale, mobilisée sur le projet de recherche action.

D'après Delphine Labbouz, un des éléments clés de réussite du projet a été l'aspect collectif, et le partage de solutions entre pairs : "Les études en psychologie sociale prouvent qu'une sensibilisation classique effectuée par un tiers professionnel est moins efficace, qu'une sensibilisation effectuée par un pair, un collègue ou un voisin, à qui l'on peut plus aisément s'identifier".

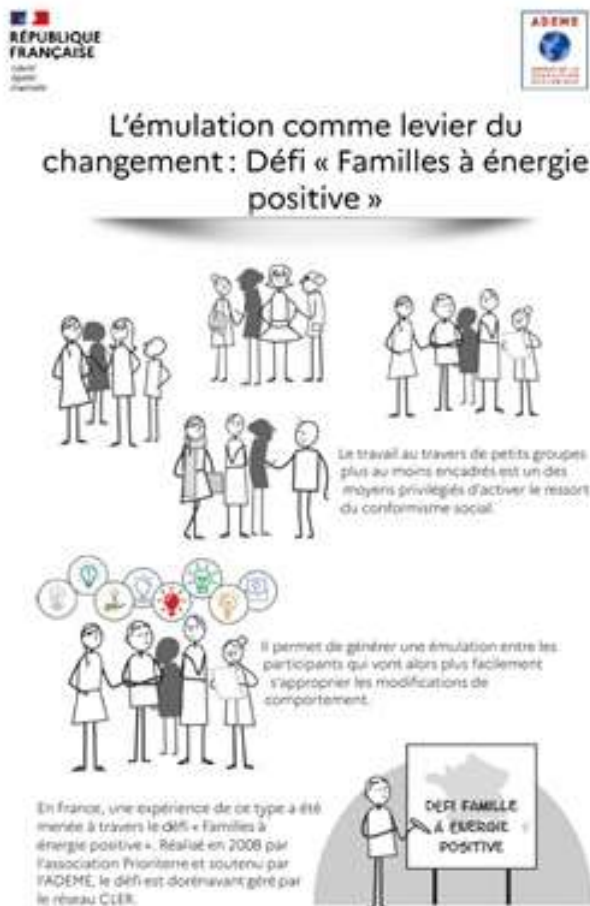
L'ADEME souligne dans son rapport que le fait d'appartenir à un groupe et d'échanger avec des personnes investies dans la démarche a eu un impact positif et a permis aux familles de situer par rapport aux autres, d'identifier leurs marges de manoeuvre, de valoriser leurs pratiques actuelles et de se remotiver lorsque cela était nécessaire.⁸³⁸

D'autres initiatives encourageant le changement via le collectif ont été mises en place, intégrant un aspect ludique pour renforcer l'émulation collective. Le défi "Familles à énergie positive", est un défi éco-citoyen de sobriété énergétique. Une initiative qui provient de la Belgique et qui a émergé au début des années 2000. Plusieurs familles se portent volontaires et sont réparties en équipe pour un concours d'économies d'énergie

2. LE LIEN SOCIAL, SOCLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

pendant un hiver entier. Elles sont accompagnées par un “capitaine” et ont pour objectif de réduire leur consommation d’énergie d’au moins 8%, en modifiant quelques habitudes quotidiennes. Le défi se joue en équipe de 5 à 10 foyers qui vont ainsi échanger leurs bonnes astuces, s’entraider et se motiver les uns les autres.

L’émulation comme levier du changement : Défi Familles à énergie positive



© ADEME, Agence de la transition écologique

de familles participant à au défi “*Famille à Energie Positive*”⁸⁴⁰ pour comprendre les dynamiques à l’œuvre. Il en a déduit que ce sont les relations existantes au sein de ces groupes d’individus, les interactions entre pairs, qui expliquent le mieux les changements de pratiques observés, les nouvelles habitudes. En d’autres termes, l’évolution des pratiques et les économies d’énergie sont corrélées à la dynamique existante au sein du groupe des familles. Le rôle du “capitaine” garant des rencontres physiques, des liens entre le groupe est ainsi apparu comme indispensable et structurant. La circulation de la parole s’est aussi avérée plus libre étant donné qu’aucun lien affectif initial n’unissait les participants.

Le sociologue constate qu’il y a vraiment une motivation à vouloir se trouver avec des gens que l’on ne connaît pas pour parler de sa vie privée. C’est un véritable climat de confiance qui se tisse, avec l’échange de conseils, de témoignages d’égal à égal, à l’inverse du sentiment “d’injonction” qui peut parfois être éprouvé lorsque les recommandations sont prescrites par des autorités ou par les organisateurs. Enfin, le sentiment d’appartenance à un groupe semble être une motivation à agir finalement plus importante que le devenir de la planète ou les aspects budgétaires.

“

C’est un véritable climat de confiance qui se tisse, avec l’échange de conseils, de témoignages d’égal à égal, à l’inverse du sentiment “d’injonction” qui peut parfois être éprouvé lorsque les recommandations sont prescrites par des autorités ou par les organisateurs.

Depuis 2008 le programme européen “Energy Neighbourhood” a repris le concept et implique huit pays dont la France. L’association Prioriterre, à l’initiative du projet estime qu’à l’échelle nationale 46 millions de kWh ont été économisés, et 8000 tonnes de CO2 soit l’équivalent de 5000 voitures retirées de la circulation pendant un an.⁸³⁹

46 millions de kWh

**ont été économisés, et 8000
tonnes de CO2 ont été économisés
depuis 2008 grâce au programme
européen “Energy Neighbourhood”**

Dans son étude sociologique sur les campagnes de sensibilisation aux économies d’énergie, Gaetan Brisepierre (2013) a mené une enquête de terrain auprès d’un groupe

Dans la même lignée, l’association “Ma petite planète” propose des défis écologiques ludiques à relever en équipe et à vivre entre amis, famille ou collègues pendant trois semaines. Il s’agit d’un collectif qui propose de jouer au sein de ligues de 6 à 24 personnes avec des défis à relever parfois en équipe. Les éditions ont lieu plusieurs fois par an avec l’ambition de mobiliser le plus de personnes possibles, de les pousser à agir ensemble et au même moment pour donner un sentiment de puissance et de mobilisation collective.

Que cela soit par manque d’idées, de compétences ou à cause d’une trop grande éco-anxiété, Ma petite planète fait le constat qu’il est souvent plus difficile de se motiver seul qu’en groupe, le collectif crée une véritable émulation. Faire partie d’un collectif donne aux individus un sentiment d’appartenance et de connexion à un groupe plus vaste et peut constituer une motivation en soi.

“On se sent moins seul, le collectif pousse à agir” soutient Anne Cornilleau, Responsable d’Etudes, Fondation de France.

Le collectif présente l'avantage d'apporter à ses membres du soutien, des conseils, de l'encouragement. Les joueurs de "Ma Petite Planète" partagent ainsi avec leur équipe, la réalisation de leurs défis, les joies que cela leur apporte mais aussi les difficultés rencontrées.

2 - LE LIEN SOCIAL FAVORISE LE PARTAGE DE CONNAISSANCES ET DE RESSOURCES NÉCESSAIRES À L'ADOPTION DE PRATIQUES VERTUEUSES POUR L'ENVIRONNEMENT

Le lien social favorise le partage de connaissances et de ressources, permettant aux individus d'apprendre les uns des autres afin de développer des pratiques respectueuses de l'environnement ou pour trouver des solutions innovantes aux problèmes environnementaux.

Le collectif a par exemple largement appuyé la tendance au réemploi, au reconditionnement, et à la réparation. D'après le baromètre IFOP paru en novembre 2020, 60% des Français se disent prêts à passer à l'achat de reconditionné. Une tendance dont s'est largement emparée le marché mondial du reconditionné qui est estimé à 50 milliards d'euros, mais aussi les citoyens via l'appui du collectif.

60% des Français se disent prêts à passer à l'usage du reconditionné.

De nouveaux espaces émergent pour répondre aux besoins d'échanges, de conseils et de bonnes pratiques entre pairs. Les fablabs participent ainsi à l'essor du reconditionnement. Ces lieux, spécialisés dans la fabrication numérique sont des espaces dédiés à la création ou à la réparation d'objets équipés d'outils à commande numérique (imprimantes 3D, des machines de découpe laser). En France, les Repair café sont en plein développement. Le concept né à Amsterdam en 2009, consiste à proposer des ateliers collaboratifs où des bénévoles partagent savoir-faire et conseils en matière de réparation. La fondation Repair Café dénombre 2083 ateliers repair café dans le monde dont 326 ateliers en France.⁸⁴²

L'association Récup'R à Bordeaux favorise la réduction des déchets via l'organisation d'ateliers participatifs et solidaires.⁸⁴³ Les adhérents peuvent y trouver tous les outils, par exemple pour réparer leur vélo, mais aussi des conseils pour redonner une seconde vie aux objets. L'association encourage le faire soi-même en offrant un cadre favorable aux rencontres et à l'entraide. Elle remarque, qu'après avoir réparé des objets, les personnes vont spontanément aider leurs pairs, se proposer pour organiser des événements dans le quartier. L'augmentation de l'estime de soi et le pouvoir d'agir en sortent renforcés. Pour renforcer le pouvoir d'agir, les décisions et les savoir-faire doivent être partagés afin de placer le collectif en

logique d'apprentissage et d'assurer la continuité de l'action.



Les Repair Café sont en plein essor et placent le collectif en logique d'apprentissage.

Enfin, les systèmes d'échange local (SEL) des groupes d'échanges de services ou de savoir-faire constituent une alternative à la consommation monétaires classique. Le troc, le prêt d'objets et l'échange de savoir-faire y sont à l'honneur. Pour comptabiliser les divers échanges au sein de la communauté, ce système a inventé sa propre monnaie qui se base le plus souvent sur le temps de service rendu. Depuis quelques années, des associations le mettent en place pour répondre à des nouvelles aspirations citoyennes. Les SELs permettent de nouvelles activités de créer des liens, plus que de créer des biens dans le groupe, ils s'assimilent en fait à de grands groupes d'entraide. On compte près de 800 SEL références aujourd'hui en France.⁸⁴⁴



Le lien social à la rescousse des ruraux les plus précaires

La sociologue Fanny Hugue a mené l'enquête pendant trois ans auprès des classes populaires rurales. Sa thèse "Vivre de peu en zone rurale : récupérer, réparer, autoproduire"⁸⁴⁵ se fonde sur l'observation d'environ quarante habitants en zone rurale. Si ces personnes ne se revendiquent absolument pas "écologues" ou engagés, la sociologue constate que leurs pratiques le sont profondément. Elles sont parfois contraintes à "vivre de peu" en zone rurale et font largement appel à "la débrouille".

"Il existe plusieurs manières de se débrouiller en milieu rural. Elles combinent plusieurs pratiques comme la mise en place d'un potager voire d'une basse-cour, la production de son propre bois de chauffe, la réparation, l'autoconstruction ou l'autorénovation de sa maison – le tout avec l'aide des compétences de ses proches."

Cette "débrouille" et cette sobriété passent selon elle par des échanges, de la réparation ou encore de l'autoproduction. Et va donc de pair avec un lien social fort et de la transmission.

"Une partie des gens que j'ai suivis trouvent qu'ils ont assez d'argent pour bien vivre. Ils ont plein d'autres ressources non monétaires qui invalident

le fait qu'ils vivent "de peu" : un accès à la nature, des échanges entre voisins, des amis, de la famille, des savoir-faire, de la récupération à foison..."⁸⁴⁶.

Un constat que dresse également la Fédération des acteurs de la solidarité : *"Les savoirs expérientiels des personnes en difficultés économiques et en situation de précarité ont beaucoup à dire et à nous apprendre. Ils adoptent sans le savoir des modes de vie sobres, qui reposent sur l'économie de la débrouille. Il faut que ces différents cercles puissent se rencontrer."*

3 - LE COLLECTIF A LA RESCOUSSE DE LA DÉMOCRATIE ET DE LA CITOYENNETÉ

La démocratie est un puissant catalyseur de transition. L'anthropologue et philosophe Bruno Latour avance une thèse centrale, celle de l'investissement démocratique comme solution aux problématiques environnementales. Selon lui, les défis environnementaux ne peuvent être résolus qu'à travers le collectif, qui agit comme un ciment pour cet engagement. Il en appelle à la prise de conscience démocratique et collective afin d'impulser une dynamique vertueuse pour notre environnement naturel.⁸⁴⁷ La démocratie est un catalyseur de la transition, elle permet notamment de consolider le projet écologique collectif, et de le co-construire sur les territoires. Autrement dit, en s'unissant, les citoyens peuvent exercer une pression politique et sociale significative ou enrichir le débat public pour promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement.



La convention citoyenne pour le climat.

A l'occasion d'un exercice de démocratie participative inédit en France, plus d'une centaine de propositions ont été élaborées par un collectif de 150 citoyens tirés au sort. Ce collectif avait pour mandat de placer la France dans une trajectoire de réduction de ses émissions de gaz à effets de serre de 40% d'ici 2030. Certes, l'examen de la loi à l'Assemblée nationale a donné lieu au recul de l'essentiel des propositions de la Convention citoyenne⁸⁴⁸. Mais réunir plus d'une centaine de citoyens jusqu'à aboutir à des propositions concrètes, rejoignant pour beaucoup des préconisations scientifiques a le mérite de montrer la puissance du collectif, la faculté à s'entendre et à proposer des solutions.



PAR AMOUR ET POUR L'AMOUR DES QUARTIERS POPULAIRES !

Les questions écologiques et environnementales ont, pendant très longtemps, été un terrain politique où les habitants de ces quartiers n'ont pas été considérés à leur juste valeur et dans le respect de leur dignité. Face à cette réalité, et dans l'espoir d'enrichir la vision politique avec d'autres points de vue, l'association Banlieues Climat souhaite créer les conditions permettant aux habitant·es de classes populaires de devenir acteurs de changement sur les questions environnementales au niveau de leur territoire, du local à l'international.

Pour le politologue Loïc Blondiaux, le dispositif d'assemblée citoyenne pourrait bien être la solution dans le contexte de crise de représentation politique actuel.⁸⁴⁹ C'est à la fois une réponse efficace pour une démocratie plus inclusive et délibérative, un moyen d'associer les citoyens à une réflexion plutôt que de leur imposer, et une nouvelle preuve que le collectif peut apporter des réponses particulièrement construites à une problématique donnée.

A une échelle plus locale, la ville de Paris a lancé en janvier 2021 une consultation citoyenne de grande ampleur afin de recueillir les opinions des citoyens par rapport à l'adoption d'un nouveau Plan Local d'Urbanisme (PLU) bioclimatique à Paris.⁸⁵⁰ Les citoyens ont été amenés à formuler des propositions sur les orientations du plan et à donner leur avis sur des propositions d'actions-clés. Tous ont pu participer à des réunions publiques, des ateliers thématiques. Des conseils de quartier ont été mis en place et ont proposé 26 ateliers de formations et de recueils de contributions. Le conseil parisien de la jeunesse a inclus plusieurs jeunes dans le processus.

66

Le dispositif d'assemblée citoyenne pourrait bien être la solution dans le contexte de crise de représentation politique actuel, une nouvelle preuve que le collectif peut apporter des réponses particulièrement construites à une problématique donnée.

L'engagement collectif favorise le passage à l'action en faveur de l'environnement. En unissant leurs forces, les individus peuvent créer un mouvement puissant, capable d'impulser des changements significatifs à l'échelle de la société, vers un avenir plus durable et respectueux de la nature.

4 - L'ÉMERGENCE D'INITIATIVES COLLECTIVES PORTÉE PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE ORGANISÉE

Les initiatives collectives en faveur de l'environnement peuvent émaner directement des citoyens qui s'organisent par eux-mêmes pour impulser le changement. Le gouvernement français en a d'ailleurs bien conscience, à tel point qu'il a lancé fin 2021 un programme d'Accélérateur d'Initiatives Citoyennes afin de soutenir des projets d'intérêt général soutenus par la société civile.

● Des citoyens mobilisés dans la collecte de déchets et la protection de l'environnement

Le **plogging** en est un bon exemple. Le concept est né en Suède dès 2016, il s'agit d'un "jogging écologique" qui consiste à ramasser les déchets tout en faisant du sport. Cette tendance n'a pas tardé à se répandre dans de nombreux pays du monde y compris en France lorsqu'un ostéopathe nantais a créé l'association Run Eco Team. En France, les courses se sont rapidement multipliées, le concept est devenu viral. Cette initiative a largement démocratisé le plogging, jusqu'à atteindre 130 000 membres de la communauté dans le monde. Rien qu'entre 2016 et 2019, 24 479 déchets ont été recyclés par les membres de l'association.⁸⁵¹

Depuis, d'autres événements d'envergure et initiatives incarnent cet esprit de coopération et d'engagement pour la préservation de la planète. Objectif : fédérer un groupe sur des opérations de nettoyage, ou encore des actions de sensibilisation. **Le World Cleanup Day s'est ainsi donné pour ambition de rassembler 5% de la population mondiale.** En France, 180 000 personnes participent en moyenne par édition, et plus de 4 632 tonnes de déchets ont été ramassés depuis sa création en 2017.⁸⁵²



© Unsplash

Plogging

Enfin, l'entreprise solidaire d'utilité sociale HelloAsso, souligne que la société civile, par ses dons et contributions, permet aux associations d'aller plus loin dans leurs actions. L'association Wild, propose ainsi de préserver et de faire éclore les forêts sauvages en Bretagne. Elle acquiert des terrains afin d'en faire des réserves en libre évolution, sans intervention humaine et sensibilise à leur protection par l'art. Les donateurs et l'association se sont constitués en coopérative, ce qui a permis de sauvegarder d'autres forêts dans la région.

● Des citoyens mobilisés pour reprendre la main sur leur alimentation

A une échelle plus locale, le renforcement des liens sociaux de proximité contribue à la résilience collective des territoires et des habitants. Les initiatives d'achats communs se sont ainsi largement répandus afin de favoriser notamment une alimentation plus durable. Épiceries citoyennes, supermarchés coopératifs, ou encore groupements d'achats citoyens (GAC) fleurissent désormais. On reprend le contrôle sur ce que l'on mange en choisissant ses produits et en soutenant une agriculture locale et de qualité.

De nombreux projets de supermarchés coopératifs

2. LE LIEN SOCIAL, SOCLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

ont par exemple vu le jour en France, y compris dans des villes moyennes et dans des zones rurales : La Louve à Paris, La Coop Sur Mer à Toulon, Super Cafoutch à Marseille... Le principe ? Donner du temps libre pour une alimentation plus durable et moins chère. Le consommateur citoyen achète bien souvent une part du magasin ou en devient adhérent. Chaque adhérent participe ensuite de trois à quatre heures par mois à la caisse, ou au réapprovisionnement, et peut en contrepartie acheter les produits proposés en rayon, des produits souvent bios ou issus de l'agriculture de proximité. Ces supermarchés autogérés constituent une alternative à la grande distribution accessible à tous, et permettent à chacun d'améliorer ses habitudes alimentaires quels que soient ses moyens et ses convictions. Ces lieux sont de véritables viviers d'esprit coopératif, de faire ensemble, des alternatives pour sortir des grandes enseignes industrielles au profit de produits équitables et locaux.



Le mouvement citoyen "Les incroyables comestibles"

"Les incroyables comestibles" est un mouvement citoyen né en Angleterre dans la ville de Todmorden en 2008. Touchés par la crise économique, les habitants de cette ville ont décidé de mettre en culture les espaces libres pour en faire un "potager public" et accéder à l'autosuffisance alimentaire (les aliments produits étant à la disposition de tous). Depuis, ce mouvement a pris de l'ampleur, et s'est répandu dans de nombreuses villes de France et du monde. Cette démarche peut être considérée comme "une forme de réappropriation de l'espace public qui devient pourvoyeur d'une alimentation locale et destinée à tous". L'objectif est également de resserrer les liens sociaux entre les habitants de la ville.⁸⁵⁴



Alimentation durable

© Unsplash

Une belle façon de promouvoir l'agriculture urbaine et participative, et de mettre les récoltes en partage.

- La coopérative d'énergie citoyenne, levier de la transition énergétique

La France connaît un important développement de projets citoyens d'énergie renouvelable. Fin 2023, on en comptait environ 350⁸⁵⁵, soit deux fois plus que 3 ans plus tôt. Ces coopératives réunissent un groupe de citoyens et des acteurs locaux d'un territoire donné

qui agissent concrètement en faveur de la

transition énergétique en produisant ensemble de l'énergie renouvelable. Leur particularité est d'être financés et gouvernés de manière participative. Ainsi, les habitants de la commune de Ventabren (5300 habitants) ont désormais leur propre parc photovoltaïque avec 9200 panneaux solaires. Ils produisent presque autant d'électricité qu'ils en consomment. Le projet "Solaris Cavis" qui a permis cela, a été lancé et est gouverné par des citoyens faisant partie de l'association Ventabren Demain, le tout sans recours à un opérateur photovoltaïque et en collaboration avec la commune. L'association et la commune vendent désormais leur électricité à Enercoop, un fournisseur d'électricité renouvelable. Une façon pour les habitants de relever le défi de la transition écologique à leur petite échelle.⁸⁵⁶

Les groupements d'achat citoyen réunissent quant à eux, un collectif de personnes qui souhaitent s'organiser entre elles pour acheter régulièrement leurs produits directement chez des agriculteurs locaux. Ces citoyens s'organisent la plupart du temps bénévolement et réalisent des commandes groupées auprès de producteurs, grossistes ou centrales d'achat locaux en circuits courts. Comme pour les AMAP (Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne), l'adhésion à ces associations se fait principalement par le biais du réseau social et par le bouche à oreille.

L'association Emplettes et Cagettes, créée en 2019, propose ainsi, des achats groupés de produits locaux, de qualité et accessibles à tous et à toutes dans la commune de Toul.⁸⁵³ Une adhésion symbolique d'un euro par an est demandée pour rejoindre le groupement d'achat. Ce dernier repose sur un fonctionnement participatif et entièrement bénévole. Les produits sont destinés en priorité aux personnes en situation de précarité. Des entretiens semestriels sont organisés pour échanger sur le fonctionnement global de l'association entre bénévoles et adhérents.



La France connaît un important développement de projets citoyens d'énergie renouvelable. Fin 2023, on en comptait environ 350, soit deux fois plus que 3 ans plus tôt.

Ces initiatives sont remarquables, mais elles restent à la marge sur le territoire français. En France, d'après une étude de l'ADEME publiée en 2016⁸⁵⁸, l'éolien citoyen ne représente que 3% de la puissance totale en 2015, et 1% pour le photovoltaïque. Cependant, l'Allemagne est un exemple à suivre, avec ses 43% des énergies renouvelables détenues par les citoyens et agriculteurs et un nombre de coopératives qui s'élève à presque 900 en 2020. Une différence qui peut s'expliquer par un cadre juridique plus favorable.⁸⁵⁹



LIFE_LETSGO4climate, un projet qui fait émerger des communautés d'énergie

LIFE_LETSGO4Climate est un projet à l'initiative de la région Centre Val-de-Loire, sélectionné dans le cadre de l'appel à projets LIFE 2019. Ce projet part du constat que le secteur de l'énergie est à l'origine de 75% des émissions de gaz à effets de serre en Europe, et souhaite atteindre un double objectif ; d'une part réduire la consommation énergétique collective et individuelle de 1,6% et de l'autre augmenter de 14% la production d'énergie renouvelable sur les territoires d'expérimentation. Cet objectif est poursuivi en suscitant des actions locales à travers l'engagement des territoires et des citoyens. **Le projet consiste ainsi à faire émerger des communautés d'énergie, c'est-à-dire des collectifs citoyens porteurs de projets de production d'énergie renouvelable ou de sobriété énergétique.** Un programme d'accompagnement vient soutenir les différents collectifs avec des cafés projets mettant en relation la trentaine de collectifs existants de la région Centre-Val de Loire, des formations pour mener à bien les projets de production d'énergies renouvelables, des retours d'expériences et divers outils.⁸⁶⁰

2c | Des comportements collectifs vertueux, sources d'influence et de changement individuel

Le collectif n'est pas simplement source d'énergie et de mise en action. Il vient affecter les comportements individuels, et multiplier leur changement sous l'impulsion et l'influence du groupe. Par ailleurs, les comportements vertueux et le poids du collectif peuvent se transmettre d'une sphère sociale et à une autre.

1 - FAIRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE UNE NORME SOCIALE POUR SUSCITER L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL

Rénovation thermique et isolation des logements, usage du covoiturage, prêt d'objet entre voisins, potagers partagés, réduction de la consommation de viande sont autant de nouvelles pratiques préconisées par les pouvoirs publics au regard de l'urgence du changement climatique. On emploie régulièrement le terme "d'éco-citoyen" pour responsabiliser les individus. Il est vrai que les comportements individuels sont essentiels et constituent un tremplin pour faire transition écologique. Ils pourraient contribuer à hauteur de 20% dans l'atteinte des objectifs visés par l'accord de

Paris visant à réduire les émissions de CO2 d'ici 2050 d'après l'ONG Carbone 4.⁸⁶¹

Les comportements individuels

peuvent contribuer à hauteur de

20%

dans l'atteinte des objectifs visés par l'accord de Paris.

Ces initiatives individuelles ne sauraient constituer un véritable levier sans irriguer, sans se répandre largement à l'échelle d'un groupe d'individus. A l'inverse, les changements de comportements individuels peuvent se multiplier sous l'impulsion et l'influence du groupe. Autrement dit, en cherchant à rejoindre une norme sociale dominante, le collectif pourrait exercer une pression sociale positive, jusqu'à bâtir une tant attendue "identité collective écologique".

2. LE LIEN SOCIAL, SOCLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

C'est en tout cas, ce que suggère dès 1943, la théorie de l'engagement de Kurt Lewin.⁸⁶² Cette théorie est venue explorer les processus impliqués dans les engagements humains et les changements de comportements. Elle met notamment en lumière l'importance du collectif dans la formation et le maintien des engagements individuels. Lewin souligne aussi que les individus sont influencés par leur appartenance à des groupes sociaux et par les normes sociales qui régissent ces groupes. En pleine seconde guerre mondiale, et dans un contexte de pénurie alimentaire, les américains ont eu des difficultés à modifier leurs habitudes alimentaires. Des campagnes de sensibilisation destinées à les convaincre de consommer les abats plutôt que de les jeter ont été opérées sans succès. A la demande du gouvernement, le psychosociologue Kurt Lewin s'est penché sur la question. Il opère dans ses recherches plusieurs stratégies : la première consiste à former des groupes de ménagères et à les sensibiliser de manière classique via l'intervention d'un conférencier, le résultat est assez médiocre puisque seuls 3% d'entre elles vont changer leurs habitudes et cuisiner les abats. La deuxième méthode consiste à remplacer le conférencier par un animateur, qui suscite la discussion de groupe. A la fin de la séance, l'animateur leur demande, pour celles qui le souhaitent, de s'engager en levant la main devant les autres à ne pas jeter les abats. **Cette seconde méthode a engendré un plus grand changement de comportements puisque 32% des ménagères ont cette fois respecté leur engagement.** L'acte de décision a un "effet gel" c'est-à-dire que le fait de lever la main devant autrui, devant le groupe, entraîne l'individu à adhérer à sa décision.



Le collectif peut exercer une pression sociale positive, jusqu'à bâtir la tant attendue "identité collective écologique.

Cette théorie a été confirmée et étayée par les psychosociologues Joule et Beauvois dans les années 2000.

Selon eux, différentes techniques peuvent être mises en œuvre pour amener les individus à s'engager durablement dans une action spécifique, ils désignent ces dernières comme la manipulation de la variable engagement (Joule et Beauvois, 1998). Cette variable peut être influencée en jouant sur plusieurs facteurs. Parmi eux, on retrouve notamment :

- **Un engagement initial faible** : Commencer par de petites demandes ou actions auxquelles les individus sont susceptibles de consentir facilement, puis augmenter progressivement la demande.
- **Le caractère explicite de l'acte**, qui doit être le plus précis possible et répondre aux questions où ? quand ? comment ?
- **La consistance de l'acte** : il s'agit pour les individus de rester cohérents avec leurs engagements précédents. Une fois qu'une personne a pris un engagement public,

elle est plus encline à agir de manière cohérente avec cet engagement.

- **Le caractère public de l'acte.** Encourager les individus à rendre leurs engagements publics renforce leur désir de les respecter pour maintenir une image cohérente d'eux-mêmes aux yeux des autres.



Transition écologique et norme sociale

"Le partage social est extrêmement important pour se sentir engagé, il y a un enjeu d'image et de conformité à la norme sociale. Tout l'objectif est de faire de la transition écologique une norme sociale partagée et saillante, c'est-à-dire visible et présente dans l'environnement immédiat d'une personne." Delphine Labbouz, docteure en psychologie sociale.

Un avis que partage Marianne Bloquel, ingénieure à l'ADEME, "Se démarquer du groupe demande une énergie psychologique énorme pour les individus. Le sentiment d'appartenance à un groupe et à la société répond à un besoin de base pour les individus. C'est là que la norme sociale et le collectif entrent en jeu. Les individus qui s'engagent dans des pratiques plus sobres ont besoin d'être soutenus par la norme sociale et par le groupe. Aujourd'hui nous avons besoin que la transition écologique devienne la nouvelle norme sociale."

2 - CONTAGION INTER-LIENS DE L'ENGAGEMENT : DONNER UNE COHÉRENCE AUX COMPORTEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Pour opérer un changement à large échelle, les comportements individuels et collectifs doivent être poreux, c'est-à-dire traverser tous les domaines de la vie (école, travail, domicile ...). Mais comment diffuser les pratiques environnementales dans ces différents espaces ?

Delphine Labbouz, docteure en psychologie sociale et Gaëtan Briseperre, sociologue, ont étudié les transferts de pratiques environnementales entre le domicile et le lieu de travail dans leur projet "Transphères", mené entre 2017 et 2020.

"Nous sommes partis du constat que, sur les questions de transitions écologiques, beaucoup de gestes tels que le tri des déchets s'effectuent dans la sphère privée et non sur le lieu de travail. L'objectif était d'identifier les conditions favorables à la réalisation de transferts de pratiques environnementales d'une sphère à une autre. Comment faire pour que les personnes engagées chez elles, le soient également sur leur lieu de travail et inversement ?"



Pour opérer un changement à large échelle, les comportements individuels et collectifs doivent être poreux, c'est-à-dire traverser tous les domaines de la vie (école, travail, domicile ...)

D'après Delphine Labbouz, la dynamique de groupe est centrale. **Pour que cela fonctionne, il faut parvenir à passer d'une initiative individuelle, à une adoption au sein d'un petit groupe, jusqu'à son institutionnalisation dans le fonctionnement de la structure.** Elle constate que l'entreprise est un lieu de partage de solutions entre pairs, où l'intelligence collective est un outil performant pour trouver des solutions pertinentes. La diffusion de comportements pro-environnementaux est cependant plus facile lorsque les "transfèreurs" sont accompagnés et soutenus par leur direction, encouragés par un mode de management participatif, et si leur entreprise possède une politique environnementale. Il est important de développer un environnement social solidaire, et ainsi permettre aux "transfèreurs" de faire rayonner leur pratique à travers leurs différentes sphères sociales. Cette étude met en évidence la nécessité de décloisonner les domaines d'intervention pour adopter une approche globale de la transition écologique, permettant aux individus d'agir de façon cohérente, entre leurs différents comportements (tri des déchets, économies d'énergie, mobilité durable, etc.) et dans leurs différentes sphères de vie (domicile, travail, école, loisirs,...)

Par une approche de reconnexion à la nature, les comportements sont susceptibles d'être transférés dans la globalité des sphères de la vie. Ces comportements peuvent alors trouver des ancrages dans différents espaces et étendre l'étendue de l'impact des gestes individuels. Un citoyen, influencé par le groupe, et qui modifie sa vision du monde sera aussi manager, dirigeant politique, sportif, parent, habitant, résident, parent d'élève, donc importera cette nouvelle manière d'être, d'agir et de décider dans ces différents domaines.



Mon atelier éco-frugal

L'entreprise, le tiers lieu insoupçonné de la transition écologique ? C'est en tout le constat que fait Philippe Lévêque, fondateur des ateliers éco-frugal, des ateliers de partage de solutions entre pairs. Il fait le constat qu'adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement passe par les bons conseils des individus qui les ont déjà adoptées. Les ateliers sont ainsi animés par des communautés de bénévoles, nommés les ambassadeurs et ambassadrices. Et surprise, s'ils avaient lieu initialement dans la sphère privée, ils se sont aujourd'hui largement répandus dans la sphère du travail et entre collègues (38%). Un bon exemple de "transfert".

2D | Des dispositifs et lieux d'échanges qui favorisent à la fois le lien social et la transition écologique

Des plateformes numériques, aux tiers lieux ou encore à l'habitat participatif, de nombreux espaces et les différents liens sociaux qu'ils suscitent se sont mis au service de la préoccupation écologique.

1 - LA CONSOMMATION COLLABORATIVE ET L'ESSOR DE L'ÉCONOMIE DE PARTAGE FAVORISENT DE NOUVEAUX LIENS SOCIAUX, ET LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

De nombreuses pratiques intéressantes sur le plan environnemental induisent des relations et du lien social entre les individus. Ces pratiques sont souvent constitutives de ce que l'on appelle "l'économie collaborative". Le numérique a favorisé l'émergence de plateformes numériques d'échanges qui permettent aux particuliers de vendre ou d'acheter des produits entre eux, rapidement et sans intermédiaire. Chacun peut ainsi devenir fournisseur de services, comme avait pu le prédire l'économiste Jérémy Rifkin qui pensait que "le capitalisme allait laisser place à l'économie de l'échange et du partage". Les nouvelles technologies ont ainsi favorisé le succès de ces plateformes d'intermédiation à l'image du boncoin ou encore Vinted, plateformes où les particuliers procèdent à la revente de leurs produits dans une dynamique vertueuse pour l'environnement.

Ces plateformes ont fait émerger de nouveaux comportements plus respectueux de l'environnement, ancrant le principe de seconde main comme nouvelle habitude consommation. Si les profils et motivations des consommateurs collaboratifs sont très hétérogènes allant d'une forme d'engagement au sein de la société, à une recherche d'opportunités, de bons plans avec motivation financière, 90% des utilisations du boncoin déclarent que redonner du sens à leur consommation fait partie de leurs principales motivations. Mais surtout, elles favorisent la rencontre physique locale entre usagers autour d'échanges, d'apprentissages créant ainsi du lien social.

90% des utilisateurs du boncoin déclarent que redonner du sens à leur consommation fait partie de leurs principales motivations.

Ainsi, 67% des utilisateurs du boncoin apprécient avoir rencontré des personnes très différentes qu'ils n'auraient sans doute jamais eu l'occasion de croiser naturellement et pour 51% des Français, les plateformes d'échanges suscitent un sentiment de solidarité.⁸⁶⁴ L'application Allovoisins remplit également ces deux fonctions, elle permet à la fois la création de

lien social avec les voisins et favorise la location et le prêt de matériel entre voisins. La start-up Stootie met en relation les habitants d'un même quartier via son outil de géolocalisation et favorise le service entre ces personnes dans quatre domaines : la réparation et le bricolage, les services et loisirs, le transport et déménagement, les achats et livraisons. Ces services peuvent se faire contre rémunération ou gratuitement.⁸⁶⁵

Pour 51% des Français, les plateformes d'échanges suscitent un sentiment de solidarité

Enfin, avec l'essor de l'économie du partage, de nombreuses applications de covoiturage se sont développées, de Blablacar à CityGoo ou encore Koolicar une application de partage de voitures entre voisins. En 2018, le covoiturage aurait permis d'économiser 1,6 million de tonnes de CO2.⁸⁶⁶ Une étude internationale consacrée à l'impact social du covoiturage menée par Blablacar⁸⁶⁷ a montré que les échanges ayant lieu pendant un covoiturage sont perçus comme enrichissants pour 87% des membres, ce chiffre s'élève même à 96% en France. L'étude s'intéresse au type de conversations qui ont lieu pendant les covoitages : 84% des membres interrogés avaient appris des choses sur un sujet en particulier, 76% se sont sentis utiles en écoutant ou en discutant, 20% avaient profité du cadre de confiance offert par le covoiturage pour révéler des choses qu'il ou elle n'avait encore jamais révélé à personne. Le covoiturage offre ainsi un cadre d'échanges privilégié, bien au-delà d'un simple lien marchand, ou d'une volonté d'adopter un mode de transport plus durable.

2 - LA CRÉATION DE NOUVEAUX ESPACES PLAÇANT L'HUMAIN ET L'ÉCOLOGIE AU COEUR DE LEUR FONCTIONNEMENT

La préoccupation écologique est constitutive de nouveaux lieux collectifs qui vont d'espaces d'habitats à des lieux d'activités et de services. Depuis quelques années on voit notamment fleurir des habitats collectifs auxquels s'ajoutent une forte dimension écologique tels que les oasis, les éco-lieux ou encore les tiers lieux. Ces espaces regroupent des individus plaçant le collectif et l'écologie au centre de leurs idées. Les tiers-lieux sont pour la plupart issus du secteur de l'économie sociale et solidaire, initialement conçus pour partager un espace de travail, un atelier, un fab lab, ou encore des terres agricoles. Ils comprennent désormais des activités culturelles, ou encore des cafés associatifs, des jardins partagés... Ils sont un lieu de rencontres et d'échanges mis au service d'un

territoire. Les éco-lieux impliquent la notion de lieu de vie et s'inscrivent sur le long terme, contrairement aux tiers lieux qui peuvent être éphémères.

● **Les éco-lieux, des espaces pour repenser le lien social et la transition écologique**

Ces lieux expérimentent des modes de consommation et de production à faible empreinte environnementale mais aussi d'importants liens sociaux. D'après une étude réalisée par Carbone 4⁸⁶⁸, mesurant l'empreinte carbone des habitants de 10 écolieux, un habitant d'éco lieu émet 4,9 tonnes de CO2 par an, contre 10,1 tonnes pour un français en moyenne en 2015. Fin 2019, une recherche-action initiée par le Campus de la Transition s'est concentrée sur la contribution sociétale, sur la mesure du bien-vivre et la qualité des relations dans les espaces de type écolieux qui œuvrent pour des modes de vie plus solidaires et respectueux de l'environnement.

Pour cela, l'équipe de chercheurs a étudié le RCI, un Indicateur de Capacité Relationnelle initialement utilisé dans le cadre d'évaluation de projets RSE dans les pays émergents. Le RCI prend en compte plusieurs critères parmi lesquels le rapport à soi, relations à l'intérieur du lieu, relations à l'extérieur du lieu, rapport à l'environnement et rapport aux autres.

générale, sur une échelle de 0 à 10, diriez-vous que l'on peut faire confiance à la plupart des gens ou que l'on n'est jamais assez prudent quand on a affaire aux autres ?", 85% des répondants d'écolieux se positionnent plutôt du côté du "Oui" (Note > 5) contre 30% pour la donnée de référence du European Social Survey.

- **Rapport à soi** : 86% considèrent que s'installer en écolieu les a aidés à se poser des questions sur le sens de leurs actions.
- **Relations à l'intérieur du lieu** : 83% des répondants estiment que leur installation en écolieu a amélioré la qualité de leurs relations avec les personnes avec lesquelles ils vivent et 89% se sont inscrits dans une dynamique d'échanges de biens, de services ou de dons.
- **Relations à l'environnement** : 70% des enquêtés considèrent que leur installation en écolieu a eu un impact positif sur la fréquence de contacts avec des milieux naturels. 80% estiment que vivre en écolieu leur a permis de réduire leur empreinte carbone et 88% estiment avoir développé leur démarche de sobriété.
- **Relation à la société** : 83% estiment que vivre en écolieu leur a permis de contribuer à une action collective en faveur de l'intérêt général.

Les résultats mettent ainsi en évidence une corrélation entre les modes de vie sobre, étudiés à travers l'objet écolieu dans le cadre de l'étude, et la qualité relationnelle, appréhendée à travers le RCI-E.

Critères et Score RCI- E moyen sur les dix écolieux étudiés

Tableau 2 : Score RCI-E moyen sur les dix lieux étudiés

Note de lecture : en moyenne les 10 lieux étudiés obtiennent un score de 0,9 sur le critère Estime de soi de la dimension 1. Une personne ayant répondu Oui à la question "De façon générale, avez-vous une bonne estime de vous-même ?" obtient 1, une personne ayant répondu Non obtient 0. Ici, 90% des interrogés ont répondu Oui à la question.

© ADEME

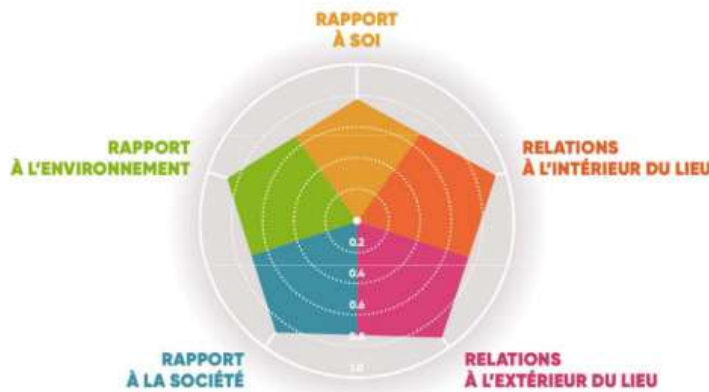


Diagramme 1 : score RCI-E moyen des 10 lieux étudiés.

Note de lecture : en moyenne les 10 lieux étudiés obtiennent un RCI de 0,88. Cela signifie que les personnes interrogées ont donné une réponse au-dessus du seuil sur 88% des critères étudiés.

Les résultats de cette recherche action ont mis en évidence les faits suivants :

- **Une capacité relationnelle élevée dans les dix écolieux étudiés, soutenant l'hypothèse d'une corrélation entre modes de vie sobre et qualité des relations.** Les résultats de l'analyse mettent en évidence un score RCI global des dix lieux de 0,88 sur une échelle de 0 à 1.
- **Relations à l'extérieur du lieu et rapport aux autres** : Les habitants d'éco-lieux font beaucoup plus confiance que l'ensemble de la population. A la question "D'une manière

83% estiment que vivre en écolieu leur a permis de contribuer à une action collective en faveur de l'intérêt général.

● **L'habitat participatif, un levier de cohésion sociale et d'écologie**

Le réseau "Habitat participatif France" le définit comme un projet qui permet "à des groupes de citoyens de concevoir, créer et gérer leur habitat collectivement en combinant espaces privatifs et espaces communs pour mieux répondre à leurs besoins, en cohérence avec leurs moyens et leurs aspirations"⁸⁷⁰.

Le principe de l'habitat partagé a le vent en poupe, en 2021 on recensait 934 projets d'habitats partagés en France, le nombre réel serait même supérieur de 30% à ce chiffre d'après Habitat Participatif France. Beaucoup d'habitats⁸⁷¹ participatifs font entrer la question écologique dans la sphère du logement, faisant du respect de l'environnement une préoccupation majeure du projet et des habitants. Le Mas Cobado, projet d'habitat participatif à Montpellier, héberge depuis 2016 une cinquantaine de personnes occupant les 23 logements aménagés ensemble. Les habitants du Mas Cobado⁸⁷², ont agrandi les jardins partagés de la résidence. Côté énergie, ils ont avancé sur une coopérative de production d'électricité avec des panneaux photovoltaïques grâce à

2. LE LIEN SOCIAL, SOCLE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

l'association "Énergie en toit". Les habitants se sont aussi mis en lien avec le tiers-lieu voisin La Tendresse et ont décidé en 2020 d'y ouvrir un café associatif.

Pour mener à terme ces projets d'habitat participatif, certaines associations viennent faciliter la coopération et la mise en relation entre les individus qui souhaitent se lancer. Le Hameau léger favorise ainsi le développement de projets d'habitat participatif sous formes d'éco-hameaux. L'association offre un accompagnement sur la durée pour permettre aux collectifs de se construire de manière durable en intervenant sur quatre aspects : le facteur humain, notamment la constitution d'un collectif d'habitants cohérent qui respecte les besoins individuels et familiaux de chacun ; les relations au territoire, avec l'identification d'une commune d'accueil, la réalisation des formalités ; le juridique et le financement avec la construction du cadre juridique et des plans de financement ; l'architecture et l'autonomie sur l'aspect de co-construction d'un habitat écologique qui répond aux besoins personnels et collectifs.

**En 2021 on recensait
934**

**projets d'habitats d'après l'association
Habitat Participatif France.**

En Bourgogne Franche Comté le réseau POTES (Pionniers Ordinaires de la Transition Ecologique), animé par la région en partenariat avec l'ADEME soutient les individus comme vecteurs du changement et acteurs de la transition depuis 2013. L'objectif est de faire émerger des projets collectifs, de favoriser l'entraide pour accélérer les projets de transition écologique.

● L'évènementiel mis au service de l'innovation et de la transition écologique

Enfin, l'évènementiel et les rencontres qu'il favorise peuvent être mis au service de la transition écologique. Virginie Dubby-Muller, députée de Haute Savoie affirme ainsi que "les évènements professionnels sont de véritables leviers pour la croissance verte de notre pays. Lieux de synergies et de partage, ils sont indispensables pour sélectionner, améliorer et créer les innovations qui permettront une large décarbonation de l'industrie française".

A titre d'exemple, le salon international de l'alimentation (SIAL) a récompensé en 2022 Zial, une start up travaillant sur le développement de la consommation d'algues marines. Cette distinction a permis à l'entreprise de bénéficier d'une importante couverture médiatique et de se lancer sur la commercialisation de son produit.⁸⁷³

3

Pour une vision écosystémique de l'existence humaine et une solidarité socio-écologique

De nombreux scientifiques souhaitent adopter une vision écosystémique de l'existence humaine. Elle permet de reconnaître l'interdépendance entre l'humain et les différents écosystèmes qui nous entourent et vient responsabiliser et questionner l'impact des activités humaines sur son environnement. Cette approche consiste ainsi à reconnaître les liens qui unissent les individus entre eux (ces liens qui leur permettent d'être solidaires, de préserver la planète pour le bien être de tous et pour les générations futures) mais aussi les liens qui unissent les individus au vivant et aux différents écosystèmes. Autrement dit, cette approche appelle de ses vœux une société des liens.

3A | One health, l'interdépendance de la santé humaine, animale et environnementale

La transition écologique et la justice sociale sont des questions étroitement liées. Faire solidarité est essentiel pour œuvrer collectivement autour d'un projet commun et embarquer l'ensemble des individus dans la transition écologique. L'empathie s'avère être un puissant ressort de la préoccupation environnementale.

fait que la santé humaine, la santé animale et la santé de l'écosystème justifient une approche intersectorielle et une recherche pluridisciplinaire.



La santé unique est une approche visant à optimiser la santé des humains, des animaux et des écosystèmes en intégrant ces domaines plutôt qu'en les séparant.

1 - UNE DEMANDE DE JUSTICE SOCIALE ACCRUE

Le premier pan de cette approche, la santé unique, "One Health"⁸⁷⁴, reconnaît l'interconnexion entre la santé humaine, la santé des animaux et la préservation de l'écosystème. Ce concept a émergé au début des années 2000, dans un contexte de recrudescence et d'émergence de maladies infectieuses, favorisée par la mondialisation des échanges. En quelques décennies, la santé est ainsi passée d'une conception centrée sur la santé humaine pour progressivement prendre en compte celle des animaux, des plantes, de la faune et la flore et des écosystèmes. L'organisation mondiale de la santé (OMS) définit aujourd'hui "une seule santé" comme une approche visant à optimiser la santé des humains, des animaux et des écosystèmes en intégrant ces domaines plutôt qu'en les séparant.

Les politiques publiques ont progressivement pris en considération les liens entre la santé et la biodiversité. Le concept de santé unique s'est popularisé en 2004 avec la publication des 12 principes de Manhattan. Ces derniers ont été élaborés à l'occasion d'une conférence organisée par l'ONG "Wildlife Conservation Society", portant sur les maladies susceptibles de circuler entre les hommes, les animaux domestiques et la faune. A l'issue de ce congrès, les organisations internationales participantes (OMS, FAO, OIE, IUCN) énoncent différents principes, reposant sur le

Voici quelques-uns de ces grands principes⁸⁷⁵ :

- La reconnaissance du lien essentiel entre la santé humaine et la santé des animaux, qu'ils soient domestiques ou sauvages, et la menace que représentent les maladies pour les personnes, leur approvisionnement alimentaire et leurs économies, et la biodiversité essentielle au maintien d'environnements sains et d'écosystèmes opérationnels dont l'homme a besoin ;
- La reconnaissance des conséquences sur la santé suite à des décisions relatives à l'utilisation des sols et de l'eau. Des altérations au niveau de la résilience des écosystèmes et des changements au niveau des schémas d'émergence et de propagation se produisent lorsque nous ne parvenons pas à reconnaître cette relation ;
- L'inclusion de la science de la santé de la faune sauvage comme une composante essentielle de la prévention mondiale, de la surveillance, de la maîtrise, du contrôle et de la diminution des maladies.

Plus tard, en 2010, l'OMS, la FAO et l'OIE ont souligné

3. POUR UNE SOLIDARITÉ SOCIO-ÉCOLOGIQUE

la nécessité d'un monde capable de gérer efficacement les risques pour la santé humaine et animale liés aux zoonoses et aux maladies animales affectant la sécurité sanitaire des aliments. Cette approche a été renforcée lors de la conférence Rio + 20 en juin 2012. Un rapport conjoint de l'OMS et du secrétariat de la Convention pour la diversité biologique (CDB) a également mis en avant l'importance de politiques plus intégrées pour faire face à ces enjeux.

Dans une méta analyse, Pongsiri et al. (2009)⁸⁷⁶ ont étudié le lien entre le changement de biodiversité et les effets sur la santé humaine. L'analyse mentionne l'apparition d'un foyer de syndrome pulmonaire à hantavirus au Panama et son association à la baisse de la diversité des assemblages de rongeurs. Elle étudie également des taux d'infection réduits du virus du Nil occidental chez les êtres humains associés à une grande diversité aviaire. Elle vient décrire l'effet de dilution, qui suppose qu'un écosystème et une biodiversité riches assurent la régulation des agents pathogènes et réduisent les transmissions infectieuses. Il faut cependant noter, que le concept de dilution dans la transmission de maladies vectorielles, demeure un sujet de controverse parmi les scientifiques. En effet, plusieurs mécanismes peuvent créer une relation entre la biodiversité et la prévalence d'agents pathogènes ou de parasites, cependant ils n'aboutissent pas systématiquement à une relation négative entre prévalence et diversité.

Dès lors, cette approche interdisciplinaire a été mise en avant comme un moyen de faire face aux enjeux majeurs de santé, susceptibles de s'accélérer avec le changement climatique. Cependant d'après la contribution du conseil scientifique Covid-19⁸⁷⁷, elle *“est culturellement peu partagée, actuellement mal structurée, pas suffisamment opérationnelle et peu lisible.”*

66

L'approche de santé unique a été mise en avant comme un moyen de faire face aux enjeux de changement climatique.

L'approche “One Health“ s'applique pourtant à de nombreux enjeux relevés par l'OMS⁸⁷⁸ :

- **Les maladies infectieuses**, les zoonoses se propagent entre animaux et humains : Aujourd'hui, l'OMS estime que 60% des maladies infectieuses émergentes proviennent du monde animal sauvage et domestique. Plus de 30 nouveaux agents pathogènes ont été détectés au cours des 30 dernières années dont 75% sont d'origine animale. De nombreuses études ont en effet reconnu des liens forts entre changement environnemental et maladies infectieuses non transmissibles chez l'homme et les animaux.⁸⁷⁹

- **La résistance aux antimicrobiens** : les bactéries développent la capacité de vaincre les médicaments conçus pour les éliminer, la propagation se maintient.
- **Les maladies à transmission vectorielle**, c'est-à-dire les personnes piquées par un vecteur (moustiques, les tiques, les puces...) tels que le paludisme, la dengue ou la maladie de Lyme. Une étude menée par Wood et Lafferty (2012) établit un lien négatif entre biodiversité et maladie de Lyme à différents niveaux de biodiversité en forêt⁸⁸⁰. Il s'agit d'ailleurs, de la première maladie vectorielle où l'effet de dilution a été démontré scientifiquement aux Etats-Unis.
- **La sécurité sanitaire des aliments et maladies** d'origine alimentaire causées par la contamination des aliments, de la livraison à la consommation des aliments.
- **La santé environnementale** qui comprend la pollution de l'eau, la pollution de l'air et le changement climatique.

Depuis 2003, la Banque mondiale comptabilise également 15 millions de décès 4000 milliards de dollars de pertes économiques dans le monde liées aux épidémies ou à la sécurité sanitaire des aliments et de l'eau. La crise du Covid 19 a d'ailleurs renforcé la pertinence de l'approche “Une seule santé” pour comprendre et affronter les risques sanitaires. Bonne nouvelle, ces pertes peuvent être contrebalancées par un investissement dans le concept de santé unique. **En 2022, la Banque mondiale estimait à 37 milliards de dollars par an, le bénéfice de l'adoption de cette approche.**

Le bénéfice de l'approche Santé unique est estimé à

37 milliards de dollars par an

d'après la Banque Mondiale.

3B | Enrichir l'humanisme juridique et les droits de l'humanité

Si l'impact des activités humaines sur son environnement, et notamment sur les générations futures ne fait aucun doute, la reconnaissance des droits de la nature et des générations futures constitue un vide juridique en France et même plus largement dans nos sociétés occidentales. Comblé ce vide juridique est pourtant un enjeu pour reconnaître l'interdépendance entre les humains, la nature, et la survie de la planète et afin d'adopter une vision écosystémique de l'existence humaine.

1 - RECONNAISSANCE JURIDIQUE A LA NATURE

L'idée de reconnaître la nature comme un sujet de droit vient du juriste américain Christopher Stone. Il est le premier homme de droit à avoir défendu cette idée dès 1972 pour s'opposer à un projet de construction de station de ski de Walt Disney qui mettait en danger une forêt de séquoias en Californie. Il contribue ainsi à la prise de conscience de la valeur intrinsèque de la nature. Dans son article "Should trees have standing", les arbres doivent-ils pouvoir plaider ?, il estime que "l'extension continue des instincts et affects sociaux de l'être humain vers de nouveaux objets s'est accompagnée en parallèle d'un élargissement par cercles concentriques du droit"⁸⁸¹. Il défend ainsi l'idée d'attribuer le statut d'un sujet de droit à des entités naturelles, statut qui confère à la nature le droit de se défendre en justice par l'intermédiaire de représentants. Stone en appelle ainsi à un changement de représentations sociales et de nos imaginaires.

Depuis, le concept de reconnaissance juridique à la nature a fait lentement son chemin. D'après la juriste Marine Calmet⁸⁸², présidente de l'ONG Wild Legal, l'idée d'un droit du vivant s'est concrétisée pour la première fois presque 30 ans plus tard lorsqu'en 2008, l'Équateur devient le premier pays du monde à inscrire les droits à la nature dans sa constitution nationale, suivi en 2009 de la Bolivie.

Plus récemment, ce sont trois fleuves, l'un néo-zélandais et les deux autres indiens à qui l'on a octroyé un statut juridique. Le 15 mars 2017, le parlement néo-zélandais reconnaît la rivière Whanganui comme une entité vivante pouvant être représentée lors d'actions en justice par un avocat représentant les membres de la tribu et un autre le gouvernement. Celui-ci a dédommagé la tribu Iwi, de 52 millions d'euros de frais de justice auxquels s'ajoutent 30 millions d'euros consacrés à la protection de la rivière. Une longue lutte menée par la tribu locale, qui se battait depuis les années 1870 pour la reconnaissance des droits de ce cours d'eau. Quelques jours après, c'est au tour des fleuves du Gange et de la Yamuna en Inde d'être reconnus comme des personnalités juridiques. Cette décision rendue par la Haute Cour de

l'Etat de l'Uttarakhand de l'Inde, avait fait suite à la saisie d'un citoyen en 2014 alerté par les intérêts privés qui s'exerçaient sur le fleuve et par l'inaction des autorités publiques en dépit de son état de pollution.

Bien sûr, le droit de la nature ne se limite pas au fait d'octroyer un statut juridique à la nature qui reste très exceptionnel. La loi française prévoit par exemple des droits de réparation à la nature, cependant le droit de la nature est un droit d'objet et non de sujet. "En France pour le moment la nature n'a aucun droit, le problème c'est qu'elle est considérée comme une chose, comme un ensemble de ressources inertes qui peuvent être utilisées par les êtres humains pour satisfaire leurs besoins." se désole Marine Calmet⁸⁸³, juriste spécialisée sur la question de la protection des droits de la nature et des peuples autochtones et présidente de Wild Legal.



“En France pour le moment la nature n'a aucun droit, le problème c'est qu'elle est considérée comme une chose, comme un ensemble de ressources inertes qui peuvent être utilisées par les êtres humains pour satisfaire leurs besoins.”

Le fait d'octroyer à la nature une personnalité juridique viendrait pourtant profondément bouleverser notre façon de voir les choses, de concevoir la nature :

*“C'est une petite révolution en soi qui signifie un certain changement dans l'aspect anthropocentrique ou biocentrique de la perception qu'on a du monde, de l'homme et de son environnement. Si vous donnez une personnalité juridique aux entités non-humaines vous cessez de considérer que l'humain est le seul à pouvoir avoir des droits. Dans une perspective un peu philosophique c'est évidemment essentiel car cela contribue à laisser plus de place, au moins en théorie, au non humain à côté des humains.”*⁸⁸⁴ souligne Marie-Angèle Hermitte, ancienne directrice de recherche au CNRS.

2 - LE DROIT DES GÉNÉRATIONS FUTURES

L'expression des "droits des générations futures" renvoie à l'idée de solidarité intergénérationnelle, et à la reconnaissance juridique de l'incidence de nos actions présente sur les générations à venir. Il s'agit du

3. POUR UNE SOLIDARITÉ SOCIO-ÉCOLOGIQUE

droit pour les générations actuelles et futures d'avoir un avenir serein et durable. Dans son rapport sur la solidarité intergénérationnelle⁸⁸⁵, les Nations unies définissent la justice climatique intergénérationnelle comme l'idée que la recherche du bien être de la génération actuelle ne doit pas affecter les possibilités d'une vie décente aux générations futures, mettant ainsi en évidence cette interdépendance entre génération présente et génération future. Il s'agit ainsi *"d'imaginer une responsabilité immédiate de génération présente envers les générations futures qui n'existent pas, et cela en raison d'un dommage futur mais certain qui affectera ces générations"*⁸⁸⁶.

La notion de générations futures tire son origine de plusieurs moments clés historiques⁸⁸⁷ : de la déclaration universelle des droits de l'homme adoptée en 1948 par les états membre de l'ONU qui reconnaît l'existence de droits naturels imprescriptibles ayant vocation à bénéficier aux générations futures, au "droit à un environnement sain" entériné en 1972 à l'occasion du premier sommet de la Terre à Stockholm ou encore au sommet de Rio en 1992 avec l'apparition du concept de développement durable inhérent aux générations futures. Sans oublier les Accords de Paris (2015) qui engagent les signataires à *"respecter, promouvoir et prendre en considération leurs obligations respectives concernant l'équité entre les générations"*.

66

"Il s'agit d'imaginer une responsabilité immédiate de génération présente envers les générations futures qui n'existent pas, et cela en raison d'un dommage futur mais certain qui affectera ces générations."

Cependant, les générations futures n'ont pas de personnalité juridique et ne sont pas reconnues comme des sujets de droit à part entière. Ce sont les générations actuelles qui sont responsables et reconnues par le droit, et non les générations futures, qui n'étant pas nées, ne peuvent ni en répondre ni en bénéficier. Il s'agit ainsi de penser un droit qui oblige les individus d'aujourd'hui pour les individus de demain. La juriste Catherine Le Bris, en appelle à un humanisme juridique pour reconnaître ces droits aux générations futures, leur permettre de maintenir leurs conditions de vie future et condamner l'inaction climatique avec des lois plus protectrices du climat⁸⁸⁸.



Droits de l'homme et droits de l'humanité au regard de la crise climatique

"Les droits de l'homme jouent un rôle-clé en matière climatique, tant sur un plan procédural que substantiel. Toutefois, pensés pour répondre à certains besoins normatifs, ils présentent des limites temporelles (la violation doit être effective, le recours ne vise pas à la prévenir) et spatiales (l'extraterritorialité implique un pouvoir effectif sur le territoire où se trouve la victime). Dès lors, ces droits ne sont pas armés pour faire face aux défis globaux et ne peuvent absorber toutes les demandes dans ce domaine ; chercher à les étendre, c'est prendre le risque de les diluer et de les fragiliser. Aussi, une protection efficace et effective du climat implique de reconnaître des droits collectifs et intertemporels : des droits de l'humanité. Ces droits fondent l'actio popularis et permettent d'envisager un recours même en l'absence d'un préjudice individualisable."

Le Bris, Catherine, (2022), *Droits de l'homme et droits de l'humanité au regard de la crise climatique*, Journal européen des droits de l'homme



Droit des générations futures et appel à la justice climatique intergénérationnelle dans le monde

Sonya Djemini- Wagner, à l'initiative de l'étude "Droit(s) des générations futures" de l'IERJD⁸⁸⁹ souligne que certains pays sont particulièrement innovants en matière de droit, leurs constitutions consacrent une conception plus responsable du rapport au vivant, notamment à travers la notion de "Terre nourricière". Des notions qui restent cependant encore étrangères à notre droit traditionnel français et européen.

En 1993, l'avocat Oposa v. Factoran a ouvert la voie aux recours portés au nom des générations futures. Il invoque l'arrêt de la surexploitation des forêts aux Philippines, au nom des générations futures. Cette initiative, sans précédent, initie une nouvelle ère de l'action en justice.

Plus récemment, les regards se sont tournés vers l'Amérique latine en 2018, avec la jurisprudence de "DeJusticia"⁸⁹⁰, par laquelle la Cour suprême de Colombie a reconnu comme sujets de droits à part entière les générations futures et l'Amazonie colombienne. La Cour suprême de Colombie a répondu positivement à l'appel de 25 colombiens, accompagnés par l'ONG DeJusticia, en donnant 5 mois au gouvernement colombien pour mettre en place un programme d'arrêt de la déforestation en Amazonie.

D'après Sonya Djemini- Wagner, à l'initiative de l'étude "Droit(s) des générations futures" de l'IERJD, **le droit fait figure de véritable processus évolutif⁸⁹¹, il appelle à réinventer les modèles en accord avec les défis de son temps.** Plaider pour un droit des générations futures, ou encore un droit de la nature, c'est rendre tangible l'interdépendance entre l'humain, la nature, les animaux mais aussi entre générations actuelles et générations futures.

3C | Tous reliés : l'interdépendance et l'inter-être

Du concept de santé unique, aux services écosystémiques rendus par la nature, les liens entre les êtres humains, les animaux et la nature semblent indissociables. **C'est en assurant un cercle d'interdépendances entre les organismes, les espèces, et les écosystèmes que l'Humanité a survécu et qu'elle survit encore aujourd'hui.**

Cependant cet ensemble d'écosystèmes est vulnérable et affecté par les activités humaines. **Le rapport du GIEC met notamment en garde** contre la poursuite d'un modèle de production et de consommation non durable, qui entraîne une surexploitation des ressources naturelles, la perte de la biodiversité, la dégradation des sols et des écosystèmes. Le philosophe Félix Guattari **en appelle à un changement radical de nos sociétés⁸⁹²**, en favorisant des formes de production et de consommation plus collectives et solidaires ainsi qu'à l'auto-organisation des individus via des communautés. En résumé, faire émerger des pratiques interdépendantes qui prendraient en compte les inséparables aspects sociaux, environnementaux. La prise de conscience de notre interdépendance est plus urgente que jamais, et elle pourrait développer le pouvoir d'agir des individus.

Dans leur ouvrage "Ces liens qui nous font vivre : Eloge de l'interdépendance", Christophe André et Rebecca Shankland examinent comment les relations avec les autres, avec la nature façonnent le bien être⁸⁹³. Ils invitent à prendre conscience de l'importance des relations et de la connexion avec le monde qui nous entoure, et à **cultiver une approche plus consciente et respectueuse de notre interdépendance mutuelle.**

L'acceptation de cette interdépendance mutuelle permet, selon Rebecca Shankland, de développer des relations de confiance et de soutien, un attachement sécurisant offrant un équilibre psychologique. De plus, l'interdépendance favorise la coopération dans un climat où règne encore une représentation très marquée par la compétition. En

augmentant les comportements coopératifs avec autrui, l'émotion sociale encourage le lien constructif entre les personnes et soi-même et favorise le développement de compétences personnelles, émotionnelles et relationnelles. L'interdépendance invite à reconnaître que les hommes dépendent tous les uns des autres pour prospérer. Cette prise de conscience peut encourager la solidarité et l'entraide au sein des communautés. Or, ces communautés ; le collectif en général ; sont de véritables piliers de l'engagement. Ils agissent sur nos comportements, en partie car ils viennent renforcer le sentiment d'appartenance, la sensation d'être connecté à un groupe et qu'ils sont sources de soutien émotionnel.



L'acceptation de l'interdépendance mutuelle permet de développer des relations de confiance et de soutien, un attachement sécurisant offrant un équilibre psychologique.

Enfin, les auteurs soulignent l'importance de **reconnaître l'interdépendance de l'homme avec la nature.** Prendre conscience de son impact sur l'environnement et de la dépendance des individus à l'égard des écosystèmes sains peut les encourager à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement et à prendre des mesures pour préserver la planète. Reconnaître cette interdépendance, c'est prendre conscience de notre vulnérabilité, et adopter une posture d'humilité. C'est donc prendre soin de la nature et adopter des comportements pro-environnementaux vertueux pour soi-même et pour les autres.



Reconnaître notre interdépendance, c'est prendre conscience de notre vulnérabilité, et adopter une posture d'humilité

Dans la même perspective, Thich Nhat Hanh, moine bouddhiste, poète militant pour la paix, développe le **concept d'inter-être** en s'appuyant sur la doctrine du Bouddha de l'origine dépendante. L'inter-être invite à voir le monde comme un réseau d'interconnexions, où chaque élément dépend des autres pour son existence et sa survie : tout est lié dans un cycle de dépendance mutuelle.⁸⁹⁴

Dans *The sun of my heart*, Thich Nhat Hanh écrit : *“Si vous êtes poète, vous verrez clairement qu'il y a un nuage flottant dans cette feuille de papier. Sans nuage, il n'y aura pas de pluie; sans pluie, les arbres ne peuvent pas pousser, et sans arbres, nous ne pouvons pas faire de papier. Le nuage est essentiel pour que le papier existe. Si le nuage n'est pas là, la feuille de papier ne peut pas être là non plus. On peut donc dire que le nuage et le papier sont interdépendants.”*⁸⁹⁵

Cette prise de conscience de l'inter-être a des implications profondes sur la façon d'interagir avec le monde. Elle encourage à **cultiver la compassion**, la compréhension et le respect envers tous les êtres vivants, ainsi qu'envers l'environnement. Reconnaître l'inter-être peut également inciter l'ensemble de la population à adopter des comportements plus responsables et respectueux envers la nature, en comprenant que ses actions ont des répercussions sur l'ensemble du réseau de la vie.

L'inter-être est une perspective qui invite à reconnaître et à honorer les liens profonds et interdépendants avec tous les êtres et toutes les choses dans l'univers, et à agir en conséquence avec bienveillance et responsabilité.

Les liens et les relations sont ainsi parties prenantes de cette vision écosystémique de l'existence humaine. La prise de conscience de cette interdépendance mutuelle (entre les individus, entre les humains et la nature) favorise le développement de liens sociaux, et un climat de confiance et de solidarité. En effet, les individus n'ont d'autres choix que de coopérer vers un but commun : celui de la protection de la nature et des écosystèmes indispensables à leur existence et au bien commun. Et cette coopération ne saurait exister sans une société des liens.

✓ **Partenaire officiel**

**FONDATION
DE FRANCE**

**Fondation
de
France**

● **La Fondation de France, premier réseau de philanthropie en France.**

Chacun de nous a le pouvoir d'agir pour l'intérêt général. Cette conviction est, depuis plus de 50 ans, le moteur de la Fondation de France. Chaque jour, elle encourage, accompagne et transforme les envies d'agir en actions efficaces dans tous les domaines de l'intérêt général : aide aux personnes vulnérables, recherche médicale, transition écologique, emploi, culture, éducation... Pour renforcer l'impact de l'action philanthropique, la Fondation de France favorise l'action collective et la coopération entre les acteurs publics ou privés. Avec les 977 fondations qu'elle abrite, elle soutient chaque année plus de 12 000 initiatives prometteuses et innovantes, au niveau local comme international. Elle s'appuie en France sur ses six fondations régionales et, à l'international, sur plusieurs bureaux, à New York et Hong Kong notamment. Indépendante et privée, elle agit grâce à la générosité des donateurs.

● **L'importance du lien social pour votre organisation**

Le lien social est le ciment indispensable à la cohésion de la société. C'est le socle de l'action de la Fondation de France en faveur d'une société plus juste, solidaire et durable. Dans un contexte où les fractures économiques, territoriales, culturelles, générationnelles et environnementales ne cessent de s'accroître, la Fondation de France agit pour renforcer les liens sociaux en accompagnant en particulier les personnes les plus vulnérables : personnes âgées, porteuses d'un handicap, isolées, précaires...

● **Les grandes approches pour favoriser la création du lien social**

La stratégie d'action de la Fondation de France repose sur plusieurs principes d'intervention : porter une attention particulière aux personnes les plus vulnérables et favoriser leur implication dans les actions qui les concernent, soutenir des associations de proximité qui sont les premiers artisans du lien social, favoriser la coopération entre tous les acteurs de l'intérêt général, pour une meilleure efficacité et coordination des actions menées. L'implication des personnes concernées et de leur entourage constitue l'une des clés de réussite pour leur permettre d'accéder à plus d'autonomie et de bien-être de façon durable.

● **Un grand projet inspirant en faveur du lien social**

Chaque année depuis 12 ans, l'Observatoire de la Philanthropie de la Fondation de France réalise une étude sur les solitudes en France, qui mesure le niveau d'isolement réel des personnes et évalue également le sentiment de solitude ressenti. La solitude concerne tout le monde : les personnes en situation de précarité, sans emploi, en situation de handicap, les personnes âgées mais aussi les jeunes...

En France, selon la dernière étude, une personne sur 10 souffre de solitude et d'isolement. Parmi les nombreuses initiatives de la Fondation de France pour retisser des liens sociaux, les Réveillons de la Solidarité organisés en fin d'année. Ils ont tous en commun :

- d'être portés par des associations de proximité qui accompagnent tout au long de l'année des personnes seules et/ou en difficulté ;
- d'associer les personnes en difficulté à toutes les étapes du projet. En les mettant au cœur de l'organisation de cet événement, ils leur permettent de sortir d'une logique d'assistantat et de retrouver dignité et fierté ;
- d'être ouverts à d'autres publics : par leur mixité, ils favorisent les rencontres et les échanges entre des personnes qui peuvent se côtoyer au quotidien sans jamais se parler.

- Réussites, marques de reconnaissance, labels, certificats, agréments

Plus de 200 000 projets menés dans tous les domaines de l'intérêt général depuis la création de la Fondation de France en 1969.

Chiffres clés 2023 :

- 977 fondations abritées dont 36 créées en 2023
- 259 salariés
- 530 bénévoles
- 792 891 donateurs actifs durant ces 4 dernières années
- En 2023, le Fondation de France et les fondations qu'elle abrite ont consacré 295,6 millions d'euros à la mise en œuvre de 12 600 projets d'intérêt général.

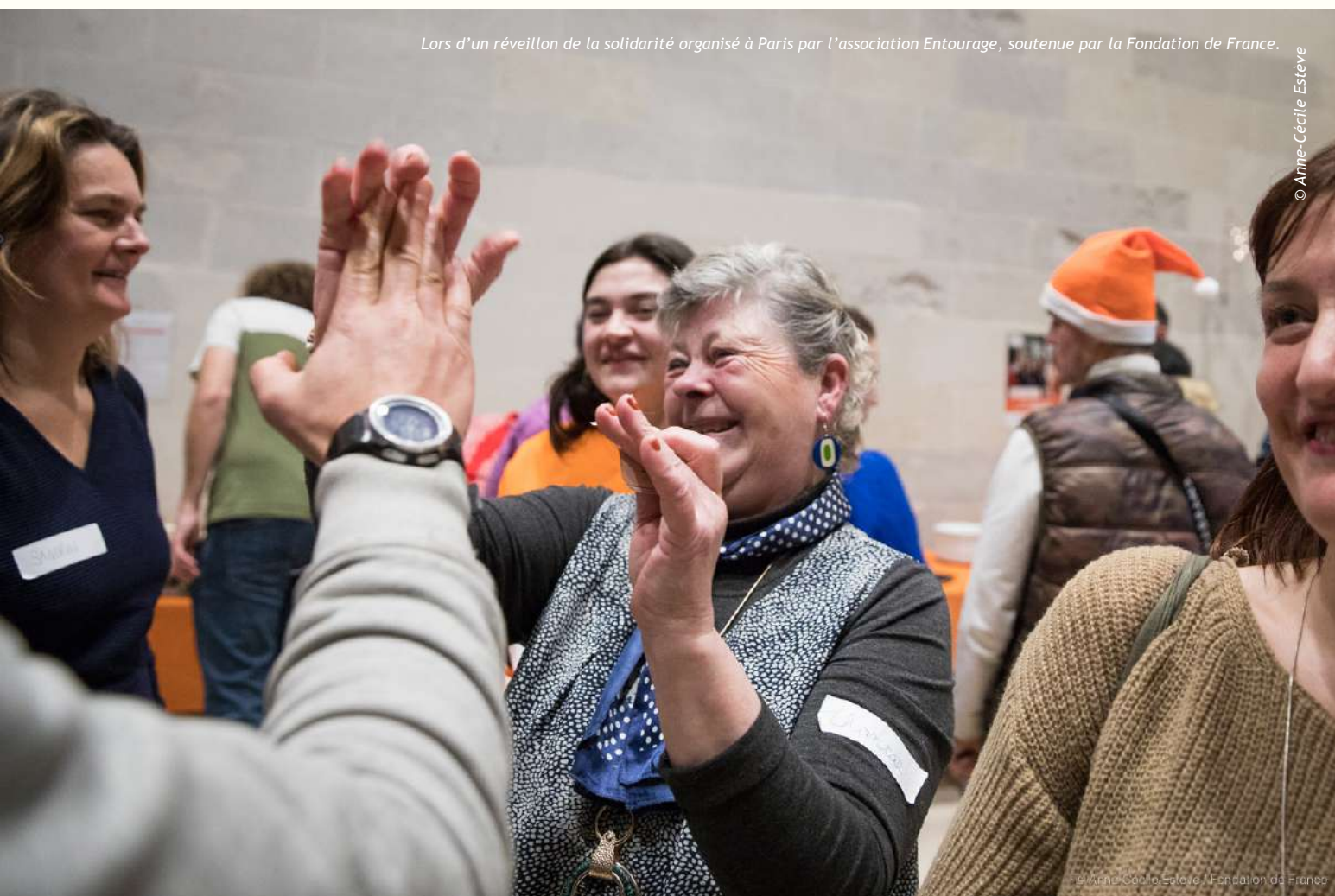
- Une citation inspirante

“

“La fraternité n'est qu'une idée humaine, la solidarité est une idée universelle. Le propre de la solidarité, c'est de ne point admettre l'exclusion.”

Victor Hugo

Lors d'un réveillon de la solidarité organisé à Paris par l'association Entourage, soutenue par la Fondation de France.





© Pierre Josse

Le Vin des Rues, Paris 14^{ème} (2008) La soirée accordéon du lundi, période Laurent!

Pierre Josse

66

“Organiser un blind test de l’amitié ou tester des plats entre voisins, c’est tisser des liens qui transcendent les étages et les portes closes.”

06. | Pour une société des liens



“C’est une loi de l’univers que nous ne pouvons pas faire notre bonheur sans faire celui des autres.”

Antonio Genovesi, économiste du XVIII

Une société des liens peut être effective dans toutes les dimensions sociétales (santé, éducation et formation, travail, territoire, ville et démocratie, écologie). C’est par ailleurs une société prospère (I) comme le montre l’analyse des coûts et des gains des liens sociaux. Elle repose sur de grands principes directeurs (II). Enfin, des propositions politiques sectorielles (III) oeuvrent à rendre effective une société des liens.

① | Prospérité d’une société des liens

L’impact de la solitude est réel (A). Par ailleurs, la société des liens est prospère comme le montre l’analyse des coûts et des gains économiques issus des liens sociaux (B). Elle témoigne par ailleurs d’une transition économique à l’œuvre avec l’avènement des biens relationnels et de l’essor de la gratuité (C).

1A | L’impact de la solitude

L’impact de la solitude est avéré et se confirme dans les différents champs de la société tels que l’éducation, le travail, l’engagement⁸⁹⁶.

● L’Impact de la Solitude sur l’Éducation

La solitude peut empêcher les individus de participer aux opportunités éducatives, les isolant de la communauté académique. Le poids émotionnel de la solitude peut

conduire à un désengagement scolaire et à une perte de motivation, affectant les performances académiques et les perspectives futures. L’absence de connexions significatives avec les pairs et les enseignants peut laisser les étudiants se sentir non soutenus et découragés.

● L’Impact de la Solitude sur l’Abandon Scolaire

La solitude peut entraîner une diminution de la

1. PROSPÉRITÉ D'UNE SOCIÉTÉ DES LIENS

motivation, un désengagement et un manque de soutien, augmentant le risque d'abandon scolaire. Le poids de la solitude rend difficile la gestion des exigences académiques. La solitude peut aggraver d'autres facteurs de risque tels que les problèmes de santé mentale, l'exclusion sociale et le harcèlement. Sans un sentiment d'appartenance et de soutien émotionnel, les étudiants peuvent se sentir accablés et non soutenus, les poussant à abandonner leur éducation.

● L'Impact de la Solitude sur la Productivité

La solitude peut diminuer la motivation, la concentration et l'engagement global au travail, rendant difficile l'accomplissement des objectifs. L'absence de connexions sociales nuit à la collaboration et à la communication, essentielles pour un travail d'équipe efficace et la résolution innovante de problèmes.

● L'Impact Caché de la Solitude sur le Chômage

La solitude peut créer un cercle vicieux entravant les perspectives d'emploi. Elle peut entraîner un manque de confiance, de motivation et de compétences sociales nécessaires pour obtenir et conserver un emploi. Ce sentiment de déconnexion peut éroder l'estime de soi, rendant difficile la participation aux entretiens et la construction de réseaux professionnels.

● L'Impact de la Solitude sur l'Engagement Civique

La solitude peut diminuer la motivation à participer aux activités communautaires, rendant difficile la connexion avec les autres et la contribution aux efforts collectifs. L'absence de liens significatifs peut entraîner un sentiment réduit d'appartenance et de but. L'engagement civique peut combattre la solitude. Participer à des initiatives locales, faire du bénévolat ou défendre des causes importantes crée des connexions sociales et un sentiment d'appartenance, atténuant les sentiments d'isolement.

1B | Les coûts et les gains économiques des liens sociaux

Les liens sociaux révèlent des conséquences économiques significatives, comme le montrent plusieurs études. Un groupe de chercheurs de Sciences Po et de La Fabrique du Nous a synthétisé en 2022 les recherches publiées dans un tableau issu de leur étude *“Combien nous coûte le “vivre-séparé” ? Combien “rapporte” le vivre-ensemble ?”*⁸⁹⁷. L'étude met en évidence les coûts associés à l'absence de liens sociaux et les bénéfices économiques découlant des investissements dans les relations sociales.

● Coûts liés à l'absence de liens sociaux

L'absence de lien social et d'intégration peut avoir des répercussions économiques majeures pour divers secteurs de la société. Ne pas investir dans les relations sociales a été associé à différents domaines sociaux et économiques dans la littérature, selon l'étude *“Combien nous coûte le “vivre-séparé” ? Combien “rapporte” le vivre-ensemble ?”*⁸⁹⁸ : l'isolement social et la solitude (ayant des impacts sur le bien être des individus et à la fois sur la santé publique), la ghettoïsation sociale et scolaire (ayant un coût pour les finances publiques, par

ex: salaire du chômage), l'exclusion sociale et territoriale (qui reflète le coût de délinquance), la dépendance sur la durée (les situations qui peuvent coûter à l'État en raison de l'absence de réseau, comme ressortissants de l'ASE, le SDF) et la non-accessibilité (le coût des espaces non-accessibles pour les personnes en situation de handicap). Tous ces points démontrent que le manque de liens sociaux entraîne des coûts économiques importants.

Différents exemples reflètent et concrétisent bien le coût économique de l'absence des liens sociaux notamment en termes de santé. En effet, l'étude *“Social Relationships and Mortality Risk”*⁸⁹⁹ de l'Université Brigham Young a révélé que l'isolement social est aussi nocif pour la santé que de fumer 15 cigarettes par jour ou d'être alcoolique, augmentant les risques de démence et de crises cardiaques. Cependant, le soutien des amis et de la famille est essentiel car il donne un sens à la vie et encourage des comportements de soin personnel, réduisant ainsi les comportements à risque. De plus, l'étude SROI de La Cloche, menée par *GoodWill Management*⁹⁰⁰, estime que la réduction de l'isolement apporte un **gain économique de 2,2 millions d'euros** sur ces facteurs de santé (Baisse du coût socio-économique de l'isolement = 2,2M€).

Pour l'association Entourage, la **précarité relationnelle est en fait la mère de toutes les pauvretés**. Les liens sociaux sont en effet un filet de sécurité primordial en cas de moment compliqué, pour éviter de se retrouver dans une situation de précarité économique. Et inversement, ils sont essentiels pour mettre un terme à la précarité matérielle. L'association souligne que cet énorme potentiel des liens sociaux qui concernent une grande variété de sujets (santé mentale, sécurité matérielle, bien-être) est de plus en plus valorisé, comme en témoigne la création par l'OMS d'une Commission pour favoriser le lien social en décembre 2023, qui a pour but *“d'aborder la question de la solitude en tant que menace urgente pour la santé, de promouvoir en priorité les liens sociaux et d'accélérer la mise à l'échelle des solutions dans les pays, indépendamment de leur niveau de revenu.”*

● Bénéfices économiques découlant des investissements dans les relations sociales

Face à cela, l'établissement de liens sociaux procure des **gains importants** pour la société. Dans divers domaines de la vie sociale, le pouvoir des liens sociaux procure des gains économiques.

L'étude *“La preuve économique du lien social”* montre que les liens sociaux ont des avantages dans la vie professionnelle : avec le pouvoir des liens, l'engagement des employés augmente (diminution du turn-over), et il y a une réduction de l'absentéisme et des arrêts maladie (par exemple, des entreprises qui emploient des personnes handicapées comme Café Joyeux, [R]égal, Le Reflet, insufflent un sens et un but au personnel). Aussi, bénéficiaire de la force de liens sociaux peut créer des occasions économiques personnelles. Par exemple, les programmes de mentorat augmentent de 28% la probabilité pour les jeunes de trouver un emploi et de 15% leur salaire moyen. Ces programmes soutiennent l'intégration des jeunes dans la vie professionnelle et réduisent de 26% le taux de récidive chez les jeunes délinquants.⁹⁰¹

Outre les avantages professionnels, les liens sociaux offrent également divers bénéfices dans la société. Par exemple, les espaces de vie intergénérationnels proposent aux étudiants des logements à des prix inférieurs à ceux du marché, réduisant ainsi les coûts. De plus, les villes touristiques qui investissent dans l'accessibilité voient leur nombre de touristes augmenter, ce qui accroît également les revenus locaux.

Enfin les liens sociaux peuvent aussi contribuer à **réduire les coûts de la sécurité sociale**. Un exemple de Finlande, le programme Housing First (*“Logement d'abord”*) est une approche innovante en matière de lutte contre le sans-abrisme. Les unités de logement travaillent systématiquement avec les résidents pour les aider à se connecter avec le quartier, augmenter la tolérance et prévenir les préjugés. Le programme vise à réintégrer les individus dans la communauté en favorisant les liens sociaux et en leur donnant accès à des activités et services sociaux. Ce programme *“Housing First”* mis en œuvre par le gouvernement finlandais permet une **économie de 15 000 euros par personne sur le budget de l'État**.

Pour les coprésidents d'Unimev, il est pertinent de s'interroger sur la mesure dans laquelle les événements, en créant des liens, offrent des bénéfices économiques. **Un événement stimule l'innovation et la créativité, et favorise la diffusion des connaissances. Par ailleurs, un événement est aussi un important vecteur de valeurs.** Un membre d'Unimev rapporte un échange avec François Gemenne, co-auteur du sixième rapport du GIEC. Selon Gemenne, il est essentiel de maintenir et d'encourager les rassemblements, non seulement pour la richesse et la beauté des rencontres qu'ils offrent, mais aussi pour ce qu'ils nous permettent d'accomplir ensemble. **Lorsqu'un individu se sent entouré et intégré, il est plus enclin à s'engager pour de bonnes causes.**

1. PROSPÉRITÉ D'UNE SOCIÉTÉ DES LIENS

Tableau : Gains et coûts économiques du lien social selon le rapport Combien nous coûte le “vivre-séparé” ? Combien rapporte le “vivre ensemble” ? : La preuve économique du lien social publié par Sciences Po et Le Fabrique du Nous.⁹⁰²

LES GAINS

1. Diminution des coûts RH :

Fidélisation : Des initiatives qui créent un environnement de travail positif augmentent la fidélisation des salariés, réduisant ainsi les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

Réduction de l'absentéisme : Les environnements de travail inclusifs, comme les restaurants formant du personnel handicapé (Café Joyeux, [R]egal, Le Reflet), réduisent l'absentéisme, augmentant la productivité.

Diminution des arrêts-maladie : Les entreprises qui offrent un sens et une mission sociale à leur personnel constatent une baisse des arrêts-maladie.

2. Augmentation du pouvoir d'achat :

Habitat intergénérationnel : Propose un logement à coût nul ou inférieur au marché pour les étudiants, leur permettant d'économiser sur leur loyer.

3. Augmentation des recettes locales :

Tourisme accessible : Les villes touristiques qui investissent dans l'accessibilité (comme Bibione, en Italie) attirent plus de touristes et augmentent les recettes locales.

4. Amélioration de l'employabilité :

Mentorat : Le mentorat augmente la probabilité pour les jeunes d'être en emploi six mois après leur diplôme de 28% et améliore leur salaire moyen de 15%.

5. Réduction de la récidive :

Justice restauratrice : Les programmes de médiation entre victime et agresseur réduisent la récidive de 26% par rapport aux méthodes de justice traditionnelles.

6. Diminution des coûts de la sécurité sociale :

Housing First : Le programme en Finlande a permis d'économiser 15 000 euros par personne sur le budget de l'État en offrant aux sans-abri un logement stable.

LES COÛTS

1. Coût de l'isolement et de la solitude : La solitude est comparée à l'effet nocif de fumer 15 cigarettes par jour, avec des coûts économiques significatifs liés aux maladies chroniques et à une mortalité précoce. Une étude estime les gains à 2,2 millions d'euros liés à la réduction de l'isolement, lors d'une expérimentation au périmètre réduit auprès de l'association la Cloche.

2. Coûts de la ghettoïsation sociale et scolaire et du non-accès aux opportunités économiques : L'étude de l'Institut Sapiens estime que le déterminisme social coûte environ 10,1 milliards d'euros par an, en tenant compte de l'augmentation du chômage et de la perte de recettes fiscales et de cotisations sociales.

3. Coût de l'exclusion sociale et territoriale vis-à-vis de la délinquance et récidive : Le coût moyen d'une personne en prison est de 105 euros par jour. La délinquance entraîne des coûts matériels et immatériels significatifs, ainsi que des coûts liés au fonctionnement de la justice et aux programmes de réinsertion.

4. Coût de la dépendance sur la durée : Les personnes issues de l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) qui deviennent sans-abri ou chômeurs représentent des coûts supplémentaires pour les services sociaux et les programmes d'aide.

5. Coût de la non-accessibilité (handicap) : Les espaces non-accessibles entraînent des surcoûts quotidiens pour les personnes handicapées, par exemple en devant utiliser des taxis plutôt que les transports en commun. Ces coûts affectent également d'autres groupes tels que les femmes enceintes et les personnes âgées.

10

Transitions économiques : des biens relationnels et de la gratuité

● Sortir du tout contractuel

Le tout contractuel est une réalité biaisée et dommageable des interactions humaines ne prenant pas en compte la rencontre. Luigino Bruni, dans son livre intitulé *La blessure de la rencontre : l'économie au risque de la relation*, explore la dynamique entre l'économie de marché et les interactions humaines, mettant en évidence que la plupart des systèmes économiques contemporains se concentrent sur la réduction des interactions personnelles entre individus et la standardisation des transactions. Les contrats et les règles sont nécessaires dans une société, mais leur surutilisation peut étouffer les rencontres et les relations humaines, compromettant ainsi la capacité des individus à établir de véritables liens et à ressentir du contentement. Au contraire, il est crucial que les relations ne se limitent pas aux transactions et aux contrats, mais permettent aux individus de tisser des liens authentiques, significatifs et réciproques.



Repenser la centralité du travail en faveur des liens sociaux

Selon Marion Ben Hammo de la Fondation de France, la question des liens et des liens au monde est trop posée à partir de l'activité économique. Or, la centralité que prend le travail aujourd'hui n'est pas favorable à la création de liens comme le montre le livre «Paresse pour tous» de Hadrien Klent. Ce livre propose de repenser notre rapport au travail en imaginant une société où l'on travaille seulement 15 heures par semaine pour privilégier le bien-être et les relations humaines. Klent explore comment une réduction drastique du temps de travail pourrait non seulement améliorer la qualité de vie individuelle, mais aussi renforcer les liens sociaux et la solidarité au sein des communautés.

● Accueillir les biens relationnels

L'économie traditionnelle ne laisse que peu de place aux biens relationnels. Or, ceux-ci sont au cœur de l'épanouissement humain. Le bonheur des individus repose sur les relations mutuelles, l'entraide et le dévouement. Le véritable bonheur découle non seulement des gains matériels, mais également de la capacité à établir des liens avec autrui et à lui apporter son aide. Par exemple, alors que la société contemporaine propose des substituts pseudo-relationnels, tels que la télévision et Internet, qui limitent les rencontres réelles, c'est dans la rencontre authentique que se trouve le potentiel du bonheur et de

l'épanouissement humain. *“Dit autrement c'est en se risquant à une rencontre authentique qu'on se donne la chance d'être heureux”*. Par ailleurs, l'auteur souligne que *“les biens relationnels ne correspondent pas à la relation même mais à ce qui en découle”*.



Economie de marché et économie civile

Bruni explique la situation actuelle en comparant une économie de marché à une économie civile. L'économie de marché repose sur le principe du contrat, limitant les rencontres au profit de transactions basées sur l'intérêt personnel. En opposition, l'économie civile italienne prône la réciprocité, la gratuité et la *communitas*, favorisant des relations égalitaires et solidaires.

Pour Bruni, les biens relationnels comportent 7 caractéristiques essentielles : l'identité des acteurs, la réciprocité et la simultanéité de l'échange ; la motivation *“Lorsque la relation n'est pas une fin en soi mais uniquement un moyen d'obtenir quelque chose d'autre (faire des affaires), on ne peut pas parler de biens relationnels”* ; le fait émergent dépassant les contributions des acteurs ; la gratuité de la rencontre et non une relation intéressée ; et le bien et non seulement une marchandise ce qui suppose une valeur plus qu'un prix de marché et des coûts d'opportunité.

● La gratuité, moteur d'innovation

La gratuité est ce qui permet une rencontre authentique et modère les grandes innovations sociétales. La gratuité procède de deux voies : celle *“constitutive de tout être humain”* et *“celle d'un leadership authentique”*. De sorte, qu'*“aucune grande innovation ne s'est réalisée sans cette forme de leadership”*, que *“toutes les grandes innovations économiques et sociales ont besoin de cette gratuité”*. En effet, la gratuité est essentielle dans la création de biens relationnels, car elle permet des interactions désintéressées et enrichissantes. Ainsi, ce deuxième modèle met en lumière l'importance des rencontres authentiques et du désintéressement dans les interactions économiques et sociales. Si, bien sûr, les contrats sont nécessaires, il est également essentiel de laisser place aux rencontres. Tout se résume à *“notre capacité à susciter la rencontre, à faire preuve de gratuité, car c'est en prenant le risque d'une rencontre authentique que nous nous donnons la chance d'être vraiment heureux”*.

☑ **Partenaire pionnier**

Fédération des acteurs de la solidarité



Fédération
des acteurs de
la solidarité

“

“Nous sommes tous et toutes responsables du lien social.”

Nathalie Latour, directrice générale de la FAS

“Dans notre société qui pousse vers l’individualisme, nous devons tous et toutes faire en sorte qu’il y ait des routes qui se croisent, car chaque fois que les routes ne se croisent plus, que les individus s’isolent dans leur bulle, notre cohésion est en danger.

Les élections législatives des 30 juin et 7 juillet derniers nous ont fait une démonstration du risque de stigmatisation des personnes, soit par leurs origines, soit leur situation sociale. Notre société se transforme et ces craintes peuvent facilement trouver un point de refuge en cherchant des boucs émissaires. Cette essentialisation des êtres humains, cette hiérarchie entre les personnes en raison de la couleur de leur peau, de leur orientation sexuelle ou de leur religion, est sans doute ce qui affecte le plus aujourd’hui nos liens sociaux.

La Fédération des acteurs de la solidarité est la tête de réseau de près d’un millier d’associations, au contact quotidien des personnes accompagnées, des professionnel.les, des bénévoles. Depuis bientôt 70 ans, nos missions relèvent de la recréation de liens au service de l’intérêt général. Notre ADN, c’est le lien social.

C’est aussi le rôle de la société civile de prévenir les conséquences des inégalités de départ : le sans-abrisme et l’exclusion, la santé avec les addictions, la perte d’un emploi, ce sont toujours les conséquences d’une situation sociale défavorable. Retisser des liens sociaux, redonner le goût des autres et la satisfaction d’être utile à une personne, c’est l’essentiel et la fierté du travail social.

La participation des personnes accompagnées : une clé du retour à la vie sociale

Depuis quelques années, ce sont les personnes accompagnées elles-mêmes qui formulent leurs choix et leur rythme pour réussir leur réinsertion ou leur rétablissement. Dans notre secteur du travail social, nous nommons cela “la participation”. C’est une approche nouvelle, bien loin de la prise en charge “verticale” des plus pauvres et des déshérités, une co-création innovante des chemins de sortie de la précarité. Il s’agit de redonner leur place de sujet à ces personnes en situation d’exclusion, de ne pas les réduire à leurs difficultés, de les impliquer dans leur propre reconstruction

Aujourd’hui, nous sommes tous et toutes responsables des risques de délitement du lien social. Des initiatives multiples foisonnent avec des rencontres humaines formidables, des actions qui croisent la justice sociale, le bien-être et le respect de l’environnement.

Nous en avons valorisé un grand nombre lors des Journées du travail social que nous avons organisées les 24 et 25 septembre à Nancy.

Nous avons grand besoin que les médias transcendent les discours clivants et anxiogènes et, sans nier les difficultés, qu’ils mettent aussi en lumière les réalités concrètes et quotidiennes de la solidarité.”

N.L.

© Pierre Josse



2

Principes directeurs de liens sociaux bénéfiques

Des recherches précédentes sur le pouvoir des relations émergent des principes directeurs constitutifs d'une société des liens. Pour des liens sociaux bénéfiques, voici quelques composantes nécessaires à cultiver. Une partie d'entre elles est brièvement illustrée d'un exemple. Elles sont ici classées par ordre de découverte dans le processus de recherche de notre étude.

● La diversité

Les politiques de diversité et d'inclusion favorisent un environnement où chaque individu se sent valorisé et respecté, ce qui renforce le bien-être au travail et la cohésion sociale. Des initiatives comme celles de l'association Jolokia, qui démontre l'importance de la diversité au sein d'équipes hétérogènes, illustrent parfaitement comment le «faire-ensemble» peut générer de la richesse et transformer les perceptions sociales. Valoriser la diversité aide à construire une société plus soudée, où les différences sont vues comme des forces.

● L'amour

La chercheuse Barbara Fredrickson, dans son livre *Love 2.0*, invite à cultiver l'amour au quotidien, au-delà du cercle restreint habituel, en créant des micro moments d'amour, qui passent par une connexion avec l'autre personne, une intention de soin mutuel ou de souci de l'autre et un partage d'émotions positives. Ces micro moments d'amours peuvent advenir au travail avec des collègues ou dans une file d'attente particulièrement longue.... Rien d'inatteignable dans ces moments de micro-amours : écoute, résonance, émotions positives, 3 ingrédients possibles pour créer / renforcer le lien

● L'écoute

L'écoute : Pour Astrée, l'écoute active est une approche innovante et essentielle pour restaurer le lien social et lutter contre l'isolement. Inspirée des principes de Carl Rogers, cette méthode se base sur une écoute centrée sur la personne, sans jugement ni consolation, mais empreinte d'empathie. Elle se pratique au cours de conversations d'environ 1h30 et offre un accueil inconditionnel à la personne. Il est essentiel de faire participer le plus grand nombre à cette démarche, car l'écoute active constitue la première étape pour recréer des liens authentiques et sortir de l'isolement. Astrée partage cette pratique dans la société, convaincue des bienfaits de l'intelligence collective et de la co-éducation.

● Le moment humain, la présence entière / la conscience / l'attention

En 2014, le député travailliste Chris Ruane a lancé un programme de pleine conscience au Parlement anglais suivi par plus de 100 députés. Ce programme a amélioré la gestion du stress et de la pression chez les députés, et a participé à apaiser les échanges. Les députés ont expliqué voir plus facilement l'humain derrière leur adversaire politique, et ont remarqué qu'il était plus facile de prendre son temps pour répondre au lieu de réagir impulsivement. Or un échange apaisé est bien souvent un échange constructif, quelque chose d'essentiel en politique. Pour Angela Harris, membre de la chambre des Lords, la pleine conscience peut donc rendre la politique plus bienveillante et plus efficace.

● Le temps / la pause

Pour mieux se rencontrer, il faut prendre le temps. Dans une étude intitulée "Promouvoir la lenteur dans la ville : rythmes de vie et aménagement urbain"⁹⁰³, un groupe de chercheurs de l'Université de Louvain démontre que la vitesse est un facteur perturbant des rapports sociaux. Elle est synonyme de danger et d'exclusion d'une partie de la population (personnes âgées, enfants, personnes handicapées, etc.).

● La vulnérabilité / l'authenticité

Le réseau social Black Elephant utilise toute la puissance de la vulnérabilité pour rassembler et créer des relations. Les participants échangent, en vrai ou en virtuel, en répondant à des questions sur leurs ressentis et leurs émotions, plutôt que sur leurs opinions ou leurs pensées. Ces moments unissent donc au lieu de diviser et fournissent une base pour des liens plus profonds.

● La vérité

Le label Journalism Trust Initiative (JTI) attribué aux journaux du Groupe EBRA, par Reporters Sans Frontière, joue un rôle crucial dans le tissage des liens entre la vérité et le lien social. Philippe Carli, Président du Groupe EBRA, met en avant l'excellence journalistique et l'éthique, valeurs fondamentales portées par les journalistes du groupe. En garantissant un contenu vérifié et en évitant toute forme d'instrumentalisation, le label JTI apporte une forte valeur ajoutée à la sphère médiatique, positionnant

2. PRINCIPES DIRECTEURS DE LIENS SOCIAUX BÉNÉFIQUES

ainsi les journaux du groupe, en leader dans la lutte contre la désinformation. En tant que média de confiance, EBRA incarne un pilier essentiel pour maintenir la crédibilité et l'intégrité de l'information dans notre société. L'intégrité de l'information est le fondement du lien intègre et authentique à l'autre.

● La simplicité

“En banlieue, le contact, la rencontre avec l'autre est facile. Ici, nos conventions, nos codes de politesse nous brisent parfois dans notre élan vers l'autre” affirme Pierre Chazerans, jeune retraité ancien responsable des ressources humaines ayant quitté le confort de la vie d'Aix en Provence pour vivre en mission (de 5 ans) en cité de banlieue 5 ans en cité à Trappes.⁹⁰⁴

● L'horizontalité

L'horizontalité est essentielle aux liens. Etre ni aidant ni aidé et tout à la fois aidant et aidé. Pour la Fondation de France, la perspective de rencontrer des gens différents peut être excitante, mais souvent ce sont les riches qui choisissent de se tourner vers les pauvres. On a tendance à imposer cette connexion aux personnes qui rencontrent plusieurs difficultés. Comme vu plus haut, la verticalité de la France, la plus grande de l'OCDE (Hofstede), génère à la fois une distance et une frustration, et pénalise le tissage de liens véritables.

● La gratuité

Dans son ouvrage *La blessure de la rencontre : l'économie au risque de la relation*, Luigino Bruni met en évidence l'importance essentielle de la gratuité, souvent occultée par les notions d'intérêt rationnel, de contrat réciproque et d'homo economicus.

● La confiance

Cyril Lambert, formateur sur le climat social auprès d'enseignants, affirme que les liens se créent parce que les individus déterminent qu'ils sont partenaires de coopération. Ce n'est pas la nature du lien qui crée la confiance mais plutôt la confiance qui irrigue la relation. Un principe fort lorsque l'on sait que le pourcentage de la défiance en France est fort. Selon le Baromètre de la Fraternité de 2024, 79% des Français affirment ne pas faire confiance par défaut à autrui. L'expérience de Paul Ekman sur les micro-émotions est éclairante : en examinant au ralenti les images de participants, on peut voir des fragments d'émotions sur les visages, lesquels sont susceptible d'expliquer si oui ou non se crée une relation. Cela signifie qu'une confiance véritable est nécessaire à la relation et non seulement un semblant de confiance.

● L'effort (“c'est comme le sport, ça demande un effort”)

Pour initier des interactions sociales, l'effort est un élément essentiel. Selon HelloAsso, une défiance accrue envers les interactions sociales avec des inconnus est observée : 55% des personnes trouvent inquiétant de faire le premier pas vers un inconnu dans un groupe social, ce chiffre atteignant 68% chez les moins de 25 ans (Baromètre de l'Engagement Citoyen et Solidaire, HelloAsso et OpinionWay, 2023) Pourtant, cet effort est crucial car il permet de briser la glace, en démontrant une ouverture d'esprit et une volonté de créer des liens.

● Le partage d'émotion positive

Un “positive energizer” est une personne dotée d'un état d'esprit et d'un état émotionnel positif, occupant une place centrale dans les réseaux relationnels de l'entreprise. Par son rayonnement d'énergie et d'enthousiasme, le “positive energizer” partage des émotions positives à ceux qui l'entourent, contribuant ainsi à l'évolution de l'entreprise. Devenir un “positive energizer” peut être aussi simple que d'adopter des actions quotidiennes visant à améliorer la communication et l'attitude. Par exemple, un contact visuel suivi d'un sourire ou d'un signe de la tête lorsqu'on croise un collègue peut instaurer une impression positive et amicale, favorisant un environnement de travail harmonieux et dynamique.

● Les proximités (physiques) voire le toucher

Le toucher porte un double effet bien-être (la sécrétion d'ocytocine) et analgésique (sécrétion d'endorphine) : bien-être physique, mental et émotionnel, diminution des seuils de douleur et de stress, amélioration de la qualité de vie. L'IME Conseil identifie ainsi dix bienfaits associés aux câlins, parmi lesquels l'augmentation de l'ocytocine, l'hormone responsable du plaisir et de l'énergie, la régulation du système nerveux, ainsi que la représentation concrète de l'amour et du soutien. La proxémie et tant qu'étude de nos interactions spatiales et de leur signification éclaire le lien entre proximité et lien social.

● Le corps

Le corps est une relation à soi qui nourrit la relation à l'autre. Selon Luc Brasseur, entraîneur de boxe et de MMA, chercheur dans le domaine de l'éthique de la violence et préparateur physique au sein de l'école du Théâtre du Nord, la pratique de cadrage en sport de combat qui consiste à faire face à l'autre de manière constante, le mettre dans son couloir de frappe, rend possible la rencontre, avant toute frappe ou saisie. Pour Pierre-Alexis Goureau, de chez Motion in Machina, prendre soin de notre corps est sans doute une condition essentielle pour créer des liens.

● L'activité physique

HelloAsso dynamise le sport non privé en favorisant une activité qui crée des liens inclusifs en mêlant différents publics. Cette dynamique se manifeste par une mixité des participants qui se distinguent de leurs rencontres habituelles à plusieurs niveaux : culturellement, socialement, ethniquement, éducativement, géographiquement, politiquement et professionnellement. Il est indéniable que la mixité des bénévoles est particulièrement présente lors des événements sportifs soutenus par HelloAsso. Ce modèle défend le sport associatif, crucial face à la montée des pratiques sportives individuelles ou dans des salles privées, qui menacent la cohésion du tissu associatif. Notamment, 8 enfants sur 10 pratiquent leur sport dans des clubs associatifs, ce qui souligne l'importance de ces structures. De plus, la forte mixité sociale observée dans ces clubs s'explique parfois par le manque d'offres pour certains sports, obligeant ainsi les participants à se rencontrer au sein de ces associations.

● La température

Lors d'une expérience issues de l'article "*Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth*" publié aux Etats Unis en 2008⁹⁰⁵, les participants ont brièvement tenu une tasse de café chaud ou glacé avant d'évaluer la personnalité d'une personne cible. Ceux qui tenaient une tasse de café chaud jugeaient la personne cible comme ayant une personnalité plus chaleureuse (généreuse, attentionnée) que ceux qui tenaient une tasse de café glacé. Cela démontre que la chaleur physique peut directement influencer notre perception de la chaleur humaine.

● La connexion au vivant (végétal, et animal)

Les animaux de compagnie sont considérés par certains chercheurs comme des "lubrifiants sociaux" pour les chercheuses Meredith Wells et Rose Perrine, rendant le cadre de travail plus confortable et agréable, apportant du réconfort émotionnel et de courtes distractions plaisantes. La présence d'un chien sur le lieu de travail permet de diminuer le stress accumulé par les collaborateurs. De plus, la présence d'un canidé permettrait d'augmenter la cohésion groupale, la communication, la confiance en ses partenaires et d'augmenter les comportements coopératifs, amicaux et enthousiastes entre humains. De nombreuses compagnies telles que Google et Purina acceptent les animaux au travail toute l'année, d'autres organisent des journées "animaux au travail", ou "adoptent" des animaux, vivant au sein de leurs locaux.

La nature en ville est génératrice de liens. L'association Jardin de Traverse Roubaix dispose de trois jardins partagés de permaculture à travers la ville. Les grands principes de la permaculture urbaine sont : prendre soin de l'Homme et de la nature mais aussi créer et cultiver dans le partage. Tous les samedis, les jardins de l'association accueillent adhérents et habitants pour parler et planter. Moncef

● L'interdépendance

Pour la psychologue Rebecca Shankland, si l'interdépendance est un facteur de progrès puisqu'elle revient à mettre en commun ce que chacun a de meilleur, elle a une place complexe dans la société actuelle puisque la reconnaître c'est voir qu'on a besoin de l'aide des autres. Les partenariats de force mis en place dans des écoles primaires du Québec ont pour but de cultiver cette interdépendance.

● Le genre / l'égalité femme-homme

Au cœur du mouvement "MeToo", c'est la nature des relations entre hommes et femmes qui est remise en question. Dans l'espace public, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, un sentiment d'insécurité peut amener les femmes à ajuster leurs déplacements et à éviter l'interaction avec les hommes : l'exclusion de ce groupe d'utilisatrices va à l'encontre de la création de liens sociaux. L'adoption de la loi "Schiappa", qui inclut notamment des sanctions pour "outrage sexiste", vise à sécuriser les relations hommes-femmes et à encourager l'émergence de liens vertueux et respectueux.

● Altérité et identités multiples (privilégier les points communs plutôt que les différences)

Dans son podcast "le commun des mortels" animé à la Maison de la Conversation, @Chtam met en pratique l'idée développée par Amin Maalouf dans les identités meurtrières selon laquelle pour qu'il y ait des rencontres apaisées, il faut que les individus se focalisent sur les facettes de leurs identités qui les unissent, et non sur celle qui les opposent. Le temps d'une émission, trois personnes venant d'horizons différents se rencontrent et échangent pour trouver ce qui les rassemble.

● La commensalité - l'alcool / les repas

Selon l'enquête du groupe Ebra publiée en avril 2024 intitulée "Baromètre du lien social", la gastronomie est l'élément qui rassemble le plus les Français. Pour Yes We Camp, il est donc crucial de consacrer des fonds à la création d'espaces de cuisine et de repas. C'est le pari réalisé à l'Auberge marseillaise, lieu de vie pour femmes et enfants en situation de précarité. La cuisine collective a fonction d'agora, favorisant la commensalité, ou l'art de partager un repas en communauté.. Cela joue un rôle essentiel dans le renforcement des liens sociaux et le soutien psychologique des résidentes. En transformant une simple cuisine en un lieu de rencontre et d'échange, on crée un sentiment d'appartenance et de communauté, permettant aux femmes de se rassembler, de cuisiner ensemble et de partager des moments conviviaux, essentiels pour leur bien-être et leur autonomisation.

Dans les lieux Yes We Camp, il arrive que l'on utilise des épilateurs mécaniques. Les voisins et les personnes

2. PRINCIPES DIRECTEURS DE LIENS SOCIAUX BÉNÉFIQUES

en situation de précarité se retrouvent pour préparer ensemble des repas gratuits. Ce moment de commensalité permet de créer du lien social, d'offrir un espace de partage et de solidarité, tout en répondant à des besoins alimentaires.

● Le bruit

La pollution sonore impacte en effet négativement les comportements solidaires. Une étude⁹⁰⁶ publiée en 1975 par les chercheurs en psychologie Mathews and Canon dans le *Journal of Personality and Social Psychology* montre ainsi qu'un bruit blanc supérieur à 85dB diminue les comportements d'assistance. À titre de référence, le bruit d'une conversation normale s'élève à 60 dB, mais attention, l'échelle des décibels n'est pas linéaire mais exponentielle : passer de 40 à 50 dB revient à multiplier par 10 la puissance sonore. Pour les seniors, un niveau de bruit élevé est souvent excluant d'un contexte social.

● L'anticipation / La remémoration

L'anticipation permet de paver le chemin de la création de liens. En effet, selon le psychologue Daniel Kahneman, l'anticipation, le vécu et la remémoration d'une expérience activent les mêmes zones du cerveau et donc la décuplent. L'événementiel utilise ce principe en créant une expérience pré-événement, par des trailers, des affiches, des playlists spécifiques pour les concerts ou festivals, par des annonces surprises, etc. Cette extension de l'expérience IRL (*in real life*) avant et après l'événement passe notamment par le numérique. Les messages d'anticipation ou de debrief augmentent l'empreinte émotionnelle. De même pour les groupies ou photos de groupes qui nous remémorent un événement en activant un sentiment d'appartenance. "L'anticipation / la remémoration permet d'augmenter la puissance émotionnelle d'un moment partagé, et donc de renforcer le lien."

● La prédiction affective juste

Les chercheurs de l'Université de Chicago, Nicholas Epley et Juliana Schroeder, ont démontré que les individus anticipent la plupart du temps qu'un état émotionnel négatif suivra leur interaction avec autrui. Ils s'attendent à ce qu'échanger ou discuter avec quelqu'un les rendent tristes ou anxieux. Ces anticipations négatives les découragent d'aller à la rencontre de l'autre, alors qu'elles se révèlent très fréquemment être erronées, beaucoup de bienfaits découlant des interactions sociales. Recalibrer sa prédiction affective incline à la création de lien.

● La co-construction

Pour l'association Yes we camp, il est nécessaire de passer de lieux à consommer à des lieux où l'on coproduit. En témoignent les restaurants coopératifs des Petites Cantines, où des relations basées sur la confiance se créent entre les

participants parce qu'il n'y a pas une dichotomie client/prestataire, mais qu'au contraire chacun participe à sa manière à la préparation et au service du repas.

● L'espace

Les liens se tissent au sein d'un espace. Cet environnement permet aux individus de se rencontrer, se réunir et collaborer sans empiéter sur leurs espaces privés. Il joue un rôle clé dans la pérennité des initiatives communautaires en offrant une diversité d'espaces comme les cours d'immeuble, les salles communes, les jardins partagés, les cafés/bars, les espaces publics et numériques. Cette diversité répond aux différents niveaux de relations sociales et facilite les échanges, renforçant ainsi le tissu social au sein des quartiers et des communautés. Plus largement, l'espace conditionne les rapports, et la mise à profit de l'ergonomie sociale et de l'urbanisme de lien permet de dessiner des espaces favorables aux liens.

● Chez soi

De plus, pour le bon coin, accueillir chez soi renforce ce lien, car cela implique de ne pas simplement déposer les objets dans une boîte, mais de provoquer une rencontre et d'entrer dans l'intimité des gens. Ainsi, cela permet de rencontrer des voisins de manière plus personnelle et rapprochée.

● La logistique

La logistique joue un rôle fondamental dans la création de liens au sein de la communauté. En assurant la disponibilité de moyens matériels tels que tables, chaises, gobelets, et assiettes pour des événements comme la fête des voisins ou des repas partagés, elle facilite les interactions et les échanges entre les habitants. L'entretien des espaces publics nécessitent une organisation rigoureuse, incluant l'accès à l'eau et le stockage du matériel, afin de rendre ces lieux conviviaux et accueillants. Une logistique bien gérée permet non seulement de soutenir les projets communautaires, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance et de solidarité au sein du quartier.

● La praxis : faire

C'est en faisant que les personnes s'approprient un lieu. La pratique permet d'éviter l'entre-soi en ville. Les espaces de création tels que les Fab Lab offrent plus qu'un simple accès aux outils et machines, ils favorisent l'appropriation des lieux par le biais de l'action. En encourageant la participation active et en fournissant un accompagnement, ces lieux facilitent l'intégration sociale et professionnelle. Cette pratique favorise une véritable inclusion au sein des villes, transformant ainsi les environnements urbains en des espaces de collaboration et d'échange dynamiques.

● La transmission

Pour leboncoin, l'affect lié aux objets crée une dynamique de transmission, car la connexion à ces objets, qu'il s'agisse d'un appartement, d'une voiture, de vêtements pour enfants ou de meubles, établit un lien plus direct.

● Un (pré)nom (visible)

Le prénom constitue une dimension essentielle de l'identité individuelle. La visibilité des noms des prestataires, tels que les serveurs dans les cafés et les restaurants, permet ainsi de personnaliser les relations économiques. Appeler une personne par son prénom témoigne d'une attention particulière. Bien que cette approche soit plus familière qu'un titre honorifique, elle représente également une marque de respect en reconnaissant l'humain derrière la fonction. De plus, si l'interaction est susceptible de se répéter, notamment dans le contexte d'un commerce de proximité, connaître le nom de l'interlocuteur établit les bases d'une relation future.

● Les valeurs partagées

L'entreprise américaine Google a instauré dix grandes valeurs servant de commandements, lui permettant de recruter des partenaires partageant ses valeurs dès le départ. Ces valeurs sont relayées en interne mais aussi accessibles à tous en ligne. Google maintient depuis 15 ans sa place dans le classement renommé "Best Place to Work" de l'entreprise de recrutement d'évaluation de la notoriété Glassdoor.

● Des acteurs facilitateurs

Les acteurs facilitateurs sont essentiels pour développer le lien social à l'échelle locale. En adaptant leur aide selon le degré d'autonomie des collectifs, ces acteurs permettent de maximiser l'impact des initiatives locales, renforçant ainsi la cohésion sociale. Les élus, les bailleurs sociaux mais encore les équipes de développement local, permettent de faciliter le développement d'initiatives communautaires en fournissant des financements, des lieux de rencontre et des supports de communication.

● Des personnes motrices

Certaines personnes sont motrices du développement d'une dynamique du lien social au sein de leur communauté. Ces individus, reconnus pour leur audace, leur générosité et leur dynamisme, se distinguent par leurs qualités humaines et leur engagement envers le collectif. Ces "tisseurs du quotidien" selon Serge Tisseron basent leur éthique sur l'optimisme, la bienveillance, la tolérance et une posture non partisane et favorisent des relations basées sur la confiance, la gentillesse et le soin mutuel. Ces habitants moteurs, par leur capital social et leurs ressources personnelles, influencent considérablement l'ampleur et

la visibilité des projets communautaires. Ces personnalités sont les piliers qui soutiennent et dynamisent la vie communautaire, créant des liens forts et durables.

● Le prétexte

La création de lien suppose de penser l'ingénierie du prétexte. "Des petites choses qui permettent que des cercles de vie qui n'auraient pas de raison de se croiser en ont maintenant l'occasion" Nathalie Latour, FAS.

● L'occasion

Pour tisser des liens, il faut une opportunité, une occasion. Mais en réalité, tout peut être prétexte à se rencontrer et créer de la convivialité. Les occasions festives et les repas partagés sont des moments privilégiés pour se rencontrer. Multiplier et diversifier ces occasions est crucial pour la réussite et la pérennité des collectifs, bien que cela nécessite des moyens adéquats. Des occasions peuvent être créées au quotidien, comme à l'école publique, qui offre un espace où les familles du quartier apprennent à collaborer et s'engager ensemble, souvent marquant le premier pas vers une participation active dans la vie locale.

● Le rituel

Les rituels collectifs rassemblent et font vivre la société. Si certains d'entre eux perdent de leur influence, ces dernières années ont vu l'émergence de nouveaux rites engagés et citoyens. Des associations et des mairies mettent en place de "nouveaux rituels citoyens" qui proposent des expériences simples, joyeuses, ponctuelles et collectives d'engagement. Et ça marche ! Le 18 avril 2024, les associations Makesense et la Fabrique du Nous ont organisé un dîner pour donner la parole aux créateurs de ces nouveaux rites, tels qu'Anastase Périfan, fondateur de la Fête des voisins et de l'Heure Civique, Mathilde Thibaut, initiatrice du nouveau rite Samedi Bien, et Agathe Dupureur, responsable de la mobilisation citoyenne chez Makesense.

● La continuité/ répétabilité

Depuis la pandémie de COVID-19, Astrée a adapté ses modalités de contact entre les bénévoles et les personnes accompagnées pour garantir la continuité des échanges. Désormais, même en l'absence physique du bénévole, par exemple pendant ses vacances, les conversations peuvent avoir lieu par téléphone. Ces échanges téléphoniques aux modalités adaptées en termes de durée (environ 45 minutes contre 1h30 en présentiel) permettent de maintenir le lien. Cette option est également proposée aux personnes vivant trop loin pour se déplacer, offrant ainsi une plus grande accessibilité et flexibilité.

2. PRINCIPES DIRECTEURS DE LIENS SOCIAUX BÉNÉFIQUES

● La gouvernance agile

Les associations sont essentielles à la création de liens sociaux. Cependant leur gouvernance peut prendre du temps. Ce modèle peut soit être mis de côté en raison des lourdeurs administratives et des conflits qu'il engendre, soit être considéré comme central pour son apport au caractère démocratique des organisations. La forme associative est récurrente dans les initiatives rencontrées, car elle permet juridiquement d'organiser des événements et de souscrire à une assurance. Cependant, elle présente également des limites pour ces collectifs. Parmi ces limites figurent les inégalités des savoirs et des compétences nécessaires pour créer et faire vivre une association, les adhésions payantes, et l'obligation de constituer un bureau, qui pose des difficultés de recrutement et soulève des enjeux de pouvoirs. Les "collectifs spontanés", parce que moins formels, offrent un cadre plus agile de création de liens, et pourraient être les nouvelles formes prometteuses de catalyseurs du lien.

● Le désaccord

Comme vu plus haut, 31% des Français ne souhaitent pas poursuivre un échange s'il y a désaccord sur des sujets fondamentaux. Or, justement, comme le suggère le principe de Communication Non Violente, "cessez d'être gentil, soyez vrai", le désaccord peut être un ferment de relation authentique, pourvu que la communication soit juste. Pour illustration, la société japonaise, où la contradiction est difficile, souffre justement d'isolement.

● L'aventure / l'exploration / les chemins creux

La relation ne se crée que dans les interstices et non sur une autoroute des rencontres. Il est nécessaire de laisser de la place à la rencontre sans prédétermination. Comme vu plus haut, à l'échelle d'une ville, c'est la capacité à autoriser des "accidents" qui créent les rencontres. De même, au niveau du citoyen, le lien se crée lorsque la planification allège son emprise.

● Le récit collectif

Privilégions le récit commun d'une société de fraternité plutôt que celui d'une société de sécurité. En effet, Jacques Lecomte rapporte que 2 fois plus d'individus collaborent dans un jeu de gestion de forêt s'il s'intitule "Jeu de la communauté" plutôt que "Wall Street". Ainsi, donc, un cadre symbolique ou un récit détermine les comportements. Un récit de Fraternité catalysera donc les liens.

● L'expérience

Le lien social ne se décrète pas, il se vit. Puisque l'être humain souffre de prédiction affective erronée (voir plus

haut), l'expérience des bienfaits de la rencontre doit être revécue. La présente étude détaille les types d'initiatives le permettant et évalue leur impact. La simple résurrection de la salutation urbaine aux inconnus est susceptible de changer la donne.

● IRL - In Real Life

Avec le texte suivant : Préférer le lien au digital. "Vous avez besoin de moutarde : est-ce que vous commandez sur Uber ou est-ce que vous allez voir votre voisin ? Vous passez à la caisse humaine ou à la caisse automatique ? Vous faites une réservation en ligne ou vous appelez un être humain ?" - Pierre Meisel, coordinateur à la Traverse

● L'apaisement de la peur

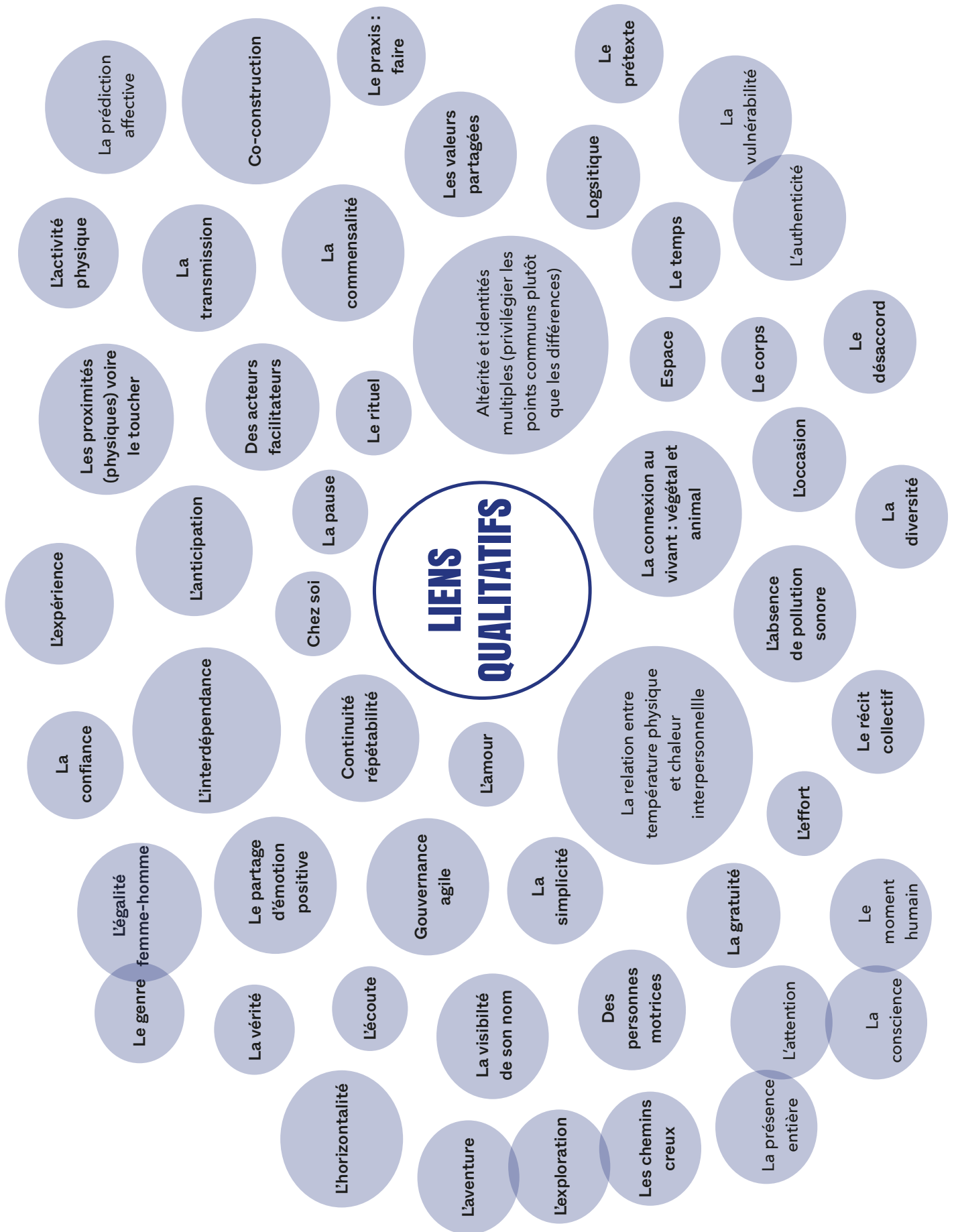
Comme vu plus haut, 55% des gens trouvent inquiétant de faire le premier pas vers un inconnu dans un groupe social, chiffre qui atteint 68% chez les moins de 25 ans. Plus prégnant, de nombreuses femmes (seules) craignent de s'adresser à des hommes dans des lieux publics. La création de liens commence par l'apaisement de la peur. Cette étude regorge de projets dans ce sens.

● La Nature

Comme vu plus haut, la nature est créatrice de liens. Elle apaise même les relations et diminue la violence : à Baltimore, 10% de couvert forestier en plus, d'est 10% de criminalité en moins. Autre illustration, la reconquête de 16 ha de remblai d'un ex-centre commercial à Marseille dans les quartiers nord a permis de faire émerger un parc à goûter d'anniversaire. Pour les seniors, la nature est un vecteur de lien essentiel, et diminue le sentiment de solitude.

● Sans "casquette"

Le lien se crée d'autant plus de manière vraie qu'il dépasse les fonctions, et est entre êtres humains plutôt que professionnels. Armelle Carminati, Présidente de la commission innovation sociale et managériale du MEDEF regrette en entreprise le peu d'investissement des relations interpersonnelles et des liens entre les gens au profit des relations entre départements et services alors que de telles relations entre individus pourraient être des moteurs de bien-être et de performance. C'est une gageure forte en France, pays où les individus s'identifient fortement à leur carte de visite, recherchant une identité sociale, voire un statut social



✓ **Partenaire pionnier**

ENTOURAGE



entourage

● Présentation de l'organisation

Créée en 2014, l'association Entourage lutte contre la précarité et l'exclusion en reconstruisant des réseaux de soutien avec celles et ceux qui n'en ont plus. Elle mobilise les citoyens, inclus comme exclus, en s'appuyant sur la tech positive et en déployant trois programmes :

1. Entourage Local

Un réseau de voisins grâce à notre application mobile pour recréer des liens avec les personnes isolées de son quartier (180 000 inscrits)

2. Entourage Pro

Un réseau professionnel pour booster le retour à l'emploi des plus isolés (entourage-pro.fr)

3. Entourage Sport

L'inclusion sociale par la pratique sportive commune

● Votre philosophie vis-à-vis du lien social ?

Le lien social est le cœur de la mission d'Entourage.

Pour les 2,5 millions de personnes en situation de précarité matérielle et d'isolement relationnel, les chances de s'en sortir sont quasi nulles.

La solution, c'est de retrouver du lien.

La mission d'Entourage est d'inverser cette situation en favorisant les rencontres transformantes et en entourant durablement les personnes qui en ont le plus besoin.

● Les grandes approches pour favoriser la création du lien social

- Sensibiliser sur la précarité et l'isolement et faire changer de regard
- Créer la rencontre entre des personnes qui vivent dans des sphères
- Transformer durablement en reprenant les éléments de la TOC

● Un grand projet inspirant en faveur du lien social

Entourage Sport : le dernier-né pour l'année olympique. Les personnes en grande précarité deviennent membres des clubs de sport pour retrouver lien social et confiance en elles.

● Un grand projet inspirant qui mobilise le lien social dans son fonctionnement

"Faire avec et pas seulement pour" : chez Entourage, nous avons un Comité de la Rue, composé de personnes ayant vécu une expérience significative de l'isolement, qui initie, co-constitue et valide les projets structurants de l'association. Une des clés est le lien de confiance qui se tisse entre ses membres et l'équipe salariée.

● Votre baguette magique pour favoriser l'émergence d'une "société des liens"

Engager la société civile à agir, grâce à la tech et à une communication performative.

● Réussites, les marques de reconnaissance, labels, certificats, agréments

Lauréat du PIC 100% Inclusion, de La France s'engage et grand partenaire de la Région Ile de France Lion de bronze à Cannes pour notre campagne "LinkedOut" et pour la campagne "Will, le premier sans-abri du métavers"

● Une citation inspirante :

"L'isolement est la plus grande des pauvretés et toutes les pauvretés matérielles découlent de cet isolement." Jean-Marc Potdevin, fondateur d'Entourage

© Lucia Trouillet



3

Propositions politiques et citoyennes pour une Société des Liens

Politique

- Design politique - Soutenir les recherches en ingénierie du lien social, et les incorporer dans la fabrique des politiques publiques sectorielles (santé, éducation, travail, etc.)

Santé, seniors, logement

- Santé - Expérimenter un remboursement de prescription de lien social ou de prestations par les “travailleurs du lien” comme en Angleterre
- Soins - Développer les nouveaux modes de relation patients-soignants (aide à domicile centrée sur le lien, patient-partenaire, alliance thérapeutique, etc.)
- Seniors - Ouvrir les cantines d'écoles aux seniors du quartier / de la commune
- Logement - Soutenir le développement de l'habitat participatif ou partagé

Éducation, formation

- Éducation - Étouffer le développement des compétences psycho-socio-émotionnelles, en particulier l'Intelligence Émotionnelle dans le système éducatif (y compris éduquer aux biais cognitifs affectant les liens, ex. : prédiction affective erronée)
- Formation - Créer un tronc commun de formation initiale au lien et aux compétences relationnelles pour les métiers sociaux, médico-sociaux, et sanitaires
- Engagement - Éduquer à (et expérimenter) l'engagement citoyen et le valoriser tout au long de la vie (parcours, fiscalité, comptes de temps / dons, badges, relevés de compétences, etc.)

Travail, entrepreneuriat, organisations

- Travail - Former les salariés à l'hybride relationnel (bonnes pratiques de visio, organisations d'équipes, etc.)
- Fiscalité - Indexer la fiscalité des organisations à la santé au travail / QVCT de leur salariés
- Mécénat - Créer un droit opposable au Mécénat de compétences pour les salariés
- Entrepreneuriat - Accompagner (et former) les porteurs de projets de création de tiers-lieux (ou “tiers-liens”)
- Entreprises - Accorder les financements aux formations professionnelles favorables au lien (IE, CNV, coaching, DISC, etc.)

Territoires, vie de la cité

- Cité - Accorder une TVA moindre sur les tablées de plus de 8 personnes (cafés, restaurants, ...) [ou rendre

obligatoire au moins une “table commune” par établissement]

- Urbanisme - Créer une nouvelle catégorie dans le PLU (mixte ou lien) pour favoriser l'hybridation des lieux et des publics (et mesurer par un % de linéaire de rue dédiée à la création de lien)
- Ruralité - Investir dans les programmes de réémergence de commerces en ruralité
- Immobilier - Soutenir le développement de Foncières solidaires mobilisées sur le développement d'une ville relationnelle
- Culture - Soutenir la réémergence de rituels collectifs laïcs, en particulier sur les territoires

Démocratie, médias, digital

- Démocratie - Instaurer un Deliberation Day férié 15 jours avant les élections présidentielles, mixant les citoyens pour croiser les mondes et préparer son vote démocratique
- Médias - Soutenir le fact-checking au niveau européen pour favoriser une vision partagée et fédératrice de l'information vraie entre les citoyens
- Réseaux Sociaux - Responsabiliser les réseaux sociaux à leur impact sur le lien (data accessible aux chercheurs, évaluation d'impact, taxe d'isolement, etc.)
- Digital - Généraliser le développement d'IA conversationnelles empathiques comme solution temporaire à l'isolement et auprès de personnes exclues socialement

Transition écologique, justice sociale et ouverture

- Nature - Favoriser l'acquisition d'animaux de compagnie pour rompre l'isolement et créer du lien (règlements transports, établissements, hôtels, commerces, etc.)
- Écologie - Renaturer la société (école, bureaux, villes, etc.) et développer la relation au vivant dès le plus jeune âge
- Transition - Financer les projets de collectifs écologiques inclusif comme accélérateurs de la transition écologique juste
- Égalité - Labelliser et valoriser les Territoires féministes, afin de recréer des relations femmes-hommes non excluantes des femmes
- Ouverture - Rendre accessibles aux citoyens et associations les lieux publics, institutions, éducatifs, etc aux horaires “non utilisés”

SOCIÉTÉ DES LIENS

ABRÉGÉ DE L'ÉTUDE

Cet abrégé a été conçu pour lire l'étude de manière diagonale sous forme de tirets.

1 | LES RELATIONS, SOURCE DE SANTÉ

1. L'impact positif des émotions positives

- “On ne peut pas séparer la cause des émotions du monde des relations. Les interactions sociales sont ce qui conduit nos émotions.” - Richard Davidson
- Via l'étude dite des nonnes qui en a suivies 180 sur 70 ans, le bonheur rajouterait jusqu'à 9,4 années d'espérance de vie.
- Les participants parmi les 334 avec le plus d'émotions positives dans les jours avant la mise en contact avec le virus du rhume sont beaucoup moins tombés malades.
- Inversement, les émotions négatives rendent moins sensibles aux besoins physiques
- Les émotions positives protègent contre le stress.
- Selon la théorie “Élargir et construire”, les émotions positives permettent à l'individu d'élargir son attention à d'autres possibilités comportementales. A terme, il construit de nouvelles ressources physiques (meilleures santé cardiovasculaire, immunité, forces musculaires, coordination), psychologiques (protection contre le stress, optimisme, résilience), cognitives (capacité à apprendre plus facilement, meilleure résolution de problème) et sociales (création et qualité des relations).
- Les émotions positives permettent une récupération post-stress plus rapide : retour à la normale de fréquence cardiaque et tension artérielle plus rapide post induction d'émotions positives.
- L'émodiversité (ou diversité émotionnelle) est positive car elle empêche des émotions très négatives (stress aigu, colère) ou nocives de se développer.
- Pratiquer la gratitude génère 25% plus de bonheur en 10 semaines ; À UC San Diego, des patients ont rempli des “journaux de gratitude” et vu en 8 semaines, une baisse de leurs biomarqueurs inflammatoires cardiaques. Inversement, le “non pardon” est associé à des risques de maladies coronariennes et à l'hypertension.
- L'optimisme favorise une meilleure santé mentale, plus d'adaptabilité aux aléas, des comportements plus sains pour la santé, et une persévérance face à maladies chroniques.
- Le rire diminue de 1,6 fois les risques d'AVC, a un effet positif sur le système immunitaire. L'hôpital Gustave Roussy fait ainsi intervenir 55 clowns.
- Selon une étude d'Oxford, l'amitié diminue la

probabilité d'une mort prématurée dans l'année de 50%. L'impact est comparable au tabagisme et à la consommation d'alcool et supérieur à l'inactivité physique et l'obésité. Ces liens protègent les gens des épreuves de la vie, contribuent à retarder le déclin mental et physique et sont de meilleurs prédicteurs d'une vie longue et heureuse que la classe sociale, le QI. À 50 ans, le taux de cholestérol prédit moins le vieillissement et espérance de vie que le degré de satisfaction dans ses relations.

- L'amitié permet de mieux supporter la douleur. Chez les adolescents, l'amitié est corrélée avec la tonalité émotionnelle, la maîtrise de l'environnement et l'absence de symptômes psychopathologiques, l'estime de soi, l'anxiété dans les interactions sociales et la manifestation d'affects dépressifs.
- D'après la “Harvard study”, “La solitude tue. Elle est aussi puissante que le tabagisme ou l'alcoolisme.”
- L'amour est bénéfique. La tendresse physique augmente le taux d'ocytocine : un anti-stress puissant avec un effet dopant sur le système immunitaire. Les rats injectés tolèrent mieux la douleur et cicatrisent plus facilement. Les personnes avec un mariage malheureux sont plus sujettes à 80 ans à la douleur émotionnelle et physique. Un partenaire heureux et en bonne santé influe sur sa santé physique. Enfin, Fredrickson guide pour vivre des micro-moments d'amour : une connexion avec une autre personne, une intention de soin mutuel ou de souci de l'autre et un partage d'émotions positives.
- Relativement aux personnes âgées, d'après la Harvard Study, les personnes retraitées les plus heureuses avaient activement travaillé à remplacer les collègues par des amis. En 4 semaines, des appels protocolisés “Sunshine calls” menés par des individus profanes, rapidement formés à la conversation empathique ont permis, chez des seniors à risque, une réduction de la solitude, de la dépression et de l'anxiété. Chez les personnes âgées, l'effet de l'isolement social sur l'hypertension est plus important que celui du diabète. AG2R-La Mondiale publie d'ailleurs un guide d'auto-diagnostic qui s'intitule “Comment combattre la solitude et l'isolement” en janvier 2021.

2. Les mécanismes à l'oeuvre (dans les bienfaits des liens et émotions)

- La recherche montre que “tenter de minimiser ou d’ignorer les pensées et les émotions ne fait que les amplifier”. Les chercheurs ont constaté que les personnes avec un niveau élevé d’intelligence émotionnelle (IE) avaient des interactions plus positives avec des amis, parents et relations. Ainsi, des “kit de premiers secours psychologiques” développent l’IE des citoyens pour en faire des « sentinelles » prêtes à porter assistance. Nightline a formé 200 étudiants aux compétences de repérage et d’orientation de leurs pairs en détresse.
- Selon le “Baromètre EBRA du lien social” 2024, 71% estiment que les activités induites par les relations sociales, telles que rencontrer des gens, échanger avec autrui ou réaliser des activités en groupe, exercent un impact positif sur la santé psychologique. 69% estiment que les liens sociaux ont un effet positif sur la santé physique.
- Les mécanismes sont distincts selon les âges. À l’adolescence (aux prises avec la construction de soi) et en fin de vie (risque d’isolement), la taille du réseau social d’une personne est très importante pour sa santé alors qu’en milieu de vie, la qualité des liens sociaux importe plus. À l’adolescence, l’isolement social augmente le risque d’inflammation comme l’inactivité physique. Être intégré à un groupe limite le risque d’obésité : “il devrait être aussi important d’encourager les jeunes à construire de fortes relations et compétences sociales que de manger sainement et d’être physiquement actif”.
- L’engagement social impacte espérance de vie et mortalité. Plus de contacts avec des amis et des parents, appartenir à une église ou à d’autres groupes formels et informels diminue la probabilité de mourir sur une période d’étude de 9 ans.
- Le sentiment d’appartenance compte. Le sentiment d’être en excellente ou en très bonne santé est presque deux fois plus élevé pour les personnes qui se sentent fortement liées à leur collectivité (ESCC).
- Un mécanisme clé est le contrôle social : les tentatives explicites des membres du réseau social pour surveiller, encourager, persuader, rappeler ou faire pression sur une personne pour qu’elle adopte des pratiques de santé positives.
- Pour Arnaud Gouillard de la Fédération des acteurs du lien social, “le lien social va vraiment agir comme un filet de protection”.
- Assister à des groupements religieux ou spirituels une fois par semaine peut augmenter l’espérance de vie jusqu’à 7 ans (soutien social, maintien de lien, développement de l’altruisme).

3. La force du voisinage

- La vertu du bavardage est sous-estimée pour Juliana Schroeder. En effet, la prédiction affective erronée explique la prédisposition pessimiste aux interactions sociales avec des inconnus dont la satisfaction est mal prédite. En 2014, dans un train de banlieue, les passagers préfèrent rester seuls alors que ceux invités à parler à un

inconnu ont estimé avoir passé un bien meilleur trajet. Le caractère essentiellement imprévisible des relations humaines et la tendance à surestimer les coûts et sous-estimer les gains potentiels expliquent le jugement faussé. C’est réparable : une expérience de chasse au trésor forçant à parler à des inconnus a développé l’optimisme quant à la rencontre.

- Le GenWell Project révèle que ceux qui saluent un étranger au moins 1 fois par semaine sont 3 fois plus susceptibles d’être heureux. A la fin, 75% des participants ont déclaré qu’ils aimeraient passer au moins une heure par semaine avec leurs voisins.
- D’après une étude Gallup de 2023, le nombre de voisins salués semble être corrélé à un niveau de bien-être plus élevé chez les participants : de 51,5 chez ceux qui disent bonjour à aucun voisin à 64,1 chez ceux qui saluent 6 voisins. Le bien-être social, communautaire, professionnel et physique culmine lorsque l’on salue 6 voisins, tandis que le bien-être financier atteint son point culminant entre 11 et 15 de ces interactions. Saluer 1 fois augmente le sentiment d’unité de voisinage de quartier. Pour Arnaud Gouillard, il s’agirait d’entretenir des micro-relations.
- L’accueil à la japonaise du voisin inspire : le nouvel arrivant entame une tournée des voisins, avec des cadeaux à la clé.
- Le voisinage augmente l’activité physique : ceux qui bénéficient de bonnes relations de voisinage présentent un risque de crise cardiaque réduit de 67%. Sur 23 000 personnes, les participants à une étude qui déclarent avoir une plus grande cohésion sociale avec leurs voisins ont effectué 45 minutes de fitness de plus.
- Yes We Camp favorise entre voisins l’émergence de jardins partagés, de bricolage et de repair cafés. La création de jardins partagés encourage la coopération et le partage des compétences en jardinage. Des ateliers de menuiserie communautaire renforcent le tissu social et valorisent les talents locaux. Ces initiatives transforment des activités de production individuelles en opportunités de renforcer la cohésion et la solidarité au sein du quartier.
- Alors que Hubert Hermenier est victime d’un grave AVC qui le tient depuis 2 ans à l’hôpital, ses voisins créent un groupe WhatsApp “Hubert go home” pour organiser son retour à la maison. Les voisins, amis et membres de la communauté de Morsang-sur-Seine jouent un rôle crucial en offrant leur temps, leurs compétences et leur soutien moral pour réaliser les travaux nécessaires à l’adaptation du domicile d’Hubert.

4. Vers une Approche de soin, et de care des personnes vulnérables

- Les liens sont au cœur des dispositifs de soins. La République des Hypervoïns vise la l’émergence d’Hypervoïns qui disent bonjour 50 fois par jour. Leur organisation d’un repas de quartier rassemblant 800 personnes à la Table d’Aude mène à l’émergence spontanée d’un projet de maison de santé citoyenne à Paris 14e.
- Pour le Groupe KLESIA, de manière sous-jacente à l’ensemble des dispositifs d’accompagnement aux

personnes vulnérables, il y a toujours un principe de prévention qui s'appuie sur le lien social.

- A Anglet, un lieu de santé novateur La Générale combine consultations de médecin et café communautaire. La Traverse, tiers-lieu de santé, ou "Care-Lieu" à Bergerac voit ses médecins tenter de "déprescrire", afin de, à la place, "prescrire des liens sociaux".

- L'Angleterre consacre l'importance des liens sociaux en instituant le "social prescriber" avec un "travailleur du lien", car cette pratique génère entre £2.14 et £8.56 en valeur économique et sociale pour chaque £1 dépensée.

- Pour Nicholas Christakis, afin que la santé publique soit efficace, il s'agit de savoir où les patients "se situent dans le réseau", et s'ils sont proches ou non des hubs sociaux, et donc à quel mécanisme de contagion réel ou informationnel (sur les vaccins par exemple) ils contribuent.

- Enfin, pendant la crise sanitaire, le caractère social de concerts classiques dans les gymnases de vaccination aidait à l'observance des rappels.

5. Des bienfaits particuliers pour les Personnes âgées

- Vivre avec un membre de la famille pour les seniors augmente le bonheur. En son absence, les activités sociales peuvent sinon compenser.

- L'un des bienfaits des relations sociales est qu'elles favorisent le maintien de l'activité. Les interactions avec un large éventail de personnes ("liens faibles et liens sociaux périphériques"), comme connaissances, amis occasionnels, prestataires de services et étrangers, induisent une plus grande diversité d'activités physiques et des humeurs positives.

- Selon une méta-étude analysant compilant 148 études avec 308 849 personnes, ceux avec des relations sociales plus fortes ont une probabilité de survie 50% plus élevée. 78% des personnes âgées de 65 ans et plus, et qui résident en maisons de retraite, associent le sentiment d'utilité au fait de recevoir leurs proches, sentiment qui prédit le risque d'invalidité et de mortalité chez les personnes âgées de 70 à 79 ans.

- Le Groupe KLESIA souligne par ailleurs que les seniors qui se sentent intégrés dans des cercles de socialisation secondaire, parce qu'ils veulent se détacher de la seule figure de la personne âgée recevant des soins témoignent davantage de l'envie de continuer à être acteur, à agir par exemple pour la démocratie ou pour leur territoire.

- Le repas est une clé. Selon Philippe Pitaud, président de l'Institut de gérontologie sociale de Marseille, le fait de manger ensemble, de participer à la préparation du repas, de faire les courses et de suivre une recette alimentaire est un rituel qui aide les personnes âgées à donner un sens à leur vie. Le CCAS d'Aix-en-Provence participe à un projet d'échange de compétences culinaires intergénérationnelles, réunissant des personnes âgées, des personnes handicapées et des femmes des centres d'hébergement. Aussi, Séverine Mannarino, la directrice de l'EHPAD Les Lilas Jarny, souligne que la participation des personnes âgées au processus de préparation des repas transforme la relation entre les soignants et les résidents en une interaction où chacun est utile. Enfin, l'instauration

d'un rituel du thé est prometteuse car elle installe une culture de partage.

- L'engagement des seniors est prometteur comme socialisation et bénéfice de santé. Les plus de 65 ans ont le taux de bénévolat le plus élevé, avec 33% de participation. 60% des maires ont plus de 60 ans et 58% des travailleurs bénévoles sont des personnes âgées (et donnent au moins 5 heures par semaine). Le dispositif de l'Heure Civique est adapté aux seniors, et "propose à chacun de donner une heure de son temps pour aider son maire." En effet, l'engagement associatif ou bénévole est un moyen de rétablir le contact social, en particulier pour les seniors qui peuvent éprouver un sentiment de solitude après leur départ à la retraite. En particulier, alors que 55% des gens trouvent inquiétant de faire le premier pas vers un inconnu dans un groupe social, selon HelloAsso. En conséquence, les bénévoles actifs ont environ 1,8 fois plus de chances de se sentir en bonne santé physiquement que les non-bénévoles. Au-delà de 15h d'engagement par semaine, les bénéfices de santé et d'épanouissement seraient accrus. Inspiré, Pierre Caro se définit alors comme "retraité professionnel" ou "citoyen-acteur-retraité" ou "artisan du bien vieillir". L'engagement peut aussi être à leur bénéfice comme dans le Service Civique Solidarité Seniors.

- Enfin, dans cette mouvance, émerge le nouveau métier de "animateur (en gérontologie) à domicile", comme au sein de Part'âge ou Anim & Co, un collectif dans la Vienne.

6. Vers une relation transformée patients-soignants

- Une autre vision de la relation soignant patient est possible. Il s'agit tout d'abord de lutter contre une vision "hospitaliste" (du nom du syndrome des nourrissons séparés de leur mère), qui relèguerait les relations au 2nd rang. Ensuite, il est établi que le dialogue impacte la qualité des soins car il permet de rassurer le patient et favoriser l'observance, alors même que, selon l'OMS, aucune découverte médicale ne peut être plus importante qu'une amélioration de l'observance. Alors 2 visions possibles s'opposent : la rencontre contractuelle selon laquelle on estime avoir droit à une prestation ou bien la rencontre véritable qui génère de l'inconnu et donc s'oppose au concept même de process.

- Pour exemple, Buurtzorg, service de soins infirmiers de proximité, a remis le relationnel au cœur de l'activité de soin, et ainsi fait la preuve de l'efficacité d'un modèle plus humain : taux d'admission aux urgences 30 % inférieur au secteur. Le suivi médical est confié à deux soignants maximum. Les signes avant-coureurs d'une pathologie sont décelés en amont. La durée moyenne de séjour hospitalier est plus courte. La durée de vie à domicile est plus longue avant admission en EHPAD. La satisfaction-patients est 30 % supérieure au secteur. Buurtzorg a reçu le prix du meilleur employeur décerné quatre années de suite (taux d'absentéisme de 3 % (versus 7 % dans le secteur). Si le modèle Buurtzorg était généralisé, le système de santé néerlandais pourrait faire des économies de 40 %.

- Alenvi s'inspire en France de ce modèle : "On a occulté la dimension humaine alors que c'est la raison d'être du métier, un métier de lien, ce qui est commun à tous les

métiers du soin”, explique le coauteur de La société du lien, rappelant l’importance du cadre, de l’autonomie, de la confiance, et de la valorisation.

● Quel impact du lien dans le soin ? Les communications chargées négativement peuvent devenir des prophéties auto-réalisatrices, notamment dans le champ de la perception de la douleur. Le lien importe car “la connaissance du médecin de l’état émotionnel du patient est associée positivement à la résolution ou non de ses symptômes physiques.” Pour Abramovici, cela tient au fait que 30 % des patients qui viennent voir un généraliste le font pour des problèmes d’être (toxicomanie, dépression, anxiété, douleurs inexplicables etc.) La confiance envers le soignant permet de déployer des outils comme le WAST (Woman Abuse Screening Tool) qui lui fait détecter en quelques questions des violences subies par la patiente. Parmi les formes de liens, le toucher thérapeutique est bénéfique : bien-être physique, mental et émotionnel, diminution des seuils de douleur et de stress, amélioration de la qualité de vie. Enfin, le théâtre-forum est utilisé au CHU d’Angers pour développer l’empathie des étudiants-médecins.

● Il est possible de formaliser les contrats de confiance dans le soin. Cette dernière comporterait 3 composantes : connaissance mutuelle, loyauté, et estime. Selon la Directrice de la Santé Publique de Nice, il faut dépasser “la technicité des soins pour renforcer le lien d’attachement.”

Ainsi, l’alliance thérapeutique repose sur la relation d’aide chaleureuse et empathique proposée par le soignant, avec ses qualités d’écoute, d’accueil, de présence, de non-jugement, de soutien et de communication de l’espoir. Autre modèle, celui du patient partenaire mise sur la reconnaissance des savoirs expérientiels du patient. Enfin, le label de bientraitance Humanitude affirme : “c’est lorsque l’on tient compte de tout ce qu’il y a de particulier chez l’humain que l’on est un soignant” et déploie 5 principes fondamentaux, déclinés en 300 critères d’évaluation.

● Enfin, la qualité de la conscience importe dans la relation. Elle peut être “pleine”, lorsque “elle porte intentionnellement son attention au moment présent, sans jugement, sur l’expérience qui se déploie instant après instant.” 30 hôpitaux français proposent déjà des programmes de MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) pour patients et soignants. Le module Méditation et Médecine de l’Université de Paris rassemblait 3 500 personnes déjà inscrites le jour de son lancement. La qualité de conscience peut également se nourrir du concept de “écoute existentielle” développé chez Adef Résidences afin de prendre soin de la relation avec les seniors. Au-delà de l’écoute anodine ou procédurale, seule celle existentielle permet la rencontre et procure du bonheur à la personne âgée, générant de la reconnaissance.

2

LE POUVOIR ÉDUCATIF ET DÉVELOPPEMENTAL DES RELATIONS

1. L’allérité source de développement

● Le lien est nécessaire au développement cérébral. “Le développement ne se fait pas tout seul, mais dans une interaction sociale qui s’avère d’emblée vitale” (Université de Montpellier UM, Le cerveau nourri au lien). L’environnement social influence le développement cérébral des zones notamment associées à la cognition sociale et à l’empathie (INSERM). Tragiquement, au moyen-âge, l’empereur Frédéric II, désireux de découvrir la langue originelle de l’humanité, ordonne à ses serviteurs de s’occuper de quelques nouveau-nés, mais en aucun cas de leur parler. Privés d’affection, les bébés sont morts au bout de quelques mois.

● Parmi les différentes pratiques de lien, l’écoute est particulièrement puissante. Les personnes âgées ayant quelqu’un pour les écouter gagnent 4 années d’âge mental. Parmi les 5 formes individuelles de soutien social, l’écoute a plus d’impact sur la résilience cognitive que le conseil, l’amour-affection, le soutien émotionnel, ou le contact suffisant (JAMA Network Open, 2021).

● Le système de régulation émotionnelle se construit grâce aux interactions sociales. La corégulation opère grâce à la contagion émotionnelle, ou l’influence mutuelle (même inconsciente) des émotions entre les personnes. “L’autre, quand il est une personne de confiance, contribue à notre bien-être par sa simple présence, par cette ‘contagion émotionnelle’ qui diminue les manifestations anxieuses” (Rebecca Shankland).

● Le contact physique renforce. La méthode peau-à-peau a été testée dans les «unités mères-kangourou» et a permis que 95% des prématurés de faible poids survivent (Unicef, 2019-2022). L’Association Française de Massage pour Bébé délivre des formations aux professionnels et proches. Les câlins et caresses, surtout réguliers, sont bénéfiques pour la santé physique et réduisent l’anxiété et la dépression (Netherlands Institute for Neuroscience). L’IME récapitule les 10 bienfaits du câlin. Un contact par un robot peut suffire à atténuer des douleurs physiques. Les neurones C-Tactiles sont responsables de cette sensation de toucher plaisant (vitesse entre 3 et 10 cm/seconde et à une température proche de celle du corps

humain) (Amaury François, 2022).

- Le soutien social induit des bénéfices multiples. Les personnes avec plus d'amis ont une capacité plus importante de résistance à la douleur (Oxford). La compagnie diminue la perception de la difficulté des défis (Simone Schnall, 2008). Chez les jeunes, le soutien social génère jusqu'à 47% de diminution des symptômes sévères d'anxiété, de dépression, d'idées et tentatives de suicide dans l'année. Une bonne pratique consiste à cartographier son réseau de soutien social et voir comment l'impliquer davantage.
- L'autre peut même guérir, à l'image du tuteur de résilience : "une personne [...] qui provoque une renaissance du développement psychologique après un traumatisme" (Boris Cyrulnik). Pour Jacques Lecomte : il manifeste de l'empathie et de l'affection, s'intéresse prioritairement aux côtés positifs de la personne, etc. Surtout, chacun peut jouer ce rôle bienfaiteur d'empuancement du tuteur de résilience.
- Ed Halowell nomme un concept : "j'ai donné un nom au 'moment humain' parce que je crois qu'il a commencé à disparaître de la vie moderne - et je sens que nous sommes peut-être tous sur le point de découvrir le pouvoir destructeur de son absence. Les moments humains m'ont sauvé - des moments de liens qui s'épanouissent et me donnent un sentiment de force, de sécurité, de pouvoir et d'espoir." Pour constituer ces moments, deux composantes : la présence physique des personnes et leur attention émotionnelle et intellectuelle (Harvard Business Review).

2. Réorganiser les établissements scolaires en faveur des liens

- 81% des Français considèrent que l'école joue un rôle important dans le maintien du lien social, 1/3 des Français considère de plus que le but de l'école est avant tout d'apprendre aux élèves à vivre en société et de favoriser le lien social (Baromètre du lien social EBRA, 2024).
- Le bâtiment peut être renaturé car la nature favorise les liens : les enfants étudiant dans des salles de classe avec vue sur les espaces verts ont montré moins de problèmes de comportement, et plus de : activité physique, régulation émotionnelle, curiosité et sensibilité, et jeux. Le projet Oasis végétalise des écoles de la ville de Paris. L'école primaire publique des sciences et de la biodiversité de Boulogne-Billancourt investit les cours de récréation d'espaces verts ce qui réactive une relation étroite avec la nature : 345 espèces dont 138 espèces animales sont réapparues
- L'aménagement peut être repensé : l'équipe d'enseignants du réseau ProfPower, maintenu par Livrescolaire.fr, propose de nouveaux aménagements tels que le format en rang d'oignon (élèves face au tableau), en cercle, en U (ou double U) ou en îlots. Dans la pédagogie Freinet, la salle de classe est organisée en quatre zones : une zone de travail coopératif organisée en îlots ; une autre pour les réunions en classe entière ; un espace de recherche équipé d'ordinateurs et de ressources diverses et, enfin, une bibliothèque structurée en fonction de l'âge des élèves. Mis en œuvre à Tilloy-les-Mofflaines, ses élèves sont plus épanouis et les autres professionnels de l'école

sont inspirés par ces changements (Classe de demain, 2020). Leur site web donne des conseils, des instructions et des témoignages sur la manière de mettre en place des classes flexibles.

- La relation affective élève enseignant peut être renforcée : une vaste revue de la littérature confirme un "lien fondamental entre les compositions affectives et cognitives au sein de la classe" (Séverine Haiat). Pourtant, en France, il existe une hésitation à tenir compte de la composante émotionnelle de la relation entre les maîtres et ses élèves, voire un tabou (Quand les profs aiment les élèves, 2019). C'est une question d'identité professionnelle des enseignants, et "leurs craintes quant à une relation trop détachée des apprentissages qui les cantonnerait dans une fonction de travailleur social." (Anne Barrère). Mary Osborn, quant à elle, dans une analyse comparative des systèmes éducatifs anglais et français, affirme que ce dernier est le pays où les relations entre enseignants et élèves sont les plus distantes.
- La qualité de l'interaction affecte les résultats. "La relation enseignant-élèves au cœur de la réussite éducative" (2023) précise que le plus grand bénéfice est l'augmentation de la performance éducative. Via la méthode "Teaching Through Interactions (TTI)" de Hamre et Pianta, 13 écoles en Norvège ont montré qu'en plus de l'amélioration du bien-être des enseignants et des élèves, il y a eu un meilleur apprentissage de la part de ces derniers. Enfin, le rôle social de l'enseignant consiste à promouvoir les relations humaines, à valoriser et à reconnaître les contributions des étudiants, à leur offrir des possibilités de développer un sentiment de cohésion de groupe, à maintenir l'unité de groupe, et à aider les étudiants à travailler ensemble pour une cause commune (Andrew Feenberg et Cindy Xin).
- En revanche, une vigilance est à avoir vis-à-vis des prophéties autoréalisatrices du corps enseignant, avec les effets Pygmalion et Golem, qui font que les projections de niveau sur les élèves affectent leurs résultats dans le même sens.
- Les élèves co-enseignants sont inspirants. Pour Sylvain Connac, le système de tutorat est un outil très puissant pour les enseignants, car il leur donne le pouvoir de l'ubiquité, c'est-à-dire qu'il décentralise l'enseignement de ses mains, tout en ouvrant un espace pour que les enseignants puissent observer les élèves dans leur pratique. Sur des tests de calcul, les individuels progressent moins que les sujets placés en situation de travail à deux. "Pour que le modèle fonctionne, il faut qu'à un certain moment, tous les élèves d'une classe occupent les deux rôles de tuteur et tutoré." Le bénéfice vient de l'horizontalisation et de la disparition de la distinction aidant - aidé.
- Le savoir-être est à développer. "On a une école du 19e siècle dans un monde du 21e siècle. Il faut travailler sur les compétences psychosociales, c'est ça le véritable enjeu" (Grégoire Borst). De plus, la faculté de se mettre à la place d'autrui est innée, mais nécessite un développement qui peut être cultivé par l'éducation (Omar Zanna).
- Des outils existent. Le Kit Covid'Ailes de Shankland est une mallette avec des outils adaptables pour soutenir les élèves avec des difficultés psychologiques et relationnelles

: 20 000 téléchargements, taux de satisfaction de 98%. Ainsi, l'acquisition de compétences comme la régulation du stress et des émotions, la concentration et la collaboration, a favorisé une reprise progressive et la formation de nouvelles relations après le Covid. Egalement, 1 075 écoles mettent en œuvre 4 dispositifs différents depuis Janvier 2024 pour encourager le développement des compétences relationnelles en France : le programme danois Fri for Mobberi, les kits d'empathie développés par la DGESCO, le jeu des 3 figures et des Ateliers Philo. Il s'agit ainsi de tisser des liens pour gérer le climat scolaire.

- L'étranger inspire. Ailleurs, l'association Belge et la méthode du même nom BALE (Bienveillance À L'École) proposent un outil : "le cercle de parole", aussi appelé "de confiance" ou "magique". Des règles simples comme "je parle au JE", "je ne me moque pas", etc. permettent de développer la bienveillance. 5 000 élèves et 200 enseignants à 93% satisfaits, et une division par 2 des disputes entre élèves et une réduction à quasi-nul des exclusions d'un enfant par les autres. Sinon, l'outil Roue des choix (Jane Nelsen) vise la résolution des conflits dans des écoles primaires. Les élèves proposent des idées de résolution de conflits, puis votent pour sélectionner les meilleures afin de les intégrer dans une roue des solutions, utilisée lors de situations conflictuelles entre les élèves.
- La société civile est essentielle. Chez Astrée, des personnes sont formées en 2 à 4 heures, via des cours sur l'écoute active, l'empathie et les techniques pour soutenir ceux en situation d'isolement ou de harcèlement.

3. valoriser la coopération et l'entraide pour une école fondée sur les talents

- L'apprentissage de l'interdépendance peut être abordé dès le plus jeune âge. Des écoles primaires du Québec intègrent déjà cette valeur comme guide dans leurs activités, avec des partenariats inter-élèves de Forces (Peterson) afin de grandir collectivement en compétences et cultiver l'interdépendance (Rebecca Shankland). En effet, réaliser ses Forces permet de créer un collectif. Constatant qu'il n'existait pas de pendant positif au manuel de diagnostic et statistique des troubles mentaux, Peterson a créé un Traité des Forces de caractère et des vertus répertoriant 24 traits psychologiques de l'être humain. Ces 24 forces sont universelles et laïques, conçues à partir des différentes philosophies morales et penseurs religieux à travers l'histoire et les cultures du monde. Elles relient les êtres humains.
- Des initiatives variées sont positives. "L'olympiade entre les classes vise à agir positivement sur le climat scolaire en faisant en sorte que le collège soit une grande équipe" (Véronique Beaux, principale du collège du Querpon). Les conseils de classe coopératifs organisés chaque semaine dans les écoles maternelles, comme ceux de l'École élémentaire Léon Jouhaux, sont un exemple de coopération au sein des écoles.
- Enfin, le "Social Learning" (Albert Bandura) permet aux individus de vivre une expérience d'apprentissage plus efficace et durable grâce aux interactions sociales.
- L'approche de 1977 a évolué et a pris la forme, à partir des années 1990, du modèle 70-20-10, créé par le Centre

for Creative Leadership de l'université de Princeton : 70% des connaissances sont acquises par l'activité et l'expérience, 20% par les interactions sociales et 10% par la formation académique.

4. Les seniors, une place particulière dans les liens sociaux éducatifs

- Les seniors ont beaucoup à transmettre. Parmi les sujets préférés des seniors à partager, 83% ont mentionné "les valeurs qui guident ma vie", 48% ont évoqué l'histoire familiale, et 44% ont cité les "leçons de vie" (Institut Français des Seniors, 2014).
- Ils en tirent des bénéfices. Pour 97% des personnes âgées interrogées, les contacts avec les jeunes réduisent la détérioration de leur santé mentale ; ils préviennent également la détérioration de leur santé physique (86%) (Le baromètre des relations intergénérationnelles, 2021)
- Des initiatives intergénérationnelles se développent. La plateforme ShareAmi permet la mise en relation entre les seniors et les jeunes qui veulent apprendre et pratiquer le français. L'association Les Talents d'Alphonse met en contact des seniors qui souhaitent enseigner une activité, allant de la photographie au jardinage, et des personnes intéressées par le sujet. Dans les crèches intergénérationnelles (30 en France), les activités entre les seniors et les enfants ont un effet réciproque favorisant l'harmonie. Lire et faire lire est un programme national d'ouverture à la lecture et de solidarité intergénérationnelle. Raconte-moi une histoire est aussi dans les écoles, mais dans la langue maternelle des seniors. Dans Retraverser l'histoire à travers les objets de la vie (2022), des collégiens de Saint Thibéry, interrogent des personnes âgées sur des objets anciens, tels que des ustensiles de cuisine, des petits outils, des jouets, des véhicules, des téléphones, etc. Duo for a job constitue des binômes senior-jeune pour s'orienter dans la vie professionnelle.

5. Pour une jeunesse revitalisée

- La santé mentale des jeunes est préoccupante : 1,6 million de jeunes français souffriraient de trouble psychique.
- Elle est en partie affectée par le digital. Les élèves de 15 ans qui utilisent Internet plus de 6 heures par jour ont plus de difficultés sociales que les autres. 1 adolescent sur 2 de 12 à 15 ans préfère vivre sans voir ses amis plutôt que sans accès aux réseaux sociaux (Citrix, 2018). Au Japon, ils sont déjà un million d'"hikimori", composition de mots japonais signifiant "se retirer" et "se replier", de jeunes adultes qui se retirent durablement de la vie sociale.
- Pourtant, les relations directes permettent de nourrir les neurotransmetteurs positifs qui stimulent et renforcent le bien-être. On parle de DOSE de bonheur : Dopamine, Ocytocine, Sérotonine, Endorphine. Les liens sociaux sont particulièrement bénéfiques pour les jeunes, puisqu'une méta-analyse confirme le cercle vertueux des relations et de l'estime de soi (Michelle Harris).

- La fête joue une fonction sociale clé, qui est à réveiller. Elle alimente notamment le “soutien social perçu, cette croyance que les autres seront là pour vous, au besoin, pour les événements futurs de la vie (Hervé Poirier, Epsilon), et corrélée à une diminution des taux de mortalité, une meilleure capacité à faire face à la maladie, des niveaux réduits d’anxiété et de dépression, ainsi qu’une meilleure santé mentale en général.

6. S’engager, un chemin doublement utile

- Le bénévolat, une bonne action aussi pour soi, pour Tanguy Chatel (Aider les autres, c’est aussi en tirer des bénéfices, 2020). Les êtres humains, en tant que créatures sociales, disposent d’un ensemble de mécanismes psychologiques qui les motivent à aider les autres et dont ils tirent satisfaction (Curry, Happy to help).
- “Le bénévolat augmente l’interaction sociale et aide à construire un système de soutien basé sur des intérêts communs. L’une des meilleures façons de se faire de nouveaux amis et de renforcer les relations existantes est de participer à une activité partagée” (Mayo Clinic).
- Les bénéfices du bénévolat sont nombreux. Le service désintéressé aux autres est associé à une meilleure santé et à une plus grande longévité (Dossey, 2018). Si la relation altruiste génère un regain d’énergie, les réseaux altruistes sont efficaces pour absorber des chocs importants avec une meilleure répartition du risque (Bourlès, 2021). Également, “l’argent ne fait pas le bonheur sauf si on le donne !” Dans une expérience, des étudiants de Vancouver ont déclaré une plus grande satisfaction à dépenser 5 à 20 dollars pour les autres que pour eux-mêmes.
- Un effet fort, le don, peut aider à revitaliser la jeunesse en ce qu’il génère un “shoot de l’aidant”, une

augmentation du niveau de bien-être ressenti, un “shoot d’émotions positives” au moment où l’on apporte son soutien à autrui. Ainsi, 43% des aidants perçoivent une augmentation de leur énergie lorsqu’ils apportent de l’aide et 13% déclarent même que cela réduit leurs propres douleurs (Luks et Payne).

- Un lien fort existe entre engagement et jeunesse. 25% des adolescents et jeunes adultes ont des objectifs de vie axés sur des aspirations altruistes comme par exemple l’amélioration des conditions de vie des défavorisés ou la protection de l’environnement. 86% des répondants ont trouvé les missions du Service Civique intéressantes et variées. La participation volontaire des jeunes au bénévolat associatif de 15 à 34 ans a augmenté à 31% en 2023 (contre 27% en 2022), tandis que la participation des individus de 65 ans et plus, qui avaient enregistré les taux de participation les plus élevés ces dernières années, a chuté à 26% (contre 29% en 2022) (IFOP).
- HelloAsso propose l’implication des écoles du quartier dans des événements associatifs chaque vendredi ou encore aller au-delà des simples projets de sensibilisation en permettant aux enfants de participer à des maraudes.

7. S’orienter et s’insérer professionnellement par le lien

- Activ’Action est une communauté de liens fondée en 2014 avec le but d’entraide pour transformer le chômage en opportunité constructive.
- My Job Glasses est une startup qui vise à aider les jeunes (les étudiants et les jeunes diplômés) à élargir leur réseau et qui les met en relation avec des professionnels. Le site donne accès à un catalogue de plus de 100 000 étudiants, 3 000 entreprises et 48 000 professionnels, dont 25% d’internationaux (Les Echos Start, 2021).

3

LES RELATIONS AU COEUR D’UNE ENTREPRISE RELATIONNELLE

1. Investir et valoriser les relations professionnelles

- On observe un appauvrissement des relations sociales au travail. En 1985, environ 50% des Américains déclarent avoir un ami proche au travail alors qu’en 2004 - et en 2019 également - cela n’est vrai que pour 30%. Ce pourcentage a de nouveau diminué avec le retour au travail après la pandémie covid19 et l’essor du télétravail.
- L’attente est forte pour des liens au travail. 69% des employés estiment que l’entente avec les collègues est plus importante que le travail lui-même (IFOP/Compte Pro 2023). 74% des salariés ont un “work bestie” au travail et avoir un meilleur ami au travail est devenu plus

important depuis le début de la pandémie (Gallup). En 2023, pour 70% des répondants, l’intérêt de venir au travail se trouve dans les rapports sociaux de convivialité (ObSoCo/Actinéo). 97% des salariés considèrent qu’avoir de bonnes relations avec leurs collègues (et leur supérieur hiérarchique) est essentiel (PageGroup), y compris pour leur performance (71%).

- Toutes les dimensions de l’épanouissement au travail sont favorisées par le lien social. Le plaisir par exemple : en novembre 2022, après le COVID, 75% des salariés ont eu plaisir à retourner sur leur lieu de travail (CSA Research). L’impact est fort sur le stress : Shawn Achor, rappelle que le premier facteur de résistance au stress est le réseau de soutien social. La santé au travail est favorisée. Pour

l'OCDE, "les déterminants les plus importants [de la santé et du bien-être au travail] ont trait à la qualité des relations interpersonnelles sur le lieu de travail." En 2011, le rapport Gollac confirme que la qualité des relations est le facteur prédominant contribuant au bien-être au travail. La satisfaction est augmentée : en 2023, 82% des répondants sont satisfaits et très satisfaits de pouvoir échanger et de travailler avec d'autres personnes (ObSoCo/Actineo). L'impact est fort sur le sens. Pour la CFTD, "la crise du sens au travail tire son origine d'une dimension relationnelle trop souvent négligée".

- La performance au travail est affectée par les liens sociaux. L'engagement par exemple. En 2024, 67% des personnes interrogées considèrent que le lien social, le fait de rencontrer et d'échanger avec les autres, de faire certaines activités en commun a un effet positif sur leur implication au travail (EBRA). Les décisions aussi : "la recherche montre que les groupes d'amis surpassent les groupes de connaissances dans les tâches de prise de décision et d'effort" (Adam Grant).

- L'amitié est déterminante pour la performance au travail. "Les personnes avec un meilleur ami au travail sont plus impliquées que les autres". Un effet 2 fois plus marqué pour les femmes. Les impacts sont positifs pour les résultats commerciaux et la rentabilité. Ces employés avec un meilleur ami au travail sont nettement plus collaboratifs, plus actifs, plus innovants, et plus "secure" (- 36% d'accidents de sécurité), plus fiables et valorisent plus le travail en équipe. Pour développer ces amitiés, 3 leviers existent : l'intentionnalité (de la direction), les opportunités d'interactions (temps, process, performances) et la communication (exemplarité, reconnaissance).

- Les sourires sont puissants. Shawn Achor explique l'importance d'un acte aussi anodin et fondamental que de sourire ou dire "bonjour". À Ochsner Health System, un hôpital de la Nouvelle Orléans, la "méthode du 10/5" vise à stimuler le soutien social entre collègues et avec les patients. À moins de 10 pas d'un collègue, l'employé doit le regarder dans les yeux et sourire. À 5 pas, il doit dire bonjour. Dans les 6 mois, le niveau de bonheur global de l'hôpital avait considérablement augmenté tant concernant les employés que concernant l'effet sur la satisfaction des patients et la notoriété de l'établissement. Disney organise la Journée des sourires pour les promouvoir au travail. Les office managers de l'entreprise Lucca sont déterminants pour diffuser la culture du sourire. Les recherches suggèrent qu'un sourire est contagieux jusqu'à créer une chaîne de 3 personnes.

- La reconnaissance est une forme de lien vertueux. Selon Deloitte et Cadre Emploi, la reconnaissance est le 1er levier de QVT pour 76% des gens, devant le contenu du travail (47%) ou le mode de management (46%) ou l'équilibre vie privée / vie pro (46%). Pour autant 7 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur. La détresse psychologique est moins présente (33%) pour ceux qui en reçoivent beaucoup de leur manager (vs. 69%). Les 5 premiers mots associés à la reconnaissance sont : motivation (41%), satisfaction (28%), fierté (26%), joie (18%) et confiance (15%) (Moodwork). La reconnaissance s'exprime sur 5 critères : résultats, efforts, compétences, savoir-être, la simple existence. La dernière est la plus vertueuse. A Suresnes, la ville a dessiné une app The Clic pour distribuer de la reconnaissance à ses collègues.

2. Accorder une place aux émotions au travail

- Considérer les émotions est impératif chez le manager. Selon Daniel Goleman, 85% des compétences du leader sont des compétences émotionnelles. Pour Amélie Motte d'Action Spinoza, le leader de demain doit être le gardien de la qualité de la relation avec les autres. "Les managers qui savent détecter et gérer les émotions disposent d'outils de prévention et de motivation puissants." pour Lisa Bellinghausen. "Les hypersensibles sont une chance pour les entreprises ! Ce sont de véritables radars qu'elles devraient choyer", à l'image des chevaux capables de détecter un état émotionnel à 300 mètres. Pourvu que des séances de coaching soient accordées pour apprendre à réguler les émotions et celles des autres.

- Shawn Achor constate que 21 jours d'exercices de gratitude (pour soi, les autres, la vie) augmentent satisfaction et taux d'engagement dans un cabinet d'audit. Selon Peterson, les forces de caractères les plus associées à la satisfaction au travail sont : 1 la curiosité, 2 la joie, 3 la gratitude, 4 la quête de sens. David Ken a alors lancé le LOL Project affichant à l'hôpital des portraits géants souriants des patients et soignants.

- De manière surprenante, 63% des interrogés sont prêts à accepter une mesure automatique des émotions (Comarketing, 2017).

- A l'inverse, la France est l'un des pays où sourire est le plus assimilé à de la bêtise (Gaël Brulé).

- Pour Kim Cameron, co-fondateur du Center for Positive Organization de l'Université du Michigan, "l'énergie relationnelle positive est le prédicteur le plus sous-utilisé et le plus puissant du leadership et de la réussite organisationnelle." Le réseau d'énergie positive est 4 fois plus important que le réseau d'influence ou le réseau d'information pour prédire la performance. Ces Positive Energizers développent les compétences de pardon, compassion, humilité, gentillesse, intégrité, honnêteté et gratitude.

3. Soigner ses relations interpersonnelles

- La communication vertueuse peut être développée via de nombreux outils : méthode DISC, MBTI, Intelligence Émotionnelle, Communication Non Violente, ou bienveillante, assertivité, écoute active, réponse active-constructive.

Son importance est centrale. Elle est la 1ère compétence la plus importante parmi les soft skills cités par les dirigeants d'entreprises. Le Ratio de Losada des émotions observe que les entreprises très performantes ont un ratio de 6 émotions positives pour 1 négative vs. 1 pour 3 les sous-performantes. 81% des recruteurs jugent les compétences interpersonnelles importantes, dépassant ainsi tout autre type de compétences (Graduate Management Admission Council). Selon la "Corporate Recruiters Survey" de 2020, les compétences interpersonnelles sont désormais aussi importantes que les compétences techniques.

La Harvard Business School explore en 2018 le lien entre l'expression d'émotions numériques et le bien-être au niveau individuel et national : l'usage des emojis permet de renforcer la convivialité par la transmission d'émotions

et que la quantité et la diversité des emoji augmentent de manière causale le bonheur lors des interactions sociales. La Fabrique Spinoza détaillent 12 pratiques de visioconférences dans son étude “Vers un digital vertueux”, comme de redoubler d’attention au body language de son interlocuteur, de regarder droit en direction de la caméra, ou de paramétrer par défaut les temps de visio à 55 minutes (chez Axa).

- Le partage et l’expression de la vulnérabilité trouvent leur chemin au travail. Comme via la pratique de la météo intérieure (en nommant une météo qui correspond à son émotion du moment). Selon la sociologue Brene Brown, la vulnérabilité construit la confiance et élève les compétences. Elle atténue le stress, offre un climat de sécurité psychologique qui stimule la prise de risque, rend les collaborateurs, les équipes et l’organisation plus innovants. Pascal Demurger, DG de la MAIF, ose exprimer sa vulnérabilité. L’initiative “Black Elephant” est fondée sur des rencontres physiques et virtuelles nommées “parades”. Elle vise à renforcer l’empathie et la compréhension mutuelle en brisant les barrières idéologiques et sociales, via l’expression de la vulnérabilité. Certaines organisations tentent la “politique de la délicatesse” pour le cancer : leur reconnaissance et l’accueil de la parole des employés, y compris les malades, favorise la coopération (Vallet-Renart, 2023). We care at work maintient le lien pendant les arrêts de travail s’il y a consentement et la MNT fait appeler régulièrement des psychologues. Aux Cafés Joyeux, les salariés sont porteurs de handicap mental, notamment de trisomie 21, et ont beaucoup de mal à cacher leurs émotions, ce qui améliore les relations authentiques entre les collaborateurs.

- Pour Tal Ben-Shahar, professeur de bonheur à Harvard, la manière dont on répond aux bonnes nouvelles influence le bonheur et la qualité de la relation plus que la manière d’aborder les problèmes et situations jugées négatives.

- Armelle Carminati, Présidente de la commission innovation sociale et managériale du MEDEF regrette le peu d’investissement des relations et les liens entre les gens au profit des relations entre départements et services alors que de telles relations interpersonnelles pourraient être des moteurs de bien-être et de performance.

4. Le chemin de développement de la convivialité

- Les métiers de tissage de lien en interne se développent : les “maîtresses de maison” chez Châteauform, les “Baristas” chez Kawaa, les “Office managers” dans les nouveaux lieux, les “Happiness Manager”, parfois sous forme d’équipe à l’image du réseau de “JAMBassadeurs” chez Just Eat.

- Comme vu dans la note “Le Chief Happiness Officer, réalités derrière les fantasmes” de la Fabrique Spinoza, l’influence du CHO dépend de son mix parmi les 4 fonctions RH, Office manager, Communication, Transformation et de à qui il rend des comptes dans l’organisation.

- Les business partners de l’entreprise de coworking chez Wojo sont inspirants car ils sont dédiés au développement des organisations accueillies, et contribuent à fabriquer des communautés unies.

- Parmi les pratiques inspirantes, on notera de sanctuariser des heures blanches réservées à la convivialité,

célébrer l’ensemble des anniversaires chez Belron, sonner la cloche en cas de mini-succès chez Bloom at work, danser au bureau tous les matins chez Capgemini à Bombay, établir ses règles de vie via un jeu de société the Work Place Game, les déjeuners “Share & Care” chez Officiance où chacun partage un besoin, la consécration des Pausas Fika (cafés) à 10h et 15h en Suède, le petit-déjeuner d’accueil mensuel des nouveaux arrivants au Kawaa, ou le jeu de l’Oie imaginé au Département du Morbihan via un parcours interne de 6 étapes en 15 jours pour apprendre à connaître ses collaborateurs (défis, sports, jeux, etc.)

5. Favoriser le travail coopératif

- La connaissance de sa place et de la place des autres est essentielle pour créer des liens. Dans la Marine, une visite complète du vaisseau est faite à l’arrivée d’un nouveau marin pour bâtir l’esprit d’équipage. Un vis-ma-vie est organisé à Suresnes, et des podcasts des différents métiers à la Région Ile-de-France.

- Le collaboratif a un impact particulièrement positif sur le partage des connaissances (69%), la productivité des équipes (65%), la résolution des problèmes (62%), la motivation des salariés (60%) et la créativité (59%) (Ipsos et OpenMind Kfé, 2017).

- Les nouvelles formes de gouvernance s’appuient généralement sur les liens sociaux, comme en “adhocratie”, un mode de management selon lequel la survie de l’entreprise dépend de ses tribus, où les informations doivent circuler de façon transparente, flexible voire informelle pour promouvoir l’innovation.

La ludification a cours, via des escape game avec 450 agents à la Mairie d’Orléans, ou le “Serious Game QVT : Bricking BAT” à partir de Legos, ou le “Mission coopération” de Belugames et la Fabrique Spinoza.

- Pour la Fédération Française du Sport d’Entreprise (FFSE), la pratique du sport permet de créer des liens plus qualitatifs, comme à la Ville d’Orléans. Pour un dirigeant de 3M : “Quand ils ont fait du sport ensemble, les relations sont transformées, sans barrières. On est plus efficace, plus rapide.” Un gain de productivité de 6 à 9%.

- La Kula est un système d’échange de cadeaux des indigènes de Nouvelle-Guinée (Malinowski), pour entretenir le réseau et la cohésion. “Une fois dans la Kula, toujours dans la Kula”. Inspirée, l’Université du Michigan a conçu un “reciprocity ring” pour favoriser les échanges de services entre collègues, avec plus de 18 000 collaborateurs dans différentes organisations. Un groupe typique de 24 collaborateurs travaille mieux ensemble au point de réaliser 1600 heures de gain de temps : création de lien, de valeur, cohésion d’équipe, collaboration, créativité, résolution de problème, émotions positives, ... Selon Happytime, les communautés internes offrent un triple bénéfique : motiver et donner du sens, développer l’intelligence collective et l’innovation et s’adapter aux jeunes générations. Pour Laloux, en cultivant des relations authentiques et un sens de communauté, ces entreprises réussissent à créer un environnement de travail harmonieux et motivant, ce qui conduit à une performance supérieure et à un bien-être accru des employés.

6. Vers un management et une gouvernance du lien

- Le travail hybride donne lieu à beaucoup de fantasme alors que le gain de productivité du télétravail serait de -20 à +30% selon la Fabrique de l'industrie.
- Il risque d'appauvrir les relations : 45% des salariés en travail hybride considèrent manquer de liens sociaux et de conversations informelles et 30% se sentent isolés des collègues pendant le télétravail (Insights 2023).
- Une solution existe : David Autissier détaille la méthode de Distancial Process Reengineering s'appuyant sur la matrice McKinsey des activités télé-robustes et télé-fragiles. Certaines tâches sont parfaitement adaptées au télétravail (tâches concentrées, rédaction), tandis que d'autres bénéficient grandement du présentiel (brainstorming, réunions de projet). Cette analyse permet de mettre en place une hybridation équilibrée du travail, optimisant à la fois la productivité, les liens sociaux et le bien-être des employés.
- Pourtant, 42% des managers sont démunis car ils estiment ne pas avoir été assez formés au management hybride, alors que selon le BCG, 93% des répondants considèrent que le travail hybride a fait évoluer le rôle du manager. Il évolue vers celui d'un facilitateur, promouvant une culture de lien social et de collaboration.
- Des rituels d'entreprise peuvent être mis en place, priorisant le lien social : des moments d'échanges récurrents, formalisés et connus par tous : réunions régulières en présentiel, repas d'équipes, jeux d'entreprises, des unités de temps et de lieux, communs. Chez Intuit, des "failure parties" sont fréquentes.
- Les Journées portes ouvertes créent un espace de travail ouvert sur le monde, et atténuent les frontières entreprises/clients/fournisseurs, comme chez Adis.
- Les formes de management les plus efficaces et modernes s'appuient sur le développement de liens humains exceptionnels : management d'intention (confiance accordée) ; management bienveillant (attention à l'autre) ; servant leadership (développement et soutien de l'autre), management par l'amour (joie, altruisme, engagement).
- Le management par l'amour mise sur l'authenticité, et la célébration de ses propres fêlures, et le développement de sa bienveillance. Pour l'Amiral Lajous, "Aimer ses propres fêlures, c'est apprendre à manager la diversité et la richesse humaine."
- Différents modèles d'entreprise ont été pensés qui favorisent le lien : l'entreprise à mission (où le lien résulte d'une raison d'être partagée), l'entreprise altruiste de Getz et Marbacher (culture organisationnelle fondée sur des valeurs relationnelles comme la générosité, la bienveillance et la solidarité), l'entreprise humaniste de Lecomte (et sa valeur "esprit de famille"), l'entreprise positive d'Attali (préoccupée par les générations futures), l'entreprise régénérative (s'appuyant sur les 16 principes du vivant de Hoagland & Dodson, dont la coopération créatrice de liens).

7. Impulser une gouvernance en lien - en particulier horizontale

- 77% des Français valorisent la liberté de choix

en entreprise comme un élément fondamental. Paradoxalement, ce sentiment de liberté a augmenté pendant le 1er confinement (+10 points de %) (Swisslife) suggérant que le management en France (mis à distance par le télétravail) est vécu comme une privation de liberté. Ainsi l'accroissement de la liberté par le digital pendant le confinement a été particulièrement marqué en France parce que l'indice de distance hiérarchique (Hofstede) y est le plus élevé de l'OCDE, à 68/120 (vs. Danemark 18/120, Royaume-Uni 35/120, et Etats-Unis 40/120). Ce concept désigne l'acceptation des "moins puissants des entreprises [...] que le pouvoir soit distribué de façon inégale". Les seuls pays mesurés plus verticaux que la France sont la Chine à 80 et la Russie à 93 sur 120. La verticalité française doit s'atténuer pour favoriser l'épanouissement et le lien authentique, ou plus horizontal.

- Les "organisations à haute fiabilité" favorisent l'effacement hiérarchique. Dans les accidents d'avion entre 1978 et 1990, parmi les 37 cas d'erreurs humaines, 30 sont le fait du commandant de bord (TSA). "Lorsque le commandant fait une erreur, il est difficile au copilote de la signaler alors que le commandant n'éprouve aucune gêne à corriger son collègue. Conclusion logique : dans le cockpit la hiérarchie doit s'effacer".
- Un renversement hiérarchique est à l'œuvre lorsque les compétences managériales des préfets et sous-préfets sont évaluées à 360° (CHEMI).
- Le mentorat inversé est une méthode où des employés plus jeunes ou moins expérimentés deviennent les mentors de leurs collègues plus âgés ou plus expérimentés. BNP Paribas, Axa, Sanofi, EDF, Danone ou encore Pernod-Ricard, tous ont déjà adopté ce nouveau mode de formation.

8. Appartenance, cohésion et confiance vecteurs de liens

- Les valeurs génèrent de la valeur. Les valeurs créent du lien : 88% des jeunes collaborateurs jugent important de partager les mêmes valeurs que leur entreprise. De surcroît, les entreprises les plus performantes et durables bénéficient souvent de valeurs fondamentales clairement définies (Collins & Porras, 1994).
- Les événements d'entreprises permettent de créer des liens durables entre les collaborateurs. Pour Action Spinoza, l'approche traditionnelle des réunions d'équipe régulières cède la place à une systématisation des séminaires d'entreprise. Ce changement stratégique répond à une volonté d'optimiser le temps de travail tout en favorisant une connexion plus profonde entre les collaborateurs lors de rencontres moins fréquentes mais plus impactantes. Les experts du secteur observent un regain d'intérêt pour les événements d'entreprise (Aoyos). Cependant, conférences ou grandes réunions suscitent moins d'enthousiasme car pauvres en interaction. Les nouvelles formes visent à renforcer la cohésion, l'appartenance des employés, via le triptyque technologie, durabilité (plus local et écologique) et interactivité. Les événements d'entreprise inclusifs d'Entourage invitent des personnes précaires. En résultent un changement de regard et d'attitude envers autrui, des relations

interpersonnelles transformées, et des collectifs plus efficaces et collaboratifs.

- Selon l'enquête de ResumeLab, 54% des employés interrogés estiment qu'un nouveau manager doit d'abord mériter la confiance des employés. Pourtant, seuls 53% des français font confiance aux entreprises (Baromètre de confiance Edelman 2023). Avec dommages : "l'absence de confiance à un coût économique car elle peut augmenter considérablement les coûts de transaction, car les parties prenantes investissent davantage dans la surveillance et les contrôles" ("Economie de la confiance", Eloi Laurent), y compris dans la gouvernance.

- 44% des personnes interrogées avaient déjà démissionné en raison d'un manque de reconnaissance au travail. Pour exprimer la gratitude au quotidien, DHL remercie ses clients et leur rôle dans les succès de l'entreprise, a mis en place les "Long Service Awards", les récompenses des Employés du Trimestre et de l'Année, le "Sales Champion Club" mais aussi les "Thank You Weeks" et les e-cards.

- Selon BetterUp, l'engagement augmente de 56% dans les entreprises qui favorisent une culture d'appartenance. Et 93% des collaborateurs estiment qu'un fort sentiment d'appartenance booste la performance (Deloitte). Pour renforcer ce sentiment, des entreprises attribuent un nom à leur employés. "Un nom d'équipe peut souder les employés en leur donnant un plus grand sentiment d'appartenance et de loyauté" (Bruce M. Anderson). Les employés "ont l'impression de faire partie de quelque chose de plus grand que leur simple travail" : Amazoniens d'Amazon, les Postiers de la Poste, Googlers de Google, Pinployees de Pinterest, Kiffeurs de Kif-Kif ou encore Kronembourgeois de Kronenbourg, "Kiabers", etc. Pour la Fédération des acteurs de la solidarité, le rapport au travail ne peut plus se limiter à l'accomplissement personnel : la véritable transformation réside dans la manière dont les entreprises intègrent ces valeurs pour réduire l'individualisme en interne. Pour rappel, les personnes exclues d'une activité de groupe aussi simple que lancer et attraper une balle traitent ce rejet social dans les zones du cerveau qui gère la douleur physique réelle. Inversement, une méta-analyse de 58 études sur 19 000 personnes par Niklas Steffens prouve qu'un manager peut prévenir l'épuisement professionnel via le sentiment de cohésion. La performance et la santé peuvent être toutes deux améliorées si les lieux de travail donnent aux gens un sentiment de "nous" et de "notre".

9. Encadrer l'espace relationnel

- La littérature montre le rôle clé de l'espace dans les relations. Leibniz souligne que l'espace est "l'ordre des coexistants", tandis que le sociologue allemand George Simmel considère l'interaction humaine comme le critère fondamental de l'espace, régissant les positions et les relations des individus selon des règles et des normes. Pour Erving Goffman, dans "Mise en scène de la vie quotidienne", l'espace physique occupe un rôle central dans la vie sociale : chaque individu joue un rôle déterminé en fonction de son environnement, créant ainsi différentes "identités spatiales". Gustave Nicolas Fischer, dans "Psychosociologie de l'espace", affirme que l'espace est l'élément essentiel de l'existence sociale, agissant comme

un médiateur des relations interpersonnelles et un vecteur de communication, influençant ainsi les comportements individuels et donnant du sens à la réalité sociale. Selon Goffman, l'espace physique peut être à la fois un cadre, un conditionnement, un signe et un idiome d'interaction sociale.

- Les collaborateurs sont de plus en plus nombreux (87%) à souligner que le télétravail nécessite une reconsidération de l'utilisation et de l'aménagement des espaces de travail (contre 47% chez les dirigeants) (CSA / Parella). 93% des dirigeants estiment que l'aménagement des espaces de travail a un impact sur le bien-être de leurs collaborateurs. Et 92% des salariés ont indiqué le caractère essentiel de l'aménagement dans leur bien-être au sein de l'entreprise.

- Les bureaux peuvent être un levier de productivité via le confort physique, l'interaction, l'estime de soi, et la liberté. 70% des salariés français pensent que l'aménagement de leur lieu de travail favorise leur performance (CSA / JLL).

- Les attentes principales des bureaux résident dans la création de liens. Le bureau joue un rôle créateur et protecteur des liens sociaux : le bureau se définit comme un espace de socialisation (QVT / Actinéo). 66% des participants ont souligné l'importance de la dimension sociale et collective de l'environnement de travail, ainsi que la nécessité d'accorder plus de place aux espaces de convivialité (Opinionway / Covivio). Les espaces de sociabilité sont les 1ers indispensables : coin café / thé 54%, jardin, terrasse ou espace vert 48%, espace convivial de détente et de partage informel 43%, cuisine en libre accès 40%, cafétéria 30%, restaurant d'entreprise 25% (vs. salle de réunion 23%, ou salle de visio 17%). Également, "l'espace doit créer un sentiment de communauté et d'appartenance au sein d'une même équipe, permettant aux individus de se sentir attachés à leur espace."

- L'ergonomie sociale vise à "nudger" les relations dans l'espace : une artiste invitée en résidence dans les bureaux de la CAMIF (2010) a tissé un réseau de scotch rose reliant au sol les collaborateurs en conversations occasionnelles. Ce faisant, elle fait prendre conscience et encourage les interactions sociales.

- L'aménagement des unités de travail affecte la socialisation. Selon Dunbar, le nombre maximal de relations humaines stables pour un individu est 150, invitant à se restructurer en collectifs de cette taille. Malcom Gladwell expose le cas de Gore (8 000 associés en 2006) qui limite la taille de ses sites à 150 personnes. Une fois le seuil atteint, il divise l'effectif pour créer un autre centre opérationnel à proximité. Pour Cornu, la taille maximale d'un groupe de coopération est 12 personnes, car $12 \times 12 = 144$ (chacun connaît les 12 x 12 interactions entre ces 12 personnes), ce qui évite la limite biologique du nombre de Dunbar. L'entreprise Buurtzorg fixe la taille maximale de ses équipes à 10-12 personnes. Les îlots de coopération devraient donc rester en deçà de cette taille. Les organisations de lien valorisent les moments et espaces de convivialité, créant parfois même une discothèque au sous-sol comme chez Hopscotch. 91% des employés estiment que la pause café est un moment idéal pour interagir avec leurs collègues, qu'elle offre une opportunité de rencontrer des personnes d'autres départements (54%), et renforce le sentiment

d'appartenance à l'entreprise et à l'équipe (79%) (Nespresso/IFOP). Factory finance entièrement le déjeuner des collaborateurs sur place. Never Eat Alone est une application de matching interne permettant de créer du lien à l'heure du déjeuner. Pour Yes We Camp, "la cantine est le cœur du lieu". À la Défense, la Maison de l'Amitié a créé un restaurant solidaire et éco-responsable la Salle à Manger avec pour but la lutte contre la précarité et l'isolement : un repas chaud et complet à 1 € pour les personnes en grande précarité, et un repas entre 11 et 15 € pour les salariés, les étudiants et habitants du quartier. Des espaces emblématiques peuvent être aménagés, comme des espaces totémiques, tel le terrain de foot / agora chez SoRare, ou la "place du village" un forum au 3e étage chez Hopscotch.

- Les espaces oubliés peuvent être repensés pour créer du lien : les escaliers du Conseil Régional d'Ile-de-France sont utilisés pour faire du sport par les agents, et les salles des photocopies / impressions peuvent être repensées.

- L'espace n'est jamais autoporté, il doit être animé et approprié. "Il va falloir qu'on embauche un barista, et c'est le recrutement le plus important de CNP Assurances. C'est lui qui donnera l'âme du lieu et chacun - salarié comme externe - devra vivre avec lui une expérience inoubliable !" - DG. Un dialogue doit ensuite être instauré entre les parties prenantes, comme par exemple par la co-construction des règles de vie en open space.

- L'aménagement à l'activité est prometteur : les entreprises ayant adopté l'approche "situation de travail" plutôt que "poste de travail" ont en moyenne bénéficié d'une amélioration de 17% de la satisfaction globale au travail, d'une augmentation de la productivité individuelle de 13%, d'une croissance de la productivité d'équipe de 8%, d'une amélioration de la culture organisationnelle de 11% et d'un renforcement du sentiment de communauté au travail de 4%.

- En miroir de l'espace physique, certaines apps ont été pensées pour favoriser les rencontres fortuites. Le système de visio, Gather Town offre un environnement de bureau virtuel où les employés (présents et en télétravail) peuvent se réunir, interagir et collaborer.

10. Diversité et inclusion : impulser l'ouverture relationnelle

- La mixité, ouverture relationnelle, est bénéfique pour l'entreprise. 74% des entreprises ayant suivi l'impact de leur promotion des femmes-cadres voient une hausse de profits de 5 à 20 % (OIT, 2019). Entre 2013 et 2022, les entreprises affichant un équilibre entre les sexes ont enregistré un rendement annuel moyen de 7,7% (vs. celles avec un déséquilibre marqué en faveur des hommes à 5,6% en moyenne) (Blackrock).

- 80% des DRH et des dirigeants estiment que la diversité et l'inclusion offrent des avantages compétitifs à leur entreprise. Les entreprises les plus diversifiées sont 45% plus susceptibles de croître sur leur marché et 70% plus susceptibles de conquérir de nouveaux marchés (HBR, 2013). Les entreprises avec des équipes dirigeantes plus diversifiées étaient 19% plus innovantes et 9 points plus rentables que les autres (BCG).

- Le recrutement de personnes en situation de handicap peut influencer le taux d'arrêt maladie comme en témoigne une DRH : "Dans mon ancien travail, j'ai vu une diminution spectaculaire de l'absentéisme sur les chaînes de production lorsque l'on a recruté une personne en situation de handicap. Tout d'un coup, plus personne n'osait se faire porter pâle." Pour 2/3 des salariés, la présence d'un collègue en situation de handicap offre l'opportunité d'adopter de nouvelles manières de faire (AGEFIPH). Moins "efficace" de fait en raison de son handicap de la personne, une personne sujette à un trouble mental s'est révélée être "l'âme de l'équipe". Les collègues ont mieux porté attention à elle, ont appris à prendre soin d'elle, le travail en équipe s'en est positivement transformé, et donné naissance à un sentiment partagé de fierté. (Allociné, 2024). Le recrutement de travailleurs handicapés peut contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines tout en encourageant l'ouverture à la diversité et à la solidarité, renforçant ainsi les performances sociales et organisationnelles de l'entreprise (France Stratégie). Jolokia, convaincue que la différence est une force, rassemble des personnes de profils variés sur un voilier de 20 mètres. Leur équipe participe chaque année (et remporte parfois) des courses de voile prestigieuses, prouvant que la diversité favorise l'efficacité et la compétitivité.

11. Les seniors au travail

- D'après l'Observatoire des Seniors du Groupe KLESIA, la satisfaction des seniors au travail est élevée à 75%. En miroir, 86% des travailleurs interrogés déclarent aimer travailler avec des personnes plus âgées qu'eux.

- Le lien avec les seniors au travail est porteur de promesses au vu de leurs compétences. Une enquête rapporte que les principales sont "la transmission du savoir" (52%) et "la connaissance du métier" (52%). Après ces deux compétences, viennent ensuite "le savoir-être et les soft skills acquis avec le temps" (47%), "la fiabilité" (46%) et "l'autonomie et la capacité à rebondir face à des situations complexes" (45%). L'Observatoire des Seniors met en avant leur valeur ajoutée.

- Illustration du pouvoir de transmission, selon les biologistes, les baleines grands-mères survivent jusqu'à 50 ans au-delà de leur capacité reproductive, pour s'investir auprès des plus jeunes. "N'étant plus féconde, la 'grand-mère' consacre alors son énergie à aider sa fille à s'occuper de ses jeunes. Ceux-ci auront plus de chance de survivre et de transmettre à leur tour leur héritage génétique".

- Leur impact est positif : les seniors, en apportant leur expérience, renforcent la cohésion et l'équilibre au sein des équipes d'entreprise. Ils sont parfois des jokers. L'entreprise d'ingénierie Assystem a créé une task force de seniors les "Space cowboys" en référence à la mission Apollo 11 qui avait rappelé des ingénieurs de la NASA à la retraite. Ceux-ci sillonnent la planète pour résoudre les problèmes complexes. La plateforme Smile Y partage des compétences au travail entre générations.

- Si pour l'Observatoire de la Séniorité, les RH ne sont pas assez préparées à la transition démographique, malgré

tout, en 2022, 32 entreprises dont le Groupe KLESIA ont signé à l'initiative du Groupe L'Oréal et du Club Landoy le premier acte d'engagement inter-entreprises concernant les salariés de plus de 50 ans, avec des mesures comme le soutien des salariés aidants.

- Enfin, l'Observatoire de la Séniorité montre que les seniors au travail ne sont pas assez préparés à la retraite, avec des conséquences ultérieures pour le lien social.

12. Les modèles économiques de lien

- Un premier modèle générateur de lien est l'économie collaborative. Ainsi, selon BlaBlaCar, pour 87% des interrogés, les interactions pendant le covoiturage étaient enrichissantes (96% en France). 84% ont appris quelque chose sur un sujet spécifique, 47% se sont dits devenus plus ouverts et sociaux. 88% accordent une grande confiance à un membre de BlaBlaCar au profil complet. BlaBlaCar est associé au plus haut niveau de confiance (88%), juste après la famille (94%) et les amis (92%), dépassant les collègues de travail (58%) et les voisins (42%).

- Leboncoin illustre un autre modèle de lien local, que l'on pourrait nommer le "digital local", en suscitant des rencontres et des interactions inattendues. 55 millions de Français s'y sont rencontrés et 98% ont de bons souvenirs de leurs échanges. 75% apprécient pouvoir rencontrer tous types de profils, y compris des personnes très différentes qu'ils n'auraient pas l'occasion de rencontrer naturellement. Plus de 50% des utilisateurs se sont déjà rendus dans des quartiers ou territoires qu'ils ne connaissaient pas auparavant.

- Autre acteur du digital local, HelloAsso : 46% des associations déclarent que cela leur a permis d'augmenter le nombre de personnes qu'elles fédèrent, démontrant la capacité de la plateforme à renforcer les liens communautaires locaux. 38% des associations affirment que HelloAsso leur permet de toucher un nouveau public. 98% des activités sur HelloAsso sont centrées sur une ville spécifique, corroborant le fort ancrage local de la plateforme. Les associations utilisent HelloAsso pour promouvoir leurs actions au niveau local, que ce soit des événements, des collectes de fonds ou d'autres initiatives. L'économiste Maurice Obadia (Pour une économie de l'humain : quand les surabondances font reculer la richesse) invite à passer d'une économie de service, fondée sur le strict échange, à une économie de la relation fondée sur la qualité de la relation et d'autres objectifs que l'argent. Inspiré, Hopsotch a développé l'outil "État des liens", qui utilise une enquête et une analyse des réseaux sociaux pour évaluer le capital relationnel de ces clients. Cette approche déplace l'accent du produit vers le service et l'expérience, permettant aux organisations de s'insérer dans une économie de la relation.

- Enfin, la théorie des 5 flux de Duc Ha Duong valorise les biens immatériels. Pour le cofondateur d'Officiance, les échanges se caractérisent par 5 flux qui circulent entre les différentes parties prenantes : biens matériels, flux financiers, et trois flux immatériels (des biens non marchands, et subjectifs) via les échanges d'émotion, de connaissance et de confiance. Ces 3 flux créent un alignement avec la personne, une unité entre la vie personnelle et professionnelle, et favorisent une société de liens.

4

LES LIENS AU COEUR DE LA VIE DANS LA CITÉ ET DES TERRITOIRES

1. La possibilité des territoires de lien

- La terminologie de "Territoire fraternel" émerge portée par Bleu Blanc Zèbre et la Fabrique du Nous.

En milieu urbain, elle demande de revenir à la définition de Jean Levy de la ville : "un rassemblement d'individus en société pour augmenter la diversité et la densité d'interactions sociales".

- Elle invite alors à penser la fabrique de la ville de manière moins planifiée : passer de la ville planifiée et durable à la ville jouable, discutable, picnicable, etc. De la même manière que les bureaux passent en "flex", une "flex-city" est une ville consacrant la liberté, et la diversité de lieux, d'espaces et de possibilités, à l'image du Bryant Park à New-York avec ses chaises mobiles. Plutôt permettre que contraindre. Il s'agit de passer d'une vision fonctionnelle à une vision accidentelle. La mixité des usages maximise ainsi la rencontre. Si la ville est au départ

pensée et segmentée pour éviter les accidents, ceux-ci induisent rencontre et sérendipité. Il s'agit de favoriser une réappropriation par les habitants. L'urbaniste peut s'inspirer des sentiers animaux pour prendre en compte les "lignes de désirs" urbaines (chemins réels plutôt que prescrits). En complément, il faut libérer le PLU pour créer une catégorie de zones mixtes ou de socialisation. Enfin, des "managers de rue" comme en Pologne peuvent faciliter la rencontre.

- Des outils existent comme le "nudge" pour générer des accidents : fontaines accueillante et couvrant les nuisances des bruits de voix, pauses fruitières dans les squares de Nantes, potagers urbains dans le château des Ducs de Bretagne, urbanisme relationnel, dispersion des services étudiants dans la ville pour créer des rencontres intergénérationnelle à Louvain-La-Neuve, "Maison et rue de la conversation" pensées pour les interactions (animations et mobilier modulaire).

Un obstacle structurel des acteurs est à dépasser : les investisseurs valorisent l'immobilier et pas les flux. Ainsi, l'investissement dans l'immobilier commercial s'est effondré de 25% à 10% entre 2014 et 2018 car il n'est pas massifiable (recherche de franchise et de récurrence). D'ailleurs, 90% des investisseurs de l'immobilier commercial sont des professionnels de l'immobilier. Pourtant, la théorie du "rent gap" suggère qu'il faut augmenter le flux pour atteindre le plein potentiel d'un commerce. Des lieux comme le Kawaa sont ciselés, adaptés à leur quartier, et pensés pour maximiser le lien et en retirer un bon fonctionnement économique. De manière générale, les promoteurs immobiliers ne sont pas intéressés par les RDC. 1 RDC / 10 est inoccupé d'où l'importance de projets comme "Plateau urbain", "Sens de la ville", ou les foncières solidaires (Bellevilles, Base commune, Surface plus utile, Kermesse de l'immobilier social et solidaire) au service du territoire et du lien.

- Vers une ville ciselée : si 72% des dépenses commerciales physiques en France se font dans des zones commerciales, la ville doit être subdivisée en petites parcelles comme le rappelle "Déclin et survie des grandes villes américaines." Elle doit favoriser la circulation des piétons et l'installation des commerces. Il s'agit de redonner de la valeur à "l'adresse", car pour beaucoup "l'avenir se jouera sur la réhumanisation de l'expérience d'achat". Un espoir réside dans l'émergence de collectifs créés pour répondre à des besoins communautaires spécifiques locaux.

- Parallèlement, le territoire doit être déprivatisé, et remis en commun. L'isolement perçu entre les tours de la Défense découle de leur monopropriété. Leur RDC n'est pensé qu'en référence aux besoins internes comme livraison, gestion des déchets, accès du personnel. Ainsi, les Grands Moulins devient une banque avec une passerelle privée d'accès aux transports en commun, excluant les salariés de la vie de la cité. Daubas propose la création d'indicateurs établissant le % de linéaires "adressés" (ou RDC) créateurs de liens. Les managers de rue de "Main Street America" visent des rues centrales dynamiques, une économie locale florissante et une diversité d'entreprises, selon leurs revenus et leur impact social.

- Plus largement, pour Gwiazdzinski, "en ville, aménager l'espace ne suffit plus, il faut aménager le temps". A l'image des Bla Bla Caisses permettant aux seniors de papoter. En effet, la vitesse est un facteur perturbant les rapports sociaux et qui exclut les vulnérables. La Slow City est donc vectrice de "moments humains".

- L'habitat est aussi porteur d'espoir. Le participatif a crû de 30% depuis 2018. Pour exemple, l'un d'entre eux réserve un étage entier aux enfants, inclut salle de sport, atelier bricolage, et bibliothèque commune, multipliant les prétextes aux rencontres. Inspirant, Be Cosmo, exploite le potentiel des logements vides en les louant à des artistes, associations, artisans ou acteurs de la santé ou de l'éducation. Leurs cotisations sont utilisées pour financer des activités collectives : ateliers de cuisine, cours de sports ou événements ponctuels de rencontre entre voisins.

2. Vie et liens - commerces, cafés et lieux, événements

- Le lien revêt une valeur dans les commerces. D'abord,

le flux relationnel crée la valeur économique. Ensuite, la valeur relationnelle compte de plus en plus pour le consommateur (et le professionnel qui exerce son métier aussi) : on parle de "commerce accompagné". Selon l'étude sur le Commerce idéal de demain, le lien est le 2e besoin évoqué, "un lien qui donne de la chaleur à la ville et à la vie". Leboncoin cherche ainsi à augmenter la matérialité et l'humanité de ses transactions, même les digitales. C'est l'émergence d'un commerce affinitaire, relationnel et émotionnel. Ainsi, un acheteur de vélo sur la plateforme y a lancé une communauté de cyclistes.

- Les bistrotts constituent un art oublié à la déclinaison infinie. Les Bistrotts de Pays cherchent à les faire inscrire au patrimoine universel de l'UNESCO, et adoptent une charte pour encourager le lien. La gestion des licences 4 est d'ailleurs à revoir. En leur absence, les bistrotts associatifs fonctionnent : à Limersheim, 1 habitant de la commune sur 2 y participe. Jean-Michel, client de bistrot à 8 km de Chablis, regrette les "bistrotts qui étaient tous dansants dans les années 60".

- Pourtant, malgré les aspirations, les commerces disparaissent. 62% des communes en zones rurales ne disposaient d'aucun commerce en 2023 (contre 25% en 1980). Les cafés sont passés de 200 000 en 1960 à 38 000 aujourd'hui. Pourtant, 8 communes sur 10 de moins de 3500 habitants souhaitent l'ouverture d'un café. Pour 93% des personnes âgées, maintenir des services de proximité est le 1er enjeu contre la solitude. Si les cafés ont baissé de 40% en 20 ans, l'UNESCO les considère essentiels pour la socialisation. Parce que le caissier est parfois le dernier rempart contre la solitude, Carrefour a créé les Bla Bla Caisses pour papoter.

- Une voie d'espoir existe : les bénéfiques de l'hybridation pour faire renaître les commerces. On voit un élargissement du commerce multi-activités au lieu hybride, ce qui est positif selon la CCI, car cette multifonctionnalité crée de nouveaux modèles économiques. Le projet des 1000 cafés en tire parti. L'incroyable commerce de Vitry-le-François agglomère une multitude d'activités pour atteindre la rentabilité.

- Dans cette lignée, les tiers-lieux ont dans leur ADN la création de liens. Y compris en milieu rural, qui représente 62% d'entre eux. La complexité réside en l'équilibre entre leur viabilité économique et la dérive productive. Ils doivent être conçus par et pour les citoyens, et répondre à un besoin sociétal local. Leur développement est de 20% par an.

- Les commerces peuvent émerger organiquement, comme ce point-poste né dans la cave d'un QPV, initié par un résident, et qui devient un point de rencontre ; ou Le Café des citoyens, à Auger-Saint-Vincent, né via une association de bénévoles. A Cerny, l'unique café du village était fermé depuis 2015, alors une 50aine de bénévoles s'y attelle pour rassembler 490 personnes soit 1 habitant sur 6 du village et le faire rouvrir, hybridé.

- Il existe des mécanismes plus structurés pour la création de commerces. Comme cibler les lieux non utilisés (les écoles seraient utilisées 19% du temps). Les 382 Fabriques des territoires visent à redynamiser les activités en rassemblant des acteurs variés. À Châtel-en-Trièves, la fusion décidée par les habitants de 2 communes a mené à la recréation de 6 commerces. Aux Grands voisins, un loyer progressif facilite l'installation de nouvelles activités.

L'Etat met à disposition des "briques de lego" pour créer de nouveaux arrangements de commerces, comme les Micro-foies, musées numériques installables n'importe où en virtuel avec des œuvres digitalisées. On notera les "5 jours (de formation) pour entreprendre" qui outillent à la reprise et l'hybridation. "Mon centre-bourg a un incroyable commerce" soutenu par leboncoin crée un hackathon local pour faire émerger un nouveau commerce et porteur de projet. MonEpi rassemble des citoyens pour créer une épicerie associative.

- Quelques clés supplémentaires pour des lieux réussis. Pour la Fondation de France, ils doivent être pensés pour le lien (des "tiers-liens" dirait-on), faire participer les citoyens et avoir une identité forte. Une 2e forme d'hybridité est à adjoindre : les lieux doivent conjuguer lieu immobilier et bus mobiles adossés comme dans l'un des EHPAD soutenus par le Groupe KLESIA. Initiative originale, Pierre Caro à Nantes voit sa maison comme ouverte sur la ville. Y vient qui veut du quartier, au point qu'il y ait accueilli le mariage de deux jeunes récemment installés en France.

- Le repas revêt une importance particulière. Selon le baromètre du lien social, parmi les valeurs qui nous rassemblent, la gastronomie est citée par 37% des Français. Rappelons que depuis 2010, le "repas gastronomique des Français" est classé au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO. Le Four à bois itinérant de Torcy en Saône-et-Loire rassemble les habitants qui cuisent ensemble. L'association Les Petites Cantines s'appuie sur la commensalité et la coproduction du repas pour créer du lien mixte. Dans les lieux Yes We Camp, un effort financier important est fait pour la pièce du repas qui est le cœur vibrant du lieu.

- Plus largement sur le territoire, les événements ont une puissance de rassemblement, comme ces 16 repas de quartier à Montreuil, ou l'initiative Samedi Bien à Marseille qui s'appuie sur des rituels, des micro-engagements, et la fédération de la variété des ces engagements pour créer une communauté élargie. HelloAsso a permis l'organisation de 600 000 événements, et permet la transformation de l'engagement spontané en relations solides et durables, voire en associations, pour leur durabilité. On notera les "responsables convivialité" au Social bar, et des "Social badges" (questions amusantes collées dans le dos de convives). Les "1001 fêtes traditionnelles" est une initiative qui touche 30 millions de Français dans leur quotidien. Plus structurées, les fêtes professionnelles sont des fêtes inclusives car elles mixent les publics, pour UNIMEV. Selon une étude So Fest, il est d'ailleurs possible de donner plus ou moins d'intensité au désir de créer des liens quand on organise des festivals, ce qui invite sur l'événementiel à créer un métier de directeur de la création de liens.

3. Des liens pour un territoire qui protège

- Les liens sociaux peuvent fabriquer un territoire résilient. La mixité fonctionnelle et donc relationnelle (mesurée via une quantification de la diversité, comme échelle d'évaluation de la ville) est nécessaire à la vitalité. Une réponse multi-échelle est nécessaire, comme le corail, ce qui lui permet de rassembler 25% des espèces marines, et d'être résilient. Autre illustration, selon Klinenberg,

la canicule de 1995 à Chicago a donné lieu à des taux de mortalité différents selon les structures sociales des territoires. Enfin, un examen de 542 quartiers au Japon montre une moindre mortalité lors du tsunami de 2011 dans les quartiers avec parcs, centres culturels et bibliothèques, qui créent des liens. Ces liens sociaux deviennent ensuite un capital mobilisé lors de crises.

- Les liens sont protecteurs des personnes vulnérables, y compris les seniors. Pour 93% des personnes âgées, maintenir des services de proximité est le 1er enjeu contre la solitude. Des initiatives sont à leur faveur comme "Seniors & Alors", la "visite du facteur", les Maisons des seniors, la Baraque à Frat', Le SC2S (vu plus haut) apporte de nombreux bénéfices réciproques (joie, utilité, transmission, etc.) On notera aussi ShareAmi (enseignement du Français par des seniors à des migrants), l'Outil en main (transmission de gestes artisanaux par des retraités), ou Mamie DJ (qui dépoussière l'image des seniors). Malgré tout, 25% des plus de 60 ans n'ont personne avec qui partager leur repas, d'où l'importance de Voisin-Age ("Ensemble, chacun chez soi") ou Chez Daddy (café intergénérationnel). À St Martin en Suisse, une résidence senior est au centre du village et y agglomère logements, poste, banque, restaurant, commerces, école, crèche, services, bibliothèque. Au point que la CNSA finance un programme de tiers-lieux en EHPAD. Une résidence à Abbeville inclut un bistrot. Un food-truck devant l'EHPAD de Parmelan, crée un échange riche. Des lieux mixent les publics comme le Centre de rencontre des générations en Sologne, ou les rencontres des seniors avec les publics précaires des petits-Frères des pauvres. Également, la colocation intergénérationnelle diminue de 2 ou 3 ans l'entrée en maison de retraite. Un schéma de notre étude résume les opportunités de liens en une "Roue des relations" pour les seniors.

- Le lien social est le mécanisme central d'une solidarité réelle, efficace. Esther Duflo démontre que des thérapies d'accompagnement psychologique et relationnelles sont aussi efficaces que des soutiens financiers en Inde. Entourage et ses 3 programmes misent sur le lien social : entourage sport, entourage pro et entourage local. Il est d'ailleurs bien documenté dans les 4 phases de précarisation d'Alexandre Vexliard que le lien social augmente la réinsertion sociale des sans-abris. Un SDF témoigne : "Je vois passer 3 000 personnes par jour et seulement 2 me disent bonjour." Pourtant, les époux Chazerans déménagent de Montpellier dans les quartiers de Trappes pour leur retraite et témoignent de la puissance de la chaleur des relations pour remédier aux difficultés sociales et économiques. Également, les médiateurs jouent un rôle essentiel de trait d'union entre les grands ensembles institutionnels et associatifs avec les plus vulnérables pour qu'ils accèdent aux soutiens. Plus généralement, Burger indique à Rotterdam en 2018 que les individus moins éduqués, les bénéficiaires d'aide sociale, les personnes en mauvaise santé, les retraités et les personnes vivant seules ressentent un besoin plus prononcé de liens sociaux ancrés dans leur quartier. Enfin, "Solidarité nouvelle pour le logement" s'appuie sur une communauté d'aidants-aidés où la précarité est vaincue par une alliance sociale.

- Le lien social fabrique également de la Sécurité. La sécurité est l'enjeu N°3 pour les Français (41% de

mentions) selon Opinionway / Le Parisien en 2023, après la famille / les amis et l'argent. Or, d'après le Baromètre de la Fraternité, la fraternité est utile à la sécurité pour 71% des Français. Pour exemple, les Voisins vigilants ont créé un groupe Whatsapp à Lyon-Confluences pour oeuvrer collectivement à leur protection. Yes We Camp constate que marcher à 2 dans la rue est une co-production d'un service de sécurité citoyenne. La Rue est à nous à Marseille permet aux femmes de se réapproprier l'espace urbain en sécurité. En effet, la sécurisation des femmes est clé sinon elles sont exclues des liens sociaux, à l'image des PMU qu'elles désertent progressivement. Les "Territoires féministes" sont également pertinents alors que 67,5% des femmes ressentent de l'insécurité en Ile-de-France, lançant un appel à déviriliser la ville. L'initiative "Est-ce qu'Angela est là ?" comme mot de code pour signaler discrètement être victime de violence dans l'espace public est inspirante. Autre illustration, le quartier de l'entrepôt BETC à Pantin devient secure via grâce à ses 240 000 visiteurs et 336 artistes. Pour Fabienne Brugère, le lien rend la ville plus sécurisée, concourant avec 49% des Français pour qui le lien social produit un effet positif sur le niveau de violence dans la société. Même la guerre économique se trouve atténuée par le lien social : pour UNIMEV, les salons professionnels diminuent la dureté de la compétition. Le lien de quartier a permis un "Hacking social" à Christiania où les habitants ont descellé les pavés pour chasser les dealers, et recréer de la sécurité. Enfin, les forces de l'ordre s'en inspirent. Les cafés policiers et cantines des policiers à Beauvais ou le thé policier de Toulouse sont vertueux. Afin de favoriser le lien, la police romande bénéficie de formations pour le développement psychologique et de l'empathie. La préconisation du Centre international pour la prévention de la criminalité est d'ailleurs de favoriser l'engagement communautaire, faisant dire à un citoyen : "Cette police m'a permis de ne pas devenir délinquant".

- La fonction protectrice du lien social s'étend aux cas d'urgence ou de secours. 82% des Français pensent que la fraternité est bonne pour la santé mentale, à l'image des Kits de premiers secours psychologiques administrés par des citoyens. Dans les Pyrénées Orientales, sont nées les "Initiatives des citoyens volontaires" en 2021 car 70% des usagers pourraient être pris en charge par un tiers. De même, les Sapeurs pompiers de Paris ont créé un programme d'action "Vivre ensemble" pour développer le lien social. Enfin, De Berti, âgé de 15 ans, a sauvé la vie de son voisin de 84 ans grâce à l'application SAUV Life qui l'a alerté de l'incident, lui permettant de relayer le massage cardiaque commencé par la fille du malade. Cette application met en relation un citoyen sauveteur volontaire de proximité et une personne dans le besoin grâce à une géolocalisation. Même le SAMU les contacte car « une minute c'est 10% de survie en moins ».

4. Les liens au service de la démocratie

- Pour commencer, selon Simone Weil l'enracinement est un support clé de l'identité, et créateur de liens vers l'extérieur. Ainsi, Cartons pleins Manosque utilise le quartier comme vecteur de lien. Origine Auvergne est un salon cultivant l'appartenance, et l'esprit Made

in Region, et donc la fierté et le lien. La Maison de la Bretagne à Montparnasse est issue d'une longue tradition d'immigration de Bretons à Paris et leur sert de lieu de rayonnement pour des liens vers les autres communautés. La place de l'altérité, de la mixité, de la diversité est difficile et riche. L'altérité dérange : 31% préfèrent s'abstenir d'échanger avec un autre si désaccord sur un sujet primordial. Par défiance, 55% des gens trouvent inquiétant de faire le premier pas vers un inconnu dans un groupe social, chiffre qui atteint 68% chez les moins de 25 ans. Un premier chemin est d'accueillir : Marc Thébaud recommande des itinéraires d'intégration sur les territoires ; à Dunkerque, les nouveaux arrivants font même un tour en bus avec le maire lui-même. Sinon, justement, pour Granovetter, les liens faibles aident à comprendre des gens différents de nous, d'où les initiatives mixant les publics : la Casa de Masilia entre inconnus, Kif Kif - vivre ensemble par paire de cultures éloignées, les "Dîners de ponts" imaginés par Delphine Horvilleur, le podcast "le Commun des mortels" de @chtam où 3 inconnus qui se parlent à la Maison de la Conversation, l'initiative Faut qu'on parle appariant les antagonistes de pensée, ou les Country Talks ou Braver angels qui luttent contre les bulles de filtre et ont déjà rassemblé 290 000 participants. Coexister crée des amitiés interconvictionnelles qui augmentent la bienveillance, font diminuer les préjugés sur les autres (88%), et rendent capables (94%) de créer des espaces de confiance. HelloAsso aide à réduire la distance entre les inconnus en soutenant le développement des associations. Enfin, suite aux transactions sur leboncoin, 67% font confiance aux autres, 40% ont augmenté leur confiance. Le lien social retisse la confiance. Pour le CESE en 2017, la montée des populismes s'explique : "la pauvreté relationnelle est à la racine du sentiment de ne pas compter, de ne pas peser dans le cours des choses". L'initiative évoquée plus haut des Hypervoïsiens permet de renouer la confiance collective : notée de 0 à 7, elle est de 3 en ville, 4 dans son quartier, et 5 chez les Hypervoïsiens.

- Grâce aux liens, une juste place aux émotions est possible pour une démocratie plus saine. Même si selon Serge Paugam, les conflits renforcent le lien social, "Destins communs" rappelle qu'en France, la polarisation politique est plus émotionnelle que programmatique ou idéologique, et que la colère empêche de penser de manière complexe. Lors des gilets jaunes, Benoit Desveaux note des manifestations moins violentes mais plus dialoguantes et démocratiques à Autun que dans les 2 communes avoisinantes suite à une politique culturelle inclusive. Le Parlement anglais a expérimenté la méditation de pleine conscience pour augmenter la qualité des délibérations, générant bien une communication plus efficace au Parlement. Enfin, lors de la Cop 23, la méthode des dialogues de Talanoa a été utilisée pour favoriser l'empathie dans les négociations, favorisant la convergence des parties.

- Des actions collectives et des prises de conscience de l'interdépendance sont souhaitables pour une démocratie plus efficace et convergente. La fusion issue de la démocratie participative de 2 communes à Châtel-en-Trièves a permis d'éviter leur disparition. Ackerman et Fishkin proposent le Deliberation day, un jour férié 2 semaines avant l'élection présidentielle

afin de se consacrer aux échanges et favoriser un vote éclairé. En Occitanie, l'initiative La Région est à vous a permis d'interroger 30 000 usagers pour consolider le lien institution-citoyen et aboutir à de meilleures décisions publiques. La Convention pour le Climat grâce à des méthodes d'information-délibération et la création d'un lien entre les 150 participants a permis à ces citoyens tirés au sort de se mettre d'accord sur des mesures ambitieuses. Aussi, le projet Parlement des liens élabore une "Constitution des liens" qui exige une démocratie plus délibérative, plus collective, basée sur la prise en compte des liens entre les intérêts de chacun, et qui pourrait être travaillée en assemblées citoyennes. Elle vise plus d'interdépendance et comme principe démocratique clé de prendre soin des autres. Enfin, le Parlement territorial de Pierre Caro à Nantes utilise sa maison ouverte pour prendre la température du territoire. Ensuite 80 citoyens de liens comme lui rapportent mensuellement leurs observations à la députée de la circonscription.

- Une démocratie de lien serait au plus près des gens, pour des institutions fortes. Pour exemple, le lien de porte à porte permet de diminuer l'abstention (Pons & Liegey) et provoque 29% d'inscriptions en plus. Balzac rappelait que "Le comptoir d'un café est le parlement du peuple". Le Ceili à Quimper, le "Bar commun" dégentrifié contribuent à faire émerger des "citoyens de bistrot" et "répondre à une douleur" d'exclusion, en route vers une démocratie nouvelle, faite de compromis, une démocratie du "Care" appuyée sur les liens faibles. Le Labo de la Fraternité rappelle que la démocratie ne délivre des prestations efficaces que si elles sont liées à des relations. La Fraternité est le liant républicain qui manque aux deux valeurs souvent opposées : Liberté et Égalité. 6 points sur les bienfaits de Fraternité sur la démocratie et les institutions sont notables, comme de soulager la pression sur celles-ci. Afin de réconcilier Français et démocratie, Voca, startup de la Civic tech recommande d'investir dans les Community leaders et ambassadeurs de la démocratie locale, voire de les former et salarier. Les participants aux dialogues interconvictionnels de Coexister déclarent à 94% se sentir capables de créer des espaces de confiance, ferment de la démocratie non individualiste. Marc

Papinetti, président de la CNDP, préconise d'aller vers à tout prix, là où les gens sont, et de créer un lien avec eux : cafés-consultations, stands de supermarchés, jeudis du marché, etc.

- Les médias peuvent agir comme réparateurs de liens, au service de citoyens éclairés. Tristement, 54% des Français pensent qu'il faut se méfier de ce que disent les médias. Les initiatives de Fact-checking ou de Legal-checking sont donc clés pour restaurer la confiance. Les Finlandais font 2 fois plus confiance aux médias qu'en France, potentiellement parce qu'ils sont contrôlés par un organe indépendant. De plus, 76% considèrent que les médias ne mettent pas assez en avant les actualités fraternelles (sites, actions, événements), ce qui induit un repli sur soi et une résignation. Le journalisme de solution est donc une réponse. En dernier ressort, les médias maintiennent le lien avec la société. "Pendant la pandémie, le journal dans ma boîte aux lettres était mon dernier lien avec l'extérieur" rapporte le Groupe EBRA d'un de ses abonnés. Justement, la raison d'être du groupe de presse quotidienne régionale est de "agir pour renforcer les liens de proximité et de confiance entre les acteurs de nos régions." Sa charte éditoriale l'illustre. En complément, avec "Journaliste d'un jour", 2 300 lycéens découvrent la presse et le métier de journaliste, pour resserrer le lien à la démocratie. De son côté, HelloAsso est en cours de création d'un média du lien.

- L'engagement associatif constitue une contribution particulière à la démocratie. Certains engagements associatifs produisent de la mixité à l'image d'Astrée dont les bénévoles sont de profils très variés ou les volontaires en service civique représentatifs de la (jeune) population française. La baisse de l'engagement associatif, en particulier des plus de 65 ans, est préoccupante. Quelques pistes pour le favoriser : décliner celui-ci en engagements associatifs multi-intensités pour mettre le pied à l'étrier du bénévolat via des petits temps (comme l'Heure citoyenne).

- Enfin, pour la Fondation de France, l'engagement associatif est parfois freiné par l'administratif. Il pourrait être développé par une plus grande flexibilité, ou le simple développement de "collectifs spontanés", comme pour les inondations du Nord-Pas-de-Calais.

5

LES RELATIONS, AU COEUR D'UNE VISION ÉCOSYSTÉMIQUE

1. Les bienfaits de la relation à la nature pour les êtres humains

- Mortalité - 8 à 12% de diminution des risques de mortalité du fait de vivre à proximité d'espaces verts dans un rayon de 250 à 500 mètres.
- Espérance de vie - 10 arbres de plus par pâté de maison augmente l'espérance de vie en bonne santé de 7 ans.

- Immunité - Les bains de forêt stimulent les défenses immunitaires jusqu'à 30 jours après cette expérience.
- Stress - Le niveau de cortisol, hormone du stress, diminue dès 20 minutes de balade en nature.
- Santé mentale - Grandir dans un environnement urbain dépourvu d'espaces verts est associé à un risque accru de 55% de développer un trouble psychiatrique.
- Cognition - Une marche en nature a des impacts positifs

sur les aptitudes de prise de décision, de résolutions de problèmes.

- Créativité - Les étudiants ayant passé un test de créativité (association d'idées) après les quelques jours d'immersion en nature avaient obtenu un score de 50%.
- Services écosystémiques - en 2020, le Forum économique mondial chiffrait à 44 000 milliards de dollars les activités économiques dépendantes de la nature, soit plus de la moitié du PIB mondial.

2. Les bénéfices particuliers de la médiation animale

- En France, près d'1 foyer sur 2 vit avec un animal de compagnie en 2020.
- Des vertus nombreuses. Les propriétaires d'animaux de compagnie avaient des niveaux d'ocytocine plus élevés après avoir interagi avec leurs animaux. Leur présence générerait la même production de cette hormone que lorsqu'un parent tient son bébé. Cohabiter avec un animal de compagnie augmente le nombre d'interactions humaines et diminue le risque d'isolement social. 81% des DRH et 67% des employés américains pensent que la présence d'animaux au travail augmente la productivité.
- Des attentes accrues. 88% des Français souhaitent la présence d'animaux de compagnie dans les centres spécialisés et 62% dans les hôpitaux. 45% des Français souhaiteraient avoir de la médiation animale en entreprise.

3. Les cercles vertueux du (pro)social et de la nature (ou du pro-environnemental)

- La distance moyenne d'un être humain de la nature est de 9,7 kilomètres soit 7% de plus qu'en 2000.
- L'expérience de "Awe" ou émerveillement en nature peut avoir des effets bénéfiques sur le bien-être émotionnel, la compassion, la créativité et la perception du temps. Elle induit une diminution de la préoccupation de soi, et augmente les comportements prosociaux, la prise de décision éthique, la générosité, et la valorisation des valeurs prosociales et pro-environnementales.
- Même une exposition virtuelle à la nature agit sur la disposition à faire un effort financier mais aussi sur les efforts "physiques en faveur de l'environnement"
- Les expériences de nature pendant l'enfance sont liées à un engagement accru envers l'environnement à l'âge adulte.
- D'après Gérard Bos, Directeur du Programme Business et Biodiversité de l'UICN, les chefs d'entreprises vivant un séminaire en montagne en ressortent transformés. Ils parlent de "reconnexion" et de "transcendance". Il s'opère une réconciliation des facettes de citoyen et de dirigeant qui pousse à l'action. Ils reviennent engagés écologiquement jusque dans leur travail.
- Les espaces verts favorisent la socialisation : ils contribuent à réduire le sentiment de solitude. La nature, en particulier les espaces verts, fournissent des lieux pour se rassembler, ils favorisent en ce sens la vie sociale et communautaire des citoyens.
- L'écologie peut être prétexte à la socialisation. "Contraindre l'usage du compostage collectif en pied

d'immeuble à heure fixe les samedis créait de l'émulation, du lien social et de la rencontre de l'immeuble. Ce qui apparaissait comme une contrainte était en fait une opportunité pour faire du lien." (ADEME).

- "Quand on observe simplement le vivant, des bactéries aux humains en passant par les champignons, les animaux, les arbres, tout le monde coopère. Tous les êtres vivants sont en relation d'entraide avec d'autres êtres vivants. [...] Ce ne sont pas nécessairement les plus forts qui survivent mais les groupes les plus coopératifs. Ce sont les espèces et les individus qui s'associent, qui s'entraident, qui survivent le mieux aux conditions difficiles" (Pablo Servigne).

4. Une harmonie entre la nature et la séniorité

- Un alignement naturel existe entre les transitions démographiques et écologiques, notamment parce que le mode de vie des seniors est plus fondé sur le lien et sur une existence décelérée.
- La nature est prodigue de bénéfices aux seniors : cohabiter avec un animal domestique viendrait diminuer de 36% les risques cardiovasculaires liés à la sédentarité chez les seniors. Aussi, la nature offre des lieux privilégiés, des espaces de rencontres qui sont indispensables à la création de liens sociaux pour les seniors.
- La sphère du lien est clé pour les seniors. En vieillissant, les comportements pro-sociaux ont tendance à s'accroître. Les chercheurs ont aussi constaté une libération d'ocytocine croissante avec l'âge. Ils sont globalement plus intelligents émotionnellement. Enfin, on parle de géotranscendance pour qualifier la sagesse des seniors sur la vie et le monde.

4. Transition écologique et transition juste

- Le mouvement des gilets jaunes illustre une demande de transition sociale ou de transition écologique juste. D'après le think-tank Pour la solidarité, la transition doit passer au stade de transition juste. "Ne pas intégrer les questions de justice sociale dans la transition écologique poserait un problème d'éthique, mais aussi d'acceptabilité et donc d'atteinte des objectifs."
- Comportements altruistes, et valeurs environnementales s'alimentent. "Le rôle du contexte social est primordial puisque les êtres humains ont besoin de coopérer et de faire confiance aux autres afin d'agir de façon à préserver l'environnement."
- Pour l'association Yes We Camp, la société du lien est une nécessité écologique. La société de consommation actuelle repose sur des flux de produits et des flux monétaires qui devraient être remplacés par des flux de liens, des biens relationnels.
- "Mon regard personnel sur la préoccupation environnementale c'est qu'il faut l'associer à une forme d'empathie élargie, d'empathie collective. Le ressort même de la préoccupation environnementale c'est un ressort empathique : empathie pour les gens, empathie pour les habitants des îles bientôt submergées, empathie pour ma descendance et pour l'humanité qui vivra dans ce monde que nous laisserons. Le ressort environnemental

c'est un ressort de la connexion à la nature et à l'autre. A partir du moment où l'on se reconnecte, la protection de l'environnement devrait être automatique, c'est naturellement que l'on se préoccupe de l'autre et de la planète." Marianne Bloquel, ingénieure à l'ADEME

6. Le collectif, ciment de l'engagement pro-environnemental

- "Le collectif est le ciment de l'engagement car il crée un environnement propice à la collaboration, à la motivation et au soutien mutuel. La création d'une dynamique de groupe peut venir conforter l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement, et mobiliser les individus. Le collectif peut aussi exercer une pression sociale positive, jusqu'à bâtir la tant attendue "identité collective écologique" (Joule et Beauvois, années 2000). L'institut Négawatt a mis en place les "conversations carbone", un dispositif pour accompagner les individus qui souhaitent diminuer leurs émissions de gaz à effets de serre.

- Des groupes anti-gaspillage de 8 à 10 familles ont été constitués par Delphine Labbouz, induisant une diminution significative du gaspillage alimentaire et l'évolution positive des habitudes, accompagnée de bénéfices secondaires comme la création de lien social, l'émulation par les pairs, l'augmentation du sentiment de contrôle personnel.

- Le fait d'appartenir à un groupe et d'échanger avec des personnes investies dans la démarche a un impact positif : se situer par rapport aux autres, identifier ses marges de manœuvre, de valoriser ses pratiques actuelles et de se remotiver - ADEME.

- 46 millions de kWh et 8000 tonnes de CO2 ont été économisés depuis 2008 grâce au programme européen "Energy Neighbourhood", par quartier et familles rassemblés

- My Little Planet est un collectif avec des ligues de 6 à 24 personnes et des défis à relever seul ou en équipe. "On se sent moins seul, le collectif pousse à agir" - Anne Cornilleau, Responsable d'Etudes, Fondation de France. Les Repair Cafés sont en essor et placent le collectif en logique d'apprentissage.

- La solidarité rencontre l'écologie : "Les savoirs expérientiels des personnes en difficultés économiques et en situation de précarité ont beaucoup à dire et à nous apprendre. Ils adoptent sans le savoir des modes de vie sobres, qui reposent sur l'économie de la débrouille." - Fédération des acteurs de la solidarité.

- La Convention pour le Climat, grâce à des méthodes d'information-délibération et la création d'un lien entre les 150 participants, a permis à ses citoyens tirés au sort de se mettre d'accord sur des mesures ambitieuses.

Le World Clean Up Day a pour ambition de rassembler 5% de la population mondiale.

- "Les incroyables comestibles" est un mouvement citoyen né en Angleterre dans la ville de Todmorden en 2008. Touchés par la crise économique, les habitants de cette ville ont décidé de mettre en culture les espaces libres pour en faire un "potager public" et accéder à l'autosuffisance alimentaire (les aliments produits étant à la disposition de tous).

- La France connaît un important développement de projets citoyens d'énergie renouvelable. Fin 2023, on en comptait environ 350, soit deux fois plus que 3 ans plus tôt.

- La contribution des citoyens n'est pas à minimiser : d'après Carbone 4, les comportements individuels peuvent contribuer à hauteur de 20% à l'atteinte des objectifs visés par l'accord de Paris. De plus, ils sont transférables. Selon le projet Transphères, pour opérer un changement à large échelle, les comportements individuels et collectifs doivent être poreux, c'est-à-dire traverser tous les domaines de la vie (école, travail, domicile ...), donc décompartmenter la Société. Exemple : si les ateliers éco-frugaux avaient lieu initialement dans la sphère privée, ils se sont aujourd'hui largement répandus dans la sphère du travail et entre collègues (38%) (Philippe Lévêque).

7. Des dispositifs et lieux d'échanges pour le lien social et la transition écologique

- Les plateformes d'échange sont vertueuses : pour 51% des Français, les plateformes d'échange suscitent un sentiment de solidarité. 90% des utilisateurs de leboncoin déclarent que redonner du sens à leur consommation fait partie de leurs principales motivations.

- Les écolieux combinent 2 vertus. Des chercheurs ont étudié l'Indicateur de Capacité Relationnelle (rapport à soi, relations à l'intérieur du lieu, relations à l'extérieur du lieu, rapport à l'environnement et rapport aux autres) des écolieux. Le RCI global des 10 lieux est de 0,88 sur une échelle de 0 à 1, soutenant l'hypothèse d'une corrélation entre modes de vie sobre et qualité des relations. 85% des répondants font plutôt confiance aux autres contre 30% pour la donnée de référence du European Social Survey. Enfin, un habitant d'écolieu émet 4,9 tonnes de CO2 par an, contre 10,1 tonnes pour un Français en moyenne en 2015.

- Les habitats participatifs sont aussi prometteurs sur le front social x écologique, à l'image des habitants du Mas Cobado : jardins partagés, création d'une coopérative de production d'électricité avec des panneaux photovoltaïques (avec "Énergie en toit"), lien avec le tiers-lieu voisin La Tendresse, et ouverture d'un café associatif. En Bourgogne-Franche-Comté le réseau POTES (Pionniers Ordinaires de la Transition Écologique), animé par la région avec l'ADEME fait émerger des projets collectifs, et favorise l'entraide pour accélérer les projets de transition écologique.

- Plus informel, la Maire de Vorey organise des apéros entre des "agris intensifs" et des "néo-ruraux" aboutissant à un projet "Verger de mes rêves" en agriculture raisonnée, fruit de dialogue et de liens.

8. Vers des modèles écosystémiques

- L'approche "one health" ou santé unique qui combine santé humaine (individu et collectif), animale et écosystémique délivrerait des bénéfices estimés à 37 milliards de dollars par an d'après la Banque Mondiale. Elle a été mise en avant comme un moyen de faire face aux enjeux de changement climatique, tout en prenant en compte l'humain.

REMERCIEMENTS

Partenaires, experts et contributeurs

Ils nous ont accompagnés depuis le début de l'aventure. C'est grâce à leur soutien financier et à la richesse humaine et éditoriale apportés au cours des mois de production que la Fabrique Spinoza a été en mesure de concevoir cette Étude.

Merci à notre partenaire majeur



- Frédéric Bernard
Directeur du Pilotage de l'Action Sociale
- et tous les collaborateurs KLESIA
ayant contribué

Merci à nos partenaires officiels



- Bénédicte FOSSARD
Directrice Déléguée à l'action Philanthropique



VALERIE | CHA | L'EST | EL | VOIES | LE BÉNÉVOL | LE JOURNAL | LE PROGRES | LE DOMPHE

- Philippe CARLI
Président du Groupe EBRA
- Stella DE VIVO
Directrice du développement et de la communication
du Groupe EBRA
- Gilles CORBINEAU
Directeur Stratégie, Marketing et Développement du Groupe EBRA



L'ALSACE DNA L'EST RI VOSGES LE BIEN PUBLIC LE JOURNAL LE PROGRES LE DAUPHINÉ

- **Sébastien GEORGES**
Rédacteur en chef de L'Est Républicain, du Républicain Lorrain et de Vosges Matin
- **Frédéric VÉZARD**
Rédacteur en chef de L'Alsace et des Dernières Nouvelles d'Alsace (DNA)
- **Xavier ANTOYÉ**
Rédacteur en chef du Bien Public, du journal de Saône-et-Loire
- **Guy ABONNENC**
Rédacteur en chef du Dauphiné Libéré
- **Fabrice VEYSSEYRE-REDON**
Rédacteur en chef EBRA Info



- **Amandine DE SOUZA**
Directrice Générale
- **Caroline GRANGIÉ**
Directrice de la communication externe et de la RSE
- **Rozenn MAGADUR**
Cheffe de projet Impact et Engagement



- **Agnès d'ANTHONAY**
Présidente
- **Antoine CARDON**
Délégué général



- **Béatrice CUIF-MATHIEU**
Co-Présidente
- **Philippe PASQUET**
Co-Président

Merci à nos partenaires pionniers



- **Nicolas DÉTRIE**
Directeur général
- **Tilen MARTIN**
Responsable des partenariats financiers
- **Tous les campeurs**



- Les 165 personnes de l'équipe HelloAsso
- Les près de 350 000 associations qui nous font confiance
- Les 5,5 millions de citoyens ayant laissé une contribution volontaire pour soutenir notre mission



Fédération
des acteurs de
la solidarité

- **Pascal BRICE**
Président
- **Nathalie LATOUR**
Directrice générale
- **Emmanuel BOUGRAS**
Responsable du service stratégie et analyse des politiques publiques
- **Sophia d'OLIVEIRA-ROUXEL**
Responsable du service vie fédérale et appui au réseau
- **Charlotte ABELLO**
Chargée des relations médias
- **et plus de 900 associations membres du réseau**



- **Yolaine PROULT**
Directrice générale



- **Philippe CARLI**
Président
 - **André PASQUAL**
Trésorier
 - **Mario NORMAND**
Secrétaire et fondateur du programme “Attentif aux autres” au collège
 - **Marie POPOVICI**
Responsable Conseil & Formation, Institut Astrée
 - **Gentiana MALO**
Déléguée Générale
 - **Tous les bénévoles**
-



- **Marie-Flore LECLERCQ**
Directrice générale
- **Marine Cadene**
Directrice Pôle Inclusion
- **Pauline de Kergal**
Directrice Développement et Partenariats
- **Pascale Dymowski**
Directrice Communication et Marketing
- **Barbara Derain**
Responsable médiation et expertise sociale

Merci à nos experts et contributeurs

Merci aux équipes de la Fabrique Spinoza, en particulier les Sages de l'Observatoire Spinoza, les consultants d'Action Spinoza, et les membres de notre communauté de Passeurs du Bonheur.

Merci à l'ensemble des contributeurs à l'Etude qui, généreusement, ont donné de leur temps et de leur passion pour nous transmettre quelques clés d'une société des liens, des concepts éclairants ou actions engageantes. Ce sont parfois des entrepreneurs sociaux, des bénévoles ou salariés d'association, des penseurs, des chercheurs, des soignants, des journalistes, des architectes, des artistes et des experts de tout ordre, ou juste des citoyens experts de leur vie ! Tous acteurs du bonheur...

- **Angélique**

Auxiliaire de vie chez alenvi

- **Kevin ANDRE**

Fondateur du Kawaa

- **Benjamin BLASCO**

Entrepreneure, co-fondateur de Petit Bambou

- **Marianne BLOQUEL**

Ingénieure à l'ADEME

- **Sabrina BLOT**

Directrice de la communication et du rayonnement, Rêv'Elles

- **Stéphane BOURBIER**

Fondateur et CEO, Astérion Venture

- **Armelle CARMINATI**

Ingénieure à l'ADEME

- **Pierre CARO**

Retraité professionnel - Hôte de la Maison Ouverte

- **Laure CELIER**

Chargée de mission Innovation chez Agefiph

- **Pascale CHERBONNEL**

Directrice des Ateliers Fouesnantais

- **Sylvain CONNAC**

Spécialiste de la coopération dans l'éducation

- **Jean-Michel CORNU**

Spécialiste des processus collaboratifs

- **Vincent COURONNE**

Cofondateur et directeur des Surligneurs

- **Carole COUVERT**

Ancienne présidente CFE-CGC

- **Charles DAUBAS**

Auteur, urbaniste et enseignant associé à l'Ecole d'Urbanisme de Paris

- **Thibault DE SAINT BLANCARD**

Cofondateur d'Alenvi et de Compani, coauteur de La société du lien

- **Annie DE VIVIE**

Gérontologue et l'auteur de Vieillir debout : ils relèvent le défi ! : Le Label Humanitude

- **Marie-Hélène DELAUX**

Fondatrice et dirigeante de Sabooj

- **Guillaume DESNOES**

Co-fondateur d'Alenvi

- **Benoît DÉSVEAUX**

Directeur général du groupe Hopscotch

- **Diane DUPRÉ-LATOURE**

Co-fondatrice des Petites cantines

- **Jean Baptiste DZIURDA**

Manager de Café Joyeux

- **Alain FONTAINE**

Fondateur de l'association "Bistrot et Cafés de France"

- **Jacques FRADIN**

Docteur en médecine et fondateur de l'Institut de Médecine Environnementale

- **Hadrien FROGER**

Co-fondateur de Voca

- **Tarik GHEZALI**

Cofondateur de la Fabrique du Nous

- **Ruben GRAVE**

Fondateur de Be Coworking et de Cosmo

- **Arnaud GOULLIART**

Cofondateur de la Fédération nationale pour les liens sociaux

- **Pierre Alexis GOUREAU**

Cofondateur Motion In Machina

- **Patricia SARAUX**

Médecin directeur de la Mission Santé Publique à la ville de Nantes

- **Delphine GUILLET**
Chargée d'intervention à Activ'Action
- **Sofiène HARABI**
Directeur du Labo du lien du Social Bar & Co
- **Olga JOHNSON**
Conseillère spéciale et stratégies territoriales de la ministre déléguée chargée des Collectivités territoriales et de la Ruralité
- **Hanna JURKIEWICZ**
Directrice en charge du Pilotage de l'Action Globale chez FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) et chargée de mission de groupe chez AG2R LA MONDIALE
- **Docteur Pierre KROLAK SALMON**
Directeur médical de l'Institut du Vieillessement, Chef de Service de l'Hôpital des Charpennes, Hospices civils de Lyon
- **Delphine LABBOUZ**
Docteure en psychologie sociale
- **Daniel LAFRANCHE**
Le directeur général de Bretagne Ateliers
- **Olivier LAJOUS**
Amiral, ex-DRH de la Marine Nationale
- **Cyril LAMBERT**
Formateur sur le climat social auprès d'enseignants
- **Lucien LANGTON**
Co-fondateur de Voca
- **Sonia LAVADINHO**
Anthropologue urbaine et géographe
- **Pascale LEMAIRE-TOQUEC**
Directrice ressources éducatives d'Apprentis d'Auteuil
- **Jean-Hervé LORENZI**
Économiste, titulaire de la chaire TDTE - transitions démographiques transitions économiques
- **Chantal MAINGUENÉ**
Directrice générale chez Bleu Blanc Zèbre
- **Séverine MANNARINO**
La directrice de l'EHPAD Les Lilas Jarny
- **Julien MARCEL**
Directeur général d'AlloCiné
- **Victor VIDILLES**
Directeur général adjoint de la MNT
- **Julien MARCINKOWSKI**
Vulgarisateur des sciences du climat, du bonheur et du changement
- **Pierre MEISEL**
Coordinateur de La traverse, cofondateur de Jolokia
- **Soizic MICHELOT**
Formatrice en méditation de pleine conscience
- **Christophe MOREAU**
Sociologue spécialiste de la jeunesse
- **Charles PARNET**
Directeur d'Ipolais
- **Thomas PAROUTY**
Fondateur de MIEUX, agence conseil
- **Gwénaelle PERSIAUX**
Psychologue clinicienne spécialiste de l'éducation
- **Silvana DI PINTO**
Directrice de La Lumière
- **Agnès REBUFFEL**
Conseillère auprès du directeur du Centre des Hautes Etudes, Ministère de l'Intérieur
- **Sandra RODRIGUES**
Account manager chez Herman Miller
- **Nathalie ROUDAUT**
Déléguée générale de Nightline
- **Patricia SARAUX**
- **Mikaël SCRIZZI**
Chef du pôle développement et ingénierie de l'Agence du Service Civique
- **Shannon**
Volontaire en service civique en EPHAD
- **Pierre STECKER**
Directeur général de France Enfance Protégée
- **Aude THEAUDIN**
Docteure, médecin référent national des Centre de prévention de l'Agirc-Arrco
- **Solenn THOMAS**
Fondatrice d'Eklora
- **Alain THULEAU**
Directeur général de Comuna
- **Victor VUATTOUX**
Chef de projet études et évaluation de l'Agence du Service Civique

Remerciements à l'équipe relectrice

- Odile Amadiou
- Estelle Becuwe
- Adrean Bellon
- Dominique Bernuit
- Ingrid Bernuit
- Nathalie Gautrain
- Stéphanie Gourdon
- Amélie Motte
- Corinne Provot
- Thierry Rochat

Bibliographie
disponible en ligne via ce QR-code.



<https://www.fabriquespinoza.org/bibliographie-societedesliens/>

ECOSYSTÈME FABRIQUE SPINOZA

Agir ensemble pour plus de bonheur

La Fabrique Spinoza vise à replacer le thème du bonheur au cœur de notre société. Pour cela, elle est active sur une variété de thèmes : santé, éducation, démocratie, etc. Trois branches de la Fabrique contribuent à servir sa mission autour du bonheur citoyen :

- **L'Observatoire Spinoza**, via des études
- **Action Spinoza**, via de la formation et du conseil
- **Les Passeurs du Bonheur**, via une communauté de bénévoles sur les territoires

- **Publications de l'Observatoire Spinoza** : observatoire@fabriquespinoza.org

L'Observatoire Spinoza a publié 78 Etudes, notes de synthèse, Guides pratiques, Petits Manuels et Kits de bonnes pratiques. Retrouvez l'ensemble de nos publications sur www.fabriquespinoza.org/observatoire-spinoza/production

- **Accompagnement Action Spinoza** : action@fabriquespinoza.org

Action Spinoza accompagne les organisations désireuses de mettre l'épanouissement au cœur de leur évolution. En particulier, en lien avec le thème de la présente étude, Action Spinoza a développé une offre pour sensibiliser les organisations entre autres aux enjeux de la Qualité de Vie Manageriale et des Nouveaux espaces de travail.

- **Formation de l'Académie Spinoza** : l'école des formations au bonheur de la Fabrique Spinoza dont la programmation est disponible via <http://academiespinoza.fr/formations/> découvrez une sélection de formations parmi lesquelles : Les clés de la qualité de vie et de la santé au travail ; Acteurs de la Qualité de Vie au Travail, des fondamentaux scientifiques à l'action concrète ; Mobiliser son intelligence émotionnelle au travail, un puissant levier d'épanouissement au travail ; Cultivons l'optimisme ; Mission QVT et Mission coopération "3 en 1 :". Serious game, formation et team building. L'Académie Spinoza bénéficie de la certification Qualiopi.

- **Communauté des Passeurs du Bonheur** : communaute@fabriquespinoza.org

Les Passeurs du Bonheur sont des citoyens qui ont choisi de devenir des acteurs de la création d'un monde où nous serons tous plus heureux ! Ils se rassemblent autour de projets et d'actions au niveau des territoires et sont connectés entre eux au niveau international. Parmi les multiples projets : l'organisation d'une JoyFest, un [challenge des 1001 initiatives](#) pour réenchanter le travail, des [Ateliers du bonheur à l'École](#), des ciné-débats, des ateliers d'intelligence collective, des happyritifs...

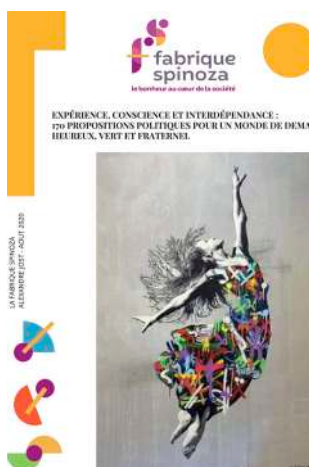
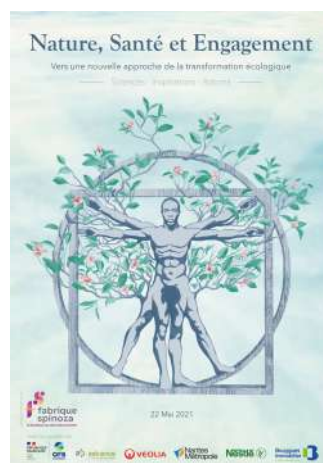
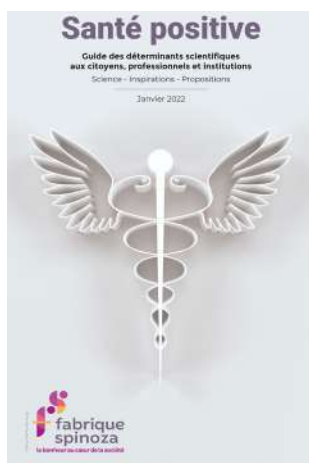
Retrouvez-nous sur www.fabriquespinoza.org

Suivez [@FabriqueSpinoza](#) sur LinkedIn, Facebook, Instagram

[Abonnez-vous à notre Newsletter](#)

OBSERVATOIRE SPINOZA

Publications récentes



Toutes les publications sur www.fabriquespinoza.org



| CONTACT



contact@fabriquespinoza.org