



Réservoir d'idées pour l'innovation sociale

OCCITANIE



Rencontres Internationales  
de l'Innovation Sociale

## TRANSITION JUSTE

Travailler et s'engager  
dans des activités qui ont du sens  
(RIIS 2023- Synthèse de la note d'éclairage)

### AVANT- PROPOS

Cette note de synthèse ne consiste pas en un travail de recherche universitaire, elle n'en a pas le gabarit et la méthode habituelle, ni en un plaidoyer militant. Elle résume une note « d'éclairage » partagée par les membres du think tank Alter'Lab, étayée par des ressources inspirantes, qui cherche à ouvrir le débat. En espérant qu'elle puisse vous aider à y voir un peu plus clair sur cette thématique « Travailler et s'engager dans des activités qui ont du sens ». Vous pourrez retrouver la note d'éclairage complète (40 pages) avec les références bibliographiques sur notre site [alterlab.coop](http://alterlab.coop).

### INTRODUCTION

Tant les salariés que les entrepreneurs sont impactés aujourd'hui par les questions de transition juste, c'est-à-dire par la recherche de conciliation des enjeux de dérèglement climatique et des préoccupations sociales tout en assurant la performance économique dans un environnement concurrentiel. Qu'en est-il s des aspirations individuelles par rapport aux aspirations collectives ? D'après l'enquête Ipsos d'avril 2023, les européens sont prioritairement préoccupés par les difficultés en termes de pouvoir d'achat (37%) et en seconde position par les effets du réchauffement climatique (28 %). La montée des inégalités sociales n'arrive qu'au 7 ème rang de leurs préoccupations (12%). Cette note d'éclairage s'intéresse au travail et à l'engagement dans le cadre de la transition juste vise à contribuer à repenser nos modèles de développement en opérant une transition économique et sociale. Rédigée d'une manière accessible, elle a une vocation de « simplicité » pour apporter un éclairage sur les multiples forces en présence et contribuer à la formalisation d'un diagnostic pluriel qui mette en mouvement l'ensemble des parties prenantes. Nous essaierons de montrer que les nouveaux enjeux sur le travail et l'engagement ne se limitent pas à la recherche de sens et les vertus socio écologiques promues dans le modèle entrepreneurial, même si ce prisme prend une part croissante dans les cadres de référence des citoyens. Nous aborderons également la question du sens dans le travail et l'entrepreneuriat qui ne se limite pas à l'impact externe (social et écologique), et qui suppose d'intégrer conjointement les individualités et les communs. Un zoom sera porté sur la sémantique afin d'essayer d'y voir plus clair sur la profusion de mots qui désignent l'engagement dans le travail ou l'entrepreneuriat. Ainsi l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pionnière sur

ces questions voit les entreprises dites conventionnelles s'intéresser aussi à ces questions de transition juste. Aujourd'hui de nombreux territoires souhaitent que toutes les entreprises quel que soit leur statut, ESS ou non s'emparent du sujet de la transition juste. Souvent, les entrepreneurs qui s'engagent dans la transition juste évoquent des contraintes perçues comme autant de distorsions de concurrence qui pourraient affaiblir ou anéantir les entreprises les plus vertueuses. Qu'en est-il et que peut-on faire pour réussir son engagement ? Faut-il repenser les indicateurs, et notamment ceux relatifs à la performance ? Enfin nous ouvrirons plus largement la question du travail et de l'entrepreneuriat engagé pour identifier leur éventuelle dimension structurelle et les nouvelles règles du jeu qu'il serait nécessaire de mettre en place pour pérenniser l'élan donné par les politiques publiques. Sommes-nous en évolution incrémentale ou en révolution de rupture ? Faut-il une transition juste douce ou plus radicale ?

## Rappel de la définition de la « TRANSITION JUSTE » par le Conseil d'Orientation d'Alter Lab

*« Une transition juste doit permettre de préserver l'environnement d'une manière équitable et inclusive, tout en assurant une qualité de vie et de travail pour toutes et tous. Elle porte en elle une nécessaire transformation démocratique du modèle social actuel ».*

La définition ci-dessus est celle élaborée et retenue par les membres du think Tank Alter'Lab. Elle a été élaborée à partir de deux définitions, celle d' ILO (International Labour Organization ou OIT en français, Organisation Internationale du Travail) et celle du Labo de l'ESS. ILO la définit comme suit : « Une transition juste signifie rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté ». Pour le Le labo de l'ESS, c'est : « Une transition (écologique) juste désigne une transformation radicale et démocratique de notre société visant à assurer tant la soutenabilité écologique de cette dernière qu'une réponse digne et suffisante aux besoins de tou.te.s et l'émancipation de chacun.e. ». La définition retenue élaborée par Alter'Lab est au croisement des deux définitions précédentes. Plus globalement, la transition juste est une expression qui exprime la volonté de mettre en place des changements sociaux, économiques et environnementaux équitables. Elle reconnaît que certaines personnes et certaines communautés sont plus vulnérables aux impacts négatifs des changements nécessaires, tandis que d'autres en profitent davantage. Cette expression met en avant l'idée que la transition vers une société plus durable et résiliente doit prendre en compte les aspects sociaux de manière juste et inclusive. Cela signifie s'assurer que les droits fondamentaux, les opportunités et les avantages de la transition sont répartis de manière équitable entre toutes les personnes, afin de réduire les inégalités existantes. La transition juste reconnaît également l'importance de garantir des conditions de travail décentes aux travailleurs et de protéger les communautés dépendantes des industries en transition. Elle implique la mise en œuvre de mesures d'accompagnement, telles que la formation professionnelle et le soutien à la reconversion, pour assurer une transition sans exclusion ni marginalisation.

## Transition juste : nouveaux enjeux , nouvelles aspirations sur le travail et l'engagement ?

Pas une conférence ces deux dernières années sans que l'on parle d'un changement marquant, notamment des jeunes générations quant à leur questionnement vis-à-vis du monde du travail et de l'entrepreneuriat. Mais cela ne concerne pas que les jeunes générations, les attentes individuelles de flexibilité, d'hybridation (présentiel et télétravail) concernent 87 % des salariés sans conditions d'âge et les attentes collectives sur des gouvernances plus démocratiques prennent aussi toute leur place. Cette situation est corrélée à la pandémie mondiale qui a marqué les années 2020 et 2021. Si le regard est porté uniquement sur les jeunes générations, est-ce uniquement les questions d'équilibre social et écologique et de transition juste qui orientent leurs choix ? La réponse semble plus complexe qu'il n'y paraît. Quand on regroupe les principaux travaux effectués sur le sujet, il semble que les aspirations des nouvelles générations puissent varier en fonction de plusieurs facteurs, tels que la culture, l'environnement social et économique, l'éducation, etc. Les aspirations des jeunes ne sont donc pas les mêmes selon les catégories sociales auxquelles ils appartiennent.

Par exemple, il y a un fossé entre les personnes en parcours d'insertion, dites « en galère », qui vont plutôt rechercher de la stabilité et de la sécurité avant l'épanouissement personnel et la recherche de sens écologique et social. Sur ce point la dernière enquête Ifop de 2022 sur des jeunes de 18 à 24 ans relève bien que le principal rôle de l'entreprise est de créer de l'emploi et d'embaucher des gens (pour 51 %) puis de donner les moyens à ses salariés de s'épanouir professionnellement (pour 40 %) et d'être utile pour la société (pour 38 %). Dans le palmarès des aspirations, on retrouve : l'épanouissement personnel, la recherche de sens écologique et social, l'équité et diversité, la flexibilité et l'autonomie, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le développement de l'esprit entrepreneurial, la quête de nouvelles expériences, l'apprentissage continu. Ces aspirations peuvent varier d'une personne à l'autre. Mais depuis la crise sanitaire et les confinements, une majorité de jeunes s'estiment être davantage en recherche de sens et d'engagement (56 %). Cependant, on retient que les aspirations des nouvelles générations ne sont pas liées uniquement à des questions de Transition Juste et embrassent tant l'intérêt individuel que l'intérêt collectif.

On observe également sur le marché du travail des tensions sur les recrutements, des turnover moins habituels qui invitent les entreprises à consolider leur marque employeur. Mais est-ce que la volonté des entreprises est vraiment de développer la transition juste pour renforcer leur marque employeur ? Ou plus simplement de renforcer la marque employeur sous le prisme de la performance économique ? Il semble que les DRH soient d'abord préoccupées par les sujets d'ordre économique : Attraction et rétention des talents pour la compétitivité, Image de l'entreprise pour le marketing, coûts de recrutement et de formation pour les indicateurs de gestion.

Concernant la valeur travail sous le prisme de la transition juste, on peut s'interroger : la valeur du sens compense-t-elle la valeur financière du revenu ? On ne peut oublier que le travail reste une nécessité économique et sociale pour l'individu, un moyen de subvenir à ses besoins matériels et de contribuer positivement à la société. On remarquera cependant un décrochage des rémunérations dans certains secteurs de l'ESS qui laisserait à penser que la valeur du sens compense en partie des niveaux de rémunération moins élevés et où on retrouve une proportion plus élevée de femmes, ce qui pose une autre question.

L'Economie Sociale et Solidaire répond cependant fortement présent en développant des initiatives pour l'emploi qui s'inscrivent dans les principes de la transition juste : Les entreprises sociales, les Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée (TZCLD), les entreprises à but d'emploi (EBE), les initiatives d'insertion par l'activité économique (IAE) d'inclusion et de diversité, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), ...

Un autre éclairage de nature psychosociologique peut également être apporté. De nombreuses organisations du travail sont basées sur les modèles socio-éducatifs historiques. Elles mettent souvent l'accent sur la domination et la soumission des collaborateurs via le lien de subordination à l'employeur et le contrat de travail. On ne demande que rarement aux salariés de valider le sens de leurs actions, et d'ailleurs ils ne le souhaitent pas tous. Dans l'entreprise conventionnelle, n'étant pas associés, ils n'ont pas de droit de vote et ne peuvent prendre part aux décisions, notamment stratégiques. Ces organisations sont basées sur une hiérarchie rigide et pyramidale. Cela crée un environnement de travail où le respect et la coopération ne sont pas toujours prioritaires, et où les collaborateurs peuvent être considérés comme un facteur de production, une ressource à exploiter. Ces modes de fonctionnement rencontrent aujourd'hui leurs limites. De nouvelles approches du travail se sont développées, mettant davantage l'accent sur la collaboration, la co-construction, l'autonomie et le bien-être des collaborateurs. On reconnaît désormais que des relations de travail équilibrées, collaboratives et respectueuses sont essentielles pour une meilleure performance socio-économique.

On peut également s'interroger sur les limites de l'engagement et évoquer les déviations du « sur-engagement » dans l'ESS et dans les entreprises engagées ainsi que l'auto-exploitation. L'ESS par exemple repose sur des valeurs de solidarité, de coopération et de démocratie, et certaines personnes peuvent se sentir particulièrement investies dans ces valeurs. Cela peut les pousser à s'engager de manière excessive, au détriment de leur propre bien-être et au détriment du collectif quand les niveaux d'engagement ne sont pas partagés. Lorsqu'une personne « militante » s'engage trop intensément dans une activité de l'ESS, elle peut se retrouver à faire face à une surcharge de travail et à des demandes constantes, auxquelles elle se devra de répondre pour rester alignée sur sa recherche d'impact, sans

prendre soin de sa santé psychique et physique. Cela peut conduire, comme dans les entreprises conventionnelles à des « burn-out » voire à des comportements autocratiques. Pour rester en phase avec la transition juste, Il est donc essentiel de promouvoir une culture d'équilibre et de prendre en compte la santé et le bien-être des individus dans les stratégies et les actions de l'ESS.

L'engagement peut être perçu à la fois comme une contrainte et comme une liberté, cela dépend du contexte et de la perspective de chaque individu. Du point de vue de la contrainte, l'engagement peut être perçu comme une obligation ou une responsabilité envers une personne, un groupe, ou une cause (écologique ou sociale par exemple). Il peut exiger un investissement de temps, d'énergie et parfois de sacrifices personnels. Certaines personnes peuvent ressentir cette contrainte comme une limitation de leur liberté, car elles se sentent obligées de respecter leurs engagements, même si elles préféreraient faire autre chose. Les entrepreneurs ont souvent le choix d'accepter ou non la contrainte. D'un autre côté, l'engagement peut aussi être considéré comme une liberté. Il offre la possibilité de choisir activement de s'impliquer dans quelque chose qui est important pour soi. Il permet de donner un sens à sa vie, d'exprimer ses valeurs et de contribuer à un changement positif dans la société. L'engagement peut donner un sentiment d'accomplissement, de satisfaction et de connexion avec les autres. Pour certaines personnes, c'est une source de motivation et de joie, car elles trouvent une liberté dans la poursuite de ce qui a du sens pour elles.

Une des difficultés, par rapport à une entreprise conventionnelle, c'est que le projet entrepreneurial social n'est pas guidé par la recherche du « profit » et que l'entrepreneur pourra vivre une incompréhension, une frustration vis-à-vis de ce type de situation alors qu'au-delà d'un intérêt individuel il recherche aussi un intérêt collectif, voir général. Une « illusion déçue » donnera souvent lieu à un abandon rapide du projet.

## Que peut-on mettre derrière le mot « sens » quand on parle de transition juste ?

Quand on aborde le sujet « travailler et s'engager dans des activités qui ont du sens » il est intéressant de s'interroger sur le mot « sens ». L'entrepreneur social par exemple peut rechercher le sens pour lui-même. Le sens pour soi renvoie à la recherche d'une signification et d'un but dans la vie individuelle. Cela fait référence à la quête personnelle de ce qui donne un sens et une valeur à notre existence. Mais il peut s'agir également du sens pour les autres. Le sens pour les autres fait référence à la signification ou à l'importance que quelque chose a pour les autres personnes, pour un territoire aussi. Cela peut être interprété de différentes manières en fonction du contexte, mais cela implique généralement de prendre en compte les besoins, les valeurs et les perspectives des autres individus, du collectif, du territoire. En lien avec la transition juste, des entrepreneurs font aussi un focus sur le sens pour l'environnement, l'écologie et visent à minimiser les impacts négatifs de l'activité humaine sur l'environnement et à promouvoir une utilisation plus durable des ressources naturelles. Ils peuvent contribuer à la lutte contre le changement climatique, à la préservation de la biodiversité, à la protection des habitats naturels, à l'amélioration de la qualité de l'air et de l'eau, et à la création d'un avenir plus durable pour les générations futures.

Il est possible aussi que le sens ne soit pas au même endroit dans le temps. Il peut changer avec l'âge, car nos priorités et nos motivations évoluent à mesure que nous vieillissons. À mesure que nous avançons dans notre vie professionnelle, nous pouvons rechercher davantage de satisfaction personnelle et professionnelle, ainsi qu'un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Certaines personnes peuvent se sentir moins préoccupées par l'avancement professionnel et se concentrer davantage sur la réalisation personnelle et la contribution à la société. Par conséquent, nos perspectives sur le sens de notre travail peuvent changer au fil du temps.

Un autre mot vient également souvent se substituer au mot « sens », « l'impact », qui a une dimension plus causale et répond aux attentes d'indicateurs de la majorité des acteurs. En lien avec la transition juste, l'impact peut être social, environnemental, sociétal, il est souvent vu du côté externe, plus rarement du côté interne. L'impact fait référence aux effets ou aux conséquences d'une action, d'un programme ou d'une politique sur la société et les individus qui la

composent. Il peut être positif ou négatif, selon les résultats obtenus. Il peut se mesurer de différentes manières, notamment en évaluant les changements sociaux, économiques, environnementaux et culturels qui résultent d'une intervention spécifique. Cela peut inclure des améliorations dans la qualité de vie, l'accès à l'éducation, à la santé, à l'emploi, à l'égalité des chances, à la justice sociale, à la protection de l'environnement, etc. On notera qu'il n'est pas neutre de remplacer le mot « sens » par le mot « impact » car ce dernier implique la notion de performance et souvent par des visions court-termistes. En lien avec la transition juste, les impacts externes sont généralement plus pris en compte, notamment par les consommateurs. L'impact externe, social et environnemental renforcerait ainsi la marque employeur. Mais finalement au cœur du réacteur de la transition n'oublie-t-on pas un peu les valeurs humanistes et elles ne sont pas incompatibles avec une juste performance économique. Le partage du pouvoir et de la richesse, le fait de ne plus faire de l'humain un simple facteur de production sont également des critères à prendre en compte. C'est ce que l'on peut appeler l'impact INTERNE pour la transition juste.

## L'engagement dans la transition juste par l'entrepreneuriat, l'ESS comme référence ?

De nombreux qualificatifs sont aujourd'hui utilisés pour parler de l'engagement dans l'entrepreneuriat avec des contours parfois flous voire vides et cela permet à de nombreux acteurs de s'arroger des vertus de transition juste qui ne sont pas toujours au rendez-vous. Leur multiplication peut être malgré tout révélateur d'un processus en cours, d'une politisation du sujet, objet de discours et de débats qui ne sont pas cantonnés à l'ESS. Y-a-t'il vraiment des distinctions entre chacune des appellations : entrepreneuriat engagé, entrepreneuriat social, entrepreneuriat à impact et entrepreneuriat responsable ?

Aujourd'hui, seule l'entreprise sociale fait l'objet d'une définition au niveau européen. L'entrepreneuriat social est un modèle économique qui vise à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux en utilisant des méthodes entrepreneuriales. Il s'agit d'une approche innovante qui allie à la fois les objectifs économiques et les objectifs sociaux. Les entrepreneurs sociaux mettent en place des initiatives et des entreprises qui ont un impact positif sur la société. Ils cherchent à résoudre des problèmes tels que la pauvreté, l'accès à l'éducation, la protection de l'environnement, l'amélioration de la santé, etc. Leur objectif principal n'est pas de générer des bénéfices financiers, mais plutôt de créer un changement social durable. L'entrepreneuriat social implique souvent des modèles d'affaires innovants, qui sont à la fois économiquement viables et socialement responsables. Les entrepreneurs sociaux cherchent généralement à maximiser l'impact social plutôt que les profits et réinvestissent souvent les bénéfices dans leur entreprise ou leur cause. L'entrepreneuriat social est souvent considéré comme un moyen de combler les lacunes laissées par les secteurs public et privé. Il encourage la collaboration entre les différents acteurs - gouvernements, entreprises, organisations à but non lucratif - afin de trouver des solutions durables aux problèmes sociaux et environnementaux. L'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat engagé ont des similitudes, mais également des différences importantes. L'entrepreneuriat social vise à créer et développer des entreprises dont la finalité principale est de résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux. Ces entreprises cherchent à avoir un impact positif sur la société et la communauté, en intervenant dans des domaines tels que l'éducation, la santé, l'environnement ou la lutte contre la pauvreté. Les bénéfices réalisés par ces entreprises sont réinvestis dans la réalisation de leur mission sociale. L'entrepreneuriat engagé, quant à lui, se réfère à des entrepreneurs qui utilisent leur entreprise pour promouvoir et défendre des causes sociales, politiques ou environnementales qui leur tiennent à cœur. Ces entrepreneurs sont souvent très impliqués dans des mouvements et des initiatives de changement sociétal, et utilisent leur entreprise comme un moyen d'agir et de sensibiliser sur ces questions. Contrairement à l'entrepreneuriat social, l'impact social de ces entreprises peut varier et ne constitue pas nécessairement leur finalité principale.

De nombreuses entreprises se disent engagées, RSE, à impact, ... notamment depuis la loi PACTE et sur pression du marché, des salariés et des consommateurs. Peut-on alors parler d'engagement « washing » comme on parle de green washing ou de social washing ? Pas si sûr et peut-être pas pour toutes les entreprises. Le statut ESS fait-il sa vertu ? Les entreprises de l'ESS, acteurs historiques de l'engagement social et environnemental s'interrogent car elles peuvent y

voir le risque de dilution et d'appauvrissement du concept de l'engagement. Bien sûr, on peut considérer que l'engagement n'est pas réservé à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), mais compte tenu de sa courbe d'expérience l'ESS peut constituer un garant de pratiques vraiment vertueuses dans laquelle les actions sont d'abord conduites par le sens, sans risques de déviation par les impératifs de maximisation du profit.

## Comment réussir la transition juste dans l'entrepreneuriat ?

Le domaine entrepreneurial conventionnel a parmi ses caractéristiques la compétitivité et la lutte concurrentielle. L'entrepreneur propose à ses marchés et clients une offre de produits ou services répondant à leurs besoins sur la base d'un rapport qualité/prix. Le client opère habituellement ses choix à partir principalement de ce critère. Lorsqu'un entrepreneur s'engage dans la transition juste il va enrichir ce critère « qualité/prix/impact transition ». Les entrepreneurs qui investiront demain dans la transformation de leur modèle pour une transition juste auront une augmentation significative de leurs coûts et subiront donc une distorsion de concurrence flagrante par rapport aux autres, notamment du fait d'une économie mondialisée. Leur investissement rendra leurs produits et services probablement plus chers sur le court terme et rares seront celles ayant un service marketing assez puissant pour en faire un réel avantage concurrentiel vis-à-vis des consommateurs. Il faudrait donc que les clients opèrent leurs choix dans leur très grande majorité sur ce rapport « qualité/prix/impact ». Pour amener les entrepreneurs vers une transition juste, certains Etats, Régions, mettent en place des politiques dissuasives, « incitatives » ou « punitives ». En France, la loi Climat ouvre déjà des chantiers prometteurs : le score carbone sur les biens de consommation non alimentaires pour une transparence renforcée vis-à-vis des consommateurs, la rénovation énergétique des bâtiments, le développement de la consigne ou la généralisation du vrac sur 20 % des surfaces de ventes. Cela permet de limiter les distorsions de concurrence. Les mesures incitatives sur l'insertion en France (par exemple les aides aux postes pour les entreprises d'insertion en faveur des publics éloignés de l'emploi) permettent également de gommer certains écarts sur des modèles économiques en faveur des personnes les plus fragiles. Il n'en reste pas moins que l'entrepreneur engagé est confronté à un nouveau diagramme de contraintes, plus complexe, plus long et plus coûteux. Compte tenu de l'urgence et de la gravité des enjeux liés à la transition juste, il serait nécessaire d'aller plus loin pour créer une nouvelle base d'ambition commune : dans une nouvelle vision des modèles économiques, elle ouvrirait une possibilité historique de réinventer une compétitivité écologique et inclusive en l'inscrivant structurellement dans les choix à opérer par les consommateurs.

Pour que les entrepreneurs s'engagent dans des activités qui ont du sens et qui servent la transition juste, et au-delà du secteur de l'ESS, il faudrait vulgariser la combinaison des deux familles d'indicateurs de performance d'une entreprise : la performance économique et la performance de transition juste. Les indicateurs de performance (KPI : Key Performance Indicators) sont des éléments chiffrés qui permettent de suivre l'efficacité d'une action par rapport à des objectifs définis. Un KPI peut ainsi prendre différentes formes : croissance du chiffre d'affaires, taux d'absentéisme ou taux de pénétration sur un marché. On trouve généralement deux types d'indicateurs au sein des entreprises. Les premiers sont en lien étroit avec l'activité du service ou de l'entreprise – *activity metrics*. La seconde catégorie d'indicateurs concerne l'impact des actions sur le marché – *impact metrics*. Ce qui pourrait être proposé, c'est tout en conservant bien sûr les KPI de nature économique présentés ci-dessus que l'on pourrait dénommer EKPI (Economical Key Performance Indicators) de leur adjoindre de manière normalisée et structurelle des indicateurs de transition juste JTKPI (Just Transition Key Performance Indicators) et ce pour aller plus loin que les indicateurs de performance RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Ces indicateurs prendraient en compte tous les éléments qui contribuent à une transition juste, tant sur le plan social qu'environnemental (à l'image des indicateurs RSE et indicateurs ODD – Objectifs de Développement Durable). Pour s'assurer de la pertinence de ces indicateurs, il serait souhaitable que leur élaboration émane d'acteurs de l'ESS qui disposent d'une véritable courbe d'expérience et peuvent éviter ainsi des dérives sur le sens de la transition juste.

Nous avons évoqué la question de l'intention (le sens) primant sur le résultat (l'impact, le profit, ...). Un entrepreneur engagé doit-il être guidé prioritairement par son intention (la recherche de sens) ou par le résultat (la recherche d'un résultat financier). La loi sur l'ESS de 2014 a tranché pour la première option en termes de priorité (ce qui ne signifie pas que l'entreprise ne doit pas être rentable) sur 3 points : La finalité sociale et/ou environnementale prime sur la finalité économique, la lucrativité est encadrée et le mode de gouvernance est démocratique, ces spécificités se traduisent dans les statuts quelle que soit la forme juridique choisie. Le loi Pacte, concernant les entreprises à mission, n'impose pas d'encadrement statutaire aussi stricte et préservante. Par ailleurs, il existe une relation directe entre le mode de gouvernance et le statut (ESS ou non ESS). A partir du moment où une entreprise est pilotée par des groupes d'actionnaires à la recherche de dividendes, il peut y avoir un risque de « maximisation du profit », c'est-à-dire de « maximisation des dividendes ». Il sera probablement plus facile d'aller vers la voie de « l'optimisation du profit » (c'est-à-dire la lucrativité limitée ou encadrée) dans une entreprise qui n'est pas guidée par des groupes d'actionnaires. Le sondage Ifop de 2022 sur les jeunes de 18-24 ans relève d'ailleurs que le modèle d'entreprise de l'économie sociale et solidaire se place devant le modèle start up dans l'appétence des jeunes générations.

Enfin, sur le partage du pouvoir, et ce que cela implique en termes de gouvernance, nous sortons de deux siècles de gouvernance non partagée ou peu partagée. L'essentiel des modèles en place donnent le pouvoir à celui ou ceux qui détiennent le capital de l'entreprise, au prorata de leur mise. Et finalement il n'est pas incohérent de valoriser la prise de risque. Nous le savons tous, modifier ce modèle cela fait peur, cela n'est pas dans nos schémas, c'est l'inconnu, la coopération, l'intelligence collective, la communication professionnelle non violente, ... Pourtant par exemple, des modèles innovants comme les SCOP et les SCIC ont démontré que l'on pouvait faire collectivement avec un principe : une personne = 1 voix, quel que soit le montant du capital détenu. Et cela marche ! aujourd'hui c'est 4 122 sociétés coopératives, plus de 81 000 salariés, pour 7,7 milliards d'€ de CA avec un taux de sociétariat de 71 % . Sur le partage de la richesse, en 2021 dans une SCOP, sur 100 € de résultat net, 43 € vont aux réserves de l'entreprise pour assurer sa pérennité et son indépendance et 57 € vont dans la poche des salariés sous forme de participation ou de dividendes. Sur la prévention du stress et la QVT on peut faire le lien entre les modes de gouvernance et les risques psycho-sociaux. Les modes de management historiques binaires : Puniton/Récompense et Domination/Soumission sont une cause sourde de mal-être au travail. C'est un mode qui ne correspond plus aux aspirations des nouvelles générations. L'interdépendance et la coopération c'est l'autre voie, fortement mobilisée dans l'ESS. Le partage du pouvoir et de la richesse sont d'après nous des facilitateurs de transition juste.

## L'entrepreneuriat et le travail engagés dans une transition juste, évolution ou révolution ?

La "big quit" (ou "grande démission" en français) fait référence au phénomène actuel où de nombreux travailleurs démissionnent de leur emploi pour chercher quelque chose de plus significatif ou qui a du sens pour eux. Cela peut inclure des emplois qui sont alignés avec leurs valeurs, leurs passions, leurs intérêts personnels ou qui leur permettent d'avoir un impact positif sur le monde ou la réalisation d'un projet entrepreneurial engagé. Le « Big Quit » est le nom donné au phénomène de démissions massives de salariés américains constatées depuis 2020. Ce phénomène du « Big Quit USA » est aussi appelé « The Great Resignation », que l'on traduit par « la grande démission ». On dénombrerait ainsi 38 millions d'Américains démissionnaires rien que sur l'année 2021. En France c'est aussi devenu une réalité avec plus de 520 000 démissions au cours du premier trimestre 2022, ce qui constitue une hausse de près de 20 % par rapport à 2019. Il faut remonter à 2008 pour trouver des niveaux de démissions presque comparables.

On peut donc s'interroger sur les concepts historiques structurants, notamment celui de la « destruction créatrice » dans les marchés et les secteurs de l'économie parce que de nouveaux produits et modèles économiques arrivent et remplacent les anciens. Ainsi, la destruction créatrice (la disruption) est à l'origine du dynamisme industriel et de la croissance à long terme selon certaines théories économiques. Cette idée de la disruption (la destruction créatrice), largement employée ces dernières années par les entreprises technologiques et confortée par les modèles ultra-

libéraux de l'entreprise, valent à l'innovation technique, mais aussi à l'innovation d'usage, des réticences toujours plus vivantes de la part des utilisateurs. Il est difficile de prédire l'avenir de la destruction créatrice, mais il est peu probable que nous allions vers sa fin. Les progrès technologiques continuent de se produire à un rythme rapide, ce qui entraîne inévitablement de nouveaux changements, de nouvelles industries et de nouvelles formes d'emploi. Cependant, il est important de noter que la destruction créatrice entraîne également des défis et des inégalités économiques. Certains groupes de personnes peuvent se trouver défavorisés ou confrontés à des difficultés lors de ces périodes de transition, souvent « injuste ». La « co-construction créatrice » peut certainement être une voie possible pour la transition juste. Elle consiste à impliquer tous les acteurs concernés, y compris les citoyens, les organisations de la société civile, les entreprises et les gouvernements dans un processus de prise de décision collaboratif. En permettant à chaque partie prenante d'apporter ses connaissances, ses idées et ses perspectives, la co-construction créatrice favorise la création de solutions plus inclusives et durables. Ce processus peut être particulièrement bénéfique pour la transition juste, car il permet de prendre en compte les préoccupations et les besoins des communautés qui pourraient être les plus touchées par les changements socio-économiques liés à la transition écologique. En impliquant ces communautés dès le début du processus de décision, on peut travailler ensemble pour trouver des solutions qui permettent une transition juste, en offrant des opportunités économiques alternatives, en garantissant l'accès à des emplois de qualité et en assurant une protection sociale adéquate.

La co-construction créatrice pour la transition juste n'est pas une utopie. L'Occitanie par exemple en est un territoire d'expérimentation. Engagée dans une démarche de développement durable et de transition écologique, en favorisant notamment les énergies renouvelables, l'agriculture biologique et les transports propres, elle accueille de nombreuses initiatives et projets visant à promouvoir une transition juste, c'est-à-dire une transition qui prend en compte les enjeux sociaux et économiques, elle encourage la création d'emplois dans les secteurs de la transition écologique, en soutenant les formations et les filières innovantes, elle met en place des politiques d'inclusion sociale afin de garantir que tous les citoyens puissent bénéficier des avantages de la transition juste. L'Occitanie soutient également la co-construction créatrice en encourageant la participation citoyenne dans la prise de décisions et en garantissant la transparence des processus décisionnels liés à la transition juste. Quelques illustrations de ces dynamiques : 12 budgets participatifs, 2 votations citoyennes et 55 concertations thématiques ont été lancés entre 2016 et 2022, en lien avec des enjeux liés par exemple à l'alimentation durable, à l'atténuation / d'adaptation au changement climatique ou à l'économie circulaire.

## CONCLUSION

Dans sa publication sur la transition juste « Introduction à un concept de solidarité », le think and do tank « Pour la Solidarité – PLS » évoque la nécessité et l'urgence à repenser en profondeur notre modèle de développement et opérer une transition écologique. La publication insiste sur le fait de pouvoir réaliser l'adhésion sociale de toutes les parties prenantes dans un processus de co-construction et d'adhésion collective en intégrant les dimensions socio-économiques. C'est ce qui permettra de ne laisser personne derrière ou en dehors de celle-ci. S'interroger sur le travail et l'engagement est un des nombreux prismes soulevés par la question de la transition juste et ce seul prisme, comme l'exprime cette note d'éclairage est pluriel et multi-acteurs, bien plus complexe qu'il n'y paraît. Pour autant nous voyons que de nombreuses forces peuvent décupler l'élan donné à cette transformation à condition que toutes les parties prenantes, notamment celles liées à l'entrepreneuriat et à l'entreprise s'emparent réellement du sujet. Le changement des « petits pas » au « changement d'échelle », de « l'incrémentale » à la « rupture » dépendra de ce degré de mobilisation collective.

Si les valeurs de l'ESS peuvent irriguer l'économie conventionnelle sans être travesties ni dénaturées, la transition juste dans le travail, l'entreprise, l'entrepreneuriat pourra se réaliser de manière durable et surtout plus rapide. Il y a urgence.