



# Université 2025

## Questions à Bertrand BADIE

---

### Questions posées à Bertrand Badie

- Avec les grandes migrations humaines annoncées par le réchauffement climatique, la guerre n'a t-elle pas encore de nouvelles bûches pour son foyer ardent ? Comment pouvez-vous affirmer que la solution est l'immigration quand toutes les sociétés européennes sont au bord de la rupture à cause de celle-ci ?

**B.Badie** : Il est inexact de dire que les "sociétés européennes sont au bord de la rupture" du fait de l'immigration: bien au contraire, nos sociétés ont plus que jamais besoin de migrants! Simplement, la dénonciation de la migration est un produit facile qui se vend bien sur le marché électoral ... Le désordre tient à la migration illégale: celle-ci sera contenue si nous avons une politique ouverte et régulée de la migration...

- Comment voyez-vous la suite des événements en Ukraine et au moyen orient (conflit Israël-Palestine)?

**B.Badie** : Petite question !!! La guerre russo-ukrainienne n'est pas soluble de façon unilatérale. On a besoin d'une conférence multilatérale sur la sécurité en Europe ("Helsinki 2") pour en venir à bout. Sinon cette guerre risque de s'éterniser ou au mieux d'être gelée sans solution... Au PO, la seule solution est la coexistence de deux Etats: impossible sans pressions de la communauté internationale sur Israël, venant de l'UE et surtout des USA

- Parmi les rares pays du monde à ne pas avoir mener de guerre ces dernières décennies la Chine paraît un exemple. S'agit-il d'une réelle prise de conscience des avantages de la paix ou le résultat d'une stratégie tournée vers l'économie d'un régime et sa pérennité industrielle et de ressources ?

**B.Badie** : Effectivement, la Chine est le premier pays à avoir compris le parti qu'on pouvait tirer de la mondialisation en jouant du renforcement de l'interdépendance des économies



plus que de l'action militaire qui ne débouche plus sur rien. C'est sur cette base que se reconstitue la puissance chinoise

- Si la reconnaissance est un facteur de paix, elle passe par le dialogue. Peut-on dialoguer sans leaders ? Ou avec quels profils de leaders à l'échelle du monde ?

**B.Badie :** Certes les leaders sont calqués sur l'ancien monde qui maximisait d'ailleurs leurs avantages: une nouvelle génération de leaders au fait des paramètres de la mondialisation doit pouvoir éclore. Nous payons aujourd'hui le prix de cette carence et de la résurgence des vieux nationalismes

- Est-ce que finalement le progrès de l'empathie décrit il y a quelques années par Rifkin est aujourd'hui encore d'actualité en considération de la déréliction du droit international ?

**B.Badie :** Le D I est faible parce qu'il ne dispose pas de sanctions, mais sa vertu énonciatrice n'a jamais été aussi marquée et contribue précisément à cette mobilisation de l'empathie



# ULH 2025 - Questions à Philippe DA COSTA

---

## Questions posées à Philippe Da Costa

- Comment prenez-vous soin de vos équipes dans un contexte où la mission de la croix rouge reste de prendre soin des autres, de protéger, de porter assistance ?

**P. Da Costa :** À la Croix-Rouge, prendre soin des autres commence par prendre soin de ses propres équipes. Dans un environnement où l'urgence, la souffrance et la vulnérabilité sont notre quotidien, il est fondamental de soutenir celles et ceux qui œuvrent sur le terrain au service des personnes accompagnés.

Cela se traduit d'abord par une écoute active et un accompagnement psychologique adapté, avec des dispositifs d'appui après des missions difficiles ou émotionnellement chargées. La Croix-Rouge met également en place des formations régulières pour préparer ses équipes à intervenir efficacement, mais aussi à reconnaître leurs propres limites face au stress ou à l'épuisement. Les enjeux de santé mentale sont devenus majeurs.

Le respect du rythme de chacun, la gestion des temps de repos, la rotation des équipes et la prévention du sur engagement sont également des priorités, tout comme la création d'un climat de travail bienveillant, fondé sur la reconnaissance, l'inclusion et le dialogue.

Enfin, pour les bénévoles comme pour les salariés donner du sens au travail quotidien, partager les valeurs de l'humanitaire, et impliquer les équipes dans les réflexions stratégiques sont autant de leviers pour favoriser l'engagement durable.

Prendre soin de nos équipes, ce n'est pas seulement un devoir éthique : c'est une condition essentielle pour que la Croix-Rouge puisse continuer à remplir sa mission humanitaire avec justesse et humanité.

C'est aussi pour cela que beaucoup souhaitent rejoindre une organisation comme la Croix-Rouge : parce que l'institution prend soin des personnes, sans exception — celles qu'elle aide, et celles qui la font vivre en appliquant le principe d'Humanité.



- Pensez vous que face à la déréliction des partis politiques, d'une part, et des syndicats, d'autre part, le mouvement associatif soit la solution d'avenir de réenchantement du lien social. Et si oui comment ?

**P. Da Costa :** Il est indéniable que nous assistons depuis plusieurs années à une crise de confiance voir de défiance envers les structures traditionnelles de représentation, qu'il s'agisse des partis politiques ou des syndicats. Leur éloignement perçu des réalités du terrain, leur difficulté à se renouveler et à inclure les citoyens dans un dialogue vivant et horizontal contribuent à cette désaffection.

Dans ce contexte, le mouvement associatif émerge comme un espace de réinvention du lien social, car il repose sur des dynamiques de proximité, d'engagement concret et de participation volontaire. Il permet à chacun, quel que soit son parcours, de s'impliquer directement dans des causes qui le touchent, souvent de manière pragmatique, visible, et porteuse de sens.

Les associations offrent des formes d'engagement souples, agiles, non dogmatiques, qui répondent mieux aux attentes contemporaines : besoin d'utilité, recherche de collectif, envie de cohérence entre valeurs personnelles et action sociale. C'est en cela qu'elles peuvent, à mon sens, contribuer à "réenchanter" le lien social, en recréant des espaces de solidarité, d'écoute, de co-construction.

Pour autant, il ne s'agit pas de substituer les associations aux structures politiques ou syndicales. Le risque serait de dépolitiser des enjeux qui doivent rester collectifs et débattus démocratiquement. L'enjeu est plutôt d'articuler ces différents espaces de mobilisation : faire dialoguer le monde associatif avec les institutions, les territoires, les citoyens, pour construire une démocratie plus vivante, plus proche, plus incarnée.

En résumé, le mouvement associatif n'est pas "la" solution unique, mais il est clairement une partie de la solution pour retisser des liens, restaurer la confiance, et redonner du pouvoir d'agir à chacun.

La question, aujourd'hui, n'est plus de savoir si les associations peuvent jouer un rôle clé, mais comment leur donner les moyens — humains, financiers, institutionnels — de le jouer pleinement !



- Quelle est votre vision sur le rôle des associations par rapport à l'état ? Avez-vous vu un accroissement de leurs rôles au fil du temps ?

**P. Da Costa :** À mes yeux, les associations jouent un rôle complémentaire à celui de l'État, mais leur place a évolué de façon marquante au fil du temps. Historiquement, elles ont souvent comblé des manques ponctuels, ou apporté des réponses ciblées là où l'action publique n'était pas encore structurée. Aujourd'hui, leur rôle est beaucoup plus central, tant en matière d'innovation sociale que de cohésion territoriale.

On observe un accroissement très net de leur rôle, notamment dans trois domaines :

1. L'action sociale et humanitaire : Dans certains territoires ou pour certaines populations, les associations deviennent parfois le premier point de contact pour l'accès aux droits, à la santé, à l'aide alimentaire, au logement ou à l'écoute.
2. L'expérimentation et l'innovation : Les associations sont souvent en avance sur les institutions publiques. Elles expérimentent de nouvelles pratiques, de nouveaux outils, de nouveaux liens avec les bénéficiaires. Elles sont des laboratoires d'innovation sociale.
3. La participation citoyenne et la démocratie : Face à la crise de la représentation, les associations sont des lieux d'engagement, de parole et de construction du commun. Elles permettent à chacun de s'impliquer autrement dans la vie publique.

Pour autant, il est important de préserver l'indépendance du tissu associatif, et d'éviter une délégation excessive des responsabilités de l'État. Les associations ne doivent pas devenir les prestataires "low cost" des politiques publiques. Elles ont besoin de reconnaissance, de moyens, et d'une vraie place dans la gouvernance des politiques qui les concernent.

En somme, je vois les associations comme des acteurs à part entière de l'intérêt général, aux côtés de l'État, parfois en interface critique, parfois en partenariat, mais toujours indispensables à une société plus juste, plus solidaire et plus vivante

Je pense que dans une société de plus en plus complexe, le tandem État-associations est indispensable. Mais cela suppose un respect mutuel : l'État doit faire confiance, et les



associations doivent rester fidèles à leur mission d'intérêt général et à leur projet associatif sans se laisser instrumentaliser.

- Comment faire coexister selon vous une volonté de croissance sans limite avec un monde limité ?

**P. Da Costa :** À mes yeux, il n'est tout simplement plus possible de faire coexister durablement une volonté de croissance sans limite avec les limites physiques, biologiques et climatiques de notre planète.

Le XXe siècle a été marqué par un imaginaire du progrès fondé sur une croissance quantitative permanente, associée à une exploitation intensive des ressources naturelles. Mais aujourd'hui, les signaux d'alerte sont clairs : dérèglement climatique, effondrement de la biodiversité, raréfaction des ressources, pollution massive...

Cette tension appelle donc à repenser profondément notre rapport à la croissance. Cela ne signifie pas nécessairement "arrêter de croître" en bloc, mais changer ce que l'on fait croître.

On peut imaginer une croissance de la solidarité, de l'éducation, de la qualité de vie, de la coopération ou du bien-être, tout en réduisant notre empreinte écologique. Ce que certains appellent la "croissance qualitative", ou encore les modèles de décroissance choisie, d'économie circulaire ou de sobriété heureuse.

Il ne s'agit donc pas seulement d'un ajustement technique, mais d'un changement culturel profond : sortir de la logique d'accumulation infinie et de productivité à tout prix, pour aller vers un modèle où l'humain et le vivant sont remis au centre.

Cela suppose aussi une transformation politique, car ce changement ne peut reposer uniquement sur les individus. Il faut des régulations, des incitations, des investissements publics dans la transition, et une gouvernance à la hauteur des enjeux planétaires.

En résumé, nous devons accepter que les limites du monde sont réelles, mais cela ne signifie pas renoncer à l'avenir. Au contraire, cela nous pousse à réinventer un futur désirable, compatible avec les équilibres du vivant



On ne peut plus croire à une croissance infinie dans un monde fini. Le vrai défi, c'est de redéfinir ce que l'on souhaite voir croître — pas forcément le PIB, mais peut-être le bien-être, la résilience, la justice. La planète impose des limites, mais l'imagination humaine peut les transformer en opportunité de renouveau, en espérance !

# ULH 2025 - Questions à Florence BENICHOUX

---

## Questions posées à Florence Bénichoux

- A quand la sieste postprandienne réglementairement obligatoire ?

**F. Bénichoux :** cela serait une bonne idée à développer, car c'est très efficace, comme une recharge de nos batteries. Avec les micro-siestes de 10 minutes (cela s'apprend assez rapidement).

- Il semble que près de la moitié des arrêts maladies du secteur privé soit des personnes de moins de 30 ans. Comment expliquer ce phénomène surprenant où en seulement quelques années professionnelles apparaît une bobologie des plus jeunes ?

**F. Bénichoux :** ce n'est jamais le travail qui rend malade mais les conditions de travail dans lesquelles on l'exerce (organisation du travail, conditions de travail et qualité du management).

Mais cela s'ajoute à un environnement personnel qui manque cruellement de liens réels oui aujourd'hui les jeunes sont en grande souffrance mentale avec des sources multiples d'anxiété : l'environnement (éco-anxiété) la précarité (anxiété économique), le travail ne paie plus suffisamment pour en vivre, l'hyper connexion aux réseaux sociaux qui les oblige à vivre dans un monde virtuel sans empathie, la peur de l'avenir et le fait de ne plus vouloir faire d'enfants

- On dit beaucoup que pour être un bon manager, il faut être formé. Formé à l'empathie, à l'accompagnement, à l'écoute active, etc... Mais un pré requis ne serait il pas aussi et avant tout de bien se connaître soi-même ? Et donc d'apprendre à se connaître (formation à se connaître...)

**F. Bénichoux :** Oui se connaître soi-même et connaître ses forces, ses envies et ce qui peut nous faire vivre c'est le fameux IKIGAI des Japonais, et en fait prendre le temps de se poser pour y réfléchir vraiment. Combien de managers arrivent à la cinquantaine sans y avoir jamais réfléchi ?



- Que pensez vous du télé travail pour la santé ?

**F. Bénichoux** : tout dépend de la dose, comme pour les médicaments !

- le télétravail à 1j/semaine permet de souffler peut avoir des effets très bénéfiques pour la santé mentale et physique
- le télétravail à 5j/semaine déconnecte du collectif et peut entraîner un isolement très négatif pour la santé mentale.

C'est à chacun de trouver la dose qui lui convient et qui convient aussi au collectif de travail, car il est compliqué aussi de faire plaisir à chacun et de permettre au travail de s'accomplir dans les meilleures conditions pour les clients. Donc c'est un équilibre à trouver en équipe. D'où la nécessité de dialoguer sur ce sujet pour permettre une qualité optimale du travail.



# ULH 2025 - Questions à Isaac Getz

---

## Questions posées à Isaac Getz

- Avez-vous des exemples concrets français de care company française ?

**I.Getz** : LSDH, Châteauform' et quelques autres entreprises françaises décrit déjà dans mon livre "L'entreprise altruiste" (était en vente a Caudalie 😊)

- Une entreprise mutualiste n'est-elle pas un bon point de départ pour être une « Caring company »

**I.Getz** : Oui si elle s'appelle MAIF 😊



# Compte rendu atelier Inspir Lab avec Philippe DA COSTA

## Introduction

- Philippe Da Costa met en avant son **expérience variée** qui lui permet d'avoir une approche globale et nuancée du **management** et de l'**engagement**.
- L'idée centrale : **management et engagement sont désormais indissociables** dans le contexte actuel.

## Thème 1 : Contexte sociétal, environnemental et politique en mouvement

### 1. Contexte d'accélération et de changement

- Depuis 2015, dynamique forte autour de la **RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises).
- Rapport Notat-Senard : rôle accru des **parties prenantes** et nécessité d'inscrire la **raison d'être** dans les statuts.
- Entre 2015 et 2025 : la **RSE devient un élément différenciant**, avec la mise en place de comités de parties prenantes et des cadres clairs pour les objectifs de développement durable.
- **Événements de rupture** :
  - Crise des **gilets jaunes**.
  - **Covid-19**.→ Ces crises ont renforcé le lien entre **management et engagement**.

### 2. Place des salariés et initiatives concrètes

- Les politiques RSE valorisent les salariés et leur rôle dans la dynamique collective.
- Exemples de partenariats :
  - **CMA CGM**.
  - **Edenred** (aide alimentaire pour réfugiés ukrainiens).



### 3. Interventions et débats

- **1er intervenant** : craint que la dynamique RSE positive connaisse un **repli**.
    - **Réponse de Philippe Da Costa** : risque réel d'un "**gilets jaunes V2**"; les deux prochaines années représentent un **momentum critique**. Les entreprises doivent **requalifier leur raison d'être** pour maintenir l'engagement.
  - **2e intervenant** : souligne un **déséquilibre dans la répartition des richesses**.
    - **Réponse** : la directive **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) n'est pas encore adaptée aux réalités opérationnelles des entreprises.
- 

#### En synthèse :

Philippe Da Costa insiste sur le rôle central de la **RSE comme levier d'engagement** dans un contexte de crises et de transformations rapides. Les entreprises doivent clarifier et réaffirmer leur **raison d'être**, intégrer leurs parties prenantes et répondre aux enjeux sociaux (répartition des richesses, attentes salariales) pour éviter un retour des tensions sociales et maintenir la dynamique positive.

### Thème 2 : l'engagement en entreprise et dans la société

#### 1. Facteurs favorisant l'engagement

- La **formation** et la capacité à monter en compétences.
- La **diversité des actions** proposées.
- Un **cadre d'engagement** à la fois matériel et immatériel.
- Le **lien social**, le respect, la tolérance et la lutte contre les discriminations.
- La **reconnaissance** des parcours et des contributions (« ce que tu as fait est utile, nous sommes fiers du projet mené ensemble »).

#### 2. Rôle de l'entreprise

- L'entreprise peut devenir un **lieu d'expression de nouveaux engagements** des salariés, au-delà de la simple production de valeur.
- Exemple : organisation de défis sportifs collectifs permettant de soutenir une cause (financement de projets sociaux via des kilomètres parcourus).



- Nécessité pour l'entreprise d'adopter une **vision politique dans la cité**, en définissant sa place dans la société et son rôle face aux défis sociétaux.

### 3. Engagement des salariés

- Certains salariés trouvent moins de sens dans l'activité purement économique de l'entreprise mais s'engagent fortement sur des **causes sociétales** (environnement, solidarité, etc.).
- Cela peut générer une forme de **"friction positive"** : les initiatives des salariés poussent l'entreprise à aller plus loin dans ses actions sociétales.
- L'engagement devient alors une **dynamique collective** où salariés et direction avancent ensemble.

### 4. Point de vue associatif

- Mise en avant du **désengagement de l'État** et de l'importance croissante du partenariat public-privé.
- Les associations se distinguent par leur **capacité d'adaptation, de résilience, d'innovation et d'expérimentation**.
- Elles favorisent la **participation** et l'articulation entre bénévoles, salariés et bénéficiaires.

---

En résumé : l'engagement en entreprise repose sur la formation, la reconnaissance et le cadre social. Les salariés s'investissent particulièrement dans les causes sociétales, créant une dynamique qui pousse l'entreprise à s'impliquer davantage. Les associations, par leur agilité et leur résilience, jouent un rôle complémentaire face au retrait de l'État.

## Thème 3: Réflexion sur le management

### 1. Origine et évolution du management

- Étymologie : *manager* vient de *manu agere* (« conduire par la main »), ce qui renvoie à l'idée d'**accompagnement humain** plutôt que de simple direction.
- Historiquement, le management s'est d'abord focalisé sur la **production** et l'**organisation du travail** (taylorisme, fordisme, hiérarchie verticale).



- Au XXe siècle, il est devenu une **discipline académique** avec différentes approches : management stratégique, participatif, transformationnel.

## 2. Nouvelles attentes et évolutions

- Depuis les années 2000 : émergence du **management agile, responsable, éthique et collaboratif**.
- Accent sur le **sens**, la **culture d'entreprise** et les **valeurs**.
- Importance d'un **climat de confiance**, de respect, de la **reconnaissance** et de la **formation continue** pour entretenir la motivation.

## 3. Rôle du manager aujourd'hui

- Le management est défini comme l'**art d'organiser, de coordonner et de motiver** un collectif pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- Le manager doit :
  - Créer un **climat de confiance**.
  - Développer les **compétences** (formation, outils objectifs).
  - Assurer la **reconnaissance** individuelle et collective.
- L'animation du collectif s'inscrit dans une logique d'**organisation apprenante**, où l'expérience de chacun enrichit l'entreprise.
- Le manager est observé en permanence : **cohérence entre discours et actes** devient essentielle.

## 4. Défis actuels

- Les nouvelles générations n'adhèrent plus au modèle de carrière longue (+10 ans dans la même entreprise).
- Le **management intermédiaire** est déterminant pour fidéliser les collaborateurs.
- Le contexte actuel (crises, défiance, polarisation) renforce l'attente d'un **leadership incarné et adapté aux enjeux sociaux et environnementaux**.

## 5. Points complémentaires apportés par les intervenants

- Décalage : alors que le monde s'accélère, les structures et gouvernances d'entreprise évoluent peu, créant un **fossé générationnel**.
- L'entreprise peut être à la fois un lieu de **réassurance** (stabilité) mais doit aussi repenser ses **modes de production et de création de valeur**.



- L'enjeu est de concilier **engagement collectif** et **accompagnement de l'engagement individuel** sans les opposer.

---

**En résumé :**

Le management est passé d'une logique de production hiérarchique à une fonction d'accompagnement centré sur le sens, les valeurs et la motivation collective. Aujourd'hui, le défi majeur consiste à repenser le rôle du manager pour répondre aux attentes sociales, environnementales et générationnelles, tout en adaptant la gouvernance et les modes de production aux transformations rapides du monde.