



Pourquoi Socle ?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tout temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.

**Gens de
Confiance**



©Besnard/Apprentis d'Auteuil

Nicolas Truelle : « Si la confiance peut exister *a priori*, celle qui se construit pas à pas, et résulte d'une décision, est bien plus forte »

Polytechnicien diplômé des MINES ParisTech, Nicolas Truelle a d'abord consacré sa carrière à la haute administration d'État puis à la direction d'entreprises, avant d'engager encore plus ses responsabilités professionnelles au service de ses convictions humaines. Ainsi devient-il, en juillet 2015, directeur général d'Apprentis d'Auteuil.

Cette célèbre fondation reconnue d'utilité publique est forte de 150 ans d'expérience dans l'accompagnement de la jeunesse malmenée par la vie. Avec cœur tout autant qu'avec pragmatisme, Nicolas Truelle nous parle de la lente reconstruction de la confiance chez les enfants au passé déjà lourd de blessures, raconte le chemin suivi par Apprentis d'Auteuil dans son travail d'accompagnement toujours renouvelé et évoque les besoins actuels des jeunes.

Pouvez-vous nous expliquer la vocation et le fonctionnement d'Apprentis d'Auteuil ?

Apprentis d'Auteuil est une fondation catholique reconnue d'utilité publique. Elle a pour mission d'accueillir, d'éduquer, de former et d'insérer professionnellement des jeunes en difficulté, ainsi que d'accompagner les familles dans leur rôle. Elle a été créée en 1866 à Auteuil par l'abbé Roussel qui a hébergé et éduqué six garçons orphelins. Depuis plus de 150 ans, nous suivons ses traces, avec toutefois davantage d'envergure puisque nous accompagnons chaque année 30 000 jeunes et 6 000 familles.

En France, notre action se répartit en quatre métiers, dans plus de 200 établissements : protection de l'enfance, enseignement et lutte contre le décrochage scolaire, insertion professionnelle et sociale, et soutien aux familles. À l'international, nous sommes présents dans une trentaine de pays via des partenariats locaux dont bénéficient environ 25 000 jeunes. 6 000 salariés et 2 000 bénévoles réguliers rendent possible l'action d'Apprentis d'Auteuil, laquelle nécessite un budget annuel de 400 millions d'euros. Plus de la moitié de ces fonds sont

d'origine publique, l'autre part provenant de dons particuliers et de mécénat d'entreprise. Notre devise, « *la confiance peut sauver l'avenir* », résume notre double approche. Spontanément, elle évoque la confiance qu'un adulte met dans un enfant, en adoptant volontairement un regard positif sur des situations le plus souvent mal vues. Cela implique évidemment un chemin de développement, d'où la notion d'avenir. Il est encore plus parlant de considérer la confiance que les jeunes eux-mêmes décident d'accorder aux adultes qui les accompagnent, et ce malgré des histoires parfois très douloureuses avec d'autres adultes. Cette étape est essentielle dans leur reconstruction.

Si la confiance peut exister *a priori*, celle qui se construit pas à pas, et résulte d'une décision, est bien plus forte. On passe alors de la connaissance à la reconnaissance. Il est facile de penser connaître un jeune. En revanche, l'observer, reconnaître ses talents et l'aider à en prendre conscience est une affaire autrement plus délicate et longue, mais combien plus efficace. Cette reconnaissance est essentielle et gage d'une confiance fondée.

À une période critique envers le paternalisme a succédé un retour des valeurs d'entraide et d'accompagnement, visible dans l'essor récent de l'économie sociale et solidaire. Comment votre fondation traverse-t-elle les contingences de l'actualité ?

Historiquement, Apprentis d'Auteuil a toujours été en avance d'un combat. On ne trouve pas de critique passiviste à son encontre. Au contraire, son action s'est bien souvent montrée innovante. Au XIX^e siècle, lorsque Louis Roussel, très proche des idées de Don Bosco, s'applique à suivre concrètement le modèle de ce dernier en allant là où sont les jeunes, on est loin des mœurs disciplinaires d'une époque qui tendait à emprisonner les enfants des rues ! Autre exemple, en 1929, Daniel Brottier réussit le tour de force

La première nécessité, au fondement de toute confiance, est de mettre en place un cadre sécurisant et bienveillant

de faire reconnaître Apprentis d'Auteuil d'utilité publique, et ce, peu après la loi de séparation de l'Église et de l'État de 1905, alors que lui-même était

prêtre et la fondation catholique ! Au lieu d'opposer les valeurs républicaines à la dimension spirituelle de la personne, il a su montrer que leur union ne pouvait que servir le combat pour l'éducation. Aujourd'hui, nous assistons en effet à une explosion du besoin de sens. Les sociétés occidentales ont poussé très loin la recherche d'efficacité et de performance, mais nous en constatons les effets dévastateurs, entre autres sur la planète. Les jeunes générations exigent désormais du sens. Ce besoin passe par la construction de liens de qualité, gratuits, et adressés aux plus fragiles. En toute logique, l'essor de l'économie sociale et solidaire constitue une tentative de remettre du sens dans un domaine qui en paraissait dépourvu : l'économie. La figure du *trader* comme modèle de réussite a d'ailleurs été évincée par celle de l'entrepreneur. Or l'économie sociale et solidaire se nourrit de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de l'action sociale qui, par définition, doit en permanence écouter les nouveaux besoins et se renouveler.

Comment aidez-vous concrètement les enfants ou les familles en difficulté, notamment pour renouer avec la vie et retrouver confiance ?

La première nécessité est de mettre en place un cadre sécurisant et bienveillant. La sécurité est au fondement de toute confiance. Elle est absolument incontournable car il ne peut y avoir d'éducation dans un climat d'insécurité. Quant à la bienveillance, elle résulte du croisement de regards de plusieurs personnes, toutes capables de déceler le meilleur d'un enfant malgré ses difficultés. L'étape clé consiste à trouver la porte d'entrée pour accéder à ce trésor de

la personne. Alors que de précédents vécus, en famille ou à l'école par exemple, ont conduit à l'échec, nous allons prendre le temps de chercher cette nouvelle porte. C'est pourquoi Apprentis d'Auteuil gère tant d'établissements aux spécialisations différentes, que ce soit l'équithérapie, le théâtre, les ateliers d'écriture, etc. La première marche de reconstruction pour un enfant est de trouver un domaine vierge de traumatismes ou de déboires, où l'une de ses capacités va pouvoir se révéler. Je cite souvent le pédagogue Philippe Meirieu, selon qui « *il faut réussir pour être motivé* », alors que l'on pense si facilement l'inverse. Il est essentiel d'identifier un premier sujet de réussite sur lequel appuyer ensuite son chemin.

Depuis plusieurs années, la relation aidant-aidé, orientée en sens descendant, évolue vers une relation plus équilibrée, proche du face-à-face. Notre exigence de « *penser et agir ensemble* » répond à la conviction qu'il faut permettre aux jeunes de développer leur pouvoir d'agir. Ainsi peuvent-ils par exemple organiser, avec leurs enseignants et leurs éducateurs, la vie scolaire en définissant ensemble l'échelle des droits et des devoirs.

Le croisement de regards que nous recherchons impose le croisement de multiples compétences. Nombre de spécialistes en des domaines variés nous accompagnent au quotidien. L'éducation est avant tout une science de l'observation. Il faut regarder et écouter avant d'induire une nouvelle pratique. Dans un quotidien difficile, où la violence peut parfois ressurgir, beaucoup de réflexivité est nécessaire aux éducateurs. Seule la prise de recul permet de savoir si l'on avance ou non.

Apprentis d'Auteuil bénéficie d'un solide capital confiance, tant auprès de son public que de ses partenaires. À quoi tient ce subtil équilibre ?

Notre action se caractérise par la fidélité créatrice. Nous restons très attentifs à nos racines, sans hésiter pourtant à nous confronter à la réalité du présent, quitte à changer si besoin. En d'autres termes, nous changeons en cherchant à rester fidèles. Dans un tel cadre, la transmission entre générations peut s'exercer : transmission du meilleur, ainsi que de la possibilité de changer. Il me semble que nos partenaires reconnaissent cette compétence.

Par ailleurs, les faits témoignent en faveur d'Apprentis d'Auteuil. Notre fonctionnement inductif s'illustre en permanence sur le terrain. Au sujet des NEETS* par exemple, ce million de jeunes Français âgés de 16 à 25 ans qui ne sont nulle part, ni à l'école ni au travail, l'État et de nombreuses associations se soucient de leur sort. Mais il est très difficile de les toucher car ces jeunes ne désirent pas toujours être aidés. Fidèles à la démarche de l'abbé Roussel, nous avons

Entretien avec Nicolas Truelle

d'abord essayé d'aller les chercher « là où ils sont », en inventant le métier de « sourceur ». Une fois les premiers contacts établis, les sourceurs passaient le relais aux éducateurs. Ce premier essai a échoué, car les NEETs repartaient. Ils avaient été valorisés par la relation de confiance établie avec le sourceur, mais tout s'écroulait s'il ne s'occupait plus d'eux. Nous avons donc corrigé notre approche et envoyé ensuite sur le terrain les accompagnateurs eux-mêmes.

Évidemment, la rigueur de gestion est primordiale pour une fondation reconnue d'utilité publique. Nous sommes dotés d'une direction de l'Audit et du Contrôle interne, ce qui n'est pas si fréquent dans les entreprises. Cette culture de l'exigence est très ancrée car, déjà dans les années 1920, Daniel Brottier veillait à une juste utilisation des ressources. Le cadre sécurisant propice au développement de la confiance vaut aussi pour les donateurs, tout comme pour nos collaborateurs ou les publics accueillis. Il est gage de qualité d'accompagnement.

Si les jeunes que vous accompagnez pâtissent d'une déconstruction des réseaux de confiance traditionnels, de nouveaux réseaux prennent-ils le relais ?

Les repères collectifs traditionnels (famille, école, village, etc.) sont indéniablement ébranlés. Notre

travail est de reconstruire, pour chaque jeune, la confiance à l'état quasi moléculaire, afin de créer, avec lui et pour lui, un univers sécurisant. Ce dernier ne peut d'ailleurs que s'inscrire dans la pérennité. Dans nos statuts, nous nous engageons donc à répondre à un appel du jeune, même après son départ de nos établissements. En outre, nous tentons de sensibiliser les enfants à une prise de recul sur leurs choix, afin de leur donner des clés pour savoir à quels réseaux se fier dans leur vie future. Au sujet des réseaux sociaux, nous ne pouvons que souligner leur extrême volatilité et le danger qu'ils peuvent véhiculer, que ce soit par l'exposition de la personne humaine, si peu protégée, ou par l'emprise possible d'organisations criminelles. Le contraire d'un cadre sécurisant...

Néanmoins, et selon leurs propres dires, les jeunes souhaitent avant tout pouvoir compter sur leur famille et sur leurs amis, autrement dit ces réseaux on-ne-peut-plus traditionnels qui sont loin d'être remplacés ! Ceci est d'autant plus paradoxal lorsque l'expérience familiale a laissé de graves blessures... et nous encourage dans notre travail auprès des familles. La fierté des parents reste la motivation principale des jeunes. ■

*NEET : acronyme anglais de « *Neither in Employment nor in Education or Training* » (« Ni au travail, ni en formation, ni en stage »).

REPÈRES

Nicolas Truelle



©Besnard/Apprentis d'Auteuil

Né en 1961, Nicolas Truelle est diplômé de l'École polytechnique (1983) et de l'École des Mines à Paris (1986). Il débute sa carrière dans l'administration, en tant que chef de division à la Direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) de Haute-Normandie (1986-1989), puis directeur de cabinet du directeur général de l'Industrie, au ministère de l'Industrie (1989-1992). Il rejoint ensuite le monde de l'entreprise et exerce différents postes chez Sanofi de 1992 à 2000 : directeur de l'usine d'Aramon (1992-1995), directeur des Ressources humaines (1995-1997), directeur général de Sanofi Diagnostics Pasteur (1997-1999) puis adjoint au directeur Europe (1999-2000). De 2000 à 2004, il est directeur général délégué du groupe Via Location, spécialisé dans la location et la gestion de parc de véhicules industriels, où il exerce ensuite la fonction de président du directoire de 2004 à 2010. De 2010 à 2014, il rejoint le cabinet Weinberg Capital Partners en tant qu'associé.

Nicolas Truelle est directeur général d'Apprentis d'Auteuil depuis le 1^{er} juillet 2015.

Parallèlement à sa vie professionnelle, Nicolas Truelle est depuis 2011 administrateur à L'Arche à Paris, association membre d'une fédération de communautés consacrées aux personnes adultes en situation de handicap mental.

Nicolas Truelle: "If trust can exist a priori, then trust that is built step by step, and as a result of a decision, is much stronger"

Nicolas Truelle, a graduate of Polytechnique and MINES ParisTech, first dedicated his career to senior government administration and then to corporate management, before devoting his professional responsibilities even more to his humanitarian convictions. So it was, in July 2015, he became General Manager of Apprentis d'Auteuil. This renowned foundation, which is recognised as being of great

public service, has 150 years of experience in supporting young people who have been dealt a bad hand in life. With compassion as well as pragmatism, Nicolas Truelle talks about slowly rebuilding confidence in children with a past already heavy with scars and tells us of the path followed by Apprentis d'Auteuil in its ever-continuing support efforts and discusses the current needs of young people.

EXTRAITS & RÉFÉRENCES

Tirer la jeunesse vers le haut grâce à la confiance

Apprentis d'Auteuil est l'un des membres fondateurs du think tank VersLeHaut, lancé en 2015 et dédié aux jeunes et à l'éducation. Lors de notre entretien, Nicolas Truelle est revenu sur la genèse de ce collectif et nous a commenté les résultats du baromètre Jeunesse & Confiance 2021, rendus publics le 29 novembre.

VersLeHaut, le premier *think tank* français dédié aux jeunes et à l'éducation

« Depuis longtemps déjà, Apprentis d'Auteuil faisait entendre sa voix au sujet de l'éducation, du décrochage scolaire, des violences parentales... Pour porter l'impact encore plus loin sur le traitement de ces thématiques dans notre société, créer un format d'expression plus large coulait de source. Aussi nous sommes-nous rassemblés avec d'autres acteurs de l'éducation (Bayard, SOS Villages d'enfants, Sport dans la ville, l'Armée du Salut, etc.). La démarche ne réside pas dans une approche idéologique construite *a priori*, mais consiste, bien au contraire, à penser l'éducation à partir des retours de l'expérience, de la réalité du terrain. En ce sens, VersLeHaut est davantage un *do tank* qu'un *think tank*. C'est d'ailleurs la motivation première de ses baromètres, qui ne sont pas de simples sondages d'opinion : aller chercher l'actualité des besoins afin d'orienter au mieux les actions. C'est grâce à cette démarche que VersLeHaut a pu lancer les États généraux de l'Éducation en 2019 et effectuer des propositions aux pouvoirs publics à l'été 2021. »

Le baromètre Jeunesse & Confiance 2021

« Les résultats de cette édition soulignent une situation inquiétante. Les jeunes, pour 67 % d'entre eux, considèrent que la réussite scolaire est un gage de réussite professionnelle. En revanche, 68 % des chefs d'entreprise considèrent que l'enseignement reçu par les jeunes à l'école n'est pas adapté aux réalités du monde du travail actuel. Confiance dans l'école d'un côté, méfiance de l'autre : cela ne peut conduire à une insertion professionnelle harmonieuse !

Ce qui m'interpelle aussi dans ces résultats, c'est de lire que la moitié des parents pensent que l'école n'est pas en capacité d'être un lieu d'épanouissement pour leurs enfants. À Apprentis d'Auteuil, cela nous dit qu'il y a certainement un lien à faire avec le climat scolaire, la relation entre les adultes, la valorisation des compétences – qui ne sont pas seulement scolaires – et surtout le nécessaire rapprochement entre le monde de l'entreprise et celui de l'école, qui sont encore trop souvent dos à dos : c'est à la condition d'un rapprochement entre ces deux mondes que l'école contribuera aussi à accompagner les jeunes vers l'emploi.

Ce que nous indique déjà ce baromètre, c'est que, malgré une vie marquée par la pandémie et malgré les difficultés quotidiennes, les trois quarts des jeunes sont confiants envers leur avenir : ils tiennent bon. Mais ils nous disent aussi, pour deux tiers d'entre eux, qu'il faut réformer ou transformer en profondeur la société française. Cet optimisme doit aussi être une leçon pour nous, adultes, tout comme l'appel à "changer la société" que nous lancent les jeunes. Et à Apprentis d'Auteuil, nous sommes convaincus qu'un tel changement ne peut se faire sans la participation de ceux qui le demandent et qu'il concerne ! D'ailleurs, tout au long de cette année, nous avons interrogé les jeunes, les familles et toutes nos parties prenantes, sur leurs difficultés mais aussi sur leurs espoirs et les défis que nous avons collectivement à relever. Et nous nous appuyerons sur ces témoignages pour travailler nos orientations stratégiques pour les prochaines années, ainsi que pour porter un manifeste politique, à l'occasion des échéances électorales de 2022. C'est aussi cela, "avoir confiance" ».

Pour en savoir plus :

Site d'Apprentis d'Auteuil : <https://www.apprentis-auteuil.org/>

Site du *think tank* VersLeHaut : <https://www.verslehaut.org/>



LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

Apprentis d'Auteuil et GDC : une volonté commune de donner du sens à nos vies

Altruisme, bon sens et hauteur de vue, compétence et désintéressement... tels sont quelques-uns des qualificatifs qui viennent spontanément à l'esprit lorsqu'on lit l'interview de Nicolas Truelle. Et l'on établit volontiers un parallèle entre la démarche d'Apprentis d'Auteuil et la nôtre. Deux phrases mettent plus particulièrement en relief cette similitude dans la réflexion et l'action. « *La première nécessité est de mettre en place un cadre sécurisant et bienveillant*, nous dit Nicolas Truelle, qui précise sa pensée en ajoutant : *la sécurité est au fondement de toute confiance* ». C'est très exactement de ce besoin impérieux de sécurité dans les échanges entre particuliers qu'est né et a fleuri l'esprit GDC. Avec pour clé de voûte de cette sécurité, un parrainage rigoureux dont nul ne peut être dispensé.

Une seconde phrase de Nicolas Truelle relève tout particulièrement notre attention : « *Aujourd'hui, nous assistons à une explosion du besoin de sens* ». De fait, sacrifiant sans limite au culte de la performance, notre monde occidental en est venu à oublier l'humain, l'importance de la culture, du lien social, de la capacité à penser notre destinée commune.

Cette interrogation et ce ressenti furent les nôtres dès que nous commençâmes à structurer notre projet. Il nous semblait logique qu'au-delà de l'aspect pratique de GDC, nous puissions favoriser une réflexion sur la confiance et sur l'éthique qui sous-tendait notre démarche. Ainsi naquit cette lettre *Socle* qui, mois après mois, permet à des personnalités d'horizons fort divers de nous parler de leur expérience, tant professionnelle qu'humaine, en lien avec la thématique de la confiance. Leur éclairage nous permet d'enrichir cette réflexion que nous menons ensemble depuis bientôt deux ans, laquelle vise, à son modeste niveau, à répondre à cette quête de sens évoquée par Nicolas Truelle.

Pour conclure, soyons concrets : si vous aimez cette lettre, faites-la circuler sans modération parmi vos proches et votre réseau d'amis. Échanger et réfléchir ensemble, c'est un premier pas pour recréer du lien social authentique autour de valeurs communes.

Nicolas Davoust
cofondateur de Gens de Confiance

La philosophie de Gens de Confiance

Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.

Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de Gens de Confiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, GDC n'a pas la prétention de changer

le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. GDC transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette Lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.