

UNE JOURNEE SUR LA PARTICIPATION, ORGANISEE DE MANIERE... PARTICIPATIVE

Le 16 mai dernier, l'association SOL (Société pour une organisation apprenante) a organisé une journée de discussion intitulée : « **Une Gouvernance différente pour une Société différente : la Société Civile peut-elle prendre le pouvoir?** »

Cosmopolitiques s'est rendu à cette journée où ont été présentés des cas de composition de collectifs surprenants autour de problèmes, et dont la méthode de travail a permis de réinventer le traitement.

Le réseau SOL réunit des « agents du changement », impliqués dans les entreprises comme responsables opérationnels, consultants ou comme chercheurs. Leur conviction commune est la nécessité de transformer les pratiques actuelles d'administration et de pilotage des organisations. Afin de passer d'un management hiérarchique voire despotique hérité de l'industrialisation à des pratiques hétérarchiques et innovantes. C'est-à-dire qui sachent bénéficier de l'énergie qui se développe dans la société civile, dont la vitalité s'exprime dans les réseaux sociaux de plus en plus complexes, autonomes, et forces de propositions.

Pour nourrir les réflexions, la journée commence par la présentation de cas, où des négociations d'affaires communes ont impliqué des parties prenantes habituellement exclues dans le processus de décision. On évoque la transformation des méthodes de travail qui en découle, les difficultés rencontrées et les résultats nouveaux qui émergent de ces expériences.

Il faut noter que la méthode de diffusion des connaissances intègre elle aussi le principe de la participation, puisque l'échange des savoirs se déroule en format "atelier" (petits groupes interactifs) et non pas sur le modèle du cours magistral.

Ainsi, les participants se réunissent autour des « tables apprenantes », où sont présentés 7 projets remarquables dans leurs dimensions participatives. A chaque table, un narrateur commence par faire le récit du projet auquel il a participé. Puis une séquence de discussion libre permet à chacun de réagir. Enfin, le groupe doit extraire 3 propositions qui résument les enseignements à tirer de l'expérience.

Ce format d'échange en petit comité permet de laisser naître un récit libre et informel de cas pratiques qui ne pourrait être aisément fait dans un contexte plus officiel. Cette occasion apparaît comme un moment privilégié de transmission.

La difficulté réside ensuite dans la généralisation des préconisations méthodologiques à partir des cas, où on risque de perdre la substance de l'expérience pratique. Mais la volonté de développer ces modes d'agir implique de courir ce risque.

Nous restituons ci-dessous le compte rendu détaillé des cas présentés lors des « tables apprenantes » et des échanges qu'ils ont inspirés.

Après le déjeuner, une présentation de Goran Karstedt a rappelé les responsabilités des organisations concernant leur mode de développement au regard de la destruction des ressources planétaires. Puis un « forum ouvert » s'est tenu, où les ateliers ont repris, à partir de thèmes proposés sur un mur de posts par les participants : une autre économie, une éducation participative, un autre capitalisme, accepter un partage du pouvoir, etc. La production des groupes a été ensuite présentée en poster dans la salle.

Enfin la journée s'est close sur un cercle de discussion, où les participants se sont passé le relais à l'aide d'une balle de parole pour faire part de leurs dernières remarques à l'assemblée.



TABLE 1 : « Quand le dialogue avec les parties prenantes dépasse le cadre convenu de la RSE : Les concertations de Macdonald France avec les acteurs de la filière agricole. »

Intervenant : Didier Livio, Cabinet Synergence

Didier Livio commence par présenter quelques éléments de contexte. Le groupe Macdonald est bâti sur un réseau de franchisés / locataires-gérant. Ils sont propriétaires d'un contrat de 2 an, renouvelable tacitement, et qu'ils peuvent revendre à la fin (u peu comme le pas dd porte des taxis). Les franchisés se regroupent au sein d'un GIE qui est l'interlocuteur de Macdonald France (qui est lui, en quelque sorte, représentant de l'Actionnaire).

La rémunération de l'actionnaire est déliée des résultats d'exploitation puisqu'il s'agit d'un pourcentage du chiffre d'affaire pour chaque franchisé. L'accent est ainsi mis sur le développement de la fréquentation.

Ces différents liens qui unissent Macdonald France et ses franchisés créent une relation de confiance, fondée sur une vision de long terme partagée.

70% de l'impact environnemental (calculé à partir du bilan carbone de l'activité) de Macdonald France est lié à l'agriculture, en amont de la vente des produits Macdonald. Le cycle du bœuf est, plus précisément, le plus impactant.

Jusqu'à présent les cahiers des charges agricoles étaient surtout des chartes de sécurité : autoritaires, descendantes, avec un management par le contrôle et la norme.

Macdonald France a réuni l'ensemble des acteurs de la filière (blés, salade, pomme de terre, bœuf, poulet), soit 150 personnes, d'abord 2 jours en séminaire puis au cours de 18 mois de négociations espacées dans le temps.

Un mot d'ordre : comment négocier un plan de progrès pour faire passer la filière agricole de Macdonald France vers le Bio, ou tout du moins s'en approcher ?

Quelques lignes de conduites :

- 1) Aller le plus loin possible
- 2) Garantir la pérennité de la filière ET la satisfaction client
- 3) Garder le même niveau de qualité des produits
- 4) Assurer la traçabilité des aliments et la sécurité sanitaire

Négociation d'une ambition commune à 10 ans : aller chercher le Bio.

Pourquoi 10 ans ? C'est le temps de la recherche. Par exemple, il faut 7 ans pour développer des espèces de pomme de terre naturellement résistante. Pour les salades, l'objectif est de 0 pesticides à 3 ans.

(Suite table MacDonald et les filières agricoles françaises)

Concrètement :

Mise en place de plans, négociés par filière, avec un double mouvement : accélérer les transferts de savoirs de la recherche vers la production ; industrialiser les savoirs agricoles ancestraux.

Mise en place d'exploitation pilote, avec pour horizon un déploiement des bonnes pratiques à l'ensemble de la filière, mais aussi la possibilité de revenir en arrière : essayer, évaluer, faire évoluer.

La contractualisation se fait sur prix fixe ce qui garantit une certaine sécurité aux agriculteurs. Macdonald agit comme un tampon entre les marchés et ses producteurs.

Le bio coûte 30% plus cher que la filière classique, de façon quasi-incompressible. Les franchisés ont accepté de prendre en charge une part plus importante, proportionnellement, de l'effort de réduction : l'esprit est de développer une solidarité entre les différentes filières, entre les différents acteurs.

Cette nouvelle gouvernance des relations entre Macdonald France et sa filière agricole permet de tirer quelques grands enseignements :

- 1) La prise de conscience des acteurs a été spontanée. Ils ont su se saisir eux-mêmes des sujets liés à la RSE ;
- 2) Un nouveau calcul coût / bénéfice a permis l'émergence de nouveaux points de vue, avec en arrière plan une logique de partenariat à long terme ;
- 3) Les acteurs de la concertation ont été directement intégrés au débat, sans corps intermédiaires. Les agriculteurs ont été particulièrement enthousiaste de pouvoir échanger sur leur métier ;
- 4) Ce mouvement vers le Bio a été engagé en partie suite à l'affaire du Macdonald de Millau : Il ne faut pas sous-estimer les forces externes, parfois critiques, qui sont aussi des accélérateur des transformations des organisations.



TABLE 2 : Les world cafés

Pierre Goirand présente les World Cafés.

Leur naissance remonte à une dizaine d'années. Ce processus de travail en groupe a été inventé par Juanita Brown en 1995 aux USA. Lorsqu'on a découvert l'esprit des world cafe en Europe, l'idée est venue à Pierre Goirand et quelques amis impliqués dans cette démarche participative, de mettre des villes en dialogue sur des questions importantes pour elles et leurs habitants concernant la construction européenne.

(Suite table 2 : les world cafés)

Le premier world cafe à l'échelle d'une ville, a été organisé, sans fonds, à Dresde, en raison de son histoire récente marquée par une destruction importante pendant la seconde guerre mondiale et l'appartenance à la RDA pendant la guerre froide. Mais également en raison de présence de contacts sur place.

Le projet s'est développé en world cafe locaux via des « conveeners » qui pouvaient inviter leur réseaux. On a convié des gens de toute l'Europe autour de questions communes : c'est sur ce point qu'il y a innovation.

Le challenge a été d'animer ces rencontres à une telle échelle. Pendant trois jours, plusieurs groupes travaillaient sur des thèmes différents, simultanément dans plusieurs endroits de la ville, selon la même méthode. Les participants ont tous vécu quelque chose d'intense.

En effet quand on crée un espace d'accueil, toutes sortes de choses peuvent être dites : les bombardements de la RAF à Dresde en 1945 qui avaient détruit les deux tiers de la ville sont ressortis comme un traumatisme important pour nombre d'acteurs. Tout le monde a découvert pendant ces rencontres que ce sujet s'imposait, pour beaucoup de participants, comme central. D'autres thèmes se sont dégagés : qu'est-ce qu'un musée de la ville ? qu'est-ce qu'un journal pour les jeunes ? la création d'un body world café ?

L'année suivante, la même expérience a été menée à Bilbao, selon ce principe d'intéresser les gens à un processus. La question qui s'est dégagée comme primordiale : « comment gérer les eaux et forêts, et impliquer les habitants dans cette gestion ? »

Lors de ces rencontres, on pense et on parle autrement, les règles du world cafe le permettant. Par exemple, il y a aussi eu un travail dans une prison, avec des prisonniers et des gardiens : qu'est-ce qu'améliorer le climat d'une prison ?

Bien sûr ces modes de travail peuvent inspirer un certain scepticisme. Mais après en avoir fait l'expérience, on gagne une véritable confiance dans cette méthode de concertation. Avec les exemples de Dresde et de Bilbao, on en a expérimenté les possibles et prouvé que ça avait un impact.

Il s'agit de prendre en compte l'homme dans son ensemble, c'est l'homme tout entier qui s'exprime et qui est interpellé, ce qui n'est pas une habitude dans un cadre professionnel. C'est l'esprit qui compte, et le vocabulaire : cœur, accueil, ouverture. Il faut préserver cet esprit et cette finalité pour que ça marche. Un autre point essentiel est de savoir poser des questions inspirantes.

Remarques et réactions :

-Entre cet esprit et le monde de l'entreprise, il y aurait plutôt une anti-résonance. Ça demande du courage pour parler avec son cœur là où dominent les jeux de pouvoir. Comment ces mondes vont-ils pouvoir s'interpénétrer ?

-En effet, quand on est porteurs de ce genre de projets, on est écartelé entre ces approches nouvelles et la culture dominante où les méthodes sont appliquées sans le cœur et l'esprit. Comment inciter les collègues à changer d'approche et à s'ouvrir à la remise en question de leur méthode de travail ?

-Délicatesse de donner des conseils à des collègues sans avoir l'air de juger, c'est très délicat et implique une double posture.

-Existence d'un lien entre l'esprit et l'authenticité : dès qu'on est dans les calculs, l'esprit d'ouverture s'évanouit.

-Ce type de projets marche mieux avec des partenaires comme les associations ou les petites villes, plutôt que les grandes villes.

-En effet, témoigne Pierre Goirand, en Wallonie, on est passés par de plus petits acteurs. Sentir le soutien d'un collectif permet de donner le meilleur de soi-même. Faire en sorte que l'inimaginable puisse exister dans les organisations.

Le world cafe peut servir de médiateur dans le cas de personnes n'osant pas sortir de la position de pouvoir.

-Avoir du courage n'est pas facile, dans une grosse institution où on est parfois le seul à se mettre en péril. Il y a une volonté dominante de garder le contrôle sur ce qu'on a peur d'engager.

Les trois idées dégagées par le groupe à l'issue de ces échanges :

1. un espace de conversations vivantes, pas un programme
2. La sincérité de l'intention et le courage pour percer des systèmes apparemment massifs
3. Cultiver l'esprit d'ouverture : accueil, confiance, intention, finalité, cœur.



TABLE 3 « Impliquer les citoyens dans la définition et l'expérimentation de nouveaux comportements : La démarche de Nantes Métropole en matière de mobilité »

Intervenant : Jean-François Retiere Nantes Métropole – en charge des transports

« Transport à Nantes Métropole, Une stratégie de concertation différente »

Jean-François Retiere commence par présenter quelques éléments de contexte.

Il est maire d'une commune de 3000 habitants et élu responsable des transports d'une agglomération de 600 000 habitants.

Nantes Métropole a fait le choix de regrouper au sein d'une même direction les services responsable pour la circulation et le stationnement, les transports en commun, les modes alternatifs (vélo...) et la marche. L'agglomération a été une des premières en France à réintroduire le tramway.

Le Plan des Déplacements Urbains (PDU) est un document obligatoire. Le premier PDU proposait des orientations pour la période 2000 2010. Le nouveau document commence donc par une évaluation du précédent plan. Puis il présente une phase de diagnostic de la situation présente et propose des orientations pour les prochaines années, sur une période allant jusqu'à 2030. Le premier PDU fixait un objectif de réduction de la part modale de la voiture de 62% à 50%. Aujourd'hui la part modale de la voiture est à 57% avec de grandes disparités entre le centre de la métropole et sa périphérie.

L'idée est de mettre en place une nouvelle démarche, participative, pour identifier des leviers de changement et d'organiser la gouvernance du projet de PDU différemment.

Il a été constitué 3 cercles de réflexion :

Conseil de Développement, sorte de conseil des sages

Conseil des associations « représentatives » qui regroupe tous les « lobbys » du transport sur la métropole : pro-vélo, pro-voiture, pro-transport en commun...ect.

Assez rapidement, on s'est rendu compte que ces deux conseils avaient du mal à sortir d'un débat, et de points de vue, essentiellement techniques sur les problèmes de déplacements. Il a donc été nécessaire de descendre d'un cran et de composer des Ateliers Citoyens.

Le premier PDU fixait un objectif de réduction de la part modale de la voiture de 62% à 50%. Aujourd'hui la part modale de la voiture est à 57% avec de grandes disparités entre le centre de la métropole et sa périphérie.

L'idée est de mettre en place une nouvelle démarche, participative, pour identifier des leviers de changement et d'organiser la gouvernance du projet de PDU différemment.

Il a été constitué 3 cercles de réflexion :

Conseil de Développement, sorte de conseil des sages

Conseil des associations « représentatives » qui regroupe tous les « lobbys » du transport sur la métropole : pro-vélo, pro-voiture, pro-transport en commun...ect.

Assez rapidement, on s'est rendu compte que ces deux conseils avaient du mal à sortir d'un débat, et de points de vue, essentiellement techniques sur les problèmes de déplacements. Il a donc été nécessaire de descendre d'un cran et de composer des Ateliers Citoyens.

Les Ateliers Citoyens : 1000 entretiens qualitatifs par téléphone auprès d'habitants des différentes zones de la ville, suivis d'Ateliers de réflexion menés sur 3 week-ends avec 18 personnes, accompagnés d'un photographe et d'un cinéaste.

La conclusion des entretiens, au delà de proposition sur l'offre de transport, fait surtout ressortir une demande de changement de discours et de point de vue : « Donnez nous envie ! », « Arrêter de nous culpabiliser ! », « Donner nous des espaces de déplacement agréables, de l'information, des horaires fiables...etc. »

Parallèlement à cette concertation, la métropole s'est donné la possibilité d'expérimenter, d'évaluer et de faire évoluer son offre de transport : ainsi des expériences « sans voiture » sont offertes à des accrocs de la voiture, ainsi des lignes de bus peu fréquentées sont supprimées, ainsi des expérimentations sont conduites avec les taxis...etc.

Cette nouvelle gouvernance du projet de Plan de Déplacement Urbain permet de tirer quelques grands enseignements :

Chercher des dispositifs qui permettent de **sortir de débats centrés sur la technique** et de reparler des besoins de l'utilisateur ;

Assurer la **transparence du processus de décision** et du choix des propositions à retenir, en aval de la concertation permet de maintenir la confiance entre les différentes instances / différents acteurs ;

Mettre en lumière les éléments cachés ou mal perçus du projet (ici, les coûts totaux des différents modes de transport) permet de déplacer le débat et de faire émerger de nouveaux points de vue

Expérimenter ! Accepter la possibilité de faire des erreurs, de revenir sur des déclarations (contexte politique). Evaluer les projets, à différents stade de vie, et tirer les conséquences de ces évaluations.



TABLE N° 4 : Association Semailles et Jardins de Cocagne

L'association Semailles fait partie du réseau jardins de Cocagne, qui propose des chantiers d'insertion par une activité économique d'agriculture biologique, dont les produits sont distribués à un réseau d'adhérents. Les personnes viennent en général y travailler pour des périodes de 6 à 12 mois. Jacques Pouly est Président des Jardins de Cocagne et Directeur de Semailles à Avignon.

L'association Semailles compte à ce jour 35 postes agréés subventionnés, ce qui permet à environ 70 / 80 personnes d'être accompagnés dans leur réinsertion professionnelle. Jacques Pouly souligne l'importance de la production dans l'équilibre budgétaire : par exemple, le maraîchage représente 28% des charges de la structure. Ainsi, Semailles combinent un véritable travail de réinsertion socioprofessionnelle et une exigence d'équilibre économique de l'activité.

Deux activités sont venues diversifier le champ d'action de l'association.

Partant du constat que la plupart des chantiers de réinsertion socioprofessionnelle étaient surtout destinés aux hommes (travaux de jardinage, agriculture, ...), Jacques Pouly a souhaité créer une structure plus adaptée aux femmes. Aujourd'hui, l'association les Fleurs de Cocagne, qui produit des fleurs et des bouquets composés, a vu le jour.

Enfin, l'association Semailles propose également des modules d'éducation à l'environnement et au développement durable à destination des enfants ou des adultes.

La spécificité de Semailles réside dans le mode de gouvernance qu'elle a choisi, très représentatif du territoire sur lequel elle exerce son activité, mais aussi dans les liens étroits qu'elle est parvenue à tisser avec un réseau d'entreprises locales.

D'abord, le Conseil d'Administration est composé de plusieurs « collègues » dans différents domaines, qui reflètent la multiplicité des acteurs du territoire et leur donne à la fois un moyen d'expression et un espace de dialogue.

Ensuite, le Club des entreprises, créé en 2007, et transformé en association loi 1901 en 2009, rassemble différents chefs d'entreprises intéressés par les activités de Semailles, ou sensibles à son action dans le secteur de la réinsertion. Grâce à ce club, l'association Semailles peut non seulement lever des fonds et ainsi élargir son financement, mais également faire se rencontrer les dirigeants autour de leur projet. Comme l'explique Jacques Pouly, cela permet de sortir d'une logique strictement financière, et de donner du sens à l'action qu'ils soutiennent. Par ailleurs, ces entreprises constituent de véritables partenaires pour l'association Semailles dans sa mission de réinsertion : certes, elles ne peuvent évidemment pas embaucher tous ceux qui passent par le chantier, mais elles leur proposent des stages au sein de leur entreprise, ou encore une préparation aux entretiens d'embauche, avec mise en situation face à de véritables personnes des RH. Ces expériences en milieu « normal », et ces simulations de recrutement sont des clefs qui vont leur permettre d'accroître leurs chances d'embauche à la fin de leur contrat de réinsertion.

Pour finir, Jacques Pouly insiste sur la volonté de Semailles d'apporter une preuve par l'action de leur succès. En effet, ils parviennent à combiner des résultats économiques et sociaux, et continuent leur développement.

La table inspirante aura à la suite de cette présentation un échange sur les maillages à plusieurs niveaux que créent Semailles : maillage entre les personnes en réinsertion et les entreprises, entre ces dernières et l'association, et entre les gens entre eux. La valorisation de la production et de la vente de cette dernière redonne un sentiment de fierté aux personnes qui travaillent, et le chantier semble recréer du lien social au sein de ses acteurs dans leur diversité

Après le déjeuner, une présentation de Goran Karstedt a rappelé les responsabilités des organisations au regard de la destruction des ressources planétaires, selon les termes, maintenant de mieux en mieux connus, du développement durable. Puis un « forum ouvert » s'est tenu, où une nouvelle séance de travail en atelier s'est ouverte sur thèmes proposés par les participants sur un mur de post its : une autre économie, une éducation participative, un autre capitalisme, accepter un partage du pouvoir, etc. La production des groupes a été ensuite présentée en poster dans la salle.

Enfin la journée s'est close sur un cercle de parole, où à l'aide d'une balle de parole les participants se sont passé le relais pour faire part de leurs dernières remarques à l'assemblée.



TABLE 5 : DANONE

Intervenants : Senior Advisor, Danone – ancien directeur de la prospective sociale au sein de Danone)

Renforcement du lien entreprise / stakeholders. Création du fond en 1999. Au départ 100 millions d'euros abondé par 1% du bénéfice net par an.

Le fond intervient dans 4 domaines : 1) Achat de matière première et notamment du lait / 2) Distribution de proximité, notamment dans les pays émergents / 3) Territoires à proximité des usines (surtout si elles sont de tailles importantes) / 4) Recyclages des emballages plastiques

Pourquoi un engagement social à travers ce fond ?

Danone a depuis sa fondation porté un projet économique ET social (notamment pour le développement des salariés, qui a été étendu à la protection des parties prenantes et de l'environnement).

Le choix du fonds d'investissement plutôt que de la fondation est une question de facilité et de praticité.

Un autre déclencheur, plus récent, a été la crise de 2008. Dans une tribune publique, Franck Riboux a présenté ce qui lui semble 3 points clés :

- 1) Tirer les leçons de la crise : « créer de la valeur pour l'actionnaire » comme seule finalité de l'entreprise n'est pas suffisant
- 2) La performance financière de l'entreprise se fait dans la durée, et est liée à son environnement. L'entreprise s'insère dans un écosystème, qui est l'environnement pertinent de l'entreprise.
- 3) Le fonds doit être présent pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème de Danone. Il a pour finalité l'intérêt général.

Il s'agit d'un fonds de dotation, dont les règles de financement sont plus simple qu'une fondation. Sa durée de vie est de 5 ans, ce qui permet de voir les résultats avant de poursuivre.

Le fond a 6 critères d'allocation :

- 1) Création de valeur sociale dans l'écosystème de Danone (développement de l'emploi, de l'employabilité et des compétences)
- 2) Création de valeur pour Danone, par exemple : augmentation de la qualité du lait, augmentation des ventes, amélioration de la réputation de Danone ou de la fierté des salariés...
- 3) Bottom – Up : les projets doivent être présentés par les business units (les filiales dans les pays) qui seront ensuite aidés par l'équipe centrale.
- 4) Co-crédation : Les projets doivent être montés en partenariat avec une association non lucrative.
- 5) Durabilité du projet - par exemple, sa capacité d'autofinancement une fois le projet lancé
- 6) Capacité du projet à grandir, à se dupliquer.

(Suite table 5 : Danone)

Danone a mis en place un véritable scoring des projets pour suivre leur évolution. A ce jour 22 projets sont en cours, et 15 millions d'euros engagés. Voici 3 exemples : 1) **Coopérative de lait en Ukraine**

80% du lait à bas est produit par de petites exploitations, des « milliers de babuchkas ayant 2 ou 3 vaches », avec une productivité faible et des revenus bas (130 € par mois). L'objectif du projet est de regrouper les petits producteurs qui devront assurer 10% des approvisionnements de Danone : 20 coopératives d'environ 50 éleveurs. Le projet vise à financer les équipements de traitement du lait ainsi qu'une école de formation (soin aux vaches ...). Il est mené en partenariat avec une ONG américaine spécialisée dans le savoir-faire auprès des éleveurs.

Ainsi 10 coopératives ont été financées pour un montant total de 500 000 euros.

Evaluation du projet:

Valeur sociale : hausse des revenus, hausse des compétences; Valeur pour Danone : sécurisation de ses approvisionnements, hausse de la qualité du lait et protection de la filière contre les mafias.

2) **Micro distribution à Mexico**

Vendeurs de rue (cruceros) vendent des yaourts. Ils sont très pauvres et à la merci des gangs et mafias.

Le projet : former ces cruceros à la vente et offrir des débouchés au sein de Danone pour les plus consciencieux.

Evaluation : Valeur sociale : création de 4200 emplois ; Valeur pour Danone : objectifs de +15% de croissance des ventes d'ici 2015, hausse de la réputation de l'entreprise

3) **Recyclages des bouteilles en Indonésie**

Le recyclage se fait par des chiffonniers exploités par nombre d'intermédiaires.

Le projet consiste en la création de 16 centres de collectes coopératifs et dans le financement d'un centre de traitement

Evaluation : Valeur sociale : Création de 500 emplois dans les centres de traitement. Valeur pour Danone : 4800 chiffonniers en hausse

Discussion autour de la table inspirante

Blogbusters : certains projets permettent de développer des savoirs faire sur lesquels il faut capitaliser. On dispose à présent de modèles de projet qui fonctionnent et que l'on peut dupliquer.

Sur la question de la RSE, Danone préfère parler de développement durable. La RSE renvoie trop à des considérations liées à l'image, à la marque ou à la réputation.

Ainsi, CocaCola Company a dépensé beaucoup d'argent pour sa réputation mais pas forcément au sein de son écosystème pertinent (ex : barrage de Dehli en Inde).

Le fait que l'argent aille à un partenaire associatif, sans but lucratif, aide et assure que le projet soit vraiment alternatif et que l'argent ne soit pas détourné, ce qui serait possible si l'argent était par exemple directement distribué aux fournisseurs.

Quelques leçons à tirer de la gouvernance de ces différents projets :

- 1) Il faut se placer dans l'écosystème de son entreprise / organisation et agir sur ce dernier.
- 2) Il faut agir à un échelon local, dans une logique de proximité
- 3) Les projets bénéficient d'une logique de co-création et de co-construction avec des acteurs associatifs



TABLE 6 : Dialogue social et sécurisation des parcours professionnels en Franche Comté

Y. Loden évoque son parcours : ancien préfet, ancien syndicaliste. Ces pratiques lui ont donné une expérience des négociations sociales et de la recherche de consensus dans des situations exceptionnelles.

Le projet de négociation auquel il a participé en 2007 avait pour finalité de protéger et de sécuriser les employés d'un bassin d'emploi industriel et automobile en crise, situé en Franche Comté, autour des entreprises Renault et PSA Peugeot Citroën.

Y. Loden note une difficulté à sortir d'approches habituelles, où être chômeur est synonyme d'être hors du système. Y. Loden est aussi président du réseau Envie, où toute personne est considérée comme apte, et où on veut changer cette vision qui associe le mot de chômage à une parenthèse inactive.

Le projet de négociation en Franche Comté reposait sur la possibilité de jouer sur la mobilité, et de la rendre plus acceptable. Car on ne peut plus aujourd'hui faire carrière dans une même entreprise toute sa vie. Mais faire admettre cela à la CGT était complexe. Car le syndicat joue la protection. Et c'est pareil pour le MEDEF –il ne fait pas croire– qui marquait aussi une crispation sur ses acquis.

Il y a alors eu une expérimentation : ouvrir une concertation entre tous les partenaires du bassin d'emploi (ou leurs représentants). La première impulsion d'une volonté de changement a été la réaction positive de l'UIMM (Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie). Car généralement, les concertations ne se faisaient pas à l'échelle régionale, par manque de confiance vis-à-vis des sessions locales. De même à la CGT, qui a cependant accepté d'engager cette négociation.

Cette initiative reposait sur le questionnement suivant : comment faire pour avoir un pouvoir d'invitation et pour réfléchir à la sortie de la crise et à la concertation des partis ? Cela afin d'éviter des phénomènes comme le licenciement de 2000 intérimaires à Sochaux, car non protégés par les syndicats. Et aussi parce que les solutions habituelles sont insatisfaisantes : les pouvoirs publics mettent des millions pendant la crise et on finance des gens à rester chez eux. Donc, l'idée est venue d'utiliser ce moment de chômage pour former les salariés et leur donner des orientations précises sur les compétences qui seraient nécessaires à l'avenir. Cette idée a nécessité un bouleversement des approches, notamment concernant la mobilité. L'un des premiers termes de la négociation a été de poser une condition à cette solution de chômage/ formation: la rémunération doit rester, la mobilité doit être accompagnée par la formation à un outil utile pour une future entreprise ciblée et aussi pour l'individu.

On a passé un temps fou en négociations. Le facteur temps est essentiel. On a toujours une exigence de rapidité, mais le temps de négociation est indispensable.

Le Conseil général était l'employeur de ces chômeurs en formation. Accepter ce rôle a impliqué qu'il sorte de ses compétences par dérogation, car il s'agissait de formation et non pas d'assistance au chômage.

Par sécurité, une condition méthodologique a été respectée : l'accord issu des négociations devait être signé à l'unanimité. Et ce sont les parties prenantes, employeurs et salariés, qui ont entièrement rédigé les termes de l'accord. Le Conseil général est resté partenaire.

Ce projet a abouti à la formation de 10 000 salariés, dont 6000 ont retrouvé un emploi local. *Nota bene*, il est important de faire de l'évaluation. Un tableau a été réalisé, où toutes les formations ont été indiquées de manière exhaustive : contenu des formations, nombre de salariés, mobilité, qui a payé pour quoi faire, etc. Cette évaluation est essentielle car elle permet de voir ce qui marche et ne marche pas. Et en l'occurrence de montrer chiffre à l'appui que ces innovations ont bien marché.

Ensuite, ce groupe de travail à continuer à chercher comment travailler sur les solutions à la crise de l'emploi et à la précarité. Une proposition a été la mise en CDI des intérimaires qui peuvent être embauchés par la société d'interim (comme en Allemagne). Donc soit ils sont en mission soit en formation financée par la société d'intérim avec une partie payée par la Région.

Il y a eu aussi une proposition de politique intergénérationnelle : 2 ans avant la retraite, organiser la sortie du salarié en sifflet, notamment dans un travail pénible et en contrepartie créer l'embauche d'un jeune en contrat de CDI ou en apprentissage. Les salariés en retraite active peuvent alors être rémunérés (par l'entreprise et les pouvoirs publics) pour des "emplois vieux" dans des associations, dans des lycées, etc.

Ou encore, la proposition d'arrêter le système de pôle emploi et créer une gestion mutualisée de plateformes d'emploi avec les entreprises en perte d'emploi. Ces centres de gestion pourraient accompagner la personne dans la formation, faire un prêt de main d'œuvre, etc.

Et enfin, la défense du « revenu d'existence ». Que tout le monde ait un revenu de vie (cf. Yolande Bresson). La proposition serait de tester le financement de ce modèle uniquement sur les jeunes pour commence.

Réactions à cette présentation :

-qu'est-ce qui a été appris pour la prochaine crise ?

Réponse : On en parle de la sécurité professionnelle au moment des crises, puis on l'oublie quand on sort de la crise. Or si c'est uniquement un parachute en cas de sortie de la crise, c'est dommage. Mais c'est vrai que le sujet est soumis au timing des acteurs : influence des élections par exemple.

- Y. Loden : il faudrait mettre en écho cette approche innovante avec une autre approche de l'économie : rappeler que dans l'entreprise, c'est 50-50% de salariés et de patronat. Se réapproprié que l'entreprise est faite de capital certes, mais aussi de salariés, et que les deux doivent être pris en compte dans sa gestion.

-Conseils méthodologiques pour les négociations de I. Loden :

Il faut prendre un temps infini pour le dialogue bilatéral. C'est en tête à tête que se passent les choses importantes. Il faut avoir des personnes qui aient du courage. Et faire attention de ne pas bloquer lors des exposés en respectant le point de vue de chaque partenaire, sans le critiquer ouvertement.

D'autre part, toujours laisser aux partenaires l'écriture des accords issus de la négociation. Ce n'est pas aux médiateur d'écrire. Son rôle est de mettre de l'huile et de faciliter la négociation.

Enfin, la construction collective est jouée avant le moment de la rencontre en négociation. Il faut donc travailler sur les alliances : par exemple entre les 5 principaux syndicats qui ont été impliqués dans la signature des accords de la négociation évoquée : le médiateur connaissait bien leurs relations et les modes d'influence réciproques, un travail a été fait en amont pour anticiper et faciliter les tractations.


L'émergence des questions du forum ouvert



Et si au lieu de réfléchir simplement en emploi salarié on introduisait la notion d'activité



Une autre approche du commerce




Le courage de se montrer fragile ou comment initier une démarche participative (partage du pouvoir)
Quelles transformations des pratiques du pouvoir



L'éducation, l'orientation professionnelle dans les lieux où sont les publics concernés




Vibrer, énergie, champ



Création d'une journée de l'utopie créatrice par an en Franche Comté
Lieu institutionnel de l'utopie ?



Création d'un revenu d'existence universel



Comment favoriser les nouveaux modes de gouvernance et quels leviers pour donner envie ?
Une implication nouvelle des salariés donc du management dans la gouvernance de l'entreprise



Marchandisation des biens communs, et la réparation ?

Les convergences sur des sujets choisis (1/2)



REPARER LES BIENS COMMUNS

Les **biens communs** (air, eau, sol,...) font partie du **patrimoine de l'humanité**.

La marchandisation de ces biens communs, a entraîné des catastrophes (dernière en date la centrale de Fukushima).

Comment et qui répare, quelle responsabilité pour qui ?

Comprendre les mécanismes du profit économiques...Que mettre à la place ?

Chacun de nous fait partie de la masse critique pour faire basculer vers un changement de paradigme.



VIBRER ENERGIE CHAMP

Comment générer la vibration intérieure qui va alimenter un champ d'énergie collectif ?

Monde structurel planificateur et monde circulant naturel

Y a-t-il des lieux/espaces pour relier individuel et collectif ? le plaisir, la joie de la découverte ? L'étonnement ?

Des « ré unions » entre énergie mentale et physique, entre le corps et l'esprit, entre croyances limitantes et ressourçantes et émotions, intuition, authenticité ?

Méditer / ressentir pour s'inspirer

Dans quel état d'esprit êtes vous ?

La perception visuelle, auditive, vibratoire inscrit dans le moment lieux et le présents

Intérêt de neurones miroir



EDUCATION

Constats :

Pas de changements depuis...30 ans et plus

Dimension répressive de l'éducation

Coupure avec la société

Impossibilité (apparente) d'agir

Pistes

Ecoles de la société civile = responsabilité partagée

Année sabbatique

Espaces de partage en soutien des enseignants

Leviers

Donner envie

Faire des alliances en marge parents/collectivité locale/société civile/entreprise

Repérer les écosystèmes favorables

Diffuser une culture (...de progrès) accessible aux leaders

Autres propositions

Faire entrer le dehors dedans

Créer de la perméabilité

Permutation de tous les citoyens à une obligation d'éduquer d'enseigner (et aussi d'ébouer, de policer) pour sang toujours neuf et intériorisation des valeurs de la pédagogie.

Commencez toute réunion en demandant « Comment vous sentez vous ? »

Les convergences sur des sujets choisis (2/2)



LE POUVOIR

Le pouvoir est détenu par une minorité avec le risque que cela implique

Le pouvoir est jouissif

Parce qu'il « donne l'impression » d'exister

Parce qu'il ancre dans le présent (anxiolitique)

Parce qu'il donne l'impression de force, d'intelligence, d'expertise

Parce qu'il légitime une place en tant que chef (et inversement)

Les personnes qui ont du pouvoir ont du mal à le lâcher

Tout le monde a envie d'avoir du pouvoir. C'est une tendance naturelle (?)

Et cela devient une addiction

En laisser à d'autres pourrait signifier reconnaître une certaine faiblesse, une fragilité

Partager le pouvoir nécessite peut être un apprentissage, une prise de conscience des dérives et des risques et une « prise de confiance » sur un autre rapport à l'autre.

Dissocier le rôle de leader de celui de décideur.



UNE AUTRE APPROCHE DU COMMERCE

Comment organiser une consommation différente ?

Sur le modèle de la « cité de l'autre économie » à Rome (2005)

Quelles pratiques concrètes pourraient être mises en œuvre :

Sortir du traditionnel jeu concurrentiel d'acteurs auxquels même les associations n'échappent pas

Passer du dire au faire

Fédérer /mutualiser les initiatives locales

Donner de la visibilité

Parler de consomm'action

Changer la relation au temps « villes lentes »

Quelques constats :

On a toujours besoin de lieux même à l'époque du e-commerce pour changer les comportements et changer l'échelle des projets et des réalisations existantes. On a aussi besoin de lieux de rencontre.

On n'échappe pas à la concurrence entre acteurs, même acteurs associatifs (fermeture des règles, transparence difficile)

On n'échappe pas au talent français dans l'écriture de chartes
Difficulté de passer du dire au faire