



# LEH INFOS

Janvier 2011

## ■ L'édito

« Deux routes divergeaient dans un bois, et moi,  
J'ai pris celle par laquelle on voyage le moins souvent,  
Et c'est cela qui a tout changé. »

**La route non prise (Robert Frost 1874 -1961)**

Qu'est ce qui différencie une Entreprise Humaine d'une autre entreprise ?

Comme vous le savez, nous avons lancé à la rentrée une réflexion de fond pour tenter d'en donner une « définition ». Mission impossible, autant d'entreprises humaines représentant autant d'aventures humaines. C'est pourquoi, nous lui avons préféré le mot de « Corpus LEH ».

Ce matériau se construira sur les 18 mois à venir, grâce aux travaux de toutes les antennes et - autour des deux piliers suivants :

- Notre vision de l'entreprise «idéale » bâtie autour de sept thèmes centraux (la gouvernance, le management, la diversité/citoyenneté, la performance, l'argent, la mission, le contrat) nourrie par nos pratiques et challengée par des experts pertinents extérieurs,

- Un questionnaire d'auto-évaluation pour aider tout dirigeant de se repérer dans sa démarche.

La question de fond reste encore entière. Comment rendre plus tangible et plus concret notre ou nos différences ?

Il est tellement facile de parler de taille ou d'activité d'entreprise, de comparer son niveau de croissance de chiffre d'affaires ou encore mieux de l'évolution de son taux de rentabilité

Mais comment mesurer la croissance et la bonne ambiance, comment évaluer le niveau de motivation des équipes et surtout trouver un lien de cause à effet entre les deux.

Comment enfin donner de l'importance à l'intelligence du cœur et le développer autour de soi.

Il est urgent maintenant de changer de mesure car l'Homme est la mesure de toute chose.

La question est posée, le chemin vient d'être légèrement tracé, la route promet d'être belle !

Je vous souhaite mes meilleurs vœux pour 2011.

**Guillaume Wehrin, Président**

## ■ L'agenda

**26 janvier** : Réunion de lancement de l'antenne de **Strasbourg**.

Pour tout renseignement contacts :  
[s.wendling@fil-rouge.eu](mailto:s.wendling@fil-rouge.eu) ou [vthiel@seed-rh.fr](mailto:vthiel@seed-rh.fr)

### Les GROUPEMENTS du début 2011

**Annecy** : 26 janvier, 23 février

**Bordeaux** : 18 janvier

**Lyon** : **11 janvier** (18H + repas nouvel an)

**Marseille** : 24 janvier

**Paris** : 20 janv (19/21H), 11 février (8/10H)

**Valence** : 31 janvier

## L'université 2011

se déroulera

à Paris les 26 et 27 mai

# Très belle année 2011

**Erratum** : Sur le précédent numéro du LEH Infos, une erreur s'est glissée en page 3. Le texte ayant servi d'introduction au grop est extrait du livre "Information, parole et délibération", de **Eric FAY** aux Presses de l'Université Laval, 2004 (A C Martinet que nous avons cité a écrit la préface). **Toutes nos excuses à l'auteur !**

D'autre part dans cette même synthèse il était fait référence à la sociocratie. Le centre officiel pour la France de la sociocratie a le site suivant :  
<http://centre.francais.sociocratie.over-blog.com>

### Trouver le statut de son entreprise

« Avant de démarrer notre activité, nous avons réfléchi à quel type de structure correspondait à ce qui nous **rassemblait**. Nous avons assez rapidement fait émerger un souhait de **partage des décisions**, de **fonctionnement démocratique**, de **partage du travail** et **des fruits** que nous pouvions en récolter... nous nous sommes également retrouvés sur un certain nombre de **valeurs**,...nous en avons conclu que **la SCOP** était sans doute la forme qui convenait le mieux à nos envies. Nous avons eu la surprise de découvrir alors un **réseau** très **solidaire** et très **structuré** qui accompagnait les projets afin de leur permettre de se constituer plus facilement avec une **probabilité importante** de se développer de **façon pérenne**. » **COOP RH**

---

### Le CSR Europe et le projet

#### « ENTREPRISE 2020 :

#### Intelligente, durable, inclusive »

Pendant les journées du World Forum de Lille, Jan Noterdaeme est venu présenter le projet « Entreprise 2020 ». Le réseau européen CSR fondé suite à un appel de Jacques Delors en 1995, souhaite fédérer l'ensemble des démarches, des initiatives vers une entreprise du futur afin de constituer un groupe d'influence. Les différents partenariats noués doivent permettre de produire des résultats viables et des modèles tangibles capables d'être partagés à travers les secteurs industriels.

« Les changements financiers et socio-économiques ainsi que la mondialisation accélérée continuent d'exercer des pressions croissantes sur nos systèmes de gouvernance. Gouvernements, entreprises, investisseurs, mais aussi la société civile, les institutions universitaires et les communautés spirituelles et n'ont d'autres choix que de travailler en étroite collaboration.

Dans ce monde interconnecté, nul n'a le monopole des solutions. Nous partageons une même responsabilité, celle d'instaurer un climat de confiance et de transformer nos manières d'agir. C'est ensemble que nous serons capables d'assurer une société plus humaine et une planète plus durable pour les générations actuelles et futures. »

Pour en savoir plus : [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

### Les bonnes pratiques au World Forum de Lille !

Le World Forum de Lille organisé par le réseau Alliances avait axé le thème de cette année « L'entreprise responsable », sur les bonnes pratiques.

Qualifier les pratiques de bonnes est toujours un exercice périlleux. Le comité de sélection du Forum s'est donc interrogé sur les pratiques qu'il présenterait en retenant notamment celles qui répondaient à des critères comme

- ▶ Impactent-elles significativement ou sont elles à la marge de l'activité de l'entreprise ?
- ▶ Sont-elles économiquement rentables pour encourager la duplication ailleurs ?
- ▶ Sont-elles vraiment en amont de la réglementation actuelle ?
- ▶ Le contexte de leur mise en œuvre est-il plus difficile donc à encourager ?

...afin de proposer un ensemble de sujets, d'idées pour inspirer tous ceux qui souhaitent mettre en œuvre chez eux et ne savent pas trop par où prendre la question.

Il n'en reste pas moins qu'une pratique sortie de son contexte c'est comme une image tirée d'un film: l'image pourra être esthétique, bien cadrée, lumineuse mais si elle n'a aucun sens dans le film, son intérêt sera moindre... Les pratiques sont de bonnes sources d'inspiration, et souvent de généreux exercices...mais ne peuvent à elles seules qualifier la démarche de l'entreprise, sauf à être évaluées, co construites par toutes les parties prenantes concernées : salariés, clients, fournisseurs, territoires, citoyens, financeurs,...ou à être un indicateur fiable d'une démarche de progrès plus globale de l'entreprise vers un mieux être pour tous.

Le « greenwashing » qui est devenu un exercice très à la mode, et qui consiste à communiquer beaucoup sur une prétendue responsabilité sociale, met réellement en péril la crédibilité des entreprises dans leur ensemble, chaque fois qu'il est démasqué.

C'est donc bien d'observations, de faits dont on parle quand on parle de pratiques, mais non des preuves de conduite globale responsable.

*Envoyée Spéciale pour LEH, Claudine. Delerce*

Sur le site du World Forum de Lille ([www.worldforum-lille.org](http://www.worldforum-lille.org)), vous pouvez trouver le manifeste de l'entreprise responsable, les contributions diverses et les bonnes pratiques répertoriées.

## ■ Synthèse de grop\* :

Comment concilier toutes nos vies ? (Valence octobre 2010)

### Pour ouvrir les débats

**Une seule vie, une seule mission, plusieurs rôles** « La vie est un tout indivisible. Un homme ne peut pas bien faire dans un domaine de sa vie tandis qu'il s'acharne à mal faire un autre. » Gandhi

**Une mission = une vision = une passion** « Nous ne créons pas notre mission, nous la découvrons. Elle est en nous, attendant d'être accomplie. Chacun a sa propre vocation spécifique, sa propre mission. En cela, personne ne peut être remplacé, et aucune vie ne peut être dupliquée. La tâche propre de chacun est donc unique, comme est unique l'occasion qu'il a de la mettre en œuvre. » Victor Frankl, *Man's Search for Meaning*

« Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, se trouve votre vocation. » Aristote

**Plusieurs dimensions dans nos vies: familiale, sociale, professionnelle et aussi personnelle.**

D'une manière générale, chacun apprécie de ne pas reparler boulot en rentrant le soir. On a aussi souvent du mal à rentrer dans sa vie familiale : répondre aux attentes de son conjoint, de ses enfants. Et on ne parle pas de réparer la machine à laver ou l'ordinateur qui vient de tomber en panne !

- Il existe des frontières entre ma vie pro et ma vie associative par exemple.
- J'ai du mal à laisser ma vie pro, en rentrant le soir chez moi.
- Une vie en fertilise une autre : « mon amour de l'art m'a amené à créer des formations dans ce domaine au sein de ma vie professionnelle. »
- Nous essayons dans notre vie sociale de ne pas parler boulot, même si ce n'est pas facile. « Nous avons des métiers qui attirent la curiosité de nos proches. »
- « Parfois lors d'un dîner ma femme apprend des informations sur ma vie professionnelle : cela peut créer des frustrations... »
- Donner un sens à sa vie est une prise de conscience récente.
- On est amené à faire des deuils parfois : exemple avec certaines activités sportives.

**Toutes nos vies s'interpénètrent naturellement. Mais chacun a le libre arbitre de les cloisonner.**

### Y a-t-il une différence homme/femme ?

Tout le monde s'accorde pour dire que oui. Les femmes ont une meilleure capacité à embrasser plusieurs vies. Elles organisent la vie sociale, familiale en plus de leur vie professionnelle.

### Et avec le temps...

**D'une année sur l'autre cela évolue. « Il y a des passages » : les études, l'entrée dans la vie professionnelle, la retraite. Et puis...**

- ♦ Avec l'âge, le curseur bouge. « J'apprends à lâcher prise, découvrir ma mission. »
- ♦ On devient **moins exigeant**, plus **dans l'empathie**. On **renonce** aussi plus facilement.
- ♦ On gagne aussi en **confiance** et en **sérénité**, on **dirige moins**.
- ♦ « Bien que boulimique de tout, je me **donne du temps** pour prendre les décisions en fonction de **mes valeurs**, même si je dois licencier. »
- ♦ Aujourd'hui je mets **la barre moins haut**. Je **délègue** et je fais plus de choses. Je raisonne à la journée : « qu'est-ce qui **est important** aujourd'hui ? ». Ma vie spirituelle m'aide à me concentrer sur l'essentiel.
- ♦ Nous sommes obligés de faire des impasses : il est **illusoire de réussir à tout concilier**. Le quotidien a tôt fait de nous ramener sur terre.

### Des questions qui restent...

#### Et nos adolescents dans tout cela ?

Ils essaient d'avoir le plus de connexions possibles sur les réseaux sociaux. Pour cela ils se créent des vies, des avatars.

#### Et nos équipes ?

Elles bossent 8 heures par jour. Certains sont passionnés et emmènent leur travail avec eux chez eux. D'autres font une vraie coupure.

#### Et nous ?

Nous bossons souvent plus de 70 heures par semaine. Mais est-ce inéluctable ? Distinguer l'urgent de l'important pour mettre l'essentiel au cœur de l'important.

« Le fil conducteur, c'est l'épanouissement. »

\*Merci à **Patrice TRAVAIL** pour cette synthèse

## ■ Il nous a laissé son cv :

EM Lyon de formation, mon métier est de **diriger des équipes pluridisciplinaires** (vente, supply chain, finance) dans des structures de taille intermédiaire de 10 à 200 M€ de CA. J'ai 12 années d'expérience dans la distribution, et 9 dans l'industrie. Je souhaite continuer à m'investir dans des **fonctions de direction opérationnelle** dans des PME (Direction de filiale, DR, DGA, direction supply chain...). J'accorde une grande importance à **l'éthique de management**. Je suis mobile et parle anglais et espagnol. Contact : [dominique.danjean@orange.fr](mailto:dominique.danjean@orange.fr) - 06 72 81 44 08

## ■ Des livres à Lire et à Offrir !

Quatre économistes Philippe Askenazy, Thomas Coutrot, André Orléans et Henri Sterdyniak publient un petit livre intitulé **Manifeste d'économistes atterrés** ( Editions Les Liens qui Libèrent, 5,50 €)



« Les décideurs européens ont-ils appris quelque chose de la crise provoquée par les dérives de l'industrie financière ? On peut en douter. Pour résorber les déficits provoqués par le sauvetage des banques et la récession, la Commission Européenne et les gouvernements appliquent avec une vigueur renouvelée des programmes d'ajustement qui ont dans le passé démontré leur capacité à accroître l'instabilité économique et les inégalités sociales. Ces politiques de soumission au pouvoir de la finance mettent en danger l'avenir du projet européen. Atterrés par ce constat, nous avons pris l'initiative d'écrire ce manifeste. Il dénonce dix fausses évidences, mal fondées scientifiquement, qui servent à justifier les politiques actuellement menées en Europe. Il soumet au débat vingt-deux propositions pour une autre stratégie ... Le décalage est aujourd'hui patent entre les affirmations péremptoires des « experts » et la fragilité de leurs diagnostics. Nous souhaitons aider les citoyens à mettre des mots et des concepts sur leurs doutes, et les conforter dans l'idée que d'autres choix peuvent être mis en débat. ». L'ensemble du texte et commentaires sur : <http://atterres.org>

« **Indignez vous !** », de Stéphane Hessel chez Indigène Editions, Collection Ceux qui marchent contre le vent, 3 €.



« 93 ans. La fin n'est plus bien loin. Quelle chance de pouvoir en profiter pour rappeler ce qui a servi de socle à mon engagement politique : le

programme élaboré il y a soixante-six ans par le Conseil National de la Résistance ! " Quelle chance de pouvoir nous nourrir de l'expérience de ce grand résistant, réchappé des camps de Buchenwald et de Dora, co-rédacteur MO de la Déclaration universelle des Droits de l'homme de 1948, élevé à la dignité d'Ambassadeur de France et de Commandeur de la Légion d'honneur ! Pour Stéphane Hessel, le " motif de base de la Résistance, c'était l'indignation. " Certes, les raisons de s'indigner dans le monde complexe d'aujourd'hui peuvent paraître moins nettes qu'au temps du nazisme. Mais " cherchez et vous trouverez " : l'écart grandissant entre les très riches et les très pauvres, l'état de la planète, le traitement fait aux sans-papiers, aux immigrés, aux Roms, la course au "toujours plus", à la compétition, la dictature des marchés financiers et jusqu'aux acquis bradés de la Résistance - retraites, Sécurité sociale...

HUGUES SIBILLE  
TARIK GHEZALI  
Un nouveau acteur s'impose aujourd'hui dans le duel traditionnel entre l'Etat et le Capital, qui prend des formes diverses : société de personnes, entreprises sociales, coopératives citoyennes. Chaque fois, il s'agit de favoriser une

« **Démocratiser l'économie** » de Hugues Sybille et Tarik Guezali aux Editions GRASSET

La France dirigeante a peur de ses citoyens. Ses élites politiques et économiques les veulent sujets, peu acteurs. Elles les préfèrent soumis ou manifestant, plutôt qu'engagés dans la résolution de leurs problèmes.

Elles les aiment boulons de la machine économique, vaguement dépendants de l'Etat, plutôt que citoyens économiques actifs, pesant sur le cours des choses. Cette méfiance se nourrit d'un schéma binaire Etat versus Marché.

Or, de nombreux citoyens sont en désaccord avec cette vision et cherchent à construire des alternatives. A vouloir articuler valeurs et pratiques de solidarité, de liberté, de responsabilité, de coopération. A avoir un autre rapport à l'argent et à la réussite.

Foisonnant, innovant, dispersé, ce mouvement peine pourtant à s'affirmer et à devenir visible et audible, à peser sur le débat public, à influencer les décideurs. Et si on lui faisait quitter la marge pour le mettre au centre de la société ? Et si on lui donnait de la voix ? Et si on éclairait la voie qu'il dessine ?

### Bioforce en appelle aux entreprises pour le Concours Solidaire 2011

Bioforce forme et accompagne les personnes qui s'engagent dans l'action humanitaire. Chaque année plus de 1000 personnes sont ainsi formées aux métiers spécifiques de l'humanitaire et du développement. Implanté en 1986 sur le plateau des Minguettes à Vénissieux, Bioforce a aussi l'objectif de contribuer à la redynamisation du quartier par différents types d'actions afin de.

Le Concours Solidaire est un projet qui vise à sensibiliser les jeunes de quartiers populaires âgés de 15 à 18 ans, aux notions de solidarité, de citoyenneté et d'engagement par leur implication et une responsabilisation dans la conception de projets de solidarité avec des partenaires associatifs, privés et institutionnels. L'institut Bioforce, accompagne ces jeunes pendant 6 mois et fait appel aux entreprises pour un éventuel soutien financier mais également pour une participation au jury du concours

[www.bioforce.asso.fr](http://www.bioforce.asso.fr)