

**Spécial Université - Juin 2011**

## ■ L'édito de Claudine



### Faire confiance aux effets invisibles !

L'université de printemps des entreprises humaines c'est comme une ballade en vélo au petit matin au bord du canal du midi, c'est ressourçant, c'est inspirant, c'est transformant... et si vous racontez ça à un ami, il se fera peut être une idée du paysage, du ciel, des couleurs, mais peut-être ne percevra-t-il pas ce qui vous a changé, parce qu'il faut le vivre pour le ressentir !

LEH n'est pas un monde à part, il n'est pas le seul endroit pour expérimenter la richesse du travail en collectif. Il y a quelques ingrédients magiques qui chaque fois qu'ils sont réunis, contribuent à cet effet : pas d'outils ou méthodes spécifiques mais un peu de chaleur, beaucoup de confiance, la liberté de parole, l'envie d'aller plus loin, le présupposé que l'autre est au moins aussi intelligent que soi, et peut être aussi l'engagement individuel de chacun.... Quand on y est, on choisit son engagement ou non, l'énergie qu'on investit sur un sujet, sa mise en relation avec la problématique de l'autre. On peut s'y jeter ou ne pas s'y jeter. Il n'y aura ni conseil éclairé, ni évaluation punitive. En général quand on s'y embarque on apprécie et on recommande. Cela semble tout simple, mais est-ce si courant ?

Alors en assemblée générale de l'association, quand la question de la quantité se pose, bien que vitale dans un monde qui ne cesse de compter - ressources/nombre d'adhérents/articles de presse - une réaction salutaire fait l'unanimité : nous sommes acteurs d'un savoir faire bien particulier que nous aimons trouver ici. C'est cette force là sur laquelle s'appuyer pour rendre ce savoir faire si tangible qu'il en devienne évident. Et c'est tout... Ni marketing, ni prosélytisme hérités du modèle consumériste, juste la confiance dans l'efficacité de l'expérience et l'optimisme que cela engendre.

Conseiller à un ami d'aller faire du vélo sur les bords du canal du midi, peut être un flop monumental : il est allergique, il déteste l'eau, l'ambiance lui rappelle de mauvais souvenirs, etc. Et de plus, le conseil serait-il toujours valable, si des milliers de cyclistes y étaient ?

## ■ L'Agenda

### ◆ Les prochains GROUPEMENTS programmés

**Annecy** : 29 juin

**Bordeaux** : 21 juillet

**Lyon** : 20 septembre

**Valence** : 5 septembre

*Ce numéro Spécial Université a pour but de vous faire survoler ce qui a été vécu par les participants. Toutefois un document plus approfondi sur la démocratie en entreprise, qui prendra en compte toutes les pistes des différentes contributions, est en cours d'écriture.*



L'université a donné lieu à une réunion presse le 27 mai. Vous pourrez retrouver une vidéo et des photos sur le site. Vous pouvez également écouter le reportage sur RADIO ETHIC en suivant [ce lien](#)

Le prochain LEH  
INFOS paraîtra  
en septembre,  
alors d'ici là  
bons grogs et  
belles vacances !



■ 1er temps : Inspiration - Extraits

Hugues Sibille, Vice Président du Crédit Coopératif a introduit le sujet en présentant face au constat de la non régulation de l'économie, les signaux d'émergence d'initiatives citoyennes, contre pouvoir possibles et/ou mouvements d'opinion influents :



- La création en cours de **Finance Watch** (ONG / 22 parlementaires UE tous bords politiques, experts de très haut niveau analysant les données financières en vue d'un débat public)
- Il y a 3 ans, la **Fédération européenne des banques éthiques alternatives** : travail sur transport et traçabilité des comptes (d'où vient et où va l'argent ?)
- La création d'une plateforme « **Agir pour l'économie équitable** » : 60% des dépôts appartiennent aux banques coopératives : activisme sociétal (questions, lobbying politique, referendum...)
- **Community Reinvestment Act** (CRA) : obligation de publier les informations bancaires (ex : collecte de crédits en ville)
- **La biodiversité entrepreneuriale** : l'économie solidaire est de plus en plus reconnue, même par le Medef.

Trois ruptures sur lesquelles miser :

- Travail de rénovation de l'économie sociale et solidaire
- L'entrepreneuriat social reconnu et qui se développe
- La RSE, devenue sujet incontournable

Chaque idée ne doit pas rester dans son coin. Il faut passer de la bonne intention générale, « spongieuse » « l'entreprise au service de l'homme » à un engagement précis :

\*Une **alliance d'idées**

- Mesurer l'**utilité sociale** de l'entreprise (indicateurs à faire converger /travaux en cours)

- Fonder l'entreprise en **droit UE**

- Créer la société des **partenaires** (organisation juridique, gouvernance dans le CA...)

\*Une **alliance de projets** : entreprise sociale et entreprise adaptée, groupements d'acheteurs privés (SNCF, Bouygues...) allant vers l'achat responsable (environnement, solidarité...).

\*Une **économie de territoire** : cf l'économie de proximité (rapport du CES) : alliances d'entreprises à créer pour aller vers l'économie humaine dans son environnement local immédiat

\***Décloisonner les champs** : dépasser les clivages, se parler, sortir des idées reçues.

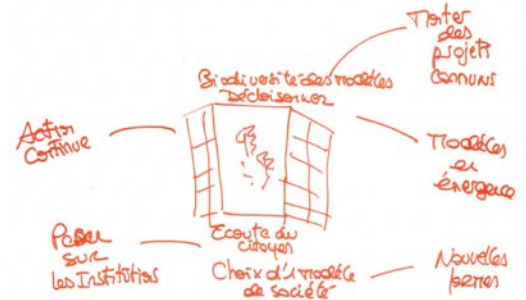
■ 2ème temps : Réactions

Suite à cette intervention, les participants en petits groupes devaient restituer en peu de mots ce qu'ils souhaitent retenir comme points clés. Voici les affiches des groupes

Democratiser l'entreprise à travers les règles de gouvernance ? Oui, mais ne faut-il pas aussi parler de travail ?

Décloisonner Porosité de l'entreprise Rôle/responsabilité de toute entreprise, même privée

Osons le décloisonnement même dans la contradiction !



Comment développer les liens entre les différentes formes d'économie ? Comment mélanger davantage les structures alternatives et classiques ?

Biodiversité : Comment décloisonner ? Quels rôles jouent les partenaires sociaux ?

## ■ 3ème temps : Les exemples de la table ronde



► **Générali France**, un grand groupe qui a su garder son autonomie de décision et donc **son choix de gouvernance**, soutenant financièrement depuis plusieurs années des mouvements en faveur d'un entrepreneuriat responsable. Marie **Louise Antoni** a, entre autres, décrit le web tv mis à disposition des collaborateurs en interne, pour s'exprimer.

► **Chèque déjeuner**, une grande coopérative avec un **fonctionnement démocratique**, dont **Jean Philippe Poulnot** a évoqué le partage également réparti à tous les salariés des bénéfices (équivalent à plusieurs mois de salaires en 2010) et un renouvellement du mandat du directeur tous les trois ans.

► **PepsiCo France**, un groupe qui s'est positionné sur le **bien-être** de ses salariés et dont le DG **Vincent Prolongeau**, par ailleurs Président d'Entreprise & Progrès, a expliqué la place réservée à chacun des collaborateurs avec leurs contributions prises en compte jusqu'à reconnaître le bénéfice pour l'entreprise de l'impertinence.

► **Bureau Alpes Contrôles**, une entreprise qui fait **choisir et partager les décisions** en interne. Ici le directeur adjoint **Arnaud Busquet** a présenté le choix du comité d'entreprise lors d'une proposition d'acquisition, de ne pas prendre de risque d'investissement au détriment de l'intéressement. Et la direction a donc suivi cet avis, malgré son à priori très positif quant à cette affaire.

## ■ 4ème temps : Les travaux en ateliers



*La question globale issue des ateliers :*

**Comment déclencher et pérenniser le processus démocratique dans l'entreprise et plus largement dans l'univers des coopérations ?**



### 1 - Démocratie directe ou démocratie représentative ? S'appuyer sur l'éthique ?

Toutes les ....craties ne cherchent-elles pas à **imposer au collectif** au détriment des spécificités de chacun, permettent-elles la contradiction, l'impertinence, la prise en compte individuelle ? Sont-elles source « d'ouverture » de décroisement ?

Comment clarifier **les façons de faire** (processus) sans s'enfermer dans **l'application des règles** ?

**Egalité, équivalence, pouvoir** dans l'exercice de la démocratie

Un processus démocratique garantit-il de prendre une « **bonne décision** » ? Une bonne décision est une décision qui garantit que tous les acteurs ont été impliqués et que les objections et les avis minoritaires ont été collectés, débattus et pris en compte.

Il existe déjà de la démocratie en entreprise **Changer** le cadre ou **régénérer** les instances existantes ?

### 2 - Qui décide quoi ? Y a-t-il des limites au champ démocratique ?

#### QUI

Associer à la prise de décision les personnes impactées par la décision (Le dirigeant, les salariés, les Institutions Représentatives du Personnel, les clients, les fournisseurs, les élus, les actionnaires, les associations, les banquiers, les actionnaires (parties prenantes))

Respect des responsabilités de chacun, clarifier les rôles et contributions.

Ne pas démocratiser au-delà des attentes des salariés (ont-ils la volonté d'être associés à la décision ? veulent-ils la démocratie ? plus de démocratie ? ). Est-ce une défausse du dirigeant ? Clarifier les limites ?

Des relais démocratiquement choisis

Comment articuler leadership-visionnaire et le collectif / Comment favoriser participation des équipes dans prise de décision+ indicateurs ? Comment mesurer / Comment engager les collaborateurs dans un processus démocratique / Managers gestionnaires de tensions

Comment le dirigeant peut-il évoluer pour changer l'entreprise ?

#### QUOI

La démocratie sur quelles décisions ?

Choisir les sujets qui méritent ce fonctionnement ?

Sur quels sujets : sujets RH, gouvernance, actionnariat Appliqué aux salariés seulement ou aux parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires,...) ?

Stratégie ? Résultats ?

**Problèmes ?**

### 3 - Les conditions favorisantes INFORMATION

Relais, réunions régulières /  
Clarification des périmètres de  
responsabilité

### Culture de la communication RENCONTRES/ECHANGES

Créer des lieux de convivialité, de  
lien social, de créativité. Réunion  
d'expression de tous

Tour de table systématique (sans à  
priori)

### FORMATION

Prendre et laisser le temps de  
formation, de compréhension,  
d'apprentissage

### INVESTISSEMENT

temps/argent/énergie (volonté et  
actions dans le processus  
collaboratif)

### OUVERTURE

Associer des « différents », penser  
des alliances étonnantes, créer des  
dynamiques de territoire

### CONVICTIONS

**TRANSPARENCE** : système lisible  
et explicite – clarifier le projet.

Savoir aborder des sujets durs et  
être honnête et transparent

**ACCEPTER** : Les décisions  
produites par le processus doivent  
être considérées

Donner le droit, RS interne –

### VALEURS

Conviction de départ favorable  
indispensable

La confiance : une condition  
nécessaire à l'expression ....

Valeurs gentillesse / Politesse

Expression, engagement,  
reconnaissance

Valeurs partagées (écoute,  
empathie, transparence,  
authenticité/être vrai/ne pas leurrer,  
- sécuriser/confiance)

Authenticité

Recréer l'engagement à l'intérêt  
collectif

### SENS

Notion de sens et de projet de  
l'entreprise (partagés)



### 4 - C'est quoi une intelligence collective ?

Contrairement à ce qui se passe  
souvent, dans un groupe banal  
ponctuel qui ne se connaît pas ou  
dans lequel existent des tensions,  
des egos démesurés, des luttes de  
pouvoirs, des conflits larves...,

l'intelligence, au sein d'un groupe « évolué », peut se multiplier en se partageant et donner accès à d'excellentes solutions, difficiles à trouver par une personne seule, soit-elle le dirigeant le plus éclairé... Pour cela, un certain nombre de conditions favorables doivent être réunies : le nombre de personnes pour la possibilité des échanges, l'hétérogénéité du groupe pour la créativité, le principe d'équivalence pour « oser dire », la régularité pour la participation de tous, etc

Pour créer demain matin les conditions d'une intelligence collective et l'associer au processus de décision du dirigeant :

- Tester la sociocratie, forums, médiateur
- Mettre en place des systèmes de reconnaissance de l'intelligence collective
- Management bio : moins mais mieux

...

### 5 – La démocratie, pour quoi ?

Motiver = donner des motifs d'action / Confronter / Valider / Partager / Enrichir / Mobiliser pour participer / S'ouvrir et changer le système / Projet commun avec les parties prenantes / Expression des différences et des impertinences /

Expression individuelle des salariés dans un système /

*Utile à l'entreprise mais également à l'individu et donc à la société toute entière*



### Quelques conclusions

Un mode de fonctionnement adapté à un monde complexe pour enrichir, ouvrir, décloisonner tout en permettant à chacun d'avoir une place

Un bon équilibre et un affichage clair entre pouvoir/responsabilité/engagement sur la prise de décision pour qu'elle s'inscrive

dans l'accomplissement optimal du projet entrepreneurial global.

L'implication dans un projet quel qu'il soit (personnel, familial ou professionnel) est proportionnelle au bénéfice de « l'investisseur ». Ce bénéfice est le résultat d'un mélange subtil de satisfaction, plaisir, reconnaissance, lien, sens, etc...

Le système quel qu'il soit s'applique au dedans mais aussi en dehors de l'entreprise et implique donc aussi toutes les parties prenantes.

## Journée de formation SOL – mai 2011

**Sol France** (Société pour l'Organisation Apprenante) est une association à but non lucratif créée en janvier 1999, membre du réseau SoL International (Society for Organizational Learning), issu du MIT (Boston). Son but est de **favoriser le changement profond et durable** des organisations et des personnes grâce à **des échanges d'expériences et à la réalisation de projets intra et inter-entreprises** associant responsables opérationnels, consultants et chercheurs.

Vous pouvez retrouver compte rendus, informations et contacts sur le site [www.solfrance.org](http://www.solfrance.org)

**Les entreprises humaines souhaitent créer une passerelle avec SOL France qui, se positionnant sur des journées de formation, inspiration et information, est une organisation complémentaire pour avancer sur les problématiques de gouvernance. Dans cette optique, des conditions préférentielles pour assister aux journées SOL, sont réservées aux membres LEH et nous vous feront régulièrement des retours sur ces manifestations.**

### Une gouvernance d'avenir

(Interprétation personnelle des propos de Goran Carsted\*)

Tous les signaux vont vers cela : la gouvernance de demain passera d'abord et forcément par la participation, la contribution de tous les acteurs concernés. Les projets gagneront ainsi en intelligence efficacité souplesse et pérennité. Le pouvoir et la décision réservés à une seule personne, quelle qu'elle soit, est un concept du passé.

Avec notre ancienne approche, et dans un environnement actuel assez sombre, nous nous accrochons à nos anciennes façons de faire et nous continuons à vouloir « avoir prise sur les autres », les « faire changer » pour les « emmener » dans un futur prédit.

Or le futur ne se prédit pas, il se construit, et les hommes ne doivent pas être « guidés », ils apprennent tout seul, les conditions favorables à cela permettant peut-être juste d'avoir plus de confort pour le faire. De la même manière que la révolution industrielle s'est faite toute seule, elle n'a pas eu besoin d'être programmée, accompagnée et n'a pas été prédite, la prochaine évolution des sociétés, confrontées à des problèmes économiques, sociétaux et environnementaux, va se co construire avec l'ensemble des humains. Les organisations ne sont pas des machines programmables et prévisibles mais des communautés vivantes.

Après une période où l'homme a pensé pouvoir être le maître du monde par une connaissance de plus en plus fine des sciences, techniques et systèmes, nous voici arrivés à une autre époque : celle où nous nous apercevons que le monde est complexe, alors que nous le croyions seulement compliqué\*\*.

C'est l'énergie qui est nécessaire pour construire et c'est la confiance qui favorise l'innovation. La peur de l'erreur est la base de la bureaucratie et l'ennemie de l'évolution. Enfin on ne peut faire l'impasse sur le temps : le temps nécessaire à construire la confiance, le temps pour laisser chacun mûrir son énergie.

\* Des infos sur [www.naturalstep.org](http://www.naturalstep.org)

\*\* Marc Halévy l'explique bien dans son dernier ouvrage. Un airbus est compliqué, il comprend de nombreuses pièces qui ont été réalisées par des spécialistes, et sa construction nécessite méthode et savoir faire...mais nous pouvons le défaire et nous aurons les pièces de base identiques, et en reprenant celles-ci nous pouvons reconstituer cet airbus. En revanche une mayonnaise est complexe, quand nous mélangeons les éléments de base, nous n'obtenons pas toujours le même résultat et de plus nous ne pouvons plus revenir aux ingrédients de départ. Cette image un peu triviale, illustre bien, je trouve, la différence dans l'approche de nos phénomènes sociétaux, nous les avons traités comme compliqués croyant qu'il suffisait d'avoir des recettes pour régler des problèmes, alors que nous sommes dans un monde complexe où chaque collectif interagit de façon différente en fonction d'environnements différents...