

Comment une concertation peut constituer le public et transformer le traitement des problèmes - CAS PRATIQUES

Le 16 mai dernier, l'association SOL (Société pour une organisation apprenante) a coordonné une journée de discussion sur le thème: « 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 6 cas de composition de collectifs surprenants qui ont réinventé le traitement du problème qui les réunissait.

Nous restituons ci-dessous le compte-rendu des cas présentés lors de ces rencontres et des échanges qu'ils ont inspirés :

-CONCERTATIONS AGRICOLES : 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.

-WORLD CAFES : Dialogue créatif et collaboratif dans les villes européennes: l'expérience des journées de Dresde et de Bilbao.

-FORUM DE PARTICIPATION CITOYENNE : impliquer les citoyens dans la définition et l'expérimentation de nouveaux comportements- La démarche de Nantes Métropole en matière de mobilité.

-L'ALLIANCE ECONOMIE SOCIALE ET ENTREPRISES : Associations Semailles et Jardin de Cocagne.

- COMMENT DANONE INTEGRE L'ECOSYSTEME DANS SA STRATEGIE ?

- PARCOURS PROFESSIONNELS : dialogue social et sécurisation des parcours professionnels en Franche Comté.

Voici un compte rendu de quelques uns de ces cas et des échanges qui ont suivis.

FORUM DE PARTICIPATION CITOYENNE

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 Metropole, 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 responsables 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 :

- 1) Conseil de Développement, sorte de conseil des sages
- 2) 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.

- 3) Les Ateliers Citoyens : 1000 entretiens qualitatifs par téléphone auprès d'habitants des différentes zones de la ville, suivi 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 ! », « Arrêtez de nous culpabiliser ! », « Donnez 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 accros 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 :

- 1) Chercher des dispositifs qui permettent de **sortir de débats centrés sur la technique** et de reparler des besoins de l'utilisateur ;
- 2) 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 ;
- 3) 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
- 4) Expérimenter ! Accepter la possibilité de faire des erreurs, de revenir sur des déclarations (contexte politique). Evaluer les projets, à différents stades de vie, et tirer les conséquences de ces évaluations.

ENTREPRISES

Association Semailles et Jardin de Cocagne

Les Semailles est une association qui propose un chantier d'insertion par une activité économique d'agriculture biologique, dont les produits sont distribués à un réseau de d'adhérents. Les personnes viennent en général y travailler pour des périodes de 6 à 12 mois. L'association des Semailles compte à ce jour 35 postes agréés subventionnés, ce qui permet à environ 70 / 80 personnes d'être accompagnées 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, les 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 de Semailles propose également des modules d'éducation à l'environnement et au développement durable à destination des enfants ou des adultes.

La spécificité des 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 des 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 des 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 créés par les 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.

COMMENT DANONE INTEGRE L'ECOSYSTEME DANS SA STRATEGIE ?

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

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

Le fonds 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 simples qu'une fondation. Sa durée de vie est de 5 ans, ce qui permet de voir les résultats avant de poursuivre.

Le fonds 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.

Danone a mis en place un véritable scoring des projets pour suivre leur évolution. À 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 là-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 savoir-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

PARCOURS PROFESSIONNELS

Dialogue social et sécurisation des parcours professionnels en Franche Comté

Intervenant : Jacques Naudin

J. Naudin 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 2008 avait pour finalité de protéger et de sécuriser les employés d'un bassin d'emploi industriel et automobile en crise, situé en France Contée, autour des entreprises Renault et PSA Peugeot Citroën.

J. Naudin note une difficulté à sortir d'approches habituelles, ou être chômeur est synonyme d'être hors du système. J. Naudin 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 faut 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 négociation. 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 a continué à imaginer et proposer des solutions à la crise de l'emploi et à la précarité.

Quelques propositions du groupe:

- La mise en CDI des intérimaires qui peuvent être embauchés par les sociétés d'intérim (comme en Allemagne). Ainsi, soit ils sont en mission, soit en formation financée par la société d'intérim avec une partie payée par la Région.
- Une politique intergénérationnelle de l'emploi : 2 ans avant la retraite, organiser la sortie du salarié en sifflet, notamment s'il a 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" (cf. les « emplois jeunes ») dans des associations, dans des lycées, etc.
- Mettre un terme au système dysfonctionnel 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.
- Créer un « revenu d'existence ». Concevoir un système de financement permettant à tout le monde d'avoir accès à un revenu de vie (cf. Yolande Bresson). La proposition serait de tester le financement de ce modèle uniquement sur les jeunes pour commencer.

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.

- J. Naudin: 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. L'idée que l'entreprise est faite de capital certes, mais aussi de salariés, doit être défendue et martelée. Ces deux partis doivent être pris en compte dans la gestion de l'entreprise.

-Conseils méthodologiques de J. Naudin pour les négociations :

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 au 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 en amont. Par exemple le médiateur J. Naudin connaissait bien les relations et les modes d'influence réciproques des 5 principaux syndicats qui ont été impliqués dans la signature des accords de la négociation évoquée ; il a réalisé un travail important pour anticiper et faciliter les tractations avant l'ouverture des négociations officielles.

Comptes-rendus réalisés par : Louis-René CHABANNES, Delphine CONDAT, Cassiopée GUITTENY.