

ENVIES DE

CHANGER!

La revue de la paix économique

Dossier

Ces managers qui changent l'économie

Rencontre

avec Robert Misrahi

Ilios Kotsou

Simon Grégoire

Hugues Poissonnier



PUG

N°3 DÉCEMBRE 2020

MERCI

à l'Udimec et à Veolia,
partenaires de la revue
Envies de changer !

**La paix économique,
une grande idée qui a besoin
de nous tous pour avancer.**

Directrice de la publication

Ségolène Marbach

Direction de la rédaction

Dominique Steiler
Agnès Muir Poulle
Laurence Dussert

Gestion de projet

Agnès Muir Poulle

Rédaction

Barbara Brelle Lenoir (BBL)
Agnès Muir Poulle (AMP)

Communication

Manon Pacheco (GEM)
Emmanuelle Vouriot (PUG)

Direction commerciale

Sylvie Bigot

Secrétariat de rédaction

Presses universitaires
de Grenoble

**Direction artistique
et mise en page**

Super regular

Illustrations

Daniel Frost

**Vente au numéro en librairie
et sur pug.fr**

Version papier: 15,00 €

Version numérique: 12,00 €

**Formule abonnement
(à partir de 2021)**

- Version numérique
(2 numéros par an): 20 €
- Version papier
(2 numéros par an):
 - France : 28 €
 - Étranger et DOM TOM:
nous contacter (contact@pug.fr)
- Version papier + numérique
(2 numéros en version papier
+ 2 numéros en version
numérique par an):
 - France : 45 €
 - Étranger et DOM TOM: nous
contacter (contact@pug.fr)

Disponible en version
numérique sur cairn.info

Contacts

dominique.steiler@grenoble-em.com

sandrine.kozma@grenoble-em.com

Remerciements

Ce numéro est sponsorisé
par l'Udimec et Veolia
activité Eau France

*Si vous voulez devenir
sponsor de la revue de la
paix économique, merci de
contacter Sandrine Kozma:*

sandrine.kozma@grenoble-em.com

**La Chaire Paix économique
est soutenue par**

- A.Raymond
- Böllhoff Oталu
- Ets A.Cros
- GEM
- HPE
- Thermo Technologies
- Udimec
- Harmonie Mutuelle

Sous l'égide de



Fondation
pour le Développement
de l'Homme
et de la Société

● ● ●
à suivre
n°
4



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



**Revue semestrielle éditée
par les PUG et Grenoble Ecole
de Management**

PUG – Service abonnements

15, rue de l'Abbé-Vincent

38600 Fontaine

www.pug.fr

Version papier: dépôt légal décembre 2020

La version papier est parue sous la référence
ISBN 978-2-7061-5060-9

Version numérique:

ISBN 978-2-7061-5084-5 (e-book PDF)

« Le réalisme est dans l'œuvre quand
l'idéalisme est dans l'âme et c'est à force
d'idéalité seulement que l'on reprend
contact avec la réalité. »

Henri Bergson

« Il nous faut refonder nos grands élans :
qu'est-ce que la vie ?
qu'est-ce qu'être humain ?
qu'est-ce que faire société ?
qu'est-ce que faire entreprise ? »

Dominique Steiler

« L'éducation est le fondement
d'une économie de paix. Elle doit
nous apprendre l'amitié, la générosité,
l'entraide, le sens de la vie
et non pas la concurrence. »

Robert Misrahi

« Si nous voulons tendre vers
des organisations apaisées,
il est important de favoriser
un climat émotionnel positif,
nourrissant la confiance
et la coopération. »

Ilios Kotsou

Paix

Depuis quand ce mot a-t-il disparu de l'entreprise ?

Et d'ailleurs, a-t-il un jour eu véritablement sa place, hormis quand, dérangé par un énième courriel, on pense très fort : « mais fichez-moi la paix ! »

Il y a plus dix ans, nous avons choisi de faire de la paix le cœur de notre réflexion. La paix économique n'est pas un concept propre à l'économie, mais ce quasi-oxymore permet de souligner les angles morts de ses succès comme de ses errements, en proposant de repenser la vie commune avec la paix comme point de mire.

Cette revue illustre notre démarche dans un mouvement de balancier. D'une part, elle refuse l'injonction obsessionnelle de la solution rapide, et lui substitue un changement de représentations du monde et de la vie – afin que le réalisme entre dans l'œuvre quand l'idéalisme s'ancre dans l'âme. D'autre part, elle offre un cadre de transformation et des dispositifs à partir desquels les acteurs d'un territoire peuvent co-construire les règles, méthodes et outils nécessaires à leur prospérité mutuelle. Les exemples choisis dans le dossier de ce numéro, qui valorise les démarches récompensées par les Trophées de la paix économique, en sont la meilleure illustration.

Dominique Steiler et Raffi Duymedjian



DOSSIER : CES MANAGERS QUI CHANGENT L'ÉCONOMIE

L'ÉCLAIRAGE DE DOMINIQUE STEILER

06 Une insurrection pacifique au service d'une autre économie

REPORTAGES

10 La pleine présence, moteur du rayonnement territorial

12 Osons une nouvelle culture d'entreprise joyeuse

14 Faire société en valorisant l'engagement

INSPIRATION

16 Brèves

L'INTERVIEW

18 Conversation avec **Robert Misrahi** :
« *Le projet de la paix économique traduit un désir de fabriquer des choses utiles* »

INSPIRATHÈQUE 22



CULTIVER LA PAIX AVEC SOI

RECHERCHE

26 Dénouer les impasses professionnelles par **Simon Grégoire et al.**

REPORTAGES

30 Porter un nouveau regard sur les accidents du travail

32 Accompagner le télétravail contraint

FOCUS

35 Les bonnes pratiques du télétravail



FAVORISER LA PAIX DANS LES RELATIONS

RECHERCHE

38 Les compétences émotionnelles au service de relations apaisées par **Ilios Kostou**

REPORTAGES

- 42** De l'importance d'un dialogue de qualité
- 44** Animer une équipe projet grâce à la facilitation
- 48** Développement collectif et performance

FOCUS

45 Les bonnes pratiques du servant facilitateur



OSER LA PAIX AVEC LES PARTIES PRENANTES

RECHERCHE

52 Un nouveau label pour des achats responsables par **Hugues Poissonnier**

FOCUS

56 Le carré magique de la coopération

REPORTAGES

58 Les émotions : une météo pleine d'enseignements

60 L'intelligence collective au cœur

62 Cap sur le respect du vivant

AVANT-PREMIÈRE

64 Dominique Bourg



En lançant notre premier appel à candidater aux trophées de la Paix économique, nous étions loin d'imaginer que soixante-quinze organisations publiques ou privées, de tous secteurs, de toute forme de gouvernance, répondraient présentes !

Leurs projets témoignent d'une volonté : œuvrer en faveur d'une économie respectant la vie et la dignité humaine, valorisant les comportements de coopération avec l'ensemble des parties prenantes. L'originalité des trophées est de récompenser non pas des réalisations abouties mais des démarches en construction. Ce ne sont plus la finalité et le but qui sont valorisés, mais la réalité, le cheminement, les efforts, l'enthousiasme et la dynamique collective. Nous sommes allés voir les uns, écouter les autres. Un mouvement se dessine...

L'éclairage de Dominique Steiler

Une insurrection pacifique au service d'une autre économie

En rejoignant le mouvement de la paix économique, une centaine d'organisations publiques et privées, de métiers, de taille et de gouvernance variées, expriment leurs engagements en faveur du désir d'une autre économie. Une économie au service du bien commun et du respect de la vie sous toutes ses formes.

**Dominique Steiler, titulaire
de la chaire Paix économique
de Grenoble Ecole de Management.**

En pleine crise sanitaire de la Covid-19, l'entreprise ARC Industries, en difficulté, a reçu par miracle des commandes pour équiper les hôpitaux. La journaliste qui interviewe le dirigeant lui demande : « Allez-vous en profiter pour augmenter les prix ? » La réponse est directe, significative de ces entreprises qui s'engagent : « Nous sommes attachés à la notion de paix économique... Cela ne serait pas acceptable de vendre ces pièces plus cher. On veut en profiter pour dire à nos clients : on est à votre service. » Bravo ARC Industries !

Le déconfinement est désormais derrière nous, et au-delà des effets sanitaires, nous commençons à percevoir les dégâts de cette crise sur notre système économique. Dans les temps qui l'ont précédée, nous étions déjà grandement sollicités pour créer un mouvement de paix économique. La crise a renforcé les intentions des dirigeants, des managers, mais aussi des citoyens à prendre leur part de responsabilité dans cette transformation profonde et nécessaire. Cette revue doit leur servir de tremplin.

Reliés par l'envie de mieux faire

Ne croyez pas que les entreprises qui nous rejoignent et s'engagent pour la paix le font parce qu'elles ne savent pas comment faire différemment ou faire mieux. Elles ont des doutes, bien entendu, mais elles entreprennent déjà, et parfois depuis longtemps, ces transformations qui font de leurs entités de vraies réussites, les transformant en de puissants instruments au service de la cité, au service des femmes et des hommes qui les composent, comme au service de la nature qui les environne. Ce que ces organisations viennent chercher dans notre centre de recherche, ce qu'elles appellent de leurs vœux, c'est trouver des appuis, une légitimité, un moyen de faire ensemble pour dire haut et fort qu'il faut changer les choses et rassembler la puissance nécessaire pour impulser un changement.

Personnellement, je ne crois pas que l'après-crise Covid-19 différera des autres. Non par pessimisme, mais plutôt par réalisme. La vie reste la vie, et les modèles ancrés puissamment dans les habitudes ressortiront avec force. Mais c'est justement pour cela qu'il nous faut faire corps et nous rassembler afin de poursuivre la mise en œuvre de la conversion profonde que propose la paix économique, dans le but de nous servir ensemble des multiples blessures engendrées par cette crise et de nous rappeler nos intentions. Nous avons tous envie de mieux faire, mais la question fondamentale est : « Que serons-nous réellement capables de faire... ensemble ? »



Se rassembler pour agir avec plus de force

Voilà pourquoi il nous faut nous rassembler, en vue d'agir, dès maintenant et dans les mois et les années à venir, chacun à son niveau, chacun avec ses moyens et avec plus de force encore, vers une transformation profonde de notre système économique. En 2010, Stéphane Hessel nous demandait de nous indigner face à nos errements modernes. Aujourd'hui, dans ce contexte si particulier, pour éviter le pire, mais aussi pour enfin donner à la joie une chance d'être réellement présente dans nos vies, nous devons nous insurger avec le cœur comme énergie et la raison comme pilote. L'indignation ne conduit pas assez souvent à l'action : combien de fois encore devons-nous entendre que nous allons changer et, une fois la crise passée, retomber aussitôt dans nos erreurs passées ?

Si toutes ces entreprises, toutes ces personnes veulent faire corps derrière la paix économique, c'est pour agir avec plus de force. Avant que les choses ne deviennent pires encore, s'insurger, c'est être debout et avancer vers un changement que l'on considère juste et nécessaire. Cette insurrection, au sens poétique, ne porte pas en elle la noirceur, mais le feu du renouveau, la force vitale à la transformation pacifique nécessaire.

La crise actuelle réclame énergie et engagement. Les attentes de nombreuses personnes interrogées dans les médias sont claires : non à l'attentisme qui ne peut se conclure que par la continuité désolante, non à la morale et au jugement clivant, mais oui à la mise en action, oui à l'effort collectif, au soutien mutuel que la crise révèle, oui à l'élan profond dont de très nombreuses entreprises, et en leur sein de très nombreuses femmes et hommes, font montre dans les dernières années, pour dire : « Stop, nous voulons une autre vie, nous pouvons faire ensemble une autre économie ! »

Cette insurrection est un grand oui à la force nécessaire pour nous transformer

Des artisans de paix

Cette insurrection est un grand non à la guerre, qu'elle soit économique, civile ou territoriale, et un grand oui à la force nécessaire pour nous transformer.

Nous avons besoin de guerriers pour la paix qui luttent quand c'est nécessaire, de sentinelles pour la paix qui nous éveillent, nous rendent attentifs aux errements du monde, mais surtout nous avons besoin d'artisans de paix, de toutes ces personnes qui, chaque jour, trouvent du sens, non pas à être fort ou riche, mais à travailler ensemble au service du bien commun. Il nous faut refonder nos grands élans – qu'est-ce que la vie, qu'est-ce qu'être humain, qu'est-ce que faire société, qu'est-ce que faire entreprise ?

Nous voulons favoriser l'émergence d'œuvres communes qui donnent du sens à nos actes quotidiens. Il s'agit de développer des entreprises au service du bien commun avec le profit comme moyen et non comme fin

Depuis les trophées de la paix économique, une centaine d'entreprises et d'organisations autour de nous suivent trois engagements et nous montrent comment conduire les changements nécessaires dans de très nombreux domaines : respecter et nourrir la vie sous toutes ses formes ; respecter la dignité humaine, réduire les inégalités, la pauvreté et faciliter l'épanouissement des personnes ; développer des entreprises au service du bien commun avec le profit comme moyen et non comme fin.

Parmi les dossiers des premiers trophées de la paix économique, on peut relever de nombreux exemples d'actions concrètes : améliorer la santé, le bien-être, trouver du sens et réduire les accidents du travail ; transformer la culture pour que chacun se mette au service des autres plutôt que de ne porter son attention que sur ce qu'il lui est dû ; reconnaître nos besoins de sécurité, de reconnaissance, d'entraide et de création ; permettre le droit au désaccord et le préserver comme un joyau ; faire travailler ensemble une administration centrale, une collectivité territoriale de trente-six communes et des entreprises privées à l'attractivité et au vivre-ensemble ; transformer les espaces de travail ; nourrir la coopération et apprendre de la relation conflictuelle ; passer d'une culture d'acheteur cost-killer à une culture d'achats pacifiés ; repenser les outils

de pilotage pour éviter la démesure de la mesure ; oser l'entreprise joyeuse ; au-delà des résultats financiers, transformer le système comptable ; travailler à un territoire touristique pacifié ; faire de l'engagement civique un tremplin vers l'emploi, etc.

La liste est longue de toutes ces initiatives, qui possèdent un point commun : leur intention n'est pas la reconnaissance sociale ou l'imposition d'une ligne morale, mais l'émergence d'œuvres communes qui donnent du sens à nos actes quotidiens et permettent une vie digne et heureuse.

Le lancement de cette revue qui, par ce numéro trois, vous propose un nouveau format, est l'une de nos contributions à cet élan collectif et à ces demandes de faire communauté pour la paix. Elle est aussi là pour offrir un lieu d'expression à vos engagements.

Que sa vie soit longue et fructueuse !



La pleine présence, moteur du rayonnement territorial

Née en 2017 de la fusion de quatre intercommunalités, la communauté de communes Les Vals du Dauphiné est mal identifiée par les acteurs du territoire, et ses équipes sont en quête de sens. Lorsque Fany Allarousse, directrice générale des services, assiste à une conférence sur la Paix économique, elle comprend que la solution est sans doute là...

« **N**otre territoire souffrait d'un manque d'attractivité : difficulté à fidéliser les salariés, à attirer de nouveaux talents, à trouver du sens dans l'action commune. La notion de paix économique a été un déclic : j'ai compris que si chaque individu est bien avec lui-même, aligné, alors il rayonnera dans son entreprise et dans son entourage qui, à leur tour, se porteront mieux et rendront le territoire plus attractif. »

Créer le déclic

Fany propose alors à la collectivité de travailler avec l'ensemble des parties prenantes du territoire pour construire de bonnes pratiques communes. Rapidement approuvé par la présidente et la responsable des ressources humaines des Vals du Dauphiné, le projet séduit

également des entreprises, l'union patronale locale (GICOB) et la sous-préfecture. Tous sont convaincus qu'en travaillant ensemble, ils permettront à l'intercommunalité de rayonner plus loin et plus intensément. Pourtant, l'évidence n'est pas de mise au sein du conseil communautaire : « Certains élus ont trouvé le projet complètement délirant, proche du monde des Bisounours ! Heureusement, le soutien des entreprises et des industriels m'a beaucoup aidée à les convaincre. »

Retrouver l'attention à soi

Une fois les freins levés, le projet Liberté (pour Laboratoire d'Innovations pour le Bien-Être, le Rayonnement Territorial et l'Épanouissement des parties prenantes) est amorcé. Partant du principe qu'il faut

« remettre l'humain au cœur du territoire pour que tous deux grandissent à l'unisson », les acteurs impliqués, publics et privés, démarrent la réflexion autour de leurs modèles managériaux. Une formation est conçue à l'attention des managers autour d'une pratique « socle » : la pleine présence, avec pour thème « Présence, éthique et justesse » : huit ateliers de facilitation sont organisés, basés sur la méthode Open Mindfulness Training®, réunissant cinq managers par structure (25 personnes en tout), 2 heures par semaine, à mi-chemin entre temps personnel et professionnel.

Lorsque l'individu retrouve l'attention à soi et redéveloppe une éthique personnelle, il peut entrer en empathie avec son milieu. On est d'autant plus attentif à son territoire que l'on se sent enraciné

Pris sous l'angle de l'éthique de soi, l'objectif de la pleine présence est de réenraciner les personnes dans ce qu'elles sont en les amenant à ressentir, s'ouvrir et développer la présence empathique. Pour Baptiste Frattina et Éric Le Gal, les deux facilitateurs à l'origine de la formation, « c'est le socle sur lequel tout repose. Lorsque l'individu retrouve l'attention à soi et redéveloppe une éthique personnelle, il peut entrer en empathie avec son milieu, professionnel comme territorial. On est d'autant plus attentif à son territoire que l'on se sent enraciné. »

En complément, des conférences thématiques ouvertes à tous les acteurs du territoire ont été organisées, rencontrant un franc succès : la Paix

économique, les Clés du futur, la Performance collective, l'Intelligence émotionnelle...

Des attentes dépassées

À l'issue du processus, les deux facilitateurs sont particulièrement satisfaits des résultats obtenus : *« Les personnes, même les plus sceptiques, se sont emparées des outils proposés avec une étonnante rapidité. Jamais nous n'avions vu auparavant une telle capacité d'adhésion dans un contexte professionnel. »* Même satisfaction du côté de Fany : *« À l'échelle de notre collectivité, les pratiques professionnelles ont réellement évolué avec des avancées très importantes. C'est une vraie force de pouvoir réunir des acteurs publics et privés et de partager ensemble des problématiques communes. La recherche de solutions collectives renforce la confiance mutuelle et a un impact extrêmement positif sur nos équipes comme sur nos organisations. »* Ainsi, les managers ont tous fait évoluer leurs pratiques managériales et traduit de manière concrète et bénéfique le sens de la démarche auprès de leurs équipes.

Une des clefs de ce projet réside dans la très forte implication et l'exemplarité des forces dirigeantes. Un terreau extrêmement favorable, source de légitimité pour l'ensemble de la démarche. Aujourd'hui, la phase deux du projet est à l'étude. Afin de se dégager des contraintes administratives, les protagonistes envisagent la création d'une association. Leur objectif : faire la démonstration de la paix économique à l'échelle d'un territoire et de son écosystème.

BBL

Les acteurs du projet

- Communauté de communes Vals du Dauphiné (elle regroupe 36 communes du Nord Isère et plus de 64 000 habitants sur 345 km²)
- Sous-préfecture de La Tour-du-Pin
- Entreprises Porcher Industries, Serge Ferrari, Playgonas
- Union Patronale Locale : GICOB

Les facilitateurs

- Baptiste Frattina et Éric Le Gal (Institut Altruistic Open Mindfulness)

Un projet triplement récompensé

- Lauréat des trophées de la Paix économique 2019
- Lauréat des victoires des Leaders du capital humain 2019 (entreprise Serge Ferrari)
- Lauréat 2019 du prix Santé et mieux-être au travail de la Fonction publique territoriale.

Un territoire inspirant

Le projet Liberté a permis de faire émerger des projets territoriaux ambitieux autour de la mobilité et des transports, des logements, de la restauration collective et des services aux salariés. Grâce à la force du collectif, les liens entre public et privé se sont démultipliés. Même si la crise de la Covid-19 a mis un frein à l'ensemble, Liberté est d'ores et déjà un modèle pour d'autres territoires : les communautés de communes voisines, mais également le département de la Loire, où officie désormais l'ancien sous-préfet de La Tour-du-Pin...

« La sérénité intérieure acquise grâce à la pleine présence nous a permis de dépasser l'abatement des premières semaines de la crise de la Covid-19. Grâce à un tel dispositif, nous sommes plus forts pour affronter les tempêtes, car les solutions sont connectées entre tous les acteurs concernés. »

Fany Allarousse

Osons une nouvelle culture d'entreprise joyeuse

C'est une question de survie ! Pour redresser la barre et s'adapter au monde, Veolia activité Eau France a décidé de mettre l'humain au centre : chaque salarié est invité à devenir un leader de la transformation. L'objectif : faire évoluer l'entreprise tout entière, en adoptant une organisation solidaire et de proximité au service des autres.

Veolia Eau est une entreprise mondiale. Elle conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie. En France, l'entreprise emploie 13 000 personnes.

Face à une situation économique qui se dégradait, la direction de Veolia activité Eau France a choisi de mettre en œuvre plusieurs stratégies : réorganiser l'activité, chercher des économies, identifier les bonnes pratiques, revoir son offre de services... En 2017, le nouveau directeur général Frédéric Van Heems impulse une nouvelle manière de faire. Il commence par aller sur le terrain à la rencontre des équipes locales durant trois mois pour écouter : « Je ne fais pas ce travail pour de l'argent. Ma mission est de donner une eau propre et de renvoyer une eau propre à la rivière. Je suis chez Veolia car j'ai un vrai sens du service

public. » Les témoignages et les constats recueillis impulsent la création d'un projet d'entreprise mobilisateur avec trois axes : donner un sens clair, construire une organisation adaptée, créer une culture managériale soutenante.

Savoir où l'on va

Les valeurs de ce « métier de l'eau », de même que ses enjeux sont affichées, revendiquées : « L'eau est un bien essentiel, vital. Tout le monde le sait, mais on l'oublie trop souvent, de même que l'importance du service qui rend sa consommation possible, saine et durable. La vision de Veolia activité Eau France est de garantir l'accès à une eau et à un assainissement de grande qualité pour tous, de répondre aux enjeux de l'écologie humaine et de l'aménagement du territoire. »

Une organisation « globale »

Les constats montrent que l'organisation est un ensemble trop gros pour bien fonctionner. Il apparaît donc essentiel de revenir aux fondamentaux du métier et de créer une organisation « globale » : mutualiser les fonctions supports utiles à tous afin de garantir la cohérence, et décentraliser tout ce qui aide à l'exercice quotidien des métiers. « La nation est au service des régions, qui sont au service des territoires, qui sont au service des clients », déclare Jean-Marc Raymond, responsable du développement des ressources humaines de la région Centre-Est.

Créer les conditions de l'épanouissement

« Le monde et les personnes changent. Les consommateurs, les donneurs d'ordre et les salariés attendent aujourd'hui une qualité de relations dans tous les domaines de leur vie : simplicité, agilité, transparence et efficacité » poursuit Jean-Marc Raymond. « Si nous voulons avoir un haut niveau de relations durables avec les parties prenantes, nous devons créer les conditions de l'épanouissement des salariés, développer des relations de qualité, être solidaires, écouter, autoriser à chacun l'autonomie nécessaire au changement. » Le chemin est balisé par cinq thématiques indissociables de transformation culturelle : le contrat de service public (qui se traduit dans une attitude partenariale avec les clients plutôt qu'une délégation), la relation attentionnée en interne et externe, la sécurité pour tous, la performance et l'innovation.

Accompagner les managers

Pour accompagner cette évolution, on identifie des conditions clés : affirmer, mais surtout incarner au plus haut niveau de l'entreprise l'attitude managériale et salariale attendue ; mettre en œuvre une démarche globale structurée et pragmatique et... se donner le temps. L'accompagnement des managers dans le développement de leurs compétences est un point essentiel. Le rôle managérial doit désormais donner une large place au développement des collaborateurs, à l'expression des intelligences, à l'incitation pour encourager les prises d'initiatives. Enfin, un mot d'ordre s'impose : il faut faire confiance. Des sponsors du changement, volontaires, sont formés aux méthodes collaboratives et accompagnent les managers ; un appel à des porteurs de projets volontaires est lancé ; des ateliers d'intelligence collective sont organisés, les principes du leadership authentique sont clarifiés, des négociations sur le télétravail sont menées, un escape game nommé Veolution est créé par la direction des finances, afin d'expliquer la finance autrement, etc. « Nous sommes dans un mouvement et chaque territoire fait les choses à sa façon. Nous constatons des différences de posture et de relations entre les personnes » poursuit Jean-Marc Raymond, « les relations intermétiers sont plus détendues. Certains disent qu'ils ont le sentiment de ne plus être là pour se battre, mais pour rendre service et si je ne peux pas, je le dis simplement. Nous quittons la défiance pour signer un contrat de confiance ! ».

AMP

Les principes du leader authentique

- 1 **Être à l'écoute en permanence**
- 2 **Porter une vision positive du changement**
- 3 **Inspirer, guider, plus que diriger ou contrôler**
- 4 **Faire grandir chaque personne**
- 5 **Prendre des risques avec courage**
- 6 **Avoir et donner le droit à l'erreur**
- 7 **Être bienveillant**
- 8 **Chercher à être exemplaire**
- 9 **Avoir l'humilité de connaître ses limites**
- 10 **Répandre la joie**



Faire société en valorisant l'engagement

L'Institut de l'Engagement permet aux jeunes qui ont révélé un potentiel d'engagement citoyen de bénéficier de conseils et d'accompagnement afin de les aider à construire leur avenir, reprendre des études, trouver un emploi ou créer une activité. En créant un pont entre deux mondes, il valorise l'engagement des jeunes et leur redonne espoir.

« **A** la sortie de mon service civique, j'étais perdue. L'Institut m'a permis de mieux définir mon projet, de structurer ma recherche et de valoriser mon parcours. » « Quand j'ai rejoint l'Institut, j'étais pleine de doutes. J'avais une idée de projet, un master en gestion des collectivités territoriales et une belle expérience de service civique, mais en raison de mon handicap, le marché de l'emploi m'était difficile d'accès. Ma chargée d'accompagnement a su me redonner confiance et m'a aidée à tisser un réseau. Aujourd'hui, je suis chargée de mission égalité femmes/hommes à la Mairie de Paris et je m'y épanouis. » Tout comme Mariam et Sandra, chaque année, ce sont trois mille jeunes qui sont conseillés et sept cents lauréats qui sont accompagnés de façon structurée et bienveillante par deux mille bénévoles dans la construction de leur projet.

Faire tomber les barrières

« La création de l'Institut de l'Engagement en 2012 par Martin Hirsch et Claire de Mazancourt est née de l'envie d'apporter des solutions pour faire face à trois constats désolants » témoigne Hélène Vincent, directrice de l'antenne grand Sud-Est. Les inégalités sociales en France ne se résorbent pas et les jeunes sont les premières victimes (25 % de taux de chômage chez les 18-25 ans, contre moins de 10 % pour l'ensemble de la population active). La perception de ce qu'est un potentiel est souvent associée à la réussite scolaire et aux stages dans les « bonnes » entreprises. Les critères de recrutement, tant dans les établissements d'enseignement supérieur que chez les employeurs, écartent, voire sanctionnent les parcours atypiques, négligent les acquis de l'expérience des jeunes qui s'engagent. L'engagement pour

l'intérêt général et les compétences qu'il développe est insuffisamment reconnu comme une source d'identification des potentiels. Enfin, les jeunes qui ont révélé leurs qualités à travers un engagement citoyen n'ont souvent pas eux-mêmes conscience ni confiance dans leurs compétences, et dans leur transférabilité possible dans d'autres contextes. Or ces engagements, concrets et porteurs de valeurs, sont très utiles pour le bon fonctionnement de la société.

Faire de l'engagement un moteur de la société

En 2010, la France a mis en place un service civique destiné à accueillir chaque année des dizaines de milliers de jeunes souhaitant s'engager dans une mission d'intérêt général. Si on ajoute les autres types de bénévoles (SVE, VSI, bénévole de longue durée, sapeurs-pompiers, arbitres sportifs, etc.) ce sont des centaines de milliers de jeunes qui, chaque année, consacrent du temps à une mission d'intérêt général. Au-delà de leurs effets dans la société (dialogue entre générations, réduction de la fracture entre valides et personnes en situation de handicap, sensibilisation du public à des enjeux forts, protection de l'environnement, lutte contre les exclusions, etc.), ces engagements sont l'occasion de révéler un potentiel que ces jeunes n'avaient pas encore exprimé : capacité à prendre des responsabilités et des initiatives, envie et facilité d'apprentissage, motivation, ouverture à l'autre, solidarité, esprit d'équipe, exigence, éthique et citoyenneté, etc. Sans une démarche volontariste de valorisation de ces potentiels révélés hors des circuits dits

« d'excellence », non seulement la majorité de ces jeunes rencontre des difficultés pour accéder à des formations et à des emplois de qualité, mais aussi les organismes de formation et les employeurs se privent d'une diversité enrichissante.

Apporter un accompagnement personnalisé et collectif

« En mobilisant un réseau de bénévoles et de partenaires divers (établissements de formation, entreprises, fondations, associations, collectivités), l'Institut apporte à ces jeunes un accompagnement professionnel individualisé et collectif », poursuit Hélène Vincent. « L'accompagnement individuel se caractérise par des conseils pratiques, du coaching, l'accès à un réseau bienveillant, des parrainages, des mises en relations ciblées et un soutien financier au cas par cas. Cet accompagnement est renforcé par un accompagnement collectif, notamment lors des Universités de l'Engagement, à travers des conférences, des ateliers, des forums et des visites. » Par ces actions, l'Institut de l'Engagement, financé à 90 % par des entreprises, contribue à favoriser de nouveaux modes d'identification des potentiels, lève la méfiance vis-à-vis des jeunes aux parcours atypiques, combat la non-diversité sociale et suscite le propre engagement de structures et de personnes. De l'avis de tous, la prise en compte des valeurs de l'engagement crée un terreau de dynamisme et de paix.

AMP

Les chiffres clés de l'Institut de l'Engagement

8 ans

d'existence

700

lauréats accompagnés chaque année

666

parrains et marraines

308

intervenants aux Universités de l'Engagement

90%

des lauréats valident leurs études, et trouvent un emploi stable

93%

estiment qu'ils ont les compétences et le réseau pour réussir leur projet

« C'est la diversité des talents, des histoires et des parcours des lauréats qui constitue le caractère inédit et la valeur ajoutée du projet de l'Institut. »

Bernard Le Masson, président de la fondation Accenture

Liberté, égalité, pleine conscience

Initier les employés municipaux à la méditation de pleine conscience, c'est la belle idée lancée par Franck Plüss, le responsable du service culturel de la **commune de Kingersheim** en Alsace. Un sacré défi, dont l'objectif était de permettre à ces agents de se reconnecter avec eux-mêmes et avec les autres pour cultiver des relations bienveillantes. Résultat, l'ouverture en 2019 d'un forum afin d'échanger sur le sens de leur travail et sur leurs difficultés en utilisant des outils d'intelligence collective.

Commune de Kingersheim, lauréat Développement de la personne

L'avenir du collectif

Prospère et courtisée, dotée de solides fonds propres et d'une centaine de salariés, la SCOP informatique grenobloise **Alma** aurait pu célébrer ses 40 ans sur un mode purement festif. Mais ses dirigeants ont saisi l'occasion pour proposer à leurs employés de dresser un état des lieux et de coconstruire l'avenir de leur société. Si, partout ailleurs, la stratégie de l'entreprise est l'apanage du comité de direction, chez Alma,

tous les salariés sont invités à en débattre, prouvant que l'intelligence collective permet d'allier développement économique et épanouissement des collaborateurs.

Alma, lauréat Développement des relations et du management

Solidarité numérique

Le site **APF Industrie** d'Échirolles, qui compte plus de 80 % de collaborateurs en situation de handicap, a pris le parti de sortir des activités traditionnelles du secteur adapté que sont la blanchisserie, l'entretien d'espaces verts ou le transport de personnes. Son pari : évoluer vers des prestations à valeur ajoutée. Et pour aider ceux qui sont en délicatesse avec les outils numériques indispensables à cette évolution, elle a chargé l'un de ses cadres de mettre en place un vaste plan de transformation digitale. La volonté d'embarquer tout le monde dans cette transformation a eu un impact spectaculaire sur le climat interne de l'entreprise.

APF Industrie, lauréat Développement des relations et du management

L'énergie de tous

« Imagine 2030 » : un nom évocateur pour une belle aventure, celle d'**Engie**, un groupe de taille mondiale qui a proposé à ses 155 000 salariés mais aussi à ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs, de réfléchir ensemble à la stratégie du groupe pour les trente ans à venir. Une expérimentation grande nature menée grâce à une plateforme d'intelligence artificielle pour inventer une nouvelle forme de participation.

Engie, lauréat Développement des relations et du management

De l'étiquette à l'éthique

Refusant le modèle de production low cost, la société **Socota**, installée à Madagascar, a décidé de produire ses tissus et de créer ses propres modèles de vêtements qu'elle vend aux plus grands distributeurs de la planète. Elle parvient ainsi à assurer à ses 7 000 salariés des emplois stables et bien rémunérés, une couverture santé à un coût dérisoire et des formations régulières tout respectant l'environnement. Socota espère se développer à l'international et ouvrir son capital à un partenaire asiatique, mais pas question de transiger sur l'éthique de la société et son engagement en responsabilité sociale et environnementale.

La crise économique liée à la Covid a atteint de plein fouet cette réussite, mais l'objectif de Socota est de tout tenter pour maintenir les emplois.

Socota, lauréat Développement des parties prenantes

Bien à porter

En France, huit millions d'adultes ont des difficultés à s'habiller du fait de leur handicap, de leur âge ou de la maladie. Au Havre, la start-up associative **Cover Dressing** a décidé de s'attaquer à cette exclusion. Après avoir contacté des ergothérapeutes de centre de rééducation pour construire avec eux un protocole d'évaluation « gestuelle/habillement », elle a sensibilisé quelques grandes marques auxquelles elle propose un label « bien à porter. » La collection automne hiver 2019 de Darjeeling, la célèbre marque de lingerie, a ainsi proposé un premier soutien-gorge « Bien à porter » conçu et amélioré avec Cover Dressing.

Cover Dressing, lauréat Développement des parties prenantes

des personnes, l'environnement, les relations avec les clients et les fournisseurs et les actions sociétales. La famille actionnaire souhaite vraiment poursuivre de façon très volontariste sa contribution utile au territoire et regarder tous les champs de l'entreprise » poursuit Alexandre Mauriès. « Cette démarche liée à l'ISO 26000 a été contraignante au début, car nous n'avions pas l'habitude de tout documenter. Elle nous aide à formaliser, à mettre en perspective, et à réunir les collaborateurs comme les partenaires autour de nos ambitions RSE. » Labellisés depuis 2013, les Ets Cros entament leur troisième cycle de trois ans et poursuivent leurs projets : réflexion avec le Comité de direction et le Comité social et économique sur les modalités d'une éventuelle mise en place de l'actionnariat salarié, instauration de temps de partage de bonnes pratiques avec les fournisseurs, travail d'un groupe de salariés pour l'obtention de la certification MASE², etc.

La nécessité de changer maintenant notre rapport au monde

« La catastrophe sanitaire illustre l'impact des catastrophes environnementales existantes et à venir », déclare Jérôme Cros, dirigeant. « La Covid-19 est révélatrice d'un effondrement très profond de notre modèle de développement. Cette catastrophe nous a alertés sur la nécessité de changer maintenant notre rapport aux écosystèmes. »

² Certification portant sur l'amélioration du versant sécurité, santé et environnement des entreprises.

Les actionnaires ont donc décidé d'engager l'entreprise en direction de la qualité de « société à mission » guidée à la fois par des objectifs économiques et des engagements altruistes reliés aux enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Dans ces transformations, que peut-on accepter de perdre ? Qu'est-ce qui doit nécessairement être sauvegardé ? Que faut-il décider de transformer ou de retrouver ? Voilà les pistes de la réflexion engagée avec les salariés en intelligence collective pour poursuivre la vision d'entreprise définie en 2017. Il s'agira d'en faire naître une vision au service des communs, ces ressources partagées, gérées et maintenues collectivement comme le sont l'eau potable, l'énergie et la qualité de l'air.

AMP

La catastrophe de la Covid-19 nous alerte sur la nécessité de changer maintenant notre rapport aux écosystèmes.

« Nous sommes en guerre contre la nature, une guerre tellement entrée dans nos habitudes, si évidente, qu'elle passe inaperçue. Elle n'est que le décor invisible de nos vies quotidiennes. Le vivant s'effondre autour de nous, insectes et arthropodes désertent nos champs et nos forêts, il fait 46°C dans un village de l'Hérault, la vallée de la Vésubie s'effondre dans les eaux en furie, les glaciers partent en lambeaux, les méga feux se multiplient, des villes américaines disparaissent sous les flammes... et rien ne change. Le dieu croissance n'en est nullement ébranlé. Et s'il fallait d'abord faire la paix économique, la paix entre nous, pour pouvoir faire la paix avec la nature ? »

Dominique Bourg

Professeur honoraire
(Université de Lausanne)