



association lyonnaise
d'*Ethique*
économique et sociale

ΕΠΙΔΡΑΣΗ

11èmes Assises de l'Éthique

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

Entreprises, Institutions, Associations
ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE

27/28 Novembre 2003 - Salle du Conseil du Grand Lyon

GRANDLYON
COMMUNAUTÉ URBAINE

IIèmes Assises de l'Éthique

EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE-ALPES

CHAMBRE
DE COMMERCE D'INDUSTRIE
LYON

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil, Le Grand Lyon
20 rue du Lac, 69003 Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**


CAISSE D'ÉPARGNE
RHÔNE-ALPES LYON


AGUETTANT

L'Association Lyonnaise d'éthique économique et sociale remercie très vivement

- *le Grand Lyon*
- *la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon*
- *la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Lyon*
- *les Laboratoires Aguetant*
- *les Laboratoires BioMérieux*
- *la Coopérative Cedilac-Candia*

*Ce sont leurs concours qui ont permis
la réalisation de ces Assises*


BIOMÉRIEUX




candia

Association Lyonnaise
Ethique
économique et sociale

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil. Le Grand Lyon, 20, rue du Lac - 69003 Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE

•Vendredi 28 Novembre 8h30 - 17h00 Journée ouverte au public

8h30 : Accueil et petit déjeuner

9h : Présentation du Réseau Expressions de l'Ethique en Rhône Alpes par Claude Mouchot, Président de l'Association Lyonnaise d'Ethique Economique et Sociale
Allocution de Pierre Alain Muet, Adjoint au Maire de Lyon
Vice Président du Grand Lyon

9h 30 : Conférence-débat avec Pierre Calame, Directeur général de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
« *Ethique et gouvernance pour le 21^e siècle* »

11h30 : Résultats de l'enquête réalisée auprès des étudiants et élèves du supérieur
« *Quelles représentations vous faites-vous de l'Ethique ?* » réalisée par
Michel Cocherel, Rotary international ; Jean-Pierre Durif-Varembont,
Institut de Psychologie - Université Lyon 2 ; Fred Seidel, EM Lyon.

12h30 : Déjeuner sur place (sur réservation - participation : 15 € ; étudiants 10 €)

14h30 : Tables rondes :

- **L'aide au développement est-elle en mutation?**

avec Bernard Husson, Centre International d'Etudes du Développement Local ; Lisette Provencher, Présidente de l'association Aquassistance ; Michel Roux, Responsable de la coopération décentralisée Ville de Chambéry

Animateur : René Valette, ancien Président du Comité Catholique Faim et Développement

- **Peut-on sortir de l'exclusion par l'insertion?**

avec Guy Bottinelli, Président de GIROL, entreprise de travail temporaire d'insertion ; Patrice Sauvage, Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion ; Lucie Rousset et Jean Christian Vizzi, Responsables de l'accueil des SDF au Train de Nuit

Animateur : Paul Belin, Habitat et Humanisme, ancien Directeur des achats à la SNCF

- **L'entreprise peut-elle être éthique?**

Avec Benoît Bied-Charreton, Dirigeant d'entreprise, ancien dirigeant de MétalEurope ; Hugues Puel, Economiste éthicien ; Pierre Vial, CFDT cadres

Animateur : Philippe Bernoux, Sociologue, Institut des Sciences de l'Homme

- **Développement local et aménagement du territoire: l'équité est-elle possible?**

Hugues de Beaupuy, Directeur de Lyon Parc Industriel Plaine de l'Ain,
Florence Barrot, chef d'entreprise en territoire rural.

Animateur : Yvette Bouvet, Université Internationale du Développement Durable

16h30: Points forts et perspectives

Les Assises de l'Ethique sont organisées par
l'Association Lyonnaise d'Ethique Economique et Sociale
www.lyon-ethique.org - E mail : alees.lyon@wanadoo.fr
Tél : 04 72 41 08 28 - Fax : 04 72 40 09 47

OUVERTURE des ASSISES 2003

Claude MOUCHOT

Président de l'Association Lyonnaise d'Ethique Economique et Sociale à Lyon présente le Réseau Expressions de l'Ethique en Rhône-Alpes,

Neuf institutions ont créé l'Association que j'ai l'honneur de présider. Cette Association se donnait deux buts principaux - et se les donne toujours :

- sensibiliser à l'éthique, en particulier les jeunes.
- produire des documents au travers d'ateliers de réflexion et de travail.

L'idée des assises est venue à notre premier Président, Jean-François de LAVISON Comme, très souvent, les grandes idées sont des idées toutes simples, il s'agissait de faire se rencontrer le maximum d'organismes qui mettent l'éthique au coeur de leur projet – même ceux qui n'utilisent jamais le mot.

C'est ainsi qu'en décembre 2001 nous avons réuni 24 organismes, allant de la Faculté de Droit de l'Université Lyon III à Artisans du Monde, pour bien montrer que mettre l'éthique au coeur de son projet, ce peut être intellectuel et extrêmement concret.

Cette réunion était, pour nous, l'institution informelle (mais institution quand même), de ce que nous avons appelé le réseau « *Expressions (au pluriel, c'est essentiel) de l'éthique en Rhône-Alpes* » : une même visée et des pratiques, des expressions très différentes.

Ce sont ces diverses compétences qui ont été mises à contribution au travers du Réseau, et ont permis, dans le courant de 2002/2003, de réaliser un ensemble de conférences à plusieurs voix. Les thèmes en étaient : les comportements éthiques, l'exclusion financière, la citoyenneté, la négociation. Chacun était éclairé par 3, voire 4 regards des organismes dont je viens de parler.

C'est évidemment la mobilisation de ce Réseau qui nous permet, aujourd'hui, de réaliser ces Deuxièmes Assises. Il est clair que l'ALEES n'a pas les compétences pour parler de tout. En Tables Rondes, nous traiterons, cet après-midi, de développement – de territoires – de l'entreprise – de l'exclusion. Heureusement que des organismes du Réseau sont compétents sur ces domaines !

Comme il se doit, je termine par des remerciements. Je vous remercie, d'abord, d'être venus si nombreux ; je remercie le Réseau, les organismes qui se sont impliqués, qui permettent la tenue de ces Tables Rondes – et d'autres. Je remercie, bien évidemment, ceux qui nous ont fourni le nerf de la guerre : la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes, les Laboratoires Aguetant, les Laboratoires Biomérieux et la Coopérative Cedilex Candia. Grâce à eux, nous avons pu fonctionner ; sans eux, nous ne serions pas là.

Je n'oublie bien évidemment pas LYON ; je lui dois quatre remerciements : d'abord, la Ville de Lyon qui permet à l'ALEES de vivre, grâce au soutien qu'elle nous assure régulièrement ; ensuite, le Grand Lyon, qui nous accueille gracieusement dans cette belle salle et qui nous

laissera quelques salles pour les tables rondes ; troisième remerciement (et je tiens à le dire devant Mr MUET) pour l'amabilité extrême des personnes en charge du matériel, qui doivent nous aider à faire fonctionner l'ensemble.

Enfin, je remercie Mr Pierre-Alain MUET d'avoir bien voulu honorer de sa présence notre manifestation et ouvrir ces Assises.

ooo O ooo

Pierre-Alain MUET

Monsieur le Président, Monsieur le Recteur, Mesdames et Messieurs, je suis très heureux, au nom de Gérard COLLOMB, Sénateur Maire de Lyon et Président du Grand Lyon, de vous accueillir pour ces 2es Assises de l'Ethique.

Le responsable politique en charge du développement économique, (et aussi le professeur d'économie que je suis resté), est particulièrement sensible au thème de vos Assises : *Entreprises, Institutions, Associations, acteurs d'un développement responsable*.

J'ai eu la chance, alors jeune étudiant en 1965, de rencontrer un homme politique qui a joué un rôle déterminant dans mon intérêt pour l'économie et pour l'action publique, Pierre MENDES-FRANCE. Tout au long de sa vie, il a considéré que l'éthique devait être au coeur de l'action publique, au coeur de la politique, au point que le terme de *mendésisme* a souvent désigné cette exigence éthique, plus qu'un courant politique proprement dit.

Du côté de l'économie, à cette époque (dans les années 60), l'éthique était une sorte de supplément d'âme de l'économie de marché. C'était le domaine naturel de l'action publique – cette éthique qui exprimait l'intérêt général là où le marché ne pouvait le satisfaire.

Et puis, est venue la grande vague du libéralisme des années 80, où le tout marché, la recherche de la seule rentabilité, la poursuite de l'intérêt individuel, a envahi non seulement la sphère économique (c'était son domaine naturel), mais aussi la sphère sociale et même parfois la sphère publique. D'ailleurs, dans certaines théories à la mode, au cours de ces années, l'Etat n'était plus cet acteur bienveillant traduisant l'intérêt général, mais une bureaucratie au service des intérêts particuliers. Donc, cette évolution conduisait assez loin de la conception qui prévalait dans les années 60. Et, à la fin des années 80, l'effondrement des économies planifiées a semblé couronner cette évolution vers le triomphe absolu de l'économie de marché, gouvernée par le seul égoïsme individuel.

Pourtant, il me semble que la leçon magistrale des transitions, souvent ratées, des économies planifiées vers l'économie de marché était exactement l'inverse. Sans règle éthique, il n'y a pas de confiance ; sans confiance, il n'y a pas d'échanges ; et sans échanges, il n'existe évidemment pas d'économie de marché. Je crois que la grande leçon de la transition russe (par exemple) est que : si vous n'avez pas des règles éthiques, constitutionnelles, des règles du savoir-vivre ensemble qui permettent d'encadrer le marché, vous pouvez passer d'une économie planifiée, non pas à une économie de marché telle que nous la connaissons dans nos démocraties, mais à une économie semi mafieuse.

Donc, l'éthique est tout à fait fondamentale au développement économique et à l'économie de marché. Je crois que c'est la grande redécouverte qui se produit en ce moment, non seulement dans le domaine des politiques publiques, mais dans la sphère de l'entreprise. Après des années dominées par la finance, on redécouvre aujourd'hui, à travers le développement des fonds éthiques, à travers l'importance prise par les agences de notation environnementale et sociale que l'éthique est un facteur important de la compétitivité à long terme d'une entreprise ; que la solidité d'une entreprise s'exprime aussi par des dirigeants attentifs à leurs responsabilités sociétales, par des salariés fiers de leur entreprise, et qu'un manquement aux règles éthiques peut conduire à l'effondrement d'une marque ou à la disparition d'une entreprise. On l'a vu encore ces dernières années.

Je me suis permis cette petite incursion dans l'histoire parce que je crois que, effectivement, on a pris conscience, aujourd'hui, du rôle important que représentait l'éthique, y compris dans un domaine qui semblait lui échapper totalement, l'économie – disons : où l'éthique semblait être un facteur exogène au fonctionnement d'une économie. En réalité, elle est fondamentale, y compris dans le fonctionnement de l'économie.

Le respect de l'environnement, la qualité du dialogue social, le respect des normes sociales fondamentales (notamment dans l'espace international), toutes ces valeurs éthiques, qui sont de plus en plus présentes dans la préoccupation des entreprises, ont toujours été au coeur de l'action des différentes associations qui composent votre Réseau, votre ALEES ; je pense tout particulièrement, dans le domaine de l'entreprise, au CJD, ou à Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens. Ce sont aussi ces valeurs que nous entendons promouvoir à Lyon, dans notre action locale comme dans notre action internationale.

En fait, l'éthique est au coeur de trois événements internationaux majeurs, impulsés par notre Ville ces dernières années : le premier, c'est le développement durable, l'an dernier, avec *Les Dialogues pour la Terre*, avec la préparation de Johannesburg où l'agglomération de Lyon a joué un rôle important pour représenter l'ensemble des villes du monde – Cela a été le cas avec *les Sciences de la Vie et Biovision*, l'éthique et le débat sur le rôle des sciences de la vie a été un thème fondamental de *Biovision* – Ce sera encore le cas, dans quelques jours, avec l'accueil, à Lyon, du *Sommet mondial des villes et des pouvoirs locaux sur la société de l'information*, où l'ensemble des élus, des maires du monde entier vont affirmer dans une Déclaration, qui sera portée au sommet des chefs d'Etat, notre volonté de construire une société de l'information plus solidaire, mais aussi riche de sa diversité, qui respecte la diversité culturelle, la diversité linguistique, qui sont le vrai patrimoine de l'Humanité.

Tout ceci s'inscrit dans la tradition humaniste de notre Cité, dont beaucoup des associations fondatrices de votre Réseau ont toujours été l'expression (Economie & Humanisme – Habitat & Humanisme...) J'hésite à les citer, parce que je devrais les citer toutes. Je crois que c'est une richesse, un patrimoine important de notre Ville.

Et, en vous renouvelant tout le plaisir que j'ai à vous accueillir, ici, au Grand Lyon, je vous souhaite des débats très fructueux.

Jean-Claude FAYSSE

Vice Président de l'ALEES

Je vais prendre la suite en tant que modérateur pour cette journée pour présenter Pierre CALAME.

Il est marié, a 3 enfants et 5 petits-enfants. C'est un X-Ponts (Polytechnicien et Pont). Son originalité est qu'il a passé 17 ans dans la fonction publique, à travers des responsabilités et des postes différents : chercheur sur l'aménagement urbain, responsable des Etudes urbaines, ingénieur d'arrondissement à Valenciennes, sous-directeur à la Direction de l'urbanisme et du paysage. Et il a terminé comme chargé de mission à la DAEI (Direction des affaires économiques internationales) en charge des relations avec le Maghreb.

Après 17 ans de Grand Commis de l'Etat, 2 ans dans l'industrie, dans le Groupe Usinor. Et, pour 17 ans encore, à la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, en tant que directeur général.

Pour situer Pierre CALAME, il faut citer un certain nombre de ses écrits. Il a produit 7 livres : *Mission possible*, en 1995 – *Un territoire pour l'homme – L'Etat au coeur* – et *La démocratie en miettes*, en 2002.

Quant à la Fondation C.L.Mayer pour le Progrès de l'Homme : elle a 20 ans. C'est une fondation, donc elle a son indépendance. Elle juge que son devoir est de se mettre au service des grands défis du monde contemporain. Et elle a une pratique : c'est vivre une aventure humaine où le chemin s'invente en marchant.

Cette Fondation, fruit d'une expérience de 20 ans, a bâti un projet 2003/2010, après avoir eu la sagesse de faire deux années sabbatiques de retour sur ce qui avait été vécu. Ce projet s'articule autour d'un constat : « *Les modèles de développement qui ont dominé la scène occidentale, puis mondiale au cours des deux derniers siècles, sont dépassés. La société monde, qui émerge sans repères communs, sans institutions légitimes, sans justice, sans responsabilité, sans solidarité, sans vision à long terme, sans objectifs partagés, va dans le mur.* »

A partir de ce constat radical, il y a d'abord une conviction importante : le XXI^e siècle devra, pour que l'aventure humaine se poursuive, être un siècle de grandes mutations. Chacun le sait ou le sent, mais a un peu de peine à prendre sa part. Et donc *la Fondation pour le Progrès de l'Homme*, elle, a la conviction que c'est en mettant en réseaux et en maillant les personnes que chacun sortira de son sentiment d'impuissance.

Un autre point dégagé dans le cadre de ce projet, c'est que deux mutations sont prioritaires. La première est celle des modèles de développement – c'est-à-dire les modes de vie, la manière de produire, de consommer, d'échanger. C'est un 1^{er} axe de travail. Le deuxième est le mode de gouvernance, c'est-à-dire l'art d'organiser, de gérer les sociétés, d'assurer la cohésion sociale, la justice, la paix, la diversité, l'épanouissement de chacun, la préservation des ressources.

Voilà les orientations de ce projet 2003/2010. Et, pour introduire *Ethique et Gouvernance pour le XXI^e siècle*, que pouvons-nous trouver de plus pertinent pour lancer nos réflexions communes ?

IIèmes Assises de l'Éthique

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil du Grand Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

Conférence-débat : Éthique et gouvernance pour le 21^e siècle.
Son application au monde de l'entreprise et des ingénieurs.

Intervenant : **Pierre CALAME**, Polytechnicien, Ingénieur en Chef des
Ponts et Chaussées.

Directeur de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de
l'Homme. Membre fondateur de l'Alliance pour un monde responsable et
solidaire.

Auteur de « *La démocratie en miettes* », « *L'Etat au cœur* », « *Mission
possible* » et « *Un territoire pour l'homme* ».

Ethique et Gouvernance pour le XXI^e siècle

Pierre CALAME

C'est un grand plaisir de revenir à Lyon et de parler avec vous de questions qui me tiennent autant à cœur. Mon propos visera à montrer pourquoi la question de l'éthique et celle de la gouvernance sont des questions totalement liées, et pourquoi elles sont au cœur des mutations du XXI^e siècle (ces idées sont développées dans un certain nombre de documents qui sont à votre disposition)

Chacun a en-tête une phrase de Charles Pasqua : *les promesses électorales n'engagent que ceux qui y croient*. Cette formule signe la mort de la démocratie. C'est ce que j'essaierai de montrer.

Puis, je dirai que les grandes idées sont toutes simples. Je le crois et je m'efforcerai de ne dire que des choses extrêmement simples.

1 - La première est que l'*agenda* du XXI^e siècle, (*agenda*, c'est-à-dire ce que nous avons à faire, ce que nous devons faire impérativement, est un agenda simple et clair. Au point que je dis souvent à des Jeunes : votre devoir de génération est aussi simple et aussi clair que celui qu'avaient les jeunes Allemands et les jeunes Français au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale : *Plus jamais ça !* – ce qui a conduit les meilleurs d'entre eux à faire l'Europe.

En décembre 2001, dans le cadre d'un processus : *l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire* – dynamique internationale informelle, qui réunit des gens de tous les milieux et des différentes régions du monde – nous avons tenu une première Assemblée mondiale de Citoyens. Elle avait comme caractéristique d'être une sorte de prototype de ce que pouvait être un dialogue au sein de la société mondiale – prototype, car qui pourrait prétendre, avec 400 personnes, représenter la société mondiale dans toute sa diversité ? – mais prototype, néanmoins, car, à l'inverse de ce que l'on observe, soit dans les conférences internationales, soit même dans les grands événements internationaux, de type Davos, ou Forum social mondial, il y avait eu un effort, et les moyens mis pour le faire, pour que les régions du monde soient représentées d'une manière équitable : on avait pris en compte le poids démographique de chacune ; aussi, pour une fois, l'Asie était majoritaire (l'Inde et la Chine, représentées par les plus fortes délégations). Il y avait également une représentation des différents milieux avec 25 milieux différents : militaires, juristes, paysans, jeunes, universitaires, élus locaux, fonctionnaires internationaux, etc.

Donc, une volonté de *mettre en scène* ce que cela peut vouloir dire le dialogue international, mondial dans une trentaine de langues différentes, (avec toutes les difficultés de traduction que cela peut impliquer), avec les lieux si différents d'où les gens parlent – il y avait, par exemple, les militaires russes et français qui se sont découverts, pendant l'Assemblée, comme étant ceux qui, à l'époque de la dernière crise de la Guerre Froide, auraient commandé les troupes opérationnelles engagées des deux côtés ! Cela a fait des chocs extraordinaires. Il y avait, aussi, des dirigeants de quartiers populaires des villes du Sud, avec tout ce que cela implique.

11 - La première constatation faite, c'est que le dialogue est possible. C'est un formidable message d'espoir. Et même, le dialogue est détonnant dès lors que l'on sort des jeux de

rôles pour que chacun s'exprime comme individu et accepte de parler, non de certitudes ou de positions, mais, peut-être de rêves et d'intuitions.

Deuxièmement, plus étonnant encore : malgré cette diversité, quand il s'agit de s'interroger sur les défis du monde de demain, tout ce monde dit la même chose (il y a, dans un CD Rom sur l'Alliance, une description de cette Assemblée mondiale). Pour des gens qui ne se connaissaient pas *a priori*, vous ne pouvez imaginer quelle a été la surprise, à l'issue de deux premières journées où chacun a travaillé au sein de son milieu et où chaque milieu avait à dresser la carte des mutations qui lui paraissaient indispensables dans le monde – quelle a été la surprise de voir que la carte des paysans, celle des militaires, des juristes, des chefs d'entreprise, se ressemblaient incroyablement !

Ce qui veut dire que, au-delà des opinions et des lieux d'où l'on parle (parce que, certains, dans la salle, appartenaient aux classes moyennes des pays riches et d'autres aux classes pauvres des pays pauvres), on aurait pu s'attendre à ce que certains s'offrent le luxe de parler du long terme quand les autres parlaient de la survie ; pourtant, ils disent la même chose.

12 - Et donc, deuxième conviction – après celle que le dialogue est possible – les priorités sont claires. Trois priorités ont émergé de manière aveuglante :

121 – *La gouvernance* – entendue non au sens des recettes de bonne gouvernance de la Banque Mondiale, mais dans un sens beaucoup plus large : la capacité des sociétés à inventer des régulations politiques, juridiques, mais aussi culturelles, sociales qui leur permettent de se gérer et de rester dans leur domaine de viabilité – qui leur permettent d'éviter les catastrophes.

122 – *L'éthique* – priorité plus clairement affirmée encore et plus étonnante – l'éthique, c'est-à-dire la nécessité de se mettre d'accord entre les Chinois, les Indiens, les Africains, les Américains, les Européens, sur un ensemble de valeurs communes.

123 – *Le constat*, fait par tous, que nos systèmes de développement, nos modes de vie sont en contradiction avec les possibilités d'entretenir les équilibres de la biosphère. Effectivement, quand 20% de la population mondiale a accès à un mode de vie devenu désirable pour tous, mais que l'on consomme déjà 1,5 fois ce que la terre peut produire, il y a quelques inquiétudes à se faire pour l'avenir, car, soit on modifie radicalement les modes de vie, soit on exclut 80% de la population mondiale de la Table du Banquet (et il faudra beaucoup de vigiles pour y arriver !), soit, encore, on ne les exclut pas et on fait exploser la biosphère.

Voilà les trois choses à faire pour le XXI^e siècle.

Parlons des deux premières qui ont été, pour nous organisateurs, pourtant travaillant sur ces questions depuis longtemps, une énorme surprise. Nous étions convaincus de l'importance de ces questions, mais nous avons été surpris de la convergence de tous sur les mêmes questions.

Comment s'expliquer cette convergence ? En rapprochant deux éléments fondamentaux :

148 ce qui est arrivé à l'Occident. – Je ne l'évoque pas sur le registre du sanglot de l'homme blanc, de la culpabilisation, de dire : *tout le mal vient de nous...*, mais en

m'appuyant sur un fait objectif : par sa force opérationnelle, par la force de ses idées et de ses rêves, c'est quand même bien l'Occident qui, depuis 3 ou 4 siècles, a concrètement modelé le monde. Il est donc inévitable, non pas parce que nous sommes mauvais, mais parce que nous avons été aussi dynamiques et puissants, que les maux que nous constatons viennent bien de nos propres idéologies.

Il est arrivé à l'Occident un tour historique assez étrange : un processus d'inversion des moyens et des fins. Le marché et la science (créations éminemment humaines) sont des moyens ; ils ont été progressivement enrichis, développés comme moyens d'échapper à la servitude de la dépendance des calamités, à celle des fatalités, à l'enfermement dans de petits territoires, au développement du bien-être, etc.

Petit à petit, ces deux moyens ont pris le pas sur leurs créateurs ; ce qui se révèle bien avant les manipulations du génome par des apprentis sorciers, pour s'imposer presque contre nous et malgré nous. Les expressions du Café du Commerce l'expriment : *on n'arrête pas le progrès – on n'arrête pas la science – on ne peut pas empêcher les gens de chercher*. Donc, d'une certaine manière, on s'est résigné à ce que ces moyens l'emportent sur les fins.

Quand nous voyons que ces moyens nous éloignent de la possibilité d'une humanité épanouie pour tous ; quand nous voyons, à l'évidence, que l'optimisme béat sur les impacts, décidément et toujours positifs des sciences et des technologies, est remis en cause ; la question : *comment l'humanité reprend en mains sa propre destinée ? comment remet-elle les moyens à leur juste place ?* devient une question centrale.

Dans cette double formulation de la gouvernance et de l'éthique, nous voyons le *pain quotidien* de mouvements, comme Economie & Humanisme ou le CJD, etc., qui, dès leur origine, le disent — l'humanisme, c'est mettre l'homme au centre et ne pas accepter que, à peine échappé de la fatalité de la nature, il retombe dans la fatalité du progrès à tout prix.

149 Le deuxième phénomène qui explique cette clarté et cette force de l'Agenda, c'est ce que j'appelle la *théorie des décalages*.

Quand vous êtes en face d'un système complexe en évolution rapide, une donnée fondamentale apparaît : toutes les parties du système n'évoluent pas à la même vitesse. C'est par une véritable illusion d'optique, ou par un biais méthodologique, qu'observant une société à un moment donné, on la considère comme un tout cohérent. En réalité, notre société, à tous moments, est faite de bouts et de morceaux qui datent de périodes différentes.

Dans les sociétés stables, on peut considérer que l'évolution de chaque facteur étant lent, les ajustements se font en permanence.

Ce qui me paraît caractériser, oh ! combien, la société dans laquelle nous vivons, c'est que depuis deux siècles, mais avec une accélération substantielle depuis 50 ans, les faits économiques, techniques, scientifiques ont évolué de façon extrêmement rapide, au point que chacun hésite toujours à acheter un ordinateur en se disant : si je l'achète, il va se passer une transformation dans 6 mois et mon appareil sera obsolète... Mais ce monde, entraîné par sa propre force et vitesse de créativité et de transformations, évolue infiniment plus lentement quand on en vient à s'intéresser à nos concepts, idéologies, à notre culture et à nos institutions.

Je pourrais l'illustrer assez facilement en rappelant, par exemple, que le débat politique (encore jusqu'à une date récente et peut-être jusqu'à maintenant) s'est trouvé dominé par l'affrontement de ceux qui étaient en faveur d'une détention publique et - ou d'une détention privée des moyens de production, mais à l'intérieur d'un seul modèle productiviste. On voit bien que les pays dits socialistes se sont caractérisés, de ce point de vue, non par une

préservation de l'environnement, mais par une atteinte bien pire, puisque c'était simplement le productivisme sans contre-pouvoirs.

Donc, les idéologies politiques ont survécu, de très loin, aux questions majeures qui, elles, avaient évolué.

2^e exemple — Si l'on s'intéresse à la question de la responsabilité, on s'aperçoit que notre conception reste encore extrêmement marquée par le droit hébraïque, ou le droit romain, avec l'idée qu'on n'est responsable que de ce pour quoi on peut mesurer l'impact immédiat de nos actions. Mais qu'en est-il de notre impact sur les générations futures et du résultat de milliards d'actions cumulées ? Faut-il considérer que nous sommes, dans cette situation, en pleine irresponsabilité ?

Même chose quand on regarde l'action politique. Quelqu'un a dit (avec beaucoup de vérité derrière la plaisanterie) : *il n'y a qu'une seule catégorie d'électeurs au monde, ce sont les électeurs américains...* C'est parfaitement exact : il a suffi de 2.000 bulletins plus ou moins bien percés en Floride pour déterminer l'avenir du monde ! L'opinion de milliards d'êtres humains, par rapport à cela, ne pèse rien, même quand ils vivent dans des Démocraties dites représentatives.

Donc, voilà des systèmes qui sont responsables, mais simplement aux yeux de leurs électeurs, d'actions européennes ou américaines qui ont un impact sur le monde entier.

On voit bien que tout cela ne tient pas debout !

2 — Qu'en est-il, alors, de nos institutions ? Nous sommes en train de construire une société mondialisée, radicalement interdépendante. Nous avons à gérer des systèmes complexes d'interactions à une échelle, entre les échelles, etc. Mais qu'est-ce que nous avons mis en face ? Des institutions étatiques – ce que l'on appelle l'Etat westphalien ; donc une théorie de l'Etat qui émerge lentement du Moyen Age et qui prend forme au XVII^e siècle, consolidée, sacralisée par la Révolution Française. Et c'est avec ces outils étatiques, structurés en départements verticaux, que nous prétendons gérer un monde interdépendant à l'échelle mondiale.

De ce fait, bien entendu, les grands acteurs qui émergent — c'est tout à leur honneur — que sont les grandes entreprises, sont effectivement dans une situation de quasi jungle, de quasi manipulation des Etats. Nous avons tous en tête les chiffres qui montrent que, quand on prend les 100 plus grands chiffres d'affaires du monde, il n'y a que 40 Etats et 60 entreprises. C'est dire à quel point le poids des entreprises est devenu considérable par rapport à la plupart des Etats. C'est dire aussi combien leur espace et leurs marges de manoeuvre sont grandes par rapport à ces petits territoires nationaux. Mais c'est encore avec ces institutions que nous cherchons à gérer le monde contemporain et celui de demain.

Et, parce que tout le monde le sent, il faut vraiment que l'on reprenne la maîtrise de notre destin. Si j'ai intitulé un dernier livre *La démocratie en miettes*, c'était pour exprimer cette nécessité de la révolution de la gouvernance à partir d'un constat très simple, que nous faisons tous, tous les jours : d'un côté, plus personne n'ose plus se dire non démocrate ; mais, au fond, tout le monde sait que la démocratie est en crise partout. D'où l'idée de *Démocratie en miettes*.

En face de cette situation où nous voyons qu'il faut changer, mais où nous ne trouvons pas en nous-mêmes la capacité de changer – eh bien, ces deux priorités de la gouvernance et de l'éthique expriment cela : remettre le monde à l'endroit et créer des régulations de toutes natures, qui soient à l'échelle de ce que nous avons à gérer.

Cela conduit à montrer pourquoi l'éthique – et l'éthique partagée – est au cœur de la construction du monde contemporain ; et pourquoi il faut réhabiliter très fortement la notion, tombée en désuétude, de contrat social.

Observation très simple : les peuples du monde n'ont pas désiré vivre ensemble. Ce n'est pas une décision volontaire, un contrat à l'échelle de la planète qui a fait que les peuples du monde ont décidé de coopérer, même si la Charte de l'ONU exprime une idée de ce genre. Fondamentalement, au niveau des peuples, ceux-ci ne l'ont pas décidé. Cela se passe comme cela : les interdépendances sont devenues mondiales.

Cela veut dire, que nous le voulions ou non, que nous allons devoir nous mettre d'accord sur des principes communs pour gérer la planète. Aussi, que nous allons devoir, en l'absence d'une communauté politique déjà constituée, construire une communauté mondiale capable de s'organiser et de vivre. Nous ne pouvons pas nous laisser enfermer dans une logique *de la poule et de l'oeuf*, où il n'y aurait pas de communauté politique, parce qu'il n'y a pas de communauté mondiale pour la désirer – et pas de communauté mondiale, parce qu'il n'y aurait pas de communauté politique pour l'organiser.

Notre devoir de citoyen est donc de sortir de ce cercle vicieux pour construire ensemble une communauté mondiale. Et c'est le sens de dynamiques comme celle de *l'Alliance*, mais aussi de toutes les expressions de la construction actuelle d'une société civile mondiale.

Nous mettre d'accord sur des principes communs. Où les trouver ? Comment les construire ?

Autre observation de bon sens : dans la plupart des sociétés, cette question des principes communs est si essentielle qu'on la sort du quotidien pour la renvoyer, autant que possible, du côté de la transcendance – qu'elle soit sacrée ou laïque, peu importe.

Dans le cas présent, ce recours n'est pas possible, parce que nous n'avons pas suffisamment de références et d'histoires communes pour construire ce référentiel commun.

Et donc, toute l'aventure, qui aboutit à *la Charte des responsabilités humaines*, a consisté à se dire : n'essayons pas de nous mettre d'accord sur une vérité universelle – comme, parfois, dans le dialogue interreligieux, certains se disent, *en confrontant bien, on arriverait peut-être à une religion naturelle qui, au carrefour de toutes les religions, reconnaîtrait ce qu'il y a de commun* – je crois que c'est une voie intéressante, mais très insuffisante. Il est plus urgent de s'intéresser à *l'universel pratique* : Quelles règles de vie en commun peut-on adopter ? Comment peut-on se mettre d'accord ? Nous verrons plus loin comment, très naturellement, la question de la responsabilité est venue au cœur de ces questions.

Donc, construction de principes communs.

Et puis, comment ils vont s'appliquer aux différents milieux. C'est là que la question du contrat social réapparaît dans toute sa force. Puisqu'il s'agit de construire une communauté mondiale, probablement anticipant la construction d'une véritable communauté politique (je

ne vois pas, à l'horizon, de véritable communauté politique démocratique avant 50 ans, au moins), il faut revenir aux fondements de ce qui fait société ; c'est, pour chaque individu, mais aussi chaque milieu, ce qui justifie que l'on ait des droits vis-à-vis des autres ; cette justification est effectivement la contribution qu'on apporte aux autres.

3 - Avec beaucoup d'opiniâtreté, nous devons revisiter (ou parfois visiter) les fondements du contrat social qui relie les différentes activités humaines entre elles, et qui relie chacune au reste de la société.

Deux exemples : l'université. Il faut se rendre compte que l'université, bel exemple de décalage que nous connaissons, est l'héritière directe de l'université prussienne de Von Humboldt ; cela remonte vers 1815, donc pas loin de 200 ans, avec ce mouvement de détachement progressif, à partir du Moyen Age, de la science et de la religion ; avec ce mouvement de spécialisation, la création des facultés, cette idée cartésienne que c'est vraiment en se spécialisant que l'on en viendra à mieux comprendre le monde, etc. Et sans qu'on en soit trop conscient, avec deux piliers à ce contrat social, justifiant que, conférence après conférence, l'UNESCO explique que le développement de l'enseignement supérieur est une priorité pour le monde. Il y a, d'une part, la conviction de l'importance de la spécialisation ; d'autre part, l'idée de l'autonomie, de la franchise universitaire, de la liberté de rechercher, de chercher, comme valeur transcendante à toutes les autres.

Concrètement, ce contrat social ne tient plus ; on voit d'ailleurs, notamment dans les pays du sud, le soutien populaire au développement de l'enseignement supérieur s'affadir, comme le soutien à la recherche. L'enjeu est maintenant de dire : quel nouveau contrat entre l'université et la société ? comment, concrètement, l'université, avec les libertés qu'elle a, avec les moyens qui lui sont donnés par la société toute entière de chercher, de réfléchir et de former, contribue ou non à former des élites capables de relever les défis du XXI^e siècle ?

Même observation sur le contrat social, qui liait la communauté scientifique et la recherche en direction de la vie civile. Il y a des textes. On a publié un livre *Sciences et démocratie, le couple impossible*, qui raconte comment, à la fin de la Deuxième Guerre mondiale, très explicitement, le dialogue s'est établi entre les scientifiques américains et la présidence américaine pour dire : que va-t-on faire de la science ? Et on est arrivé à cette idée que, en laissant la science libre, en la soutenant largement du côté public, on faciliterait l'innovation technologique ; celle-ci faciliterait la croissance, qui permettrait la cohésion sociale, qui garantirait la paix. Le contrat est donc parfaitement explicite.

Il est clair que le soutien à cette idée s'est affadi dans la société, que les doutes les plus grands s'expriment à l'égard des scientifiques – cf. le sondage international de Gallup, dans une quinzaine de pays, qui demande : *en quelles institutions avez-vous confiance ?* En gros, celle qui arrive en tête, c'est l'armée ; celle en qui on a le moins confiance, c'est le politique (la démocratie a quelques soucis à se faire). Le scientifique n'arrive pas tellement plus haut que le politique. Ainsi, les sociétés n'ont plus confiance, ne croient plus que la fuite en avant dans la recherche soit vraiment la solution à leurs problèmes. Il y a donc très clairement un problème de contrat social.

- Premièrement, construire une société mondiale sur des principes communs.
- Deuxièmement, des principes sans pouvoir référer à une transcendance commune.
- Du coup : nécessité de reconstruire les contrats sociaux.

Voilà autour de quoi se construit le défi éthique.

4 - Dans le cadre de *l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire*, on a pris cela très au sérieux. A partir de 1995, on est parti d'un processus de travail international, interculturel, interreligieux, pour essayer de découvrir s'il était possible de se mettre d'accord sur des principes éthiques communs.

Là aussi, la réponse, très optimiste, est : *OUI. On peut avec la charte des responsabilités humaines* (cf. CD Rom sur *l'Alliance*). Que dit cette charte ? Plusieurs choses :

41 – L'éthique n'est pas la morale. L'éthique, c'est la gestion de relations, de tensions entre des choses qui nous tiennent toutes à cœur et qui, au premier abord, s'avèrent contradictoires. Assurément, on ne peut pas se mettre d'accord sur une morale prescriptive commune — nos cultures sont trop différentes — et la réalité des situations auxquelles nous avons à faire face est trop diverse pour qu'appliquer des prescriptions communes ait un sens.

Cinq grandes relations, cinq tensions doivent ainsi être traitées. Ce sont :

150 relation entre *unité et diversité*. Les deux sont désirables : l'unité, pour assurer la cohérence ; la diversité, pour respecter la diversité du réel, celle des êtres et celle des cultures. Oui, nous avons à construire un monde où nous devons avoir l'obsession de la cohésion et celle de la diversité.

151 relation entre *moi et l'autre*, ou *moi et le collectif*, ou *moi et nous*. Comment exprimer que, *plus nous sommes, plus je suis*. Autour de cette question, il y a celle de la symétrie, avec la règle d'or qui est, au moins : *ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'ils te fassent...* A défaut d'une règle plus positive : *fais aux autres ce que tu aimerais qu'ils te fassent*. Cela fait partie de cette grande relation moi et l'autre, l'affirmation de l'individu et, en même temps, celle de la nécessité du collectif. Avec, autour de cela, toutes les questions de tolérance, de réciprocité, de symétrie, etc.

152 relation entre *l'être et l'avoir*. Certes, l'accumulation des biens est essentielle, mais il y a quelque chose d'irréductible. La finalité de tout cela, c'est, quand même, le plus d'être. Concrètement, dans le domaine du développement, surtout dans les pays pauvres, on ne peut avoir l'air de traiter avec un détachement de nanti la nécessité de, peut-être un jour, faire 3 repas par jour, ou se soigner. Et ne pas perdre de vue que l'accumulation de ces avoirs ne conduira jamais nécessairement à l'être. Nous l'expérimentons tous les jours dans notre propre société.

153 relation entre la permanence et le changement. Le changement n'est pas un but en soi ; il ne trouve son sens que s'il permet de plus persister dans son être. On voit très bien comment le changement est une nécessité de nos sociétés. Loin de s'opposer à l'identité, il faut que ce changement soit constructif d'une identité sans cesse en évolution. C'est quelque chose que connaissent toutes les cultures, absorber, filtrer les apports de l'extérieur et, en même temps, dans le but de consolider son identité.

154 tension entre *la liberté* (d'entreprendre, de chercher, de vivre, de penser, etc.) et *la responsabilité* (c'est-à-dire la prise en compte des conséquences sur les autres).

42 - Pourquoi *Charte des responsabilités humaines* ? et pourquoi ce mot de *responsabilité* se retrouve-t-il, à l'évidence et pour tous les peuples, dans toutes les cultures (quelles que soient les expressions qui sont utilisées dans chaque culture ; ainsi, en droit musulman, l'expression de la responsabilité est assez complexe puisque *l'avenir appartient à Dieu*) ? En effet, la Charte est maintenant traduite en plus de 20 langues, (c'est un vrai défi, il n'y a pas

de traduction, mais des transpositions) ; cela montre bien que ce concept de responsabilité est reconnu par tous comme central.

Tout simplement — c'est banal ! — c'est uniquement du fait que c'est le reflet de nos interdépendances. Dès lors que nous ne sommes plus dans le registre du village, où la responsabilité se limite à la fratrie, à la famille, au village ou au clan, mais que l'impact de nos actes s'étend à la planète, la responsabilité s'étend à la planète. Ce n'est pas nouveau, Hans Jonas l'a développé il y a bien longtemps ; il a montré comment le changement de nos sociétés induisait un changement de nature de la responsabilité. Ce qui est, sinon nouveau du moins frappant, c'est à quel point tout le monde s'accorde maintenant sur son caractère central.

Dans la *Charte*, nous décrivons les 3 dimensions de la responsabilité. Là, je crois qu'il y a quelque chose d'assez nouveau par rapport à la situation de l'Humanité.

421 – La responsabilité porte sur l'ensemble de nos actes et de leurs impacts, y compris quand ceux-ci sont imprévisibles. C'est, bien entendu, un des éléments du principe de précaution. Effectivement, contrairement à ce que disent certains, ce souci de la prudence, de la précaution n'est pas l'attitude d'une société timorée, vieillissante, qui aurait de plus en plus peur du risque ; c'est une simple attitude responsable de dire : *il y a tellement de choses que nous ne comprenons pas et que nous ne maîtrisons pas, que nous devons être très imprégnés de cette responsabilité et de cette ignorance, non pas pour ne pas agir, mais, au moins, pour agir avec sagesse.*

422 – La responsabilité est proportionnée au savoir et au pouvoir. Oui, chaque être humain est responsable. Je pense à un débat très récent dans un bidonville de Medellin (Colombie) où cette Charte était en discussion. Les femmes y affirmaient très clairement : oui, elles se reconnaissent comme responsables...Elles existent parce qu'elles sont responsables. Elles ne se cantonnent pas à l'impuissance. Mais elles se bornaient à dire : *et si les élus que nous allons élire acceptaient de s'engager, eux aussi, sur leurs responsabilités ?* – et de reconnaître qu'il y a un différentiel de savoir et de pouvoir.

Affirmer que la responsabilité est proportionnelle au savoir et au pouvoir, c'est dire, oui : la responsabilité des chefs d'entreprise, celle des responsables politiques, celle des experts, celle des professeurs, est une responsabilité absolument considérable.

423 – La responsabilité a trait à la construction du pouvoir. Aujourd'hui, il est de bon ton de se dire impuissant et donc d'affirmer : *puisque je suis impuissant, je suis irresponsable...*C'est le corollaire du principe de la proportionnalité de la responsabilité et du pouvoir.

La réponse est : est-ce que vous vous êtes organisés pour vous donner du pouvoir ? Est-ce que vous avez accepté de vous relier à d'autres ? L'impuissance n'est pas une excuse s'il s'avère qu'on n'a pas cherché à en sortir.

43 - Une autre caractéristique passionnante de ces principes d'éthique, c'est qu'ils font le pont entre le privé et le public. C'est ressorti très vivement de *l'Assemblée mondiale de citoyens*. Ces mêmes principes valent pour ce qui fait sens pour soi, ce qui nous engage, chacun, aux yeux de nous-mêmes, ce qui nous engage vis-à-vis des autres et ce qui est le fondement de la norme sociale.

Or, les normes sociales ne peuvent être dissociées de ce qui, aux yeux des individus, fait sens pour la vie. Il n'est pas possible de tenir de tels fossés indéfiniment. Donc, cette question du lien entre le privé et le public, entre l'individuel et le collectif, et la manière dont l'éthique opère ce lien, est essentielle.

44 – Autre caractéristique : la manière dont on peut décliner ces mêmes principes selon les cultures et selon les milieux.

- Selon les cultures

A l'issue de l'adoption de cette *Charte*, en décembre 2001, tout un travail international est mené. Un exemple pour dire combien les mêmes idées font sens à l'autre bout du monde : un travail, actuellement, est mené avec des paysans chinois sur le thème : *Qu'est-ce que cela vous raconte cette Charte des responsabilités humaines, à vous ? Comment est-ce que cela rejoint votre tradition confucéenne, ce que vous vivez dans votre village ?* etc.

Et le même mouvement s'opère en Amérique Latine, en Afrique, etc.

Bien entendu, l'expression concrète de cette même *Charte*, les mots utilisés seront certainement extrêmement variés. Les amis qui mènent ce travail ont coutume de dire : c'est comme une marguerite, avec une sorte de noyau commun, qui n'a de sens qu'avec des pétales, qui sont chacune le reflet d'une culture spécifique.

- Selon les milieux

Une charte d'éthique commune est le fondement du contrat social ; la reconstruction de ce contrat est vitale.

Deux exemples – le dernier en date : Le manifeste pour la responsabilité des cadres. Un exemple plus ancien est le travail mené avec des scientifiques : *Manifeste pour une science citoyenne, responsable et solidaire*. On tourne toujours autour de ces notions de responsabilité, de citoyenneté (entendue comme un équilibre entre les droits et les responsabilités), et de solidarité, au sens même pas moral du terme, mais au sens presque technique, du fait que les différentes parties du système se tiennent entre elles et qu'on doit consolider notre édifice. On a mené un même travail avec les universitaires. Il est probable, par exemple que, en Amérique Latine, va se développer une *Charte des responsabilités universitaires* en lien direct avec cette réflexion.

Dans le *Manifeste pour la responsabilité des cadres*, qui vient d'être présenté au Forum Social Européen, ce que j'ai trouvé de très intéressant, c'est qu'il est porté à la fois par la CGT, la CFDT, le CJD, le CJDES, Ingénieurs sans frontières et l'Ecole de Paris du management (émanation des grandes entreprises).

C'est l'idée très simple que les détenteurs de savoirs, au sein de l'entreprise, ont une responsabilité qui ne saurait être bornée et déterminée par le contrat de travail, mais qui est l'engagement des actes de détenteurs de savoirs, non seulement vis-à-vis du patron, mais de la société ; tout cela paraît maintenant comme une évidence. Comme paraît maintenant une évidence d'aider les cadres à sortir de la schizophrénie dans laquelle ils sont plongés — ils le reconnaissent à 90% — dans cette espèce de loi du silence qui fait que les contradictions, on se les véhicule tout seul dans son coin, sans même en parler à sa famille — et qui débouche aussi sur la nécessité de nouvelles formations pour que, par l'éthique du témoignage, une nouvelle culture collective de la réflexion sur la responsabilité se crée.

Voyez là tout un mouvement, tout un effort pour que, milieu par milieu, on puisse réfléchir à la traduction très concrète des beaux principes généraux.

A cet égard, il est important de souligner l'extrême différence entre, d'une part, les déontologies professionnelles, qui sont l'accord de règles dont le respect exonère, d'une certaine manière, la responsabilité : *je ne peux pas être considéré comme responsable, puisque j'ai fait ce qui était marqué dans les textes* ; et, d'autre part, cette éthique du choix qui fonde le contrat social.

On voit aussi des éléments communs à la réflexion sur la responsabilité des cadres, et à celle sur la responsabilité sociale des entreprises, ces deux versants actuels de l'entreprise : d'un côté, l'entreprise qui, juridiquement, pour l'instant, n'est qu'une société de capitaux ; et puis, l'entreprise dans sa réalité humaine, que certains appellent un territoire en développement dans lequel le collectif, indépendamment des contrats de travail, se trouve engagé vis-à-vis de la société.

5 – L'intimité des liens entre gouvernance et éthique.

155 Gouvernance et éthique sont deux manières complémentaires de traiter les relations et les exigences contradictoires.

156 L'éthique est le fondement de la légitimité.

157 Les principes généraux de gouvernance pour le XXI^e siècle, qu'on a progressivement mis à jour (que je décris dans *La démocratie en miettes*) trouvent, chacun, à chaque fois, leur correspondance dans un principe éthique.

51– Deux manières de traiter les relations et les exigences contradictoires

Une des crises majeures de la gouvernance, actuellement, est l'incapacité de traiter les relations. Nos méthodes d'action publique reproduisent très clairement la force, comme les dérives, de ce modèle cartésien de décomposer pour gérer.

Il en résulte que l'essentiel de la réalité d'aujourd'hui - les liens entre les problèmes, les liens entre les échelles — est pratiquement renvoyé dans l'impensé. Exemple de la décentralisation à la française (on retrouve la même chose avec le fédéralisme allemand), il y a l'obsession de dire : *chacun chez soi, et les vaches seront bien gardées. Pour qu'il y ait démocratie, il faut qu'on sache exactement de quoi chacun est en charge. Corollaire immédiat : toutes nos organisations politico-administratives sont fondées sur la règle de la séparation. On fait comme si on pouvait attribuer à chacun des compétences claires et sur lesquelles il aurait le monopole. On nous dit : c'est la condition même de la démocratie ! Ce qui est faux !*

D'abord, c'est faux par rapport au réel, parce que aucun problème de notre temps ne peut sérieusement se gérer à une seule échelle. Et c'est même faux par rapport à la démocratie, parce que, quand les règles sont contradictoires avec la réalité, tous les jeux sont possibles. Et donc, on dit : oui, les responsabilités sont claires ; sauf que, bien entendu, comme dans la réalité l'impact de nos actions est combiné, il est facile, en permanence, d'expliquer combien ce qui va mal vient des autres, et ce qui va bien vient de nous.

Donc, le principe de séparation des compétences, supposé assurer une saine démocratie, est un des fondements du déni de démocratie.

Autre exemple : dans une municipalité, on va dire : *oui, on est très attentif à la vie des quartiers, etc.* Il n'empêche que, fondamentalement, ce qui compte, c'est le maire adjoint chargé de l'habitat, celui chargé de l'urbanisme, celui chargé de la jeunesse, etc.

Donc, nos systèmes sont organisés sur la séparation. Alors, après, lorsqu'il s'agira d'évaluation de politiques publiques, on dira : *c'est dommage, parce que la santé, l'éducation, l'habitat, cela va ensemble. Il faudrait que tous travaillent ensemble.* Alors, on invente de pesantes commissions interministérielles, dans lesquelles chacun vient avec une armure pour essayer d'éviter qu'on ne mange son territoire de compétence.

Voilà quel est le jeu réel de notre fonctionnement démocratique. Donc, nous ne savons pas gérer ces relations entre échelles, ni entre domaines.

Tout le fondement de la gouvernance de demain est l'apprentissage de la gestion des relations, comme tout le fondement de l'éthique de demain est l'apprentissage de la gestion des choix entre exigences contradictoires.

52 – L'éthique, fondement de la légitimité

Ce qui me frappe en circulant dans le monde entier, c'est le fossé en train de se créer entre la légalité et la légitimité de la gouvernance. La légalité est une notion objective : les actes sont-ils conformes à des règles, des lois, des constitutions ? Les élus le sont-ils démocratiquement ? etc. La légitimité est subjective, mais, oh ! combien, plus essentielle. C'est le sentiment de la population (du peuple) d'être gouverné par des gens honnêtes, capables, responsables, selon des règles compréhensibles par la communauté, selon des mécanismes efficaces au regard des buts qu'on veut atteindre et selon le principe de moindre contrainte, c'est-à-dire en évitant d'imposer des contraintes pour rien, de limiter la liberté pour rien.

Tout ce bouquet fait la légitimité. Ce n'est pas un hasard si est en débat, actuellement, dans tout un réseau qu'on accompagne en Afrique, une « *Charte pour une Gouvernance africaine légitime* ». Parce que, en Afrique, le fossé qui s'est creusé entre légalité et légitimité de la gouvernance est devenu littéralement tragique.

Et l'on retrouve une donnée oubliée, évoquée par P.A. Muet : l'éthique est le fondement de la légitimité ; et la légitimité, le fondement de la gouvernance.

53 – La mise en parallèle d'un principe éthique et d'un principe de gouvernance

- Le principe entre *unité et diversité* débouche, en matière de gouvernance, sur le principe de subsidiarité active (cf. nos écrits). Le cœur de la gouvernance est de dire : non, l'unité et la diversité, ce n'est pas un jeu à somme nulle. On peut inventer des mécanismes qui font qu'il y ait à la fois plus de cohérence, plus d'unité et plus de diversité. Ce qui renvoie très directement à considérer, par exemple dans le domaine du lien entre les échelles de gouvernance, que la question centrale d'aujourd'hui n'est plus le partage des compétences, mais la compétence partagée et que, donc, ce qui est au cœur de la gouvernance, c'est l'art de gérer la coopération entre différents niveaux. C'est une des illustrations du rapport unité/diversité.

- Le rapport individuel/collectif – *moi et nous* – *plus nous sommes, plus je suis* – cela débouche sur le principe de partenariat. Au lieu d'une séparation étanche et presque théologique du privé et du public, c'est dire : la gouvernance est le produit de la coopération entre les acteurs. Et on cesse de dire : les uns ont l'onction du suffrage universel, cela les dispense de se former, de dialoguer, parce qu'ils ont été élus par le peuple souverain – pour

passer à l'idée : comment est-ce qu'on produit le bien public ensemble ? Comment les acteurs se respectent mutuellement.

- Le troisième principe, *de la liberté à la responsabilité* – très concrètement, c'est ce qui fait passer une fonction publique du devoir de conformité au devoir de pertinence ; c'est-à-dire que la mise en oeuvre convenable de lois et règlements ne m'exonère pas de me demander si tout cela a un sens. Et donc, effectivement, la gouvernance à construire ouvrira des espaces de liberté nouveaux aux agents de la fonction publique, y compris au niveau le plus modeste, en contrepartie de la nécessité de rechercher en permanence le sens et la pertinence de l'action publique.

- Le rapport entre *être et avoir* renvoie au rapport entre la puissance publique et le marché. Dans les rapports entre action publique et marché, on a pu noter qu'on est encore, souvent, dans le débat idéologique, voire théologique : qu'est-ce qui justifie que quelque chose relève du service public, ou du marché ? On a encore quelques bonnes décennies à s'étriper là-dessus ! Mais : pour quoi faire ? En y réfléchissant, je me suis aperçu qu'il fallait peut-être repartir de choses simples : *de quoi s'agit-il ?* On s'aperçoit alors qu'il faut répondre à cette question et dire de quelle catégorie de biens et services il s'agit.

Un exemple simple : l'acte technique du coiffeur et celui du médecin ne sont pas tellement différents l'un de l'autre. Certes, cela demande plus d'années d'études au médecin qu'au coiffeur. Mais, techniquement, il s'agit de quelqu'un qui s'occupe de vous, qui rend un service aux personnes, etc. On est donc, là, dans une même catégorie de biens et services ; simplement, la société estime, à juste titre, que du point de vue de la cohésion sociale, de l'épanouissement de la société, il y a un devoir public d'assurer la bonne santé, et un devoir public sensiblement moindre de ce que les cheveux soient coupés. Mais il s'agit de la même catégorie de biens.

En fait, il faut distinguer 4 catégories de biens et services très différents (après cette distinction, on pourra ouvrir le débat politique de coiffure et médecine... de ce qui relève du bien public ou du bien privé) :

les biens qui se détruisent en se partageant, dont la forme métaphorique est le Jugement de Salomon. Vous prenez un enfant en vie ; vous le coupez en deux ; il n'y a plus d'enfant... Quand on prétend « marchandiser » nos écosystèmes, c'est à ce même exercice idiot qu'on se livre. Quand la séparation ne produit pas de richesse, mais détruit les possibilités de relations dont dépendait la survie du système, c'est sûr, cela relève du bien public ;

les biens qui se divisent en se partageant. S'il y a 2 à partager, on peut s'en donner 1 à chacun. Mais il n'y a pas d'effet multiplicateur. En même temps, ces biens sont en quantité limitée. La quantité ne dépend pas de l'ingéniosité humaine – exemple : l'eau, le sol, l'énergie fossile, etc. Ces biens ont nécessairement deux facettes : celle de la reproduction. Après, on peut discuter à longueur de temps d'une gestion privée ou publique de la reproduction ; c'est affaire d'efficacité, ou de choix politique. Mais il y a, incontestablement, une question de justice sociale. Ces biens, ce ne sont pas les êtres humains qui les ont créés. Donc le droit d'accès de tous est une question irrévocable, indépendamment de savoir si on le gère par le public ou le privé ;

les biens qui se divisent en se partageant, mais qui relèvent très largement de l'ingéniosité humaine par la force de travail apportée, ou par l'ingéniosité qui permet d'en produire plus avec moins. Pour cela, le marché se prête assez bien à une allocation décentralisée des facteurs de production, à un fonctionnement relativement libre des choix des consommateurs. Après, on peut débattre du mode d'encadrement. Mais tout cela est assez légitime ;

le bien de l'avenir : les biens qui se multiplient en se partageant. C'est tout ce qui a trait à la connaissance, à l'amour, à la fête. à presque tout ce qui fait la gaieté de la vie, qui tient au lien social. Cela n'a pas la même logique que les autres. Qu'elle que soit la manière dont on tourne cela dans sa tête, le marché est illégitime. La logique qui consiste à créer de la rareté pour fabriquer de la valeur ne tient pas bien.

Alors, on dit : oui, mais il faut financer la recherche/développement. Ce sont tous les arguments autour de la propriété intellectuelle, des négociations à l' OMC, etc. Mais, au bout du compte, on est quand même comme Galilée en face de l'Inquisition : *Et pourtant, elle tourne...* Et, pourtant, cela ne relève pas du marché mais de la mutualisation.

Par là, on voit que tout ce qui est du côté de l'être est du côté de la mutualisation – et tout ce qui est du côté de l'avoir se prête beaucoup plus facilement à la gestion par le marché. D'un côté, on a : comment faire pour avoir du bien-être pour 8 milliards d'habitants ? La seule solution, c'est de développer les productions qui se multiplient en se partageant. C'est une évidence arithmétique.

- Enfin : *continuité et mouvement*. Effectivement, c'est une des fonctions majeures de la gouvernance d'assurer la pérennité, la continuité. Certes, je suis souvent inquiet de l'incapacité de l'Etat à se réformer, tout en reconnaissant qu'il y a de grandes institutions dont la fonction est aussi d'affirmer *être la quille du navire*, d'affirmer la nécessité de durer ; mais, en même temps, il faut une capacité d'adaptation et donc, au cœur de la gouvernance, il faut maintenant cette capacité à organiser des rythmes de long et de court terme, et à gérer.

On voit que, dans les deux cas, c'est la gestion des relations, parce que l'éthique est au cœur de la légitimité – et parce que principe de gouvernance et principe d'éthique se retrouvent – ces deux mécanismes, par lesquels la solidarité retrouve l'affirmation des finalités en face des moyens, sont indissolubles.

6 - Deux derniers points

- Effectivement, nous avons une urgence à construire une gouvernance mondiale, légitime, démocratique, efficace.

- Cela passe (pour toutes les raisons que j'ai dites) par l'accord sur une éthique commune. Sans une telle éthique clairement affirmée – celle des Droits de l'homme, seule éthique commune du droit international, pour l'instant, ne suffit pas – sans éthique commune, notamment celle de la responsabilité, nous ne parviendrons pas à construire une hiérarchie des droits et normes de la vie internationale. Et donc nous resterons dans la situation actuelle où chaque institution internationale a secrété sa propre hiérarchie de droits et normes, nous plaçant dans des contradictions insolubles, dont la question du rapport entre le commerce et l'environnement est un bon exemple ; parce que, face à l'incapacité de l' OMC d'intégrer la dimension de l'environnement, il y a ceux qui disent : il faudrait, maintenant, une Agence internationale de l'environnement, sur le modèle des autres Agences internationales – auquel cas, malheureusement, il n'y aura pas de règlement des différends, de sanctions, et donc ce sera probablement une agence de plus produisant des vœux pieux – soit on intègre l'environnement dans l' OMC et, alors, on va tout droit vers une marchandisation générale de l'environnement.

Tant qu'on ne sort pas de cette spécialisation des droits et règles liés à chaque institution internationale, on n'arrivera pas à avoir une gestion un peu cohérente de la planète ; et on n'y arrivera pas sans principes d'éthique communs.

[A notre demande, P. Calame conclut par une introduction aux quatre tables rondes]

• **En ce qui concerne le Développement** – Le Développement, c'est remettre le monde à l'endroit et considérer que les finalités de l'aventure humaine doivent avoir préséance sur les moyens de se développer.

• **L'exclusion** – Pour moi, elle relève très largement de l'éthique du partenariat. La lutte contre l'exclusion, dans un pays comme la France, est vouée à l'échec tant qu'on cherche à la traiter par des dispositifs nationaux qui ont tous pour caractéristique de considérer les exclus comme des accumulateurs de handicaps. Je ne crois pas qu'un être quelconque puisse se développer en étant défini par des handicaps. Un être se développe par ce qu'il a et par sa capacité à devenir acteur, et donc, les conditions dans lesquelles se construit un partenariat entre les populations les plus pauvres et les pouvoirs publics est une question essentielle. Un énorme travail est fait dans le monde entier, notamment sur la Charte du partenariat entre pouvoirs publics et habitants, qui s'inspire très largement de la Charte des responsabilités humaines.

• **Sur l'entreprise.** Je l'ai déjà évoquée. La question du contrat social entre l'entreprise et la société se trouve posée, comme pour d'autres. L'entreprise a de grands atouts à court terme et d'immenses handicaps à long terme. cf, une conférence, faite à Copenhague en 2002 ; là, je dis : on est en train de faire preuve de myopie. Tout le monde ne voit, à l'heure actuelle, que l'omnipotence de l'entreprise. J'émet des doutes quant au fait que l'entreprise sera encore un acteur social important à la fin du XXI^e siècle. Ma conjecture est que ce seront les territoires qui seront devenus les acteurs sociaux les plus importants, parce que ce sont des êtres vivants collectifs, plus à même que l'entreprise de gérer des relations complexes.

En tout état de cause, même à court terme, un journaliste du *Financial Times* me faisait observer, il y a 1 an ou 2, que l'entreprise avait déjà perdu la bataille des médias. C'est vrai que le scepticisme et les grandes affaires, rappelées par P.A. Muet, ne rassurent pas : le scepticisme de la société à l'égard des grandes entreprises est croissant. Donc, la manière dont on repense les statuts de l'entreprise est fonction de sa nécessité de rendre compte à d'autres qu'aux actionnaires de tout ce qui tourne autour de ce grand mouvement qui, peut-être au départ, étaient des relations publiques ; je crois que s'approfondit, de jour en jour, la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, gérée en parallèle avec la responsabilité sociale des cadres, des salariés, etc. Je crois qu'il y a un mouvement très profond.

• **Les Territoires** – Je voudrais insister sur une idée simple : une communauté ne préexiste pas ; elle se constitue. Et un acteur ne préexiste pas ; il se construit. C'est un débat que l'on avait tout récemment à Chambéry, en se demandant : est-ce que le territoire est un acteur social ? La réponse : oui, s'il se construit comme tel. Cela n'est pas donné d'avance.

Là encore, je crois que Territoire, acteur social de demain ? oui. A condition que se crée une capacité locale de décliner la Charte des responsabilités humaines, en une véritable charte dans laquelle, les uns et les autres, se reconnaissent comme les droits et devoirs de chacun

ECHANGES

Jean-Claude FAYSSE

ALEES

Merci pour la clarté et la radicalité du constat et surtout l'énorme espérance que vous avez développée à travers les solutions qui sont en train de se mettre en place.

On ne vous a pas donné le temps de parler de *l'Alliance pour un monde responsable et solidaire*. Pardon, également pour vous avoir obligé à accélérer sur le final de votre développement. Mais c'était pour donner du temps aux questions...

Hugues PUEL

Economie et Humanisme

Merci pour tout et pour avoir expliqué cette affaire des biens parce que je crois que, du point de vue de l'éthique de l'économie, c'est fondamental. Hier, nous avons eu un groupe de travail sur *éthique et transmission*. Et nous avons discuté de cette catégorie de biens, qui se multiplient en se partageant – à partir du moment où on devient une économie de services, une économie intellectuelle, une économie de l'immatériel, ces biens deviennent de plus en plus importants. Mais le jeu de l'économie fait que l'on tend à se les approprier pour les « marchandise », pour en tirer de l'argent et donc pour les rendre rares, alors que, par leur nature même, ils se multiplient en se partageant.

Alors, toute élaboration qui va dans ce sens peut intéresser l'ALEES et nous aider à progresser.

Jean-Paul FLIPO

EM Lyon.

Quelques questions d'ordre documentaire : est-ce que vous pourriez en dire plus sur ce qu'est votre Fondation C.L.Mayer et sur votre mouvement de l'Alliance ?

En introduction, vous avez parlé du forum de Davos et du Forum social mondial. Comment vous situez-vous par rapport à ces deux entités. Il semble que vos positions rejoignent plutôt celles du FSM ou européen, qui est plutôt une entité de contestation de l'ordre établi.

Et comment sont constitués les gens que vous avez rencontrés dans ce Forum ? quelle est la légitimité de leur représentativité ? etc.

Pierre CALAME

La Fondation C.L.Mayer

C'est une fondation internationale de droit suisse. Siège social à Lausanne – bureau exécutif à Paris, parce que, menant une action internationale, c'est sensiblement plus commode. Fondation constituée par le legs de C.L.Mayer. C'était un chimiste et philosophe, né en 1880 ; il est un passionné du progrès de l'homme. D'où le nom de la Fondation. Homme du XIX^e siècle, avec toutes ses caractéristiques, un saint-simonien. Il a fait sa fortune essentiellement parce que, dès le lendemain de la Première Guerre mondiale, il a mis en place des premiers fonds d'investissements internationaux. Par rapport à ce que sont, en

moyenne, les opérateurs financiers d'aujourd'hui – gérant le patrimoine de la Fondation, j'ai constaté que c'était quelqu'un qui avait une vision du très long terme. C'était quelqu'un qui était tout, sauf à passer son temps à jouer sur les champs, etc. Comme c'était un saint-simonien, il avait énormément investi sur les transports, qui étaient l'avenir de l'Humanité. Ce qui explique que, dès 1920, ses fonds d'investissements étaient très présents, par exemple, dans Boeing. Cela représente 6 millions de revenus par an – ce qui est faible = 1/100 de la Fondation Ford, par exemple. Mais c'est un outil prodigieux. Pour moi, qui ait été fonctionnaire, cette Fondation est un outil très précieux dans le monde contemporain, pour trois raisons :

a) l'indépendance totale ; notre action n'est pas déterminée par ce qu'un ministère veut bien financer comme action. On peut se permettre la transversalité, éventuellement l'audace.

b) Plus important encore, c'est la possibilité du long terme. On peut décider de s'engager sur 40 ans. Pour moi, qui ai vu le flétrissement de l'action publique dans les années 70, et qui suis convaincu que les mutations du XIX^e siècle seront de même ampleur que le passage du Moyen Age au Monde moderne, et donc difficile, laborieux, contradictoire, douloureux, indispensable..., la capacité à se projeter dans le long terme me paraît quelque chose de vital. Je suis extrêmement bouleversé par le fait que, notamment au XVIII^e siècle, des gens qui n'avaient que la voiture à cheval pour se déplacer, osaient penser le monde et l'avenir et que, nous, nous formons une *Jet society* du zapping et de l'immédiat, du présent, du sondage ; ce qui me paraît littéralement suicidaire. Donc, la chance de détenir la possibilité d'agir à long terme nous donne des devoirs. Du point de vue de l'éthique, là encore, notre affirmation est de dire : deux privilèges extraordinaires donnent deux devoirs extravagants : effectivement, oser s'engager sur des choses qu'une institution ordinaire ne peut pas se permettre de faire.

c) Troisième caractéristique non négligeable, c'est, tout simplement, la navigation d'une échelle à l'autre. C'est-à-dire que, pour comprendre le monde et pour s'engager dans le monde aujourd'hui, je crois qu'il est nécessaire de faire un aller et retour permanent entre ce qu'il y a de plus immédiat, ce qui s'invente ici et maintenant sur le terrain, au niveau local, et les grands défis mondiaux, donc entre la réflexion et l'action, etc. J'ai pu mesurer à quel point les cadres politiques, administratifs nationaux interdisent très fondamentalement ce yoyo entre le local et le global, qui me paraît la condition de l'intelligibilité du monde.

Voilà ce qu'est la Fondation... c'est un outil prodigieux. Encore faut-il qu'on l'utilise.

Dans l'univers des Fondations, je me bats, sans grand espoir, car, comme la liberté comporte la responsabilité, celle-ci fait peur et la plupart des institutions s'empressent d'aliéner leur liberté parce que c'est anxiogène. La plupart des fondations s'épuisent en projets ponctuels, bien mesurables ; cela rassure leurs conseils de fondation, etc ; et donc tout notre effort a été de prendre nos distances par rapport à cela.

L'Alliance

C'est une assez longue histoire. Elle commence en 1986 ; nous avons créé un petit groupe d'intellectuels francophones « *Le groupe de Vézelay* », avec comme seule ambition, ou prétention, de dire : on a l'impression qu'il y a des questions un peu compliquées dans le monde. Chacun, pris isolément, a peu de chances de comprendre. Peut-être qu'en mettant nos compréhensions en commun, avec un Burkinabé, un Tunisien, un Canadien, un Français, un Suisse, nous serons un peu plus intelligents.

Dès 1987, nous nous sommes dit que la situation était beaucoup plus sérieuse que nous ne l'imaginions. En particulier, puisque c'était le début de la préparation du *Sommet de la Terre*,

nous avons réalisé que le type de Conférence internationale qui allait se mettre en place n'avait aucune chance de répondre à la profondeur des problèmes. C'est là qu'on a commencé à percevoir ce que j'ai appelé, quelques années plus tard, *la théorie des décalages* : le fait que, si on continuait à penser le monde avec des outils forgés il y a un siècle, on risquait très sérieusement de passer à côté des enjeux.

Donc, dès 1988, nous avons lancé un appel pour des Etats Généraux de la Planète, en disant : il faudrait un processus qui, un jour, soit un peu à l'échelle du monde, comme celui qu'on avait vécu en 1788 avec les Etats généraux de la France, une manière un peu exorbitante du droit commun – exorbitante des mécanismes classiques de la vie internationale pour construire ce dialogue sur l'avenir entre les différents fragments de la société mondiale. Vous verrez là les prémices de ce que j'ai raconté comme étant le prototype de *l'Assemblée mondiale de citoyens*, 15 ans plus tard. Longue durée !

Evidemment, tout cela était hors de portée d'un petit groupe francophone. Alors, on s'est dit : on va aller jusqu'à ce qu'on a appelé la Convention préparatoire aux Etats généraux de la Planète, qui a eu lieu en 93, où on a fait ce premier exercice de confrontation des diagnostics pour dire qu'il y avait, quand même, une parole commune possible sur le Monde. C'est le texte qui a été traduit en 30 langues : *La Plate-forme pour un monde responsable et solidaire* – qui est devenu *Plate-forme pour un monde responsable, pluriel et solidaire*.

A partir de 1994, la suite a été d'essayer de répondre à la question toute simple : comment ? Pour moi, ingénieur de formation, je suis convaincu que c'est le rêve qui mène le projet et le projet qui mène l'action. Le rêve est vital dans l'aventure humaine, mais, tout seul, il ne suffit pas si on ne répond pas à la question du comment.

On voyait bien que ce n'était pas en créant une sorte de mouvement politique ou associatif de plus, qui aurait ses slogans, ses dadas, ses petits domaines, qu'on y arriverait. Aussi la question posée était celle d'une organisation : comment mettre en scène, précisément, ce caractère systémique des mutations à conduire – comment, avec le fait que chaque milieu doit pouvoir s'organiser pour avoir des choses à dire sur le monde – comment mettre en scène la diversité des cultures.

Quand nous avons vu que notre plate-forme rencontrait un écho un peu inespéré, tout simplement parce que, comme pour l'Agenda du XXI^e siècle quelques années plus tard, on disait des évidences – nous avons passé notre temps à nous borner à mettre en mots ce que tout le monde pensait. Et, après, à dire : *d'accord ! Mais on n'en reste pas là. Qu'est-ce qu'on fait ?*

Notre seule valeur ajoutée est d'essayer d'être concrets. Nous avons donc conçu un processus « en trois voies » : une voie géoculturelle, qui valorise l'approche par régions du monde (Economie et humanisme est porteur de cette réflexion depuis le début, dans la région Rhône-Alpes) – une approche collégiale, qui nous a permis de construire cette Assemblée mondiale avec, dans le développement, un réseau de travail de militaires, d'entreprises, de paysans, d'habitants...(liste de 25) – et une approche thématique : comment peut-on faire, dans chaque domaine – on a identifié une cinquantaine de questions au niveau international – pour construire non seulement un diagnostic, mais aussi des propositions.

Tout cela n'a pas été simple, mais, chemin faisant, nous nous sommes rendu compte que, bien ou mal mais petit à petit, nous répondions à une question beaucoup plus large que ce que nous cherchions à faire : dire comment surmonter les crises de l'action collective. Pour les mêmes raisons que celles du discrédit des formes d'action publique, verticalistes : tous les grands Corps intermédiaires organisés sur une base hiérarchisée, identitaire, avec tout le monde derrière un drapeau, etc., sont en train de *se casser la figure*.

Et nous avons vu, à nos dépens, que pour réfléchir à comment on gérait une affaire comme cela, on ne pouvait pas répondre par de l'institutionnalisation. Nous en sommes maintenant à dire : finalement, *l'Alliance*, comme être vivant, collectif, comme variété de l'organisation collective, est probablement un acteur du futur, parce que tout le monde tourne autour de cette question : comment on met en commun les énergies et les intelligences de manière un peu efficace, sans pour autant marcher derrière le même drapeau ; comment est-ce qu'on valorise les processus plutôt que les événements – les processus plutôt que les identités, etc.

Ce qui a amené, en travaillant au niveau international, à s'appuyer sur le Web, à utiliser beaucoup les formes Internet (c'est l'objet du Cd Rom). Nous avons beaucoup développé les pratiques, comme les rencontres. Maintenant, après *l'Assemblée mondiale*, nous sommes entrés dans une deuxième phase d'élargissement, où on cherche moins à avoir de petits noyaux de travail – dans les faits, ce que nous avons fait dans la plupart des milieux sur des thèmes, dans les 10 dernières années, cela ne mobilisait pas des régiments, des grandes institutions – c'est clair, on pense qu'il y a, maintenant, suffisamment à mettre sur la table pour travailler avec les grandes institutions (l'exemple du *Manifeste des cadres* le montre bien).

Il se passe tout ce que j'avais prévu : quand on a fait *l'Assemblée mondiale de citoyens*, cela s'est passé à Lille et même la presse locale n'en a pas parlé. Mais la télévision nationale chinoise en a fait un documentaire de 50 minutes ! Et RFI a annoncé qu'elle en avait entendu parler par Djakarta...

C'est normal : *nul n'est prophète en son pays*. Mais, maintenant, cela commence à intéresser de plus en plus de gens. Je crois qu'on est de plus en plus clair sur la manière de gérer tout cela. Il y aura encore quantité de contradictions – cela fait partie de l'éthique. C'est assez passionnant, surtout parce que cela touche les différents milieux.

Davos, le Forum Social et notre positionnement par rapport à eux

Plusieurs observations : d'abord, Davos et Porto Allègre se ressemblent plus qu'ils ne s'opposent dans leurs vertus et leurs limites. Ils se ressemblent, d'abord parce que, c'est, quand même, l'expression de l'émergence d'une société civile mondiale. Quand vous discutez avec le fondateur de Davos, il résume assez bien la chose : « Quand on avait à traiter de l'automobile ou de la sidérurgie, il y a 50 ans, dans chaque pays, il y avait des Chambres syndicales de la sidérurgie, ou de la métallurgie, ou de la mécanique...C'était un espace de dialogue entre l'Etat et un assez grand nombre d'entreprises. Après, on disait : c'est le dialogue entre Etats qui construit les alliances. Maintenant, avec des acteurs mondialisés, tout cela n'a plus de sens. Si la Chine décide de développer la filière automobile (ce qu'elle fait déjà), elle dialoguera avec General Motors, Renault, etc... Elle se moque complètement de notre ministre de l'Industrie. Ce n'est pas son problème. »

Donc, effectivement, face à l'émergence d'acteurs mondialisés, les modes de dialogue sont complètement changés. Pour parler de l'avenir du monde, ce n'est pas le dialogue entre les Etats qui est représentatif, mais autre chose...

D'une certaine manière, le Forum Social, créé au Brésil par des gens qui étaient, pour une bonne part d'entre eux, participant à *l'Alliance pour un monde social et solidaire* (antérieure de quelques années), étaient très porteurs (si vous regardez le règlement intérieur du Forum) de l'idée qu'il y avait une société civile mondiale à construire.

Le FS a une réputation : il ne regroupe que les « anti » – malgré toutes ses limites, c'est largement faux. Mais, surtout, son règlement intérieur ne porte pas du tout là-dessus ; il dit : on crée un espace, un Forum où les gens peuvent revendiquer la force du projet humain pour s'expliquer, se relier, être capables de porter des alternatives à ce qu'on leur présente comme des déterminismes absolus, comme la fin de l'Histoire, etc.

Voilà les points déjà communs, profonds entre ces deux expressions de la mondialisation. Ce qui a toujours fait dire aux copains qu'ils se tiraient dans le pied en marchant sur la même vague médiatique, en se laissant appeler anti-mondialistes. Alors ? Mouvement mondialiste ? Cela ne veut rien dire ; alter mondialiste ? C'est, au moins, beaucoup plus juste.

Ils se ressemblent aussi par leurs limites. Quand vous analysez un peu sérieusement, vous voyez, dans les deux cas que, d'abord, ce sont des gens qui peuvent se payer le voyage international. Au sens strict du terme, c'est la Jet society (de la société civile ou du monde économique) qui peut se payer le billet. A *l'Assemblée mondiale de citoyens*, la fondation a payé tous les billets. C'est le seul moyen pour qu'il n'y ait pas de discrimination par l'argent.

Et le déséquilibre numérique est foudroyant. A Davos, ce doit être 90% de gens de l'OCDE ; à Porto Allègre, c'était 85% de Brésiliens ; les seuls de milieu populaire qui pouvaient venir en masse, c'était ceux qui n'avaient pas de billets à se payer ! Et puis, il y avait des Français, des Belges, des Italiens, des Espagnols, des Latino-américains. Mais les seuls qui soient venus au 1^{er} Forum social d'Afrique et d'Asie, ce sont ceux dont la fondation avait payé le billet. Donc, on est très loin du mondial et encore plus loin quant à la répartition des milieux. Dans les Forums Sociaux, la représentation des milieux n'est pas tellement meilleure que la diversité de Davos.

Ceci étant, dernière limite entre les thuriféraires de l'ordre établi, d'un côté, et ses pourfendeurs de l'autre, cela fait des jeux de rôles intéressants, mais ce n'est pas comme cela qu'on avance.

Dans ce mouvement des forums sociaux, dans lequel nous sommes fortement impliqués, nous sommes du côté de l'élaboration d'alternatives réelles et non du côté de l'incantation. Du côté des efforts méthodologiques pour rapprocher les réflexions des uns et des autres qui, même si elles sont souvent simplistes, sont toutes respectables, pour dire comment tout cela fait système.

Représentativité et légitimité

Je trouve curieux d'associer les deux. La représentativité est associée avec la légalité. Je ne vois pas ce qui ferait que j'ai besoin d'une autorisation pour penser le monde de demain, ni pour reconnaître ma responsabilité à me relier à d'autres pour agir sur le monde de demain. Je crois que cela réuni là des gens qui sont porteurs — avec toutes les limites qu'on voudra — d'un engagement profond. C'est vrai que, de ce point de vue, je suis personnellement, sociologiquement, plus près de Davos et, intellectuellement, plus près de Porto Allègre. Effectivement, il y a là, avec toutes ses limites, une espèce d'optimisme sur le monde, avec le refus de la fin de l'histoire, avec la conscience des absurdités, avec, enfin, une capacité qu'il ne faut pas négliger, qui m'intéresse autant que le logiciel libre : la conscience de ce que j'appelle l'intelligence collective en réseau.

Ce qui s'est passé d'intéressant à Cancun, ce n'est pas tellement l'échec (même si c'est triste), c'est qu'on a vu la montée d'une expertise collective en réseau sur pratiquement tous les sujets. Je pense que, en Afrique et dans de nombreux pays d'Asie, maintenant, le niveau d'expertise de la société civile est bien supérieur à l'expertise des experts nationaux. Donc, une légitimité par l'expertise est en train de se constituer sous nos yeux. Sur pratiquement tous les domaines, je défends que les travaux de l'Alliance (aussi modestes soient-ils) sur la gouvernance, l'eau, le commerce sont d'un niveau supérieur à la plupart des travaux d'expertise publique.

Face à un monde complexe, et parce qu'il faut faire des raccourcis entre le local et le global, incontestablement, les systèmes de mutualisation, à condition de les organiser, structurer, professionnaliser, seront forcément gagnants. Comme les logiciels libres où une communauté de passionnés corrige les bugs sont, à terme, gagnants sur les logiciels commerciaux pour des raisons techniques.

La transmission

M. Muet disait que les élus locaux vont se réunir prochainement pour parler de cela (le Sommet mondial des villes et des pouvoirs locaux sur la société de l'information) Entre la question de la brevetabilité du vivant, celle du refus de développer des médicaments à bas coût, alors qu'on en a la possibilité, la question des droits de propriété intellectuelle sur les semences, l'obsession des Majors du disque de ne pas être copiés.. on voit autant d'éléments montrant que, faire rentrer dans l'économie de marché classique quelque chose qui ne coûte pratiquement rien à reproduire, c'est un problème.

On évoquait ce pourquoi les entreprises avaient perdu, à partir des années 95, la bataille des médias, avant Enron et autres. Pendant longtemps, j'ai cru que le *terminator* de Monsanto avait été baptisé comme cela par les adversaires des OGM. Mais, cela l'a été par Monsanto lui-même ! Ce que je trouve extraordinaire. Et donc, essayer de convaincre le bon peuple que c'est vraiment un progrès de l'Humanité de rendre stérile ce qui est le symbole de la fécondité, c'est ou être fou, ou être criminel ! Ce n'est pas moi qui ait dit : *il vaut mieux ne pas mettre du vin nouveau dans de vieilles outres*. Cela les feraient craquer et, en plus, le vin se répand !.. C'est exactement ce que l'on cherche à faire.

Donc, libérons complètement ! Il y a une économie de la mutualisation à créer dans laquelle, sans doute, les fondations joueront un rôle, parce que c'est une des modes de transmission intergénérationnelle du capital ; s'il est vrai que ce n'est pas la vente de l'exemplaire supplémentaire qui permettra de rentabiliser un produit intellectuel, il faut probablement trouver d'autres financements.

Il y a toute une exploration formidable à avoir. C'est sûr que les combats menés au sein de l'OMC sont de plusieurs natures. Celui-là est une question absolument centrale.

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil du Grand Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

**PRESENTATION DE L'ENQUETE REALISEE
AUPRES DES ETUDIANTS ET ELEVES DU SUPERIEUR :**

Quelles représentations vous faites-vous de l'Éthique ?

réalisée par Michel COCHEREL (Rotary International),
Jean-Pierre DURIF-VAREMBONT (Institut de Psychologie - Univ. Lyon 2),
Fred SEIDEL (EM Lyon).

Présentation générale par Michel COCHEREL

POURQUOI UNE ENQUETE ?

- Un des buts de l'ALEES est de faire évoluer les mentalités.
- Pour faire évoluer une situation, il faut savoir d'où l'on part.
Il faut connaître la représentation que les jeunes gens ont *aujourd'hui* de l'éthique.
- L'enquête *Perception de l'éthique* a cet objectif.

ELABORATION, ADMINISTRATION DES QUESTIONNAIRES

- Le questionnaire comporte 10 questions fondamentales « ouvertes » et 4 questions sous forme de Q.C.M.
- Les questions ont été élaborées par un groupe de l'ALEES et mises au point par un « triumvirat » rompu aux techniques des enquêtes.
- Les questionnaires ont été administrés, avec un cahier des charges strict, à 182 étudiants de dernière année d'études supérieures dans les 5 champs suivants :
 - ECAM (École Catholique d'Arts et Métiers)
 - INSA (Institut National des Sciences Appliquées de Lyon)
 - EM LYON (École de Management de Lyon)
 - École d'infirmières
 - Institut de Psychologie (Université Lyon 2)

DEPOUILLEMENT

- Énorme travail ! Plus de 350 heures pour le seul relevé primaire des 760 pages de réponses, et leur mise en forme rationnelle, en vue de leur exploitation.
- La quantité inhabituelle de questions « ouvertes » laissait présager une abondance de réponses, mais leur extraordinaire foisonnement n'était pas du tout prévu. C'est la première grande surprise de l'enquête.

Le relevé primaire, et sa mise en forme, occupe, par exemple :

- 19 pages dactylographiées pour l' ECAM
 - 14 pages dactylographiées pour l' EM LYON
 - 67 pages dactylographiées pour l'ensemble de l'enquête.
- Le travail d'homogénéisation, pour permettre des analyses transversales entre les champs, reste à faire.

PREMIERES IMPRESSIONS

- Une extraordinaire diversité de réponses dans chaque champ.
- Des points forts, parfois surprenants, se dégagent.
- Une perception de l'éthique en décalage avec la vision que semblent avoir, en général, ceux qui, par métier ou vocation, vont à la rencontre de jeunes gens, futurs responsables, pour leur parler d'éthique.

A cet égard, l'enquête remplit pleinement son rôle.

Premiers résultats

***Michel Cocherel
Jean-Pierre Durif-Varembont
Fred Seidel***

Remarques sur l'échantillon (R =182) et sur la présentation des résultats

La répartition quantitative est inégale selon les filières puisque le nombre de questionnés varie du simple (PSY = 21, INSA = 23) au double (ECAM = 48) et même au triple (INF = 60). R indique ici le nombre de questionnaires exploitables. Le nombre est suffisant pour une exploitation scientifique, et malgré les inconvénients signalés ici.

Nous avons prévu d'avoir à peu près le même nombre par filière, ce qui n'a pas pu se faire, et nous n'avons pas le taux de non retour des questionnaires pour ceux qui les ont emmenés chez eux. Par ailleurs nous n'avons pas pu joindre dans les délais la filière " Sciences Juridiques " qui était prévue dans notre étude.

Nous avons donné des consignes précises à nos intermédiaires mais nous ne maîtrisons pas les conditions de passation. Certains ont répondu en temps limité sur leur lieu de formation, d'autres en quelques jours en y répondant à domicile.

Répartition de l'échantillon par ordre croissant

Institut de psychologie	PSY	= 21 (17F/4H)
INSA Lyon	INSA	= 23 (10F/13H)
EM LYON	EM	= 30 (15F/15H)
Ecole catholique d'arts et métiers	ECAM	= 48 (8F/40H)
Ecole d'infirmières	INF	= 60 (51F/9H)

• *La variable sexe* n'est pas maîtrisée mais semble peu jouer. Cette variable a été prise en compte à titre expérimental pour les filières où la répartition H/F était égale (EM, pour les questions 1 et 2) mais les résultats ne sont pas significatifs. Les hommes, certes, semblent plus diserts que les femmes ; par exemple, ils donnent 15% de mots en plus à la question 1, deux fois plus de noms que les femmes à la question 2, mais ce surplus quantitatif n'amène pas de différence significative dans la nature des réponses.

Nous pouvons observer une répartition égale des sexes pour EM et INSA, une majorité d'hommes à ECAM (rapport 1/5), l'inverse à l'Ecole d'Infirmières (5/1 pour les femmes) et dans une moindre mesure pour les PSY aussi à majorité féminine (4/1). Pour en tenir compte dans l'appréciation des résultats, nous indiquons pour chaque filière le ratio Femmes/Hommes.

• *La variable âge* a sans doute une importance, mais il est difficile en l'état actuel de notre étude de la prendre en compte. Les étudiants des filières médicales et de Sciences Humaines sont en général plus âgés que ceux des filières techniques et économiques. Dans la présentation en tableau, les filières sont indiquées par ordre croissant des âges moyens :

EM : 22 ans ; INSA et ECAM : 23 ans ;
INF : 23 ans et 9 de 26 à 46 ans (soit 10%) ;
PSY : 25 ans et 5 de 40 à 46 ans (soit 20%)

Nous présentons ci-après une analyse des réponses à quelques questions.

Q.1 Les mots associés à l'éthique (T = 852 mots, moyenne = 4,5/questionné)

E.M. (R= 30) 15F/15H 22 ans 158 mots	INSA (R= 23) 10F/13H 23 ans 108 mots	ECAM (R= 48) 8F/40H 23 ans 219 mots	INF (R= 60) 51F/9h 23 ans et + 284 mots	PSY (R= 21) 17F/4H 25ans et + 93 mots
Morale (65%) Respect (61%) Justice (29%) Humanité (26%) Droit (23%)	Respect (57%) Morale/conscience (43%) Honnêteté/Moralité (30%) Valeurs (13%)	Respect (73%) Morale (44%) Honnêteté(25%) Valeurs (21%) Ecoute (17%) Droit (13%)	Droit (9%) Morale (8%) Réflexion (7%) Respect (6%) Valeurs (5%) Déontologie(4%)	Déontologie (16%) Respect (15%) Morale (9%) Droit (5%)
Réponses massives sur " Morale " et " Respect ". C'est moins dispersés que les autres. Le Droit est plus pris en compte qu'à l'INSA et ECAM	INSA particulièrement centré sur l'aspect moral. La conscience est beaucoup citée mais jamais la déontologie et très peu le droit (9%)	ECAM et INSA classe les mots dans le même ordre. A noter le mot " Ecoute ". Là aussi le Droit est loin et la déontologie encore plus (citée 2 fois sur 48)	Les réponses sont les plus dispersées de toutes les filières. Seule filière où le Droit arrive en tête et est cité avant la Morale. Paradoxe pour un métier médical, la déontologie est citée loin	La aussi, grande dispersion des réponses Déontologie arrive en tête, influence du code de déonto des psycho très présent dans la formation ?

Commentaires :

Pas de différences significatives entre hommes et femmes.

Sont généralement associées à l'éthique de grandes valeurs culturelles, en priorité la Morale et le Respect, tendance accentuée nettement dans les filières techniques et économiques. Dans toutes les filières (sauf pour les psychologues) la référence au droit et à la loi n'est pas spontanée. Il faudrait voir ce que ça donne auprès des étudiants en sciences juridiques.

Paradoxalement, EM, INSA et ECAM penchent plus du côté d'une conception individualiste de l'éthique, contrairement aux infirmières et aux psychologues, qui tout en ayant un métier *a priori* plus individualiste, semblent avoir une référence plus collective (Voir la question Q.8).

Cette première question confirme une de nos hypothèses, à savoir qu'ils sont relativement prisonniers de leur orientation professionnelle dans leur vision de l'éthique (par exemple EM évoque le développement durable, jamais les infirmières ou les psychologues). Ils n'ont pas beaucoup d'idées précises sur l'éthique souvent confondue avec la morale ou avec de grandes valeurs consensuelles comme le respect et l'honnêteté, parfois avec le droit, d'où une grande dispersion des réponses sauf pour les grands thèmes médiatiques ou d'actualité, c'est-à-dire de ce qui relève de la culture générale.

Q. 2 Pourriez-vous citer 3 personnages qui, pour vous, incarnent l'éthique ?

Peut-être avez-vous en tête ce que vous auriez répondu.

De toutes les questions posées, c'est celle qui a donné le plus de mal aux questionnés

16 % des questionnés de l'E.M. n'ont rien répondu,

26 % à l'INSA (1/4 des questionnés)

12 % à l'ECAM

et la moitié des questionnés chez les Infirmières et chez les PSY et étudiants en SCIENCES HUMAINES n'ont rien répondu.

En moyenne, il n'y a eu que 1,5 personnage par questionné.

85 % des personnages cités sont des personnes et 15 % sont des fonctions.

Voilà pour le palmarès.

L'Abbé Pierre est le modèle le plus prisé de la jeunesse ! Il est cité dans tous les champs comme l'est, aussi, Gandhi. Le Pape doit beaucoup à l' ECAM. Le bon score des infirmières n'est dû qu'à elles seules et c'est presque pareil pour le médecin. Curieusement, Hippocrate ne doit pas sa place aux infirmières mais à l' INSA. Coluche est au coude à coude avec Axel Kahn et José Bové fait 2 fois mieux que Jésus.

Sur 277 noms cités dont 117 différents, Socrate est cité 5 fois, Kant 4 fois, Aristote, Descartes, Jean-Jacques Rousseau et Platon 2 fois, Lévinas 1 fois.

Ces philosophes ont été cités 18 fois alors que des vedettes du sport et du show-biz ont été citées 12 fois. 3 philosophes pour 2 vedettes !

Pour les 182 questionnés, les personnages qui incarnent le plus l'éthique sont le plus souvent ceux qui sont réputés pour leur générosité, leur courage, leur capacité de résistance, leur action pour la Paix et, en particulier, lorsqu'ils bénéficient d'une forte médiatisation.

Q. 5 (a, b, c) La référence à l'éthique est-elle une entrave ou un facteur de réussite pour atteindre des objectifs professionnels ?

La question était triple : elle concernait le questionné, ses collègues, ses parents.

Le décompte est pondéré de la manière suivante :

1 point à "Plutôt", 2 points à "Généralement" et 3 points à "Réellement" ou "Essentiellement"

En gros, les PSY, les élèves de l'E.M. et de l'INSA estiment que la référence à l'éthique est 3 fois plus un facteur de réussite qu'une entrave pour atteindre des objectifs professionnels. 86 % à l'ECAM et 96 % chez les Infirmières.

Bien que le plus important soit, sans doute, la population de ceux qui voient la référence à l'éthique comme une entrave, voilà, semble-t-il, une nouvelle intéressante, propre à déstabiliser les pessimistes et les sceptiques.

La plupart de ces jeunes gens, que leurs études destinent en principe à devenir des responsables du monde de demain et qui sont certainement attachés, légitimement, à leur future réussite professionnelle, sont apparemment prêts à mettre de l'éthique dans leurs comportements.

Ce constat pose, à mes yeux, l'indication (et, pour moi qui m'en sert depuis des années, la confirmation) que la promesse d'un probable supplément de réussite professionnelle est un excellent vecteur de formation.

Curieusement, tous les répondants pensent très majoritairement que leurs collègues auraient été moins confiants qu'eux vis-à-vis de la conséquence du comportement éthique sur la réussite professionnelle.

Quant à ce qu'ils estiment que leurs parents, professeurs et aînés des générations précédentes auraient répondu, les avis sont très partagés.

Q.7 Les domaines professionnels où vous aurez à faire des choix éthiques

EM (R= 30)	INSA (R= 23)	ECAM (R= 48)	INF (R= 60)	PSY (R= 21)
<p>52% des citations portent sur des choix dans la discipline scientifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - stratégie - arbitrage - corruption <p>48% portent sur des secteurs professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - BTP - Industrie polluante - Management des R.H. - Délocalisation 	<p>Pas de différence entre discipline et secteur professionnel.</p> <p>La Recherche est beaucoup citée, ce qui est nouveau par rapport à l'EM, mais comme l'EM, sont cités les problèmes liés à l'environnement et à la gestion des R.H.</p>	<p>Trois problèmes liés à la discipline reviennent constamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion des R.H - Faire avec la concurrence - La restructuration des entreprises et la question des licenciements. 	<p>83% cite le secteur professionnel, surtout l'hôpital.</p> <p>Les choix concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Euthanasie et acharnement thérapeutique - Rapport au patient - Rapport aux collègues - Position par rapport aux prescriptions médicales 	<p>Pas de différence entre discipline et secteur professionnel. Les choix concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion des R.H. en psycho du travail - Les cas de rupture du secret professionnel - Les cas de sortie de la neutralité
<p>Enorme dispersion des réponses mais toutes concernent le domaine éco.</p> <p>En filigrane, les contradictions entre rentabilité et valeurs personnelles</p>	<p>Là aussi, grande dispersion des réponses, mais trois secteurs où des choix seront à faire ressortent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la Recherche - les R.H - l'immobilier et l'urbanisme 	<p>On retrouve les problèmes liés à la Recherche mais aussi au Médical et au Politique. Par rapport à EM et INSA, on peut l'interpréter comme une plus grande ouverture ou comme le refuge dans une certaine extériorité (beaucoup de réponses confuses)</p>	<p>Les réponses sont centrées exclusivement sur la pratique médicale.</p> <p>5 sur 60 n'ont pas répondu.</p>	<p>Les réponses sont centrées exclusivement sur la pratique de psychologue.</p> <p>5 sur 21 n'ont pas répondu.</p> <p>Noter que ceux de Lyon 2 ont une formation obligatoire de 5H sur "éthique et déontologie", l'année précédente.</p>

Commentaires :

En gros, chacun reste dans le domaine correspondant à sa formation.

Cette question était sans doute trop longue et mal posée. Les réponses sont d'une certaine manière à chaque fois unique, ce qui indique bien que c'est un choix personnel dont il s'agit. Alors que cette question est énoncée en termes d'éthique de choix, beaucoup répondent par une éthique du conflit : valeurs personnelles/contraintes du marché ; secret professionnel/obligation légale de signalement ; obéissance hiérarchique/refus de suivre une prescription médicale avec laquelle on n'est pas d'accord.

Q. 8 Les choix éthiques relèvent-ils d'une décision individuelle ou d'une obligation collective ?

Un décompte pondéré donne les résultats suivants :

Les futurs ingénieurs de l'ECAM et les futurs managers de l'E.M. pensent 2 fois plus que le choix éthique relève d'une décision individuelle que ceux qui pensent qu'il s'agit plutôt d'une obligation collective.

La proportion est quasi exactement inverse pour les futurs ingénieurs de l' INSA.

Quant aux infirmiers et infirmières, 9 sur 10 d'entre eux pensent que le choix relève d'une obligation collective (on peut se demander d'ailleurs si un choix peut relever d'une obligation !).

Les étudiants en Sciences Humaines mettent la balle au centre, moitié, moitié.

Quelles conclusions tirer de ces réponses à la question n° 8 ? Je laisse la réponse aux psychologues...

Q. 9 Quelles sont, selon vous, les caractéristiques d'une personne éthique dans l'exercice de sa profession ?

Elle a produit 194 réponses particulièrement éclairantes.

Prétendre les résumer serait, à la fois, une gageure (elles sont tellement hétérogènes !) et un manque de respect vis-à-vis des questionnés : elles sont si riches ! C'est comme si la 4^e page de couverture d'un livre exonérait de la lecture du livre.

Le respect, et ses déclinaisons grammaticales "respecter", "respectueux", reviennent à nouveau très souvent, mais on voit se dessiner deux sens : le respect des règles et le respect de l'autre.

On sent émerger, ici ou là, qu'être "éthique" c'est déjà être un bon professionnel.

Les réponses parlent de valeurs et de vertus mais sur un mode assez conceptuel. On les sent sous-jacentes et on se prend à regretter qu'elles ne soient pas exprimées simplement, par leur nom. Les choses commencent à vraiment exister quand elles ont un nom. On ressent bien là l'absence d'un enseignement spécifique.

Très peu de questionnés se sont abstenus de répondre à cette question ce qui indique que presque tous les questionnés se sentent, d'une part, à l'aise pour définir les caractéristiques d'une personne éthique et, d'autre part, motivés pour le faire.

Q.11 Les questions qui n'ont pas été posées et sur lesquelles ils souhaitent s'exprimer

EM (R= 30) NR= 19, R= 7	INSA (R= 23) NR= 17, R= 6	ECAM (R= 48) NR = 35, R = 11	INF (R= 60) NR = 50, R = 10	PSY (R= 21) NR = 16, R = 5
<ul style="list-style-type: none"> - L'universalité de l'éthique - Place de l'éthique dans la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - L'universalité de l'éthique - Pas d'autres questions 	<ul style="list-style-type: none"> - L'universalité ou la variabilité de l'éthique - Critiques sur le questionnaire - Critiques sur l'éthique comme notion floue 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux réponses sont exploitables, - une sur l'absence des jeunes dans les comités d'éthique - l'autre sur le clonage 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce sont plus des explicitations que des questions. Il se dégage celle-ci : comment rester éthique dans une société qui ne l'est pas ? (centrée sur le profit)
<p>Plus de la moitié n'ont donc rien à rajouter. La place de l'éthique dans la formation peut s'entendre de deux façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation à l'éthique dans le cursus - Ethique de la formation 	<p>INSA partage avec EM cette question fondamentale de l'universalité de l'éthique</p>	<p>Beaucoup de réponses s'adressent aux auteurs du questionnaire (est-il éthique?) Il y a comme une sorte de critique gauchiste de l'éthique, à mettre en rapport avec la position d'extériorité relevée à Q.7</p>	<p>Le plus fort taux de non réponses parmi toutes les filières. Ce questionnaire est donc estimé assez complet, à moins que ce fort taux exprime une certaine "docilité"</p>	<p>Même proportion de NR qu'à l'INSA. Vision assez pessimiste des cinq qui se sont exprimés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - C'est l'efficacité à tout prix qui mène le monde - Même le caritatif est suspect d'escroquerie

Commentaires :

Cette question ouverte, traditionnellement posée dans la technique du questionnaire, a obtenu dans l'ensemble peu de réponses, nous laissant entendre que notre questionnaire est assez complet. Ceux qui se sont exprimés ont pu cependant rajouter ou expliciter des dimensions non abordés ou abordés implicitement dans le reste des questions.

Au-delà des sensibilités particulières de certaines filières, cette question est l'occasion pour la majorité des étudiants qui se sont exprimés d'interroger le rapport éthique et société, à travers la question de son universalité ou non, mais aussi des carences de notre société en matière d'éthique.

Q. 12 Avez-vous suivi des conférences, participé à des séminaires, fait des lectures concernant l'éthique ?

Dans les deux écoles d'ingénieurs, surtout l'ECAM, les questions d'éthique paraissent peu passionner, à moins qu'elles ne soient pas ou peu proposées.

L'E.M. et les SCIENCES HUMAINES sont mieux loties... peut-être parce qu'elles ont des professeurs d'éthique, ici présents, plus compétents que moi pour compléter l'analyse et la synthèse de cette question 12.

Q.14 Les appartenances des étudiants ayant répondu au questionnaire

	EM (31)	INSA (23)	ECAM (48)	INF (60)	PSY (21)
R= ont répondu	52%	7%	35%	29%	24%
Humanitaire	23%	13%	19%	12%	24%
Religieuse	29%	13%	19%	18%	5%
Politique	0%	9%	0%	0%	0%

Commentaire :

Le but de la question était d'apprécier si l'appartenance à une association humanitaire (ou caritative), à une religion ou à un parti politique, est un facteur influençant la conception de l'éthique, sachant qu'un questionné peut avoir plusieurs appartenances ou aucune. Nous ne pouvons pas vraiment y répondre étant donné le taux trop important de non réponses qu'on peut interpréter de deux manières : soit les questionnés refusent de s'exprimer sur ce sujet, soit ils n'ont pas d'appartenance de ce type. On peut néanmoins remarquer que la répartition des appartenances exprimées se fait dans les mêmes proportions d'une filière à l'autre, excepté l'INSA pour la politique (9%) et les psychologues qui ont le plus faible taux d'appartenance religieuse (5%).

Conclusion

Cette enquête met en évidence le faible niveau de culture, en matière d'éthique, de la plupart des répondants. L'extraordinaire foisonnement des réponses révèle, toutefois, beaucoup de bonne volonté. Le terrain est riche mais il est en jachère.

Les valeurs — qui sont les fondations des démarches éthiques — ne sont, le plus souvent, qu'exprimées de manière floue. Or les choses ne commencent vraiment à exister que lorsqu'on sait les nommer.

Je prendrai seulement quelques exemples :

159 Le mot "discernement" n'apparaît dans aucune des 182 réponses.

160 Le "bien collectif", qui s'oppose à l'individualisme, au favoritisme, n'apparaît pas dans les 196 mots différents cités comme associés à l'éthique.

161 La loyauté ou la notion de loyauté, dont la manifestation la plus banale est le respect des promesses, n'apparaît que 6 fois dans les 732 pages de réponses.

162 Des valeurs comme l'anticipation, la pérennité, dont l'antithèse est le culte du court terme, à l'origine de tant de dérives, ne sont jamais nommées ; la transparence non plus.

Cependant, beaucoup des idées que ces mots contiennent sont présents dans les réponses aux diverses questions.

Il en va de même pour les vertus dont le moindre des rôles est de permettre ou faciliter la mise en œuvre des valeurs.

La charité, par exemple, n'est pas citée une seule fois.

L'empathie non plus. Cette disposition à se mettre à la place de l'autre, de tout l'autre, de tous les autres, aurait dû, semble-t-il, avoir une place de choix dans une liste de mots associés à l'éthique.

Cette situation est-elle étonnante ? Oui *a priori*, non à la réflexion. Depuis au moins 3 décennies, l'Éducation Nationale se garde de dispenser des cours de morale qui éduqueraient, ne voulant qu'instruire, à la différence de l'Instruction Publique qui la précédait et qui, elle, se donnait mission d'éduquer.

Un travail de rattrapage est à entreprendre pour répertorier, décrire, expliciter les valeurs qui ont fondé les civilisations et traversé les siècles, à charge pour les auditeurs de se les approprier ou non. Il en irait de même pour les vertus. Et un travail de fond pour montrer comment acquérir des réflexes méthodiques de discernement. Les jeunes gens en fin d'études supérieures qui vont, plus que d'autres, façonner le monde de demain, ont besoin de ces outils.

Nous savons, tous, en effet, qu'aucune règle ne prend en compte toutes les situations particulières ou nouvelles. Il leur arrivera, dans leur parcours professionnel de responsable auquel leur niveau d'études les destine, de se trouver devant la nécessité de considérer la règle, si tant est qu'elle existe, ou le commandement, comme subalterne par rapport à leur système de valeurs. Ils apprécieront alors d'avoir su le construire et d'avoir appris à l'utiliser.

Par ailleurs, les grandes idées comme, par exemple, le développement durable, pour qu'il ne reste pas seulement un sujet de discussion, auront besoin de s'enraciner sur le terreau fertile d'acteurs des entreprises ou des organisations, munis de jalons sûrs, suffisamment autonomes pour résister au prêt à penser, et suffisamment armés pour combattre l'attentisme.

Les jeunes gens de l'enquête nous ont dit quels étaient leurs repères, leur langage, leurs affects, leurs réactions, leurs vœux, leurs aversions.

Nous pourrons, par conséquent, mieux appréhender l'écart entre ce que nous constatons et ce dont nous rêvons et... discerner ce qu'il convient de proposer pour le combler.

Un groupe de travail sera organisé sur le thème :

"Qu'est-ce que les résultats de cette enquête nous enseignent — s'ils nous enseignent quelque chose — sur la manière d'aborder le sujet de l'éthique auprès des jeunes gens en fin d'études supérieures".

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil du Grand Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE

Table ronde N° 1 : L'aide au développement est-elle en mutation ?

Intervenants : **Bernard HUSSON**, docteur en économie a plus de 30 ans d'expérience dans le développement, dont la moitié passée dans la conduite d'actions de terrain. Depuis 15 ans, il est spécialisé autour des problématiques de décentralisation, développement local et coopération décentralisée qu'il aborde tant sous l'angle de l'appui, des évaluations de la formation que de la contribution à l'élaboration de stratégies.

Fondateur du Ciedel (Centre International d' Etudes pour le Développement Local), il y anime une dynamique de travail qui articule recherche et approche opérationnelle.

Enfin, il a publié de nombreux articles sur ces trois thématiques dans diverses revues spécialisées.

Intervenant : **Lisette PROVENCHER**, ingénieur en génie civil (Ecole polytechnique de Montréal). Entre à la Lyonnaise des Eaux en 1988, responsable du groupe de recherche sur l'alimentation en eau et l'assainissement dans les quartiers défavorisés des mégapoles (1996-99), responsable de l'assainissement urbain de la zone Ouest de Manille (1999-2002), directrice de l'Action humanitaire, Lyonnaise des Eaux France et Déléguée générale à Aquassistance.

Intervenant : **Michel ROUX**, Adjoint au Maire de Chambéry, chargé de l'insertion, des solidarités nouvelles et de la coopération décentralisée (1989-2001), Conseiller municipal délégué chargé de la coopération décentralisée, depuis 1996, membre du Bureau exécutif de Cités Unies France, depuis 1999, Président du groupe Pays Burkina Faso à Cités Unies France.

Animateur : **René VALETTE**, géographe, spécialisations : démographie et géopolitique. Professeur émérite de l'Université Catholique de Lyon ; ancien vice-recteur de cette Université ; ancien président national du CCFD ; Président de DIAL (Diffusion de l'Information sur l'Amérique Latine) ; Président de l'Association des lecteurs de l'hebdomadaire *La Vie*.

René VALETTE

Ancien Président national du CCFD

(commence par présenter les intervenants]

* Lisette PROVENCHER, québécoise, est présidente de l'association Aquassistance, née dans le personnel de la Lyonnaise des Eaux

* Bernard HUSSON arrive directement du Cameroun et du Bénin, où il effectuait une mission d'évaluation pour le Ministère des Affaires Etrangères

* Michel ROUX, qui fut maire adjoint de Chambéry, toujours élu municipal, a plus spécialement en charge la coopération décentralisée

Le titre de l'atelier implique une réponse. Deux mots pour introduire. Les derniers chiffres de la FAO : 850 millions de personnes sont en situation permanente de sous-alimentation, ont moins de 2.400 calories disponibles par jour. Sans doute, à peu près 2 milliards de personnes sont mal nourries : elles ont la ration en calories, mais n'ont pas une alimentation suffisamment diversifiée pour être correctement alimentées, avec toutes les conséquences physiques et mentales qui en résultent.

Rappelons aussi que 47% de la population de l'Afrique sub-saharienne n'a pas accès à l'eau potable – et que, parmi les 53% autres, beaucoup ont une eau insuffisamment proche du lieu de consommation pour qu'il y en ait un usage correct.

Selon la Banque Mondiale, qui définit l'extrême pauvreté comme étant la situation de personnes disposant de moins de 1 \$ de revenu par jour, on en compterait dans le monde 1,2 milliard.

Autrement dit, un certain nombre de pays n'ont pas pu (est-ce qu'il faut dire pas su ?) financer le développement d'une manière telle qu'ils puissent assurer à tous un minimum de sécurité matérielle. D'où la question : faute d'épargne mobilisable dans le pays, faut-il que des capitaux viennent de l'extérieur ? Et nous en arrivons à celle de l'aide au développement. On sait que, dans tous les pays financeurs, les transferts de capitaux publics des pays économiquement riches vers les pauvres ont baissé. En France, ils ont baissé de 38% environ en 10 ans. Il semblerait (mais c'est à vérifier) qu'après les engagements pris par les différents candidats aux Présidentielles (sauf Le Pen) pour que cette aide remonte, la baisse soit stoppée ; mais on est très loin de 0,7% auxquels les pays riches s'étaient engagés il y a près de 30 ans !

Au moment où certains déplorent cette baisse quantitative de l'aide publique au développement, un certain nombre de personnes - dont Bernard HUSSON - pensent qu'il faut remettre en cause, non seulement la quantité, mais aussi la nature de l'aide, avec ses affectations, ses modalités. Bref, l'aide au développement est remise en cause, non seulement par les Etats, qui sont de moins en moins transférant, mais aussi par des personnes de bonne volonté qui se disent : *il faut peut-être reprendre les choses à zéro.*

C'est la raison pour laquelle on a été bien inspiré de mettre un ? au titre de cet atelier. Est-elle ou doit-elle être en mutation ?

Un petit regret : on va parler, ici, de l'aide publique (Bernard HUSSON), de la coopération décentralisée (Michel ROUX), de ce que peut être l'apport avec des initiatives d'entreprises (Lisette PROVENCHER) ; je regrette qu'il n'y ait pas eu un 4^e invité, appartenant à une grande ONG – puisque les ONG sont des acteurs qui se posent des questions...

Bernard HUSSON

D'abord, je vais peu interroger la mutation de l'aide, mais plutôt dire les quelques questions que rencontre l'équipe avec laquelle je travaille, pour montrer les difficultés, les exigences, la rigueur qu'il faut avoir devant ces questions.

Tout le monde est d'accord pour l'aide au développement, qu'elle soit publique ou privée : c'est un devoir pour les pays riches, parce qu'ils contrôlent les ressources (c'est une banalité de le dire). C'est un droit pour les plus pauvres d'avoir cette aide, parce qu'ils sont aussi égaux que les autres (c'est encore une banalité). Hélas, c'est trop souvent sur ces banalités que l'on fonctionne.

A - Dans des équipes comme la mienne – nous travaillons à la fois du point de vue universitaire, mais beaucoup, beaucoup sur le terrain – je voudrais souligner un certain nombre d'interrogations que nous rencontrons. Dans le domaine économique, je vais le faire aussi bien à travers des exemples macro que micro, et peut-être aussi du côté des ONG (même si le CIEDEL n'en est pas une).

1^{er} exemple

Vous avez peut-être entendu parler de l'initiative PPTE, largement soutenue par la communauté internationale. On demande aux pays de rembourser une partie de la dette, non pas dans la monnaie étrangère (en devises), non pas auprès de la France, ou de la Belgique, par exemple, (pour l'aide bilatérale), mais dans un Fonds national – au Cameroun, au Bénin, au Congo Démocratique ou au Paraguay.. et l'argent est reversé au niveau du pays par ceux qui ont bénéficié de l'emprunt. Il ne retourne donc pas dans les pays industrialisés. Je pense que tout le monde trouvera cette hypothèse de travail positive et intéressante.

2^e élément intéressant : cet argent, mis en place dans des Fonds nationaux, doit être co-géré par les Pouvoirs publics nationaux et par la société civile nationale. Qui va s'opposer à ce type d'approche ? Il y a unanimité, au niveau international, pour mettre en place ce type de dispositif.

Questions que nous rencontrons, nous, dans notre travail : où est la société civile du pays ? Elle n'existe pas. Et voilà un dispositif soutenu au niveau international, réclamé par les opinions publiques, qui a été largement revendiqué, soutenu – y compris par les Etats – alors que tout le monde savait que la société civile, dans ces pays, n'existait pas !...Elle est atomisée...sauf dans quelques pays comme l'Inde, qui ne sont pas éligibles, et, même au Sénégal, la société civile est atomisée, éclatée, pulvérisée ; elle n'a pas de capacité de négociation avec les Etats. Et cela, on le sait.

Aujourd'hui, comment résoudre cette question ? Faut-il, ou pas, soutenir cette initiative ? Si oui, comment mettre en place des dispositifs qui permettent effectivement à une société civile de pouvoir exister ?

Voilà le type de questions qu'il faudrait, semble-t-il, pouvoir anticiper avant qu'elles ne se posent. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas faire d'initiatives PPTE. Mais le fait de la réclamer est totalement insuffisant.

2^e exemple

Toutes les solidarités qui existent au niveau micro, notamment multipliées par les ONG – actions avec les partenaires en direction de groupes particuliers, précis, de populations cibles, etc.

Bien évidemment, ce type de partenariat, de relations n'est pas condamnable. Mais pour des équipes comme la mienne, se pose une question : comment dépasser les solidarités fractionnées ? Parce que vous aidez, par un crédit, tel petit entrepreneur, tel petit garagiste ; mais au nom de quoi celui-ci va-t-il être favorisé pour un emprunt par rapport à un autre ? Pourquoi est-ce que le premier bénéficiera du droit à émerger, en aura la possibilité, plutôt que celui qui est à-côté, qui ne connaissait pas l'information, qui n'avait pas le minimum pour se présenter, qui ne savait pas écrire, qui n'avait pas les moyens ou le relais pour pouvoir poser son dossier ?

Vient, effectivement, une très grave question – y compris dans le travail accompli au niveau du terrain : comment dépasser les solidarités fractionnées que sont celles des collectivités, des groupes privés ?

3^e exemple

A propos de cette aide au développement. Si vous prenez la ville de Mexico, ou Calcutta, ou Kinshasa, l'aide au développement ne pèse pas lourd. Le marché de Cotonou voit en circulation, tous les 3 mois, le double de l'aide au développement de l'ensemble du pays du Bénin.

Mais si vous allez dans un village comme Dori (dans le nord du Burkina), l'aide au développement représente une part extrêmement importante de la ressource, au niveau du village. Quel en est l'effet ? L'élévation des prix ; le logement coûte plus cher, comme le kilo de riz. Et qui supporte cette élévation du prix ? Bien évidemment pas ceux qui sont à la tête de la ville, mais les plus pauvres des habitants.

Et donc, on a une interrogation : comment faire en sorte que l'aide au développement, même prise sous l'angle le plus chaleureux possible, n'ait pas un effet pervers d'élévation des prix des biens de base et du logement pour les populations qui résident dans ces villes, de telle sorte qu'elles puissent continuer à s'approvisionner ? A ma connaissance, aucune étude économique n'a jamais été faite sur le sujet.

4^e exemple

Et faut-il que ce soit les organisations du Nord qui soutiennent les plus pauvres ? Au Gabon, le Président Bongo est tout à fait d'accord pour l'aide au développement. Mais cela permet au gouvernement du Gabon de demander à l'aide internationale de bien vouloir prendre en charge les pauvres, chez lui – ce qui dispense les plus aisés du pays d'une charge qui devrait leur revenir.

Un chiffre : le taux d'impôt sur le capital, en moyenne en Afrique Noire de l'Ouest et Centrale est de 0,05% de la valeur du capital productif. En France, il est de 1,5%. (Je parle bien, là, en pourcentages). Autrement dit : le taux d'imposition du capital productif en France est de 30 fois supérieur à ce qu'il est en Afrique. Alors, faut-il donner de l'argent pour permettre aux plus riches en Afrique, notamment, de ne pas avoir à assurer les charges qui relèveraient de l'ensemble de la collectivité ?

Je cite toutes ces questions pour montrer les exigences de réponses qu'elles demandent. Il y a là, évidemment, des interrogations – en tout cas dans le métier que je fais – que nous ne

pouvons pas évacuer ; nous ne pouvons, en tout cas, pas soutenir l'aide au développement dans les méthodes, dans les logiques qu'elle utilise aujourd'hui.

B – Grandes questions que nous nous posons, auxquelles nous sommes confrontés au quotidien. En tant qu'acteurs de cette coopération, nous devons apporter, bien ou mal, des réponses. Quelques exemples au niveau social.

1^{er} exemple

L'aide au développement, dans le nord du Sénégal ; un village avec deux hameaux. Toute l'aide au développement va chez le premier, qui a réussi à capter la totalité de l'aide – donc, rien ne va vers le deuxième. Pour nous, en tant qu'acteurs, faut-il soutenir ce type d'aide au développement ? Si nous acceptons d'intervenir, quels moyens d'ingérence prenons-nous pour essayer de modifier cette logique ? Depuis 20 ans qu'une coopération existe entre ce village et un autre de la Région Rhône-Alpes, les villageois français n'ont jamais traité cette question en disant : *notre partenaire, ce sont les notables du premier hameau.*

2^e exemple

Le clientélisme. En Roumanie, l'aide au développement ne favorise pas la démocratie, mais le clientélisme. Celui qui peut accéder à l'argent va avoir ses propres affidés et va s'attacher, dans son propre environnement, un certain nombre de personnes parce qu'il peut redistribuer. Dans certains cas, l'aide au développement renforce le pouvoir des notables, le clientélisme. Comme acteurs, est-ce que nous allons accepter de mettre en place et de soutenir des aides au développement qui peuvent contribuer à nier l'un des objets pour lequel nous souhaitons travailler : le renforcement de la démocratie ?

3^e exemple

Dans ce même domaine, au Mali – La ville de Bafou Labbé ; dans une discussion, le maire dit : *nous faisons d'énormes efforts ; c'est extrêmement difficile ; nous avons réussi à mettre en place un budget de 8 millions de francs CFA.* Et moi de demander : *sur ces 8 millions, combien avez-vous pu mobiliser par des impôts ? – 1,2 million CFA. C'est pour cela qu'il faut nous aider encore plus, puisque nous n'avons pas l'impôt...* Mais l'aide au développement doit-elle être un substitut à l'impôt local ? Est-ce que nous devons nous substituer à l'effort que les pays doivent faire pour qu'un budget voté à 8 millions de francs CFA atteigne ce montant et ne soit pas limité à 1,2 million CFA en disant : *l'aide internationale, la coopération pourvoira au déficit face auquel nous nous trouvons.* Est-ce que nous devons encourager une aide dans ce contexte ? La passivité peut être (ne l'est pas toujours !) un des résultats.

Pour des personnes – dans la fonction que j'occupe – il est extrêmement difficile et douloureux d'entendre les grands discours véhiculés par les médias, ceux de bons penseurs, alors qu'on voit que, derrière, ces discours ne sont pas ancrés, argumentés sur une réalité, confrontés à la situation que vivent réellement les citoyens. Très souvent, l'aide au développement va, soit vers des notables, soit vers de petites classes moyennes, mais les plus pauvres sont exceptionnellement touchés par l'action de développement directement ou indirectement. Des équipes s'efforcent de progresser dans ce sens. Mais notre constat est que, très souvent, il y a une sorte de perversité dans le discours autour de l'aide au développement : on veut l'augmenter ; nous, nous sommes pour une bien meilleure utilisation de cette aide.

Trois éléments de conclusion (j'en aurais beaucoup plus !) :

1 – dans l'aide au développement, la générosité est insuffisante. Il faut une véritable rigueur conceptuelle, méthodologique. Si nous ne l'avons pas, ceux qui sauront tirer parti de l'aide au développement, ce sont d'abord ceux qui sont les mieux placés. L'aide au développement est un enjeu de pouvoir dans les pays avec lesquels on travaille. Ceux qui en tireront parti, ce sont ceux qui détiennent le pouvoir officiel ou apparent, ou de façon occulte. Donc, il nous faut véritablement renforcer cette rigueur conceptuelle et méthodologique.

Entre le *financier dormant* – celui qui donne son aide en disant : je ne veux pas me mêler de ce qui se passe chez vous, ou celui qui est le *colon attardé*, il y a des positions intermédiaires qu'il faut essayer de construire, d'élaborer.

2 – Les pauvres ont droit à une aide de qualité. Non pas à une aide simplement de générosité – elle est incontestable, utile, indispensable, nécessaire ; personne ne niera cette exigence – mais nos interlocuteurs, les pauvres notamment ont le droit d'avoir en face d'eux des personnes qui comprennent leurs questions, qui sont capables de travailler avec eux, qui sont capables de leur renvoyer des images et qui osent leur dire aussi ce qu'ils voient, ce qu'ils comprennent, ce qu'ils entendent.

3 – Nous n'avons pas le droit (c'est une exigence morale) d'emmener nos interlocuteurs dans ce que nous pensons être des impasses. Trop souvent, au nom d'idéologies bien pensées, d'une solidarité, d'une générosité spontanée, nous proposons des solutions, nous suggérons des hypothèses qui ne peuvent pas déboucher sur des résultats positifs. Un exemple : toutes les condamnations sur la dévaluation du franc CFA – *catastrophe*, a-t-on dit ! – Soyons sérieux : catastrophe pour qui ? Pour les fonctionnaires, incontestablement. Mais, j'étais avec un fonctionnaire malien quelques mois après la dévaluation ; il me disait que le pays était complètement à plat. Il me demande d'arrêter au bord de la route pour acheter 1 litre de lait. Il est sorti de la voiture en tonitruant, en engueulant le Peul qui lui vendait son lait : *tu n'a pas le droit de me vendre le litre de lait à ce prix. Ce prix, au Mali, a été multiplié par 2 du jour de la dévaluation du franc CFA. Aussi l'éleveur peul était pour cette dévaluation ! .. Qui a-t-on entendu, au niveau international ? Uniquement les fonctionnaires, qui ont condamné cette dévaluation. Mais les agriculteurs, les éleveurs, eux, étaient favorables. A l'époque, condamner cette dévaluation et même ne pas la vouloir, c'était condamner les plus pauvres à rester dans la misère encore plus longtemps.*

Tout mon propos est très personnel, lié à l'équipe avec laquelle je travaille, Il ne faut pas croire que, dans le développement, on est dans des situations tellement différentes de celle de la lutte contre le sida, ou le cancer. De temps en temps, on entend des charlatans, qui disent : *voilà, j'ai un médicament miracle pour pouvoir sauver du sida ou du cancer...* Dans les questions de développement, on entend à longueur de journée, de mois, d'années, des personnes dirent : *voilà comment il faut faire ; voilà quelle est la bonne solution.*

Pour l'aide au développement - c'est déjà un honneur si nous y arrivons - ce que nous pouvons le mieux faire, c'est poser le plus clairement possible les questions, aider nos interlocuteurs à formuler le plus clairement possible les questions qu'ils rencontrent – et nous, avec eux, savoir que les solutions, c'est extraordinairement compliqué à trouver et appliquer. Les mutations de l'aide au développement, ce sont vraiment des constructions d'une très grande difficulté.

René VALETTE

Avec Lisette PROVENCHER, on change de registre. Vous êtes une opératrice de terrain dans le cadre d'une association née d'une entreprise.

Lisette PROVENCHER

L'association *Aquassistance* est née en 1994 d'une demande du Ministère des Affaires Etrangères : ce dernier avait contacté les entreprises (Lyonnaise des Eaux, Générale des Eaux) en leur demandant d'intervenir pour remettre en état les services d'eau au Rwanda. Au retour de cette expédition, les personnels de la Lyonnaise des Eaux, qui avaient participé à l'intervention, ont pensé que ce serait une bonne idée d'avoir une structure organisée pour pouvoir répondre de façon professionnelle à diverses demandes. L'association est née ainsi de la volonté de quelques individus qui voulaient offrir leurs services de professionnels à l'extérieur de leur entreprise dans leur champ de compétence.

Les objectifs sont de venir en aide aux populations dans les domaines dans lesquels on exerce, c'est-à-dire l'environnement et plus spécifiquement l'eau, l'assainissement et les déchets. Les membres sont des personnels du Groupe Suez. Les statuts sont suffisamment larges pour n'avoir pas à les changer continuellement en fonction des réorganisations des entreprises. Dans les faits, 90% sont Lyonnaise des Eaux. Le pourcentage augmente du côté de la partie déchets – ce qui nous permet de faire plus de projets dans ce domaine.

C'est une association « loi 1901 ». Le conseil d'administration décide de tous les projets. C'est vrai parce que, bien que nous soyons très intégrés dans une entreprise, un des grands principes de l'association est qu'il ne doit pas y avoir d'interférence entre les actions de l'association et celles de l'entreprise. Nous ne voulons pas que le travail fait par l'association puisse être repris d'aucune façon au niveau commercial par l'entreprise. Pour une bonne raison : les gens qui font les projets agissent en bénévolat ; ils partent sur leur temps de congés.

Dans le choix des projets, c'est un des premiers critères : est-ce que le projet a ou non des interférences avec ce que fait l'entreprise ? Si oui, cela sera suffisant pour que le C.A. le refuse. Les critères sont normaux : que le projet soit dans notre domaine, que les membres de l'association participent, car l'originalité de l'association est de réunir des professionnels qui apportent leur savoir-faire. Nos membres doivent s'investir dans le projet avec les demandeurs afin de le réaliser.

L'association est petite : 6 permanents – 500 membres environ. Nous nous appuyons fortement sur la structure de l'entreprise : s'il nous manque quelque chose un jour, on sait qu'on peut téléphoner et on recevra généralement une réponse positive pour avoir du matériel indispensable.

Les pays d'intervention – Nous n'en avons pas de ciblés. Notre cible est plutôt située au niveau de l'objet : l'eau, l'assainissement, les déchets. Aujourd'hui, la plupart de nos missions se situent en Afrique ou en Europe de l'Est.

Le financement – La base en est les cotisations, avec les bénéfices des événements organisés par des membres (vente de matériel – théâtre...). Etant nés dans le Groupe Lyonnaise des Eaux, nous avons la chance d'avoir un appui financier de la part de

l'entreprise. Quand un projet est accepté et validé par le C.A., il est soumis à la Lyonnaise des Eaux pour financement. Celle-ci peut accepter ou refuser mais, jusqu'à maintenant, il y a accord ; et nous savons quels types de projets seront plus facilement financés ! Si la réponse est négative, l'association peut poursuivre son projet en cherchant d'autres financements, de même quand des projets sont plus lourds. Alors, on fait des démarches vers les bailleurs – pour nous, l'un d'eux a été l'Agence de l'eau Seine Normandie.

Nos activités – une trentaine de projets menés en parallèle, ce qui représente entre 50 et 70 missions par an ; Les gens partent sur leurs congés pour des missions d'environ 15 jours. Un exemple de type de mission qu'on va conduire : quand on travaille dans une petite communauté (par exemple, un développement de projet en Afrique), on le fait en partenariat avec les populations ; aussi on leur demande de faire les fouilles. Nous viendrons ensuite pour la partie plus technique de pose de canalisation, d'installation de pompes, etc. Ces projets sont plutôt de type africain dans le domaine de l'eau.

En Europe de l'Est, les projets sont très différents parce que notre partenaire est généralement une Régie des eaux. Nous sommes en *assistance* pour les Régies des eaux de petites municipalités, qui ne pourront jamais se payer le soutien d'un Bureau d'études privé. On leur sert donc un peu de bureau d'études : conseils auprès de la Régie pour essayer de reprendre le contrôle sur les installations. Bien souvent, ces Régies ont du personnel formé, en nombre suffisant (parfois trop). Mais il a des difficultés à gérer l'eau, comme telle, parce que les consommations sont extrêmement élevées ; ce qui conduit très rapidement à un manque de ressources. Nous essayons, avec le personnel, de rétablir la situation du point de vue gestion et parfois avec un apport d'aide en matériel spécifique, par exemple pour la recherche plus sophistiquée des fuites.

En dehors de cela, nous faisons également des projets au niveau de l'urgence. L'association étant née dans l'urgence, elle a toujours gardé ce volet. Nous maintenons en permanence des équipements destinés à des interventions d'urgence dans le domaine de l'eau : équipements de traitement en kit, ou traitement d'ultrafiltration à utiliser pour des points d'eau, un hôpital, un dispensaire, etc. Interventions dans les cas de suite à des séismes, à des catastrophes naturelles. Mais ce n'est pas, heureusement, notre plus grand domaine d'activités.

Les limites de l'action – L'originalité est d'être née à l'intérieur d'une entreprise, comme une association Loi 1901, avec comme limites : le bénévolat. Du point de vue organisation, cela oblige à avoir des missions pas trop longues : les gens ne vont pas partir 6 mois sur leur temps de congé... Cela oblige donc à saucissonner les projets de façon à ce que ce soit, quand même, correct pour la réalisation du projet.

Au-delà des bonnes volontés et des coups de cœur, les gens qui s'investissent pour partir en mission dans des endroits où il n'y a ni eau, ni électricité, bien souvent, sont extrêmement généreux et prêts à tout donner. Le problème, qui se pose souvent, est d'un peu calmer le jeu et de dire : *oui, le projet est bon ; on va le réaliser. Mais il faut regarder avec qui on discute : qui a demandé quoi ? qu'est-ce qui est demandé ? est-ce que c'est nous qui pensons qu'ils veulent ça ?* C'est tout un travail de réflexion à mener avec les volontaires pour les conduire à prendre du recul par rapport à leur projet, tout en gardant cette bonne volonté nécessaire pour la mission.

Autre point très critique pour nous : le partenaire local. Si on saucissonne le projet, quelqu'un, sur le terrain, est le relais. Généralement, nous montons les accords en disant : *nous, nous faisons telle partie – vous, telle autre*. Il faut trouver sur place qui va faire le travail d'intermédiaire. Quand on commence le projet, il est très difficile d'arriver à bien évaluer le partenaire. Il est vrai que la personne ou le groupe qui nous apporte le projet, on a tendance à le prendre d'office comme partenaire. Mais ce n'est pas toujours le bon, parce qu'il n'est pas forcément représentatif de la communauté ; on peut découvrir aussi qu'il est en conflit avec d'autres groupes sur place. Ce qui fait que ce choix de partenaire est toujours très difficile. On ne sait comment choisir le bon partenaire, sauf à regarder, à chacune des missions – et je le demande aux personnes sur le terrain – qui est là, qui fait quoi en dehors de notre partenaire, de façon à identifier le plus possible les différents intervenants dans la population, pour arriver – si jamais il y a des problèmes avec un partenaire – à pouvoir continuer le projet avec un autre.

Autre préoccupation pour nous : la pérennité des installations. On arrive rarement à réaliser quelque chose qui va fonctionner tout seul ! Tout a besoin d'une maintenance, d'un minimum d'entretien. Là, on rencontre beaucoup de difficultés. On peut diminuer le niveau de risque en s'assurant, au début, de bien monter les installations comme ce que les gens ont en tête, ce qu'ils veulent avoir. On peut aussi demander que des comités de l'eau se mettent en place – les assister, former le personnel.. On peut faire tout ce qu'on peut pour rendre la réalisation pérenne, mais rien ne nous garantit, une fois le projet réalisé, que tout va continuer à fonctionner. Comme ce qui concerne le partenariat, il n'y a pas, là, de formule magique, si ce n'est s'assurer que les gens qui avaient demandé ce service, le voulaient réellement. A partir de là, une fois la demande satisfaite, on peut espérer que les gens vont prendre les mesures requises pour que le service dure. Mais cela reste une interrogation : qu'arrivera-t-il une fois le projet terminé ?

J'ajouterai que, comme toute association ou ONG, il y a toujours la grande interrogation : est-ce cela qu'il faut faire, cette aide au développement, pour aller vers le développement durable, dont tout le monde parle, mais qu'on n'arrive pas toujours à bien définir.

René VALETTE

Une question de clarification : quelle répartition de vos 3 financements – cotisations, appui de l'entreprise – autres sources ?

Lisette PROVENCHER

Les cotisations, c'est marginal et plus pour la représentativité. Le support de l'entreprise varie autour de 60% ; 40% proviennent d'ailleurs.

René VALETTE

La loi concernant la coopération décentralisée date de 1992, même si la coopération existait avant. La coopération de Chambéry est souvent présentée comme un des lieux où on a le plus poussé la réflexion et l'approche critique de ce qui pouvait être fait.

Michel ROUX

Ma réflexion va se développer en tenant compte à la fois de la pratique qu'on peut avoir localement à Chambéry et, avec du recul, en tenant compte de la pratique d'autres collectivités locales – à partir de petites, mais aussi de grandes communes, et même de regroupements de communes. Chambéry est membre de Cités Unifrance, qui regroupe la majorité de ceux qui mènent des coopérations décentralisées au Sud (dans ce qu'on avait appelé les rapports Nord-Sud).

Et, depuis 3 ans, non seulement je suis membre du Bureau exécutif d'Unifrance, mais je préside le groupe Burkina Faso – c'est l'histoire qui l'a voulu puisque, à la suite de la grande sécheresse de 1973, beaucoup de communes se sont engagées pour ce pays – avec des comités de jumelage, d'abord. Dans ce pays, il y a environ 120 à 130 partenariats avec des collectivités locales françaises, de niveaux très divers : petits villages de quelques centaines d'habitants en France, jusqu'à des régions ou des communes comme Lyon ou le Grand Lyon, engagés avec Ouagadougou.

Je resterai sur les points fondamentaux en termes d'interrogations, parce que, là aussi, dans la panoplie des pratiques de coopération décentralisée on trouve de tout ! Si certains ont adopté cette appellation, ils ont encore peu évolué par rapport à ce qu'était un jumelage classique : des gens du Nord interviennent dans des pays du Sud pour quantité de raisons. Mais la notion de développement local reste très abstraite pour comprendre ce que veulent dire un partenariat, un accompagnement et non une intervention au Sud au nom de tel ou tel principe.

A la question posée : l'aide au développement est-elle en mutation ? je répondrai : OUI, profondément. La coopération décentralisée, c'est un engagement que prend une collectivité locale au Nord – si on reste dans la conception française et la loi de 92. La définition est plus large dans la conception européenne.

En France, cela veut dire qu'une collectivité locale, à un moment donné, décide de s'engager avec un partenaire au Sud, soit qu'il soit déjà une collectivité locale (cela existe), soit qu'il soit une entité reconnue comme légitime en terme d'interventions dans un secteur géographique donné. Beaucoup de partenariats avec le Sud se mènent avec des partenaires qui ne sont pas des collectivités territoriales ; dans nombre de pays n'existent pas de collectivités territoriales – ou bien, elles ne couvrent qu'une partie de ces pays, par exemple au Burkina.

La collectivité territoriale dont je parlerai, ce sera, à la fois, la commune et ce qui relève d'une commune, de ses services, mais aussi de la société civile, c'est-à-dire toutes les personnes qui, dans un secteur géographique donné, s'engagent en partenariat. Nord – Sud, c'est une coopération de territoire à territoire. Donc, il faut définir le territoire sur lequel on s'engage.

Cela fédère des collectivités locales : les pouvoirs locaux et l'ensemble de la société civile au Nord, comme au Sud. Très souvent, on parle de cela à propos du Sud, mais très peu au niveau du Nord. Soit parce que, au Nord, les collectivités se disent faisant de la coopération, mais, en fait, votent un crédit, délèguent à une association support, qui fait le travail. De même, au Sud, des collectivités du Nord interviennent dans des collectivités du Sud en ne s'intéressant pas à l'entité reconnue juridiquement parlant. Souvent, il y a des accords de partenariat avec tel ou tel groupe de la société civile – c'est très à la mode : *les groupes femmes, les groupes jeunes*, etc. Faisons attention dans ces accords à trouver l'équilibre.

Je suis convaincu que l'aide au développement est en mutation parce que, justement, elle va se mettre en ordre avec tous les acteurs dont je parle et pas seulement avec certains d'entre eux – ONG, collectivités ou Etats, etc.

C'est aussi accepter le principe des collectivités décentralisées (là, on parle beaucoup plus du Sud) ; ce sont les nouveaux acteurs institutionnels investis du rôle d'animateur du développement local durable. Il est important de le dire parce que, chez nous, culturellement, on a intégré que les collectivités existaient. Mais combien est-on encore critique vis-à-vis des collectivités dans le Sud – certaines ont déjà quelques années d'existence ; d'autres sont plus récentes. Mais on se permet d'être critique et de dire : *tous des pourris. Ce n'est pas ça. Ça a été de la fraude*, etc. De quel droit ? Si on en est là, il vaut mieux ne pas engager une coopération décentralisée.

Regardons un peu chez nous : dans nos pratiques communales, intercommunales, de département, de région, nous avons deux siècles de pratique. Ne demandons pas à nos partenaires, en 5 ou 20 ans, d'avoir tout mis en place, d'être organisés comme nous après 2 siècles ! Regardons nos débats sur l'intercommunalité... sans compter ceux sur la décentralisation ! Donc : acceptons ce principe et positionnons nous dans ce contexte. Par là même, il y a une obligation dans l'aide au développement.

C'est aussi bien prendre en compte l'accompagnement dans la durée de nos partenaires, pour le renforcement de l'autonomie locale. Cela veut dire que, dans l'engagement que l'on va prendre au Nord (collectivité ou société civile) vis-à-vis du partenaire du Sud, il ne s'agit pas d'une opération ponctuelle. On part bien pour du développement, pour de l'accompagnement et pour tendre au renforcement de l'autonomie locale.

Et c'est prendre en compte fortement, et l'intégrer, au Nord comme au Sud, d'associer plus largement les populations pour participer au développement de leur territoire. Et ce, par seulement au Sud. La coopération décentralisée n'est pas qu'une action du Nord vers le Sud. Cela veut dire que, avant d'aller se pencher sur le fait d'aller faire du développement local avec des partenaires, au Sud, encore faudrait-il qu'au Nord tous ceux qui se veulent acteurs, là, aient bien intégré ce qu'est le développement local chez eux.

Pourquoi dire cela ? Très souvent, dans les réunions avec les collectivités ou les associations supports, combien de fois suis-je étonné que des associations supports ne sachent même pas si, dans leur ville, il y a un Contrat de ville... Mais elles vont abondamment parler des contrats qu'elles vont faire adopter par leurs partenaires du Sud ! Quelle cohérence avons-nous dans tout cela ?

Aujourd'hui, cette coopération dite décentralisée, parce qu'il y a eu un fort constat, prend en compte un phénomène : la façon dont fonctionne la coopération d'Etat à Etat – elle est nécessaire, mais combien elle a été décrédibilisée pour quantité de raisons, de non maîtrise, d'utilisation à des fins peu claires, etc. Elle a souvent peu de retombées au niveau des populations locales.

A partir de là, à travers la coopération décentralisée, comment se joue une prise en compte du développement local ? Comment asseoir cela au Sud ? Avec aussi un enjeu très important (beaucoup d'études, de thèses se mènent là-dessus) : on est de plus en plus convaincu que, à travers la coopération décentralisée (de territoire à territoire – de local à

local) c'est aider aussi, en ce qui concerne l'Afrique, les Etats africains à refonder aussi l'Etat. C'est une autre approche. Aujourd'hui, dire aux gens : soyons partie prenante pour développer du service au public, du service public – sans transposer dans notre propre langage – des services de base. Par exemple, ne reproduisons pas forcément notre notion d'impôt ; en Afrique, l'approche par du service rendu et des taxes est souvent plus pertinente que notre notion d'impôt.

L'aide au développement est en mutation parce que, justement, on est convaincu que, par cette approche, on accompagnera ces collectivités naissantes, décentralisées, à répondre aux attentes des populations, quelles qu'elles soient. Par là même, on va re-crédibiliser, refonder l'Etat – parce que l'argent avait pu passer dans les poches de ceux qui gouvernaient, ou autres.... On va aussi agir sur des grands corps d'Etat, sur l'armée, comme sur le quotidien.

Cette réflexion doit se mener de façon permanente entre les acteurs du Sud et ceux du Nord. C'est compliqué. Ainsi, sur Chambéry, il y a 12 ans, quand j'ai commencé la coopération, d'abord je n'aurais pas tenu de tels propos, parce que je n'en avais pas conscience et, si j'avais essayé, je ne sais si le Conseil municipal ou la société civile auraient suivi... Les gens viennent sur *un coup de cœur*. Alors, comment prendre du recul et ne pas se laisser embarquer sur cela : des missions chirurgicales, des opérations sur des maternités, sur des écoles, etc ? Si on n'accompagne pas le partenaire du Sud pour qu'il ancre dans la durée, les missions chirurgicales pouvaient durer 50 ans ! Celles-ci ont été importantes pendant 2 ans pour la crédibilité du partenariat ; mais, aujourd'hui, dans le cadre du jumelage, tout le travail hospitalier direct mené pour la structuration de l'hôpital, sa gestion financière, administrative, celle du personnel, est bien plus importante que l'approche médicale. Faire comprendre cela était difficile, alors que les missions biannuelles servaient à opérer les notables ; mais est-ce que c'était cela l'attente légitime du développement local ? Et on ne prenait pas en compte tous les problèmes de maternité des femmes parce que, culturellement, elles étaient *en dessous* du notable du coin !

J'avais fait hurler quantité de personnes lors d'une grande réunion à Ouagadougou (600 personnes et nombre de ministres) quand j'avais tenté d'expliquer que : *oui, c'est vrai, suivant qu'on va opter pour telle ou telle démarche en développement local et qu'on va l'ancre dans la durée, peut-être qu'on va mettre en balance la mort de 100 enfants aujourd'hui contre la vie de 5000 enfants demain...* C'est terrible de dire cela ainsi. Mais il faut se poser ce genre de questions.

Quel recul prend-on ? Comment fait-on évoluer les mentalités ? A quelles mutations arrive-t-on pour l'aide au développement ?

Je me méfie des mots et, actuellement, les grands bailleurs internationaux vous financent si vous savez faire apparaître la phrase contre les pauvretés et les inégalités ! De même, si on parle de *développement durable* et, comme on le dit au Burkina: *il faut de la femme, et des jeunes* ! Autrement, ce ne sera pas payant ! Donc, il faut connaître les attentes et les utiliser intelligemment. On est dans une société de marketing et de communication, s'il faut changer les termes pour obtenir des financements, pourquoi pas ?

La lutte contre la pauvreté et les inégalités, c'est aussi dire comment on l'intègre dans tous ces partenariats, comment on en discute – ce qui oblige à clarifier la notion d'engagement. Qu'est-ce que les engagements partagés ? Qu'est-ce que chacun attend ? – si on ne passe

pas par ces préliminaires, on se *plante* souvent ; clarifier n'est pas du temps perdu. Pourquoi une collectivité du Nord s'engage-t-elle ? Et celle du Sud ? et les gens de la société civile ? Qu'y a-t-il derrière les mots ? Est-on là pour sauver le monde, pour gagner son paradis ? Si chacun ne définit pas pourquoi il a envie de s'engager avec l'autre, on part sur des malentendus, puis, après sur des questions d'argent, de négociations d'argent... L'argent est important. Mais il y en a au Sud et le développement, ce n'est pas que ça.

Donc, se mettre bien au clair sur la lutte contre les pauvretés et les inégalités. Pourquoi le dire ? Montrer que, souvent, beaucoup de choses se sont faites, se font encore dans le cadre des coopérations décentralisées. Si on ne s'interroge pas sur cette mutation, on peut participer à des actions qui, globalement, ne sont pas de la lutte contre la pauvreté et surtout contre les inégalités.

Suivant le partenariat qu'on va développer, si ce n'est pas bien pensé localement, surtout au niveau du Sud, on risque d'accompagner fortement ce qu'on appelle la société intermédiaire ; ou bien l'ONG « X » (on en a quantité d'exemples) va pouvoir faire quantité d'actions très intéressantes, va les développer, va se retrouver être le premier employeur de la ville, va mettre en déséquilibre complet les services de la mairie naissante. A la fin, qu'est-ce qu'on aura gagné sur la durée, alors même qu'on se sera engagé sur des projets tous plus intéressants les uns que les autres ?

Comment repositionner cela dans du développement local ? Est-on convaincu qu'il faut accompagner ? Ce n'est pas un débat sur les collectivités par rapport à la question : qui est majoritaire dans les équipes, au Sud comme au Nord. Ce n'est pas le projet. Je reste sur l'institution. Et, au Nord, c'est nous ; demain, je ne sais qui cela sera. Nous avons toujours fait en sorte d'intéresser la minorité pour que, s'il y a un changement à un moment donné, les choses perdurent – ce n'est pas une obligation pour une commune – mais aussi la société civile pour qu'elle oblige, elle, à continuer ceux qui viendraient après s'ils ne le voulaient pas,

Il faut donc se poser toutes ces questions. La mutation dans l'accompagnement des collectivités locales c'est bien la question : comment les accompagner ? C'est bien prendre en compte ce qu'elles sont, mais aussi, dans la durée, pour qu'elles aient le minimum de services pour répondre aux attentes des populations – sinon, on ne refondera pas l'Etat ; on passera à un second système de rejet de quelque institution que ce soit. Comme la nature a horreur du vide, cela voudra dire que si l'Etat est décrédibilisé, si ensuite le local n'est plus crédibilisé, quantité de systèmes vont s'installer (mafieux et autres) qui, à certains endroits sont très organisés. Quelle légitimité aurait tout cela ? On a donc intérêt à accompagner cela pour que ceux qui sont le plus représentatifs puissent aussi faire des choix de développement dans le territoire dont ils ont la compétence et en tenant compte de ce qui a été dit précédemment. Sur l'histoire des villages, si l'un se développe mais que, à 200 mètres, de l'autre côté, l'autre ne se développe pas, on recrée des inégalités et, à travers soi-disant de la lutte contre la pauvreté, on aura des bagarres terribles, catastrophiques.

Et cela renvoie à l'intercommunalité chez nous : mettons en commun les moyens pour qu'un développement intégré se réalise sur toutes les communes. Cf. la bagarre sur la taxe professionnelle unique !

Quel accompagnement ? Cela peut être des accompagnements dans une commune ; ce n'est pas centré totalement sur la mairie, au contraire. En équilibre, on a 50% sur l'accompagnement institutionnel et 50% sur tout ce qui est société civile.

1^{er} exemple

C'est aider une commune du Sud à mettre en place un cadastre numérisé, car c'est un outil hyper pertinent pour que le maire ait la connaissance approfondie de ce qui existe. La 3^e ville du Burkina a 60.000 habitants, comme Chambéry ; mais son budget annuel égale 2 jours de celui de Chambéry.

Avoir un cadastre permet à la commune d'avoir un outil de pilotage et de connaissances – et par là même, de pouvoir lever de la taxe, de l'impôt et, en 2 ou 3 ans, de multiplier par 3 ou 4 le budget communal. C'est donner à la commune des moyens sur la richesse locale et ceux qui la possèdent.

2^e exemple

Notre société civile le vivait mal ; mais, après débat et explications, elle a été d'accord. Comment faire pour que nos services de police municipale de Chambéry accompagnent la création et le développement de la police de la commune parce que, là-bas, la police municipale a une vocation de répression. Ce qui est moins le cas chez nous. On n'accompagne pas sur ce volet répressif, mais sur un autre : là-bas, c'est le policier municipal qui accompagne le représentant de l'Etat qui va lever les taxes au marché, chez tous ceux qui ont de l'argent, qui créent de la richesse, que ce soit dans le secteur formel ou informel.

Donc, l'importance de ces 7 postes qui ont été créés au budget communal – qu'on accompagne de façon dégressive pendant 3 ans, en termes d'organisation – cet engagement va avoir un coût. Mais, en terme d'investissements sur les 10 ans à venir, il y aura un retour multiplié par 10 ou 30 ! Cela, c'est un bon outil, pertinent à un moment donné, car cela permet à la collectivité locale du Sud de se donner peu à peu les moyens de maîtriser son propre développement et de pouvoir dire : *je négocie ensuite un partenariat, mais, dans l'affaire, je mets 30 %*. Comment faisons-nous, dans tous les grands projets, quand on discute les projets communaux avec les départements, les régions, l'Etat et l'Europe ? Nous fonctionnons bien tous ainsi : c'est le ticket d'entrée et, pour les grandes opérations, le reste est financé de cette façon.

Dans ces démarches, cela oblige – si ce n'est pas encore le cas – à réaliser réellement une mutation de l'aide au développement.

ECHANGE

Lisette PROVENCHER

Une question à propos de l'inflation provoquée par l'aide. Est-ce vrai dès qu'on fait de l'aide en achetant localement des produits – c'est le *credo* des associations, aujourd'hui, d'acheter le plus possible localement – afin qu'on ne dépense plus ici ? On essaie d'acheter le plus possible sur place de façon à aider l'économie locale. Mais, dès qu'on a un projet un peu important, on va probablement créer une inflation ; cela devient encore plus évident quand, pour une raison quelconque, une aide internationale est débloquée pour un pays. Aujourd'hui, en République Démocratique du Congo, les aides européennes se débloquent, comme celles de l'Amérique. Tout le monde est sur place, cherche des autos, du tuyaux, à embaucher des gens... Dans ce cas, cela crée un gros déséquilibre, mais, dès qu'on veut essayer de développer l'économie, on va développer un peu d'inflation.

René VALETTE

Donc, on crée de la monnaie et de l'inflation. Mais est-ce mauvais ?

Bernard HUSSON

On ne peut donner de règles générales. Mais le cas le plus exemplaire, c'est celui de l'aide d'urgence – par exemple, à Phnom Penh, le prix du m² loué a été multiplié beaucoup du jour où les ONG sont arrivées – ce qui a rejeté à l'extérieur de la ville une partie des habitants, qui ne pouvaient pas suivre la hausse des prix liée à l'arrivée massive des ONG ; celles-ci ont embauché quelques personnes, qui ont eu un peu plus d'argent ; elles-mêmes ont cherché à mieux se loger... et donc, il y a eu un effet très direct sur la hausse du coût du logement.

Ce n'est pas dans le cadre du développement. Mais on n'a jamais mesuré cela au plan économique ; il n'y a pas eu de réelles études. Mais, par exemple, au Burkina, une coopération décentralisée s'est mise en œuvre, avec, semble-t-il, un effet sur la hausse du coût du logement.

Vous venez de parler des biens que l'on achète ; mais certains sont sur place : le logement, le ciment. Il y a des effets sur la hausse du prix du ciment dès l'instant où vous construisez sur une zone 10 ou 12 petits barrages. Qui va pouvoir acheter ce ciment ? les ONG, ou des coopérations bilatérales décentralisées ; mais l'habitant local subit la hausse du prix du sac de ciment. Ce n'est pas forcément mauvais à moyen et long terme. Mais, sur le temps de 5, 7, 10 ans, cela peut poser des difficultés pour l'accès à un certain nombre de produits (non pas tous). La grosse difficulté, c'est qu'on n'a pas de véritables études économiques sur le sujet. Il est bien dommage que cette question, on n'ose même pas la poser.

René VALETTE

Est- ce que tu en conclus qu'il ne faut pas que les capitaux arrivent ?

Bernard HUSSON

Non ! J'en conclus que, n'ayant pas les éléments pour les traiter, n'ayant pas la connaissance précise de ce qui se passe, la première des choses à faire serait de rechercher ce qui se passe réellement. C'est une vraie question dans les cas que nous avons vus.

Jean ?

On va faire porter le débat sur l'éthique. Je pose quelques questions : vous avez parlé de rigueur, d'engagement, de travail dans la durée. C'est très engageant pour nous, pays du Nord. Est-ce que, du côté des pays du Sud, il y a le même sentiment de nécessité, d'exigences, ou pas ?

Bernard HUSSON

Mais est-ce qu'il faut que nous demandions aux gens d'avoir une même exigence ? C'est une question terrible : faut-il que, dans ce domaine, nous obligions nos partenaires à partager notre culture pour avoir un résultat ? Si on répond oui, on va « *se faire couper la tête* » en disant que nous voulons véhiculer notre propre culture à l'échelle de la planète ; et, si nous ne le faisons pas, nous avons en grande partie des dérives que nous connaissons. C'est une vraie question. C'est : jusqu'où faut-il imposer notre manière de penser pour obtenir des résultats ? On pourrait prendre cela dans de multiples domaines : le rapport au pouvoir – le rapport à l'argent... On critique tous la corruption parce que cela nous paraît absolument pervers et que, chez nous, on met des gens en prison. Mais, dans un certain nombre de pays, la corruption n'est pas du tout considérée comme une malversation ; c'est une manière de répartir la richesse qui a pu être obtenue. Et on aurait plutôt tendance à applaudir ! Quant à la rigueur, nous souhaitons qu'il y en ait. Mais est-ce qu'il faut l'exiger chez les autres ? Il n'y a pas de réponse générale, universelle là-dessus.

Michel ROUX

J'en reviens à la notion d'engagement. Dans une démarche évolutive, quand on dit pourquoi on veut coopérer, qu'est-ce qu'on y met, chacun ? Qu'est-ce que l'un attend de l'autre ? Ce n'est pas à sens unique. Très souvent les coopérations sont beaucoup trop à sens unique (du Nord vers le Sud) ; c'est une façon de réinventer la notion de réciprocité. Si on attend « le retour sur l'investissement », quantité de coopérations n'existent pas.

Mais cela relève le débat sur d'autres points : comment on aborde le partenariat pour créer aussi de la richesse, au bon sens du terme. Je ne parle pas de l'aide d'urgence : là, on n'a pas *d'états d'âme*. L'an dernier, dans toute une zone du Burkina, du Mali, il y avait la famine ; alors, il n'y a pas d'état d'âme.

Hors de cela, comment intervenir ? C'est toute la notion des valeurs : qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce qu'on décide ? Si on fait de la démarche civique de type économique, est-ce qu'un projet, vis-à-vis d'associations qui s'occupent de personnes handicapées (il y en a beaucoup), qui sont toutes là à pleurer parce qu'il y a quantité de gens laissés pour compte, est-ce qu'on y met des moyens pour créer de l'action sociale ? Si on accompagne une commune à faire de l'action sociale, cela peut durer des dizaines d'années – ou est-ce qu'on ne peut pas accompagner ces propres associations, souvent plus dynamiques que chez

nous, à créer de la richesse à travers un programme d'embauche, un programme de ceci ou cela, qui vont produire de la richesse à l'intérieur de ces programmes ? Alors, avec cet argent, ces associations auront elles-mêmes gagné de quoi faire elles-mêmes leur action sociale.

Sur le développement économique, c'est toute la question posée. Quand on sait qu'un poste de travail, au Burkina, fait vivre environ 30 personnes (je ne parle pas des délocalisations qui sont un autre problème), cela veut dire que, localement, on accompagne bien pour qu'il y ait un minimum de structures locales. Pour le développement local, si on n'a pas un minimum de structures pour qu'il y ait un minimum d'eau, d'électricité, ou de services publics, on n'y arrivera pas.

La question, ensuite, c'est : comment on s'organise. Dans l'engagement, nous sommes convaincus qu'il est bien partagé si – et seulement si – il résulte d'une confrontation. Au départ, il est vrai qu'on est parfois très loin les uns des autres. La confrontation aidera ensuite à mettre en place ce que l'on appelle des objectifs partagés.

Après, sans imposer un système du Nord vers le Sud, il faut mettre en place des systèmes. Cela fonctionne assez bien avec l'Afrique de l'Ouest – il est vrai qu'on a des cultures rapprochées, pour quantité de raisons. Il faut mettre noir sur blanc des contrats, qui définissent ce pourquoi on s'engage, les valeurs, les objectifs partagés. Ensuite, on peut décliner par année, concrètement ce qu'est telle action, portée par un tel.. Cela apporte de la transparence ; c'est traiter avec tout le monde. Au Nord, c'est avec un conseil municipal, etc. – de même au Sud. Alors chacun sait dans quoi il est partie prenante et financièrement parlant. Il n'y a rien de pire que la non transparence là-dessus. Par là même, on peut mettre en place des systèmes qui ne sont pas imposés, mais négociés en commun, comme des objectifs partagés et la façon dont on les décline.

Cela demande du temps. A Chambéry, nous avons mis deux ans avant de commencer concrètement des actions. Nous avons fait des bricoles, parce qu'il fallait savoir amorcer la pompe pour être crédible. Ceux qui ont pris ce temps, ils l'ont ensuite rattrapé. D'un pays à l'autre, il y a des formules diverses suivant les partenaires.

M. X

Tous les trois, vous prônez beaucoup, avec assurance, des valeurs que vous considérez comme acquises : rigueur, cohérence. Je vous trouve magnifiques !

Et, dans le même temps, vous nous exposez trois types d'actions. B.H. parlant de l'aide publique, L.P. de l'aide privée et M.R. nous parle de quelque chose de très intéressant, dont j'ai compris que c'était l'action municipale.

Je voudrais en rester aux deux idées du jour : l'éthique – et cette aide doit-elle être en développement ? Sans vouloir polémiquer, je me suis tu face à vos « assurances », dans le domaine de la rigueur, de la cohérence, que vous avez l'air de détenir et dont vous estimez que vos interlocuteurs les détiennent moins.

Dans ce domaine, ne faut-il pas se poser la question de savoir ce qu'on doit faire : est-ce que le seul fait d'agir pour ces gens en difficulté est en soi une justification ? Je m'interroge. Et est-ce qu'on ne doit pas se poser la question : quelle doit en être l'origine ? Aide publique, Bernard HUSSON, très bien ! Aide privée, Lisette PROVENCHER, parfait ! Mais quid de

l'action municipale ? Je crois savoir que la Courly est actuellement attaquée devant le Tribunal administratif pour avoir débloqué des fonds dont on lui dénie la justification, en disant : *ce n'est pas le rôle d'une Communauté urbaine de faire le travail du Ministère des Affaires Etrangères – par exemple...*

On se préoccupe beaucoup de savoir comment cette aide doit être utilisée sur place. Est-ce qu'il ne faut pas, aussi, se demander où nous devons capter, à l'origine, l'aide que nous allons proposer ?

Michel ROUX

J'ai fait référence à la loi de 1992 ; elle définit bien dans quelles conditions les collectivités territoriales peuvent s'engager à l'étranger. C'est bien dans le champ de leurs compétences ou par rapport à leur territoire et aux compétences de leur société civile. On n'est pas dans le champ des éléments qui relèvent de la politique étrangère du pays. Il est même dit dans la loi qu'on ne doit pas aller à l'encontre des stratégies et des engagements pris avec des Etats. Il y a des recours parce que, peut-être certaines collectivités sont-elles allées plus loin que ce qu'est une coopération décentralisée ; et c'est tout un débat sur la notion de relations internationales.

Cela veut dire aussi qu'une collectivité territoriale, quelle qu'elle soit, a l'obligation d'une délibération sur un protocole qui définit bien, sur 3 ou 5 ans, l'engagement de ce qui va se faire entre les deux partenaires. C'est bien la loi et cela oblige au travail préparatoire dont j'ai parlé.

Dans une coopération décentralisée, il y a bien une notion de territoire à territoire, ce qui veut dire que le chef de file, au Nord, c'est bien la collectivité locale. C'est bien un choix politique fait, au bon sens du terme. A partir de là, cela engage des partenaires de son territoire – à Chambéry, il y a eu des délibérations de l'hôpital de Chambéry avec son homologue du Sud – d'entreprises de Chambéry avec des homologues du Sud dans quantité de domaines différents. Tout cela est piloté et organisé pour aboutir à une cohérence par la collectivité ; ensuite, en financement, la collaboration Chambéry, Burkina, c'est 2 millions de F par an – 30% du Sud (mairies et acteurs du Sud) pas seulement par apport de force de travail, mais avec des moyens financiers (il y a de l'argent au Sud. Arrêtons de pleurer en disant qu'il n'y en a pas ! Même dans les pays les plus pauvres, il y en a ; mais il n'est pas là où il devrait être). Le reste, c'est soit des actions directement dans le cadre de l'hôpital, du budget hospitalier de Chambéry : un chef de service qui va au Burkina pendant 15 j avec son équipe, sur son temps de travail - (s'il veut faire du bénévolat en plus, il le peut.) Egalement, des fonds privés interviennent, ceux d'associations qui mènent des actions. Pour la ville, les fonds directs représentent 800.000 F. Plus 500.000F du Ministère des Affaires Etrangères. Et, dans les 800.000F de la ville, 500.000F sont vraiment votés au budget municipal, le reste représente le temps réellement passé de nos services – par exemple, le cadastre ; et quand les Africains viennent en stage pendant 1 à 3 mois, tout cela a un coût.

La démarche mouille, c'est vrai, la collectivité, mais aussi toute la société civile qui s'engage de façon contractuelle, sur 3, 5 ans., sur un programme partagé. Il faut bien le comprendre. La notion de rigueur est importante, d'abord au Nord. Nous n'arrêtons pas de le dire à certaines collectivités : *quand vous construisez une école, vous y mettez de la rigueur. Pourquoi n'auriez-vous pas la même rigueur pour des actions au Sud ?*

René VALETTE

J'ai été président d'une ONG assez importante. Je disais : quand on n'a pas de sanction par le marché, il faut se donner des règles éthiques. Quand on est en concurrence, la sanction vient par le marché. On n'est pas bon = on est sanctionné. Quand on est dans une problématique de transfert au nom de l'aide, sans sanction par le marché, raison de plus pour se donner des règles éthiques rigoureuses. C'est vrai que, dans le monde des ONG, on a parfois confondu bons sentiments, générosité et rigueur.

Je suis frappé de voir combien des cadres supérieurs d'entreprises, des chefs d'entreprise, qui sont extrêmement rigoureux dans leur travail professionnel se trouvent être laxistes quand ils ont des responsabilités dans des associations.

M. X (Togolais, Burkinabé par adoption)

Par rapport à la mutation de l'aide, cela m'a renvoyé aux années 90 où on parlait du *Burkina utile* et du *Burkina inutile*. On se rendait compte qu'il y avait des ONG sur place, mais elles étaient toutes cantonnées au centre et au nord, alors que, à Bobo-Dioulasso, qui est au sud, avec un climat agréable et des possibilités de développement agricole, il y avait très peu d'ONG.

Vous avez parlé d'une atomisation de la société civile. Comment peut-on définir notre société civile, pour que ce soient les premières personnes avec qui on peut échanger ?

Peut-être que les ONG demandent, avant de venir, les régions qui ont le plus besoin de soutien ; mais comme il existe un fort régionalisme ou tribalisme au niveau des élus, forcément chaque élu dira : *c'est peut-être la zone qui est tout près de mon village. Et je souhaiterais que vous vous y installiez...* Cela fonctionnerait bien si on admettait que chaque élu fasse cela pour sa région, puis qu'il soit remplacé par d'autres pour d'autres régions... Alors, dans 15 à 20 ans, le développement serait assez globalisé à l'échelle nationale.

Alors, comment définir nos sociétés civiles afin qu'elles soient les premiers interlocuteurs ?

Bernard HUSSON.

Je ne vais pas définir la société civile. Je vais partir d'un exemple au Cameroun : dans le cadre de l'initiative PPTTE, le gouvernement camerounais a décidé qu'on pouvait créer une ONG avec 1 personne. Quelles sont, aujourd'hui, les personnes qui représentent la société civile camerounaise dans le Fonds de développement ? Les enfants des ministres, qui ont tous créé une ONG ; ils sont officiellement cette société civile. C'est un énorme problème : jusqu'où va-t-on dans le respect de la culture des autres ? Dans le respect du droit édicté au niveau national ?

Les vraies questions sont extraordinairement difficiles. La société civile, au Burkina, c'est le pouvoir religieux, le pouvoir traditionnel, qui n'a rien de démocratique. Si je me place en tant qu'acteur du Nord dans un jeu de coopération, j'assume que, s'il faut respecter les cultures locales, il faut savoir également les affronter. Si on ne le fait pas, on ira parfois contre les idées que nous défendons ici et que nous prétendons défendre à l'échelle internationale. Sous prétexte de démocratie, je ne veux pas respecter le pouvoir traditionnel parce qu'il bloque le pouvoir des jeunes. En tant que Français, quand je vais dans ce contexte, il faut que j'assume la responsabilité que je prends, en liaison avec les groupes de jeunes avec lesquels je peux travailler.

L'idée de société civile est peut-être là-bas plus complexe encore que chez nous. Alors je vais faire des choix parmi ceux avec qui je vais travailler dans cette société civile. Je dois les assumer, ne pas tricher, dire que je travaille avec tout le monde – ce n'est pas vrai. Je ne vais pas dire que je respecte telle culture, ce n'est pas vrai ; je respecte certaines formes de la culture ; je vais expliquer celles que je respecte. Je vais travailler avec certaines institutions ; je dois dire pourquoi et au nom de quoi j'agis. Je travaillerai avec la partie de la société civile avec laquelle je me sens en phase et qui me soutient. Tout le reste, c'est du bavardage ; ce sont de fausses assurances. Et j'espère avoir de l'assurance contre elles.

Mme Y

On démarre ces projets parce qu'on connaît peut-être mal le milieu. Mais, si on réalise qu'on n'a pas tout compris, que certains groupes étaient exclus, etc., il faut que l'on puisse, au fur et à mesure, intégrer de nouveaux groupes dans les projets.

Un point qu'on n'a pas du tout mentionné : le rôle que peuvent avoir les associations de migrants ici. Si toutes les associations proviennent d'une même partie du pays, elles ne vont pas dire aux associations : pourquoi n'allez-vous pas ailleurs ? – Il ne se passera peut-être rien non plus.

Pour nos projets, nous travaillons beaucoup avec les migrants. L'information que nous avons, c'est aussi celle qu'eux nous donnent ; et on s'attend à ce qu'elle soit la bonne. Donc, il y a aussi un travail à faire par les gens qui sont les représentants de ces pays ici pour les projets que l'on mène.

Cyrille HARPET

Pourquoi et du Pourquoi s'engage-t-on ?

Bernard HUSSON

La question n'est pas de répondre aux *Pourquoi, Pourquoi ?* – On ne travaille qu'une fois qu'on a apporté la réponse. Pour qu'une coopération fonctionne, il faut que les deux partenaires aient une réponse aux *Pourquoi ?* Sinon, ce n'est pas la peine d'engager une coopération. C'est un des éléments de la rigueur.

Par rapport au développement : c'est passer d'une logique de projet, d'une logique de développement, à une logique de service, de mise en place de systèmes pérennes. Ce n'est pas le développement qu'il faut définir ; c'est une des mutations profondes, qu'on n'a pas évoquée ici. Le développement, il est mort. Il sera uniquement accolé au mot local. Le mot développement n'a pas de sens. Ce qui est évoqué, c'est la mise en place de services, de dispositifs pérennes.

Quand on a installé le téléphone chez nous, personne n'a parlé de développement ! Quand on a mis de l'eau dans les maisons, de l'électricité partout, personne n'a parlé de développement !

En résumé : passer d'une logique de projet à une logique de services.

Et il faut dépasser le discours incantatoire. Ce n'est pas parce qu'on va proclamer que l'aide est nécessaire, que la solidarité est indispensable, qu'on aura résolu la moindre des choses. C'est une attitude politique (tout à fait honorable). Mais, si on s'en tient là, on a 9 chances sur 10 de travailler avec nos partenaires pour arriver dans des impasses. Exemple : au Burkina, une ONG est sollicitée pour creuser un puits. On démarre. Le tâcheron s'en va avec l'argent. Qu'a dit l'ONG burkinabé à ceux qui lui demandaient de l'argent pour continuer ? Elle a dit : *je veux l'argent pour le procès, pour que vous puissiez mener cette personne au Tribunal, mais je n'en veux pas pour finir le puits...* Cela s'est produit 2 fois : les ONG françaises ne voulaient pas soutenir l'ONG burkinabé pour faire le procès ; elles ont fini le puits. L'ONG burkinabé a tenu bon ; 2 procès sont en cours... Là, c'est dépasser le discours ; c'est la rigueur qui a été évoquée ; c'est une vision de la réalité des situations. Ce n'est pas se substituer, ce n'est pas un palliatif, c'est vraiment mettre en place des dispositifs qui peuvent assurer de la pérennité. C'est cette logique qu'il faut avoir par rapport au développement, plus que de l'aide.

René VALETTE

J'aime bien dire que la première intelligence, c'est celle du cœur. On ne fait bien les choses que, d'abord, si on aime. Mais cela n'empêche pas d'être lucide et, si possible, intelligent !

Mme Y

Une réflexion qui peut sembler pessimiste : comment atteindre une société civile en Afrique, au Sénégal ou ailleurs, masquée derrière les notables ? Comment entrer en contact avec une société civile qui est complètement imprégnée d'une culture de clientélisme ? On le sait bien, il suffit d'avoir quelqu'un de haut placé – et cela fait vivre 20 personnes. Tout fonctionne comme cela. Intellectuellement, je trouve important de dire cela. Mais, concrètement, déjà qu'on ne sait pas si bien que cela réagir en France ! (Puisqu'on se pose le problème : comment atteindre le citoyen ?)

Je suis pessimiste par rapport à cela. C'est un peu illusoire, actuellement, de dire : il faut qu'on joigne directement la société civile.

Bernard HUSSON

Il y a des méthodes. On peut être assez optimiste, même si ce n'est pas assez diffusé. Il y a des méthodes, par exemple, de plan local de développement, de travail de groupe à groupe. C'est une énergie énorme qu'il faut développer et il faut que des gens soient formés. Travail de groupe à groupe, ce sont les femmes d'un côté, les jeunes femmes, celles d'âge mûr, les jeunes. Il faut faire confronter les points de vue des uns et des autres, non dans le cadre de grandes réunions, mais de réunions spécifiques, pour n'arriver que dans un deuxième temps à des réunions et des points de vue d'ordres plus généraux, de telle sorte qu'ensuite on puisse avoir la construction d'un plan, ou d'une dynamique locale, qui repose sur l'expression de chacun.

C'est vrai que ce n'est pas gagné d'avance, que les manipulations de groupe à groupe sont souvent très fortes. Mais il existe, aujourd'hui, un certain nombre de méthodes qui ne sont pas systématiquement couronnées de succès, mais qui débouchent sur des résultats.

Et les collectivités locales sont un des moyens de dépasser les solidarités fractionnées, celles qui sont contrôlées par les notables. Un moyen, pas une certitude.

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil du Grand Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

Table ronde N° 2 : Peut-on sortir de l'exclusion par l'insertion ?

Animateur : **Paul BELIN**, Habitat et Humanisme,
Ancien directeur des achats à la SNCF

Intervenant : **Guy BOTTINELLI**, est pasteur chargé d'un Service protestant dans le monde du travail, connu à Lyon sous le nom de MIRLY (Mission dans l'Industrie de la Région Lyonnaise). Il a été président d'une association intermédiaire et d'une entreprise de travail temporaire d'insertion (GIROL).

Intervenant : **Patrice SAUVAGE**, administrateur civil, ancien rapporteur de la Commission Nationale d'évaluation du RMI, directeur de la Mission régionale d'information sur l'exclusion (MRIE), auteur de « *L'impératif spirituel* » (Ed. de L'Atelier 1999).

Intervenants : **Lucie ROUSSET et Jean-Christian VIZZI**, responsables de l'accueil au Train de Nuit, centre d'hébergement d'urgence dans le cadre du plan froid.

Patrice SAUVAGE

Directeur de la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion

La MRIE est un organisme parapublic qui fait travailler ensemble des Pouvoirs Publics, les associations de lutte contre la pauvreté, les partenaires sociaux, les universitaires, sur la veille, sur l'exclusion dans la Région Rhône-Alpes. Chaque année, nous produisons un certain nombre de documents sur ce sujet.

Où en est-on aujourd'hui de l'exclusion ?

Trois notions qu'on a tendance à mélanger : la pauvreté, la précarité, l'exclusion.

- La pauvreté = être au-dessous d'un certain seuil de revenus.
- La précarité = être dans une certaine insécurité du point de vue travail, logement...
- L'exclusion = être en dehors du lien social. En général, un des critères (un peu simpliste) est de prendre en particulier le nombre de chômeurs de longue durée, le nombre de bénéficiaires du RMI, le nombre de SDF (c'est ce qu'on appelle la grande exclusion).

Il y a brouillage des critères entre ces différentes définitions. Grosso modo, depuis une trentaine d'années, la pauvreté a tendance à baisser : en termes statistiques, on est passé de 15 % de personnes en dessous du seuil de pauvreté à 6 ou 7 % dans les années actuelles (statistiques INSEE). Mais, par ailleurs, dans cette évolution de la pauvreté, il faut noter qu'il y a 30 ans, elle concernait surtout les personnes âgées ; à présent, ce sont essentiellement des personnes d'âge actif – sur 4 millions de personnes pauvres, nous avons 2,5 millions de personnes d'âge actif et 1 million d'enfants, avec environ 500.000 personnes âgées. Cette évolution est significative. La pauvreté touche des personnes d'âge actif, ce qui pose la question de l'emploi et du chômage de longue durée.

Autre évolution, ces dernières années, il y a eu un brouillage des frontières entre précarité et exclusion. Avant, pour apprécier l'exclusion dans un pays, on prenait le nombre de chômeurs de longue durée, le nombre de SDF (?), à part la mauvaise conjoncture de ces dernières années, le nombre de chômeurs de longue durée a eu tendance à baisser. On pourrait penser que l'exclusion a baissé ; or nous sommes aussi dans un modèle où, maintenant, il y a énormément de précarité. Donc une certaine baisse de chômage a été obtenue en contrepartie d'une plus grande précarité. On a un phénomène très important : celui des travailleurs pauvres et précaires, c'est-à-dire des gens qui ont un travail (qui ne sont donc pas exclus, puisqu'ils ont un lien social grâce à ce travail), mais ils sont soit en dessous du seuil de pauvreté, soit dans des CDD, des intérim, des petits boulots. Une bonne partie de notre population, qu'on peut évaluer entre 15 et 20 %, est composée de gens qui gravitent entre l'exclusion, le RMI, le chômage de longue durée et le travail précaire, peu payé. On passe de l'un à l'autre très facilement. Il y a le chômage récurrent : des personnes qui sont un peu dans cette instabilité sociale entre les minima sociaux et le travail précaire et pauvre. C'est un phénomène un peu nouveau. On disait : il y a les inclus d'un côté, les exclus de l'autre ; maintenant, l'insécurité et la pauvreté ont tendance à gagner des gens qui sont au travail. Chiffres récents : 30% des SDF ont un emploi (précaire dans la plupart des cas).

Autre point – Si on prend les évolutions récentes où il y a eu relance du chômage de longue durée (puisque nous avons une conjoncture à nouveau mauvaise depuis 2001), il y a une sorte d'effet mécanique. Au-dessous de 1 % de croissance, le chômage redémarre, en particulier le chômage de longue durée.

Il est important aussi de dire que, au-delà de cet aspect économique de l'exclusion, il y a des *facteurs d'aggravation*, en particulier dans notre agglomération avec la crise du logement social.

Premier facteur d'aggravation : l'insuffisance du logement bon marché fait que, dès que des personnes ayant éventuellement un emploi n'arrivent plus à se loger correctement, elles se retrouvent parfois dans des centres d'hébergement. Cette insuffisance est de un million pour toute la France. Aussi des personnes à bas revenus basculent dans l'exclusion à cause de cela.

2^e facteur d'aggravation : la crise de la personne, grosso modo en lien avec la crise de la famille, avec la perte des grandes idéologies, des religions etc. il y a une sorte de perte de sens qui fait que beaucoup de personnes n'ont plus la solidité personnelle pour affronter la société actuelle. Société passionnante qui fait appel à l'initiative, où il y a beaucoup de possibilités d'actions, mais où il y a une sorte d'injonction à être soi : cela pèse sur les personnes, notamment celles qui n'ont pas eu dans leur famille des sécurités suffisantes. Aussi elles finissent par couler devant toutes ces difficultés auxquelles elles sont confrontées.

Dernier point : Les politiques de lutte contre l'exclusion. En 1998, la loi de lutte contre les exclusions voulue par le gouvernement Jospin a consolidé un certain nombre de concepts, mais elle n'a peut-être pas fait franchir un cap suffisant. Elle a beaucoup souligné l'accès aux droits pour les personnes, ce qui rejoint nos questions d'éthique : plutôt que de vouloir absolument créer des dispositifs particuliers pour les personnes, essayons de les faire accéder aux mêmes droits que tous. C'était important, ainsi que la promotion de la citoyenneté des personnes, dont la possibilité est restée au stade des intentions. On est très loin d'arriver à la citoyenneté.

Maintenant, avec le changement de gouvernement, nous avons une approche essentiellement de type libéral, beaucoup plus fondée sur l'emploi dans le secteur marchand ; d'où la réduction des emplois aidés dans les secteurs associatifs et publics ; d'où l'appel aux entreprises pour qu'elles jouent leur rôle dans la lutte contre l'exclusion. Il y a de bons côtés, mais les emplois aidés vont se plaindre de leur réduction et les possibilités d'insertion – emplois sont en partie gommées pour ces personnes.

On peut faire la critique que les politiques actuelles ont tendance, en voulant responsabiliser les chômeurs, à les culpabiliser – c'est une question éthique. On défend beaucoup le fait que les personnes se responsabilisent et prennent les emplois qui leur sont proposés. Il y a deux types de politiques de ce genre : une politique de type anglo-saxon qui a tendance à vouloir culpabiliser les personnes et, à la limite, à les laisser sans grandes possibilités d'actions, et une politique de type plutôt scandinave, qui responsabilise les personnes, les oblige un peu à « se bouger », mais en proposant une formation, un accompagnement beaucoup plus fort. Cette articulation entre responsabilité, action et accompagnement des personnes : comment le faire ? Faut-il culpabiliser ou accompagner ? C'est une question importante.

Dernière caractéristique des politiques actuelles, elles ont tendance à mettre l'accent sur l'urgence. Nous avons un Secrétaire d'Etat à l'exclusion qui essaie de faire des choses en matière de centres d'hébergement, de SAMU social – et des choses intéressantes se font. Mais pendant ce temps là des politiques d'ensemble ont tendance à peut être secréter de l'exclusion. Là aussi, nous avons un choix à faire : est-ce que cette politique est un palliatif qui va compenser un certain nombre de dysfonctionnement du système ? ou est-ce qu'on attaque davantage le système à la racine ?

Le Gouvernement précédent n'avait pas fait de miracles en ce domaine. Le Gouvernement actuel met beaucoup l'accent sur l'urgence, alors qu'un certain nombre de politiques, en particulier de réduction de l'emploi non-marchand, aggravent encore les phénomènes d'exclusion.

Guy BOTTINELLI

Président de GIROL

Je ferai d'abord une description de l'association dont je m'occupe, puis j'aborderai quelques réflexions de fond inspirées par la pratique de ce travail.

Je suis Pasteur de l'église protestante en retraite. Depuis, j'ai eu l'occasion d'être successivement président d'une association intermédiaire pendant 7 ans et je termine un nouveau septennat de président d'entreprise de travail temporaire d'insertion.

Autre formule dont je vais parler, compte tenu que ces structures s'inscrivent dans ce qu'on appelle l'insertion par l'activité économique. Pour moi il est très important que, à côté de ces structures bien cadrées, bien délimitées, contrôlées par les Pouvoirs Publics, il existe toute une série d'autres formes d'insertion par l'activité économique qui n'ont pas forcément le bon label – ce qui ne les empêche pas de faire un travail très utile, parfois un peu à la limite du bricolage. Je pense que, devant la nécessité dans laquelle nous sommes, il ne faut pas seulement de bons gestionnaires respectueux des lois, mais aussi des bricoleurs de génie.

Dans la grande famille de l'insertion par l'activité économique, il y a plusieurs types de structures dont les régies de quartier – là où, dans certaines cités dites sensibles ou pas, on propose des emplois à des habitants pour l'amélioration de leur cadre de vie ; il y a aussi les associations intermédiaires créées par Philippe Seguin au milieu des années 80 ; elles mettent à disposition des personnes dites en difficulté, chez des particuliers, des associations, des collectivités publiques pour des tâches d'entretien, de ménage, de manutentions. L'association intermédiaire étant employeur mais pas entrepreneur, elle met des personnes à disposition.

Autre forme : les entreprises d'insertion ; elles emploient des personnes pour, en principe, une durée limitée. Ces personnes sont en formation sur une qualification professionnelle ; elles font elles mêmes une production de biens et de services. L'entreprise d'insertion est donc à la fois entrepreneur et employeur. Il y a également l'entreprise de travail temporaire d'insertion (GIROL = Groupe d'intérim d'Insertion dans le Région de l'Ouest Lyonnais), association dont le siège est à Vaise : elle travaille sur toute la zone ouest de Lyon et de la banlieue.

L'entreprise de travail temporaire d'insertion est née de la pression qui a dû être exercée par les entreprises de travail temporaire – entreprises d'intérim – sur la pratique des associations intermédiaires qui n'hésitaient pas à placer aussi des gens dans des entreprises ; par conséquent, un terrain jugé concurrentiel. Ce qui fait que les Pouvoirs Publics, pour diverses raisons, ont décidé au début des années 90 que les associations intermédiaires ne pourraient plus placer des gens en entreprise, sauf à se transformer, ou à créer des entreprises de travail temporaire d'insertion.

Leur caractéristique est qu'elles ont accès au secteur marchand dans les entreprises pour essayer de placer des personnes dites en difficulté, mais bien repérées par l'ANPE – ceci

dans un statut qui peut être associatif, SARL, et même société anonyme, avec tout un encadrement de personnel qui fait du recrutement, de la prospection et l'accueil de gens envoyés par ce qu'on appelle des prescripteurs sociaux. On voit combien c'est très encadré ! D'ailleurs, ces entreprises sont assujetties à la TVA, à la taxe professionnelle, à l'impôt sur les sociétés – il nous est arrivé de faire des bénéfices une année et nous avons payé, comme tout le monde !

Heureusement il y a quand même deux faveurs : un dégrèvement fiscal sur les charges salariales et une subvention dite d'accompagnement, versée par la Direction du travail, compte tenu que nous sommes censés placer des personnes en difficulté, donc de qualification un peu douteuse à qui il faut une forme d'accompagnement qui se développe pendant plusieurs mois, y compris après le placement en entreprise.

C'est donc une petite entreprise chargée très particulièrement de ce travail d'insertion par l'économique en entreprise, à côté des entreprises d'insertion qui sont formatrices et des associations intermédiaires qui ont peu accès à l'entreprise.

Notre objet n'est pas de faire de la formation, mais c'est la remise à l'emploi, aussi rapide que possible.

Comme résultats ? Un chiffre d'affaires de 800 000 €, 316 placements de personnes peu qualifiées, plus d'un quart du RMI, 45 % étant des chômeurs de longue durée. Surtout, mais cela a tendance à s'équilibrer actuellement en direction des femmes, 30 % de jeunes de moins de 25 ans.

Les entreprises d'accueil : 50 % dans l'industrie, 40 % dans les services : restauration collective, nettoyage, 10 % dans le bâtiment et les espaces verts.

Le résultat : 300 personnes mises en mission qui peuvent varier de 15 jours dans l'année à 6 ou 8 mois. On est vraiment là dans le cadre d'une entreprise d'intérim. Sur ces 300 personnes, nous avons eu un certain nombre de sorties positives : une bonne cinquantaine de CDI ; 70 CDD au bout de la mission ; 7 personnes en CES ; 28 en formation. Donc en gros, la moitié (154) en « sorties positives », selon le cadre défini par la Direction du travail, et dont on pourrait discuter.

Lucie ROUSSET

bénévole depuis 20 ans auprès des exclus.

Bien sûr l'insertion par le travail est l'objectif optimal qui comble les besoins basiques de l'homme : besoins financiers, de s'occuper, existentiel, de se rendre utile. C'est la base des bases, l'idéal.

Mais avant de penser réinsertion, se situe une insertion beaucoup plus importante, qui doit venir en amont : la reconstruction de l'homme. Mes expériences à Emmaüs, ATD Quart monde et Train de nuit montrent que, dans la grande exclusion, rien ne peut se vivre sans quelques critères importants de réinsertion humaine.

La première des choses, toute simple : retrouver le regard de ces personnes. Ensuite : retrouver une écoute ; les aider à retrouver un tissu relationnel et une possibilité de se resituer dans leur histoire.

Pour moi, *la première des réinsertions, c'est le regard* : j'ai toujours été frappée par le fait qu'en arrivant, *ils ne regardent pas*. Ce sont des personnes dont le regard de la société, le regard collectif ne les fait plus exister, dans la mesure où ils sont seuls. Mais petit à petit, à travers notre regard, à partir du moment où nous-mêmes on travaille notre regard d'intérêt pour l'autre, lui aussi se sent regardé, en prend conscience et rentre petit à petit dans une relation humaine qui le fait vivre. C'est tout le départ de la réinsertion.

Je dis aussi : *réinsertion à travers l'écoute*. Bien sûr qu'ils sont tous écoutés à un niveau professionnel ; il faut deux écoutes : professionnelle qui répond à tous leurs appels administratifs, et écoute plus complice qui va vraiment à eux. Mais qui dit écoute, dit engagement : c'est là où ça blesse, à partir du moment où on commence à écouter réellement quelqu'un qui est dans la détresse, si on tient compte de ce qu'il dit, on entre réellement en relation avec lui et il y a une attente qui naît. Et écoute dit durée : *écoute dans la durée*.

Un exemple : un homme de 45 ans très en difficulté. On a réussi à lui trouver un logement et à lui donner un peu l'envie de travailler, mais d'une telle fragilité, instabilité, tellement caractériel vis-à-vis de son premier employeur, qu'il a fallu lui monter parallèlement un accompagnement. Pour moi, réinsertion, à quelque niveau que ce soit, c'est un accompagnement qui, malheureusement, ne peut pas être honoré totalement par les professionnels. Ceux qu'on a réussi un peu à réinsérer, ce sont des gens qui sont portés à bout de bras par les bénévoles. Cette écoute de la personne dans sa globalité, et pas seulement dans son besoin de réinsertion professionnelle, est très importante.

Egalement très important : casser la solitude. Pour moi, Emmaüs sert de tremplin, même avec ses limites, à la réinsertion par le travail. Déjà viennent à Emmaüs des gens qui acceptent de travailler. A partir de là, réapprendre à se lever, à travailler de plus en plus – on s'est rendu compte que, après avoir pied à pied pendant un an, 2, 3 ans réussi à restructurer un homme, son désir lui était revenu de travailler, on lui trouvait un travail, un logement. Là, s'est retrouvé le problème de la solitude, l'absence de réseau affectif. On s'est rendu compte qu'il était complètement déboussolé de se retrouver le soir seul dans son appartement ; il venait de temps en temps nous voir à la communauté, mais elle était loin. Au bout de trois mois, il s'est remis à boire ; le seul lieu où il pouvait aller, c'était le bistrot, n'ayant plus d'autre lieu de rencontre. Pour un autre, la sortie de la communauté a marché parce qu'il avait retrouvé une femme, donc un lien affectif.

Retrouver le rythme de vie adapté à la personne – là on se rend compte qu'il y en a qui sont incapables de travailler à court ou moyen terme, parfois malheureusement à long terme. Là aussi, c'est toujours l'homme qui prime. Et il faut essayer : où en est-il de son histoire ? Quels sont ses besoins fondamentaux ? Tant qu'il n'a pas retrouvé en lui un minimum de désirs pour un projet, aussi simple soit-il, on ne pourra pas lui retrouver la possibilité de travailler. Par exemple, l'homme qui vit dans la rue se satisfait de toutes petites choses et actions : un jour un homme à qui on avait proposé de venir nous aider pour la collecte alimentaire est venu 2 heures le matin. Certains sont tellement déstructurés qu'ils sont incapables de travailler un peu en continu.

Là, je crois beaucoup aux lieux de vie, style pension de famille pour des gens à qui on n'impose pas de système d'hébergement proportionnel à leurs capacités d'adaptation, ou de rendre quelque chose – de les accepter là où ils en sont, et par rapport à leur histoire, et à

trouver avec eux ce qui, petit à petit, les reconstruit, petites choses par petites choses, petits projets par petits projets. Dans ces lieux de vie, reconstituer – pourquoi pas ? un petit monde où on accueillerait une femme avec enfants, un jeune de 30 ans, etc., avec des gens qui travailleraient, d'autres qui en seraient incapables mais rendraient de petits services, avoir un petit jardin à côté pour qu'un homme se reconstruise.

Plus cela va, plus je me dis que c'est difficile d'avoir des projets pour l'autre ; c'est par notre confiance en lui qu'on lui fera retrouver ses projets. Cet accompagnement, ce regard, c'est quelque chose de long.

Deux choses me soutiennent dans ma réflexion : l'idée de l'Abbé Pierre : viens m'aider à aider ! On y arrivera quand reviendra le désir de travailler, simplement d'être. Lutter contre l'exclusion, c'est faire rentrer dans la société, mais là où il est ; s'il ne peut pas parler travail, ce sera par un petit service rendu chaque jour.

Surtout à ATD, me dire que là où je suis, qu'est-ce que je fais pour aider à la réinsertion ? Nous en sommes tous responsables. Et je pense qu'il y a un regard de la société à retrouver et à travailler en chacun d'entre nous. Cela passe par une institution, mais aussi par une prise de conscience urgente de notre responsabilité personnelle.

Jean-Christian VIZZI

responsable du Train de nuit – 35, quai Rambaud à Lyon.

Dans un Algecco où on loge quatre personnes - l'aménagement a été amélioré au fil des années, mais d'ici 2005, on risque d'être délogés à cause de travaux. On reçoit chaque jour 40 hommes dans le cadre du plan froid (novembre/avril) et c'est pour tout le monde : accueil inconditionnel et immédiat.

Aujourd'hui, entrés dans la grande exclusion, c'est 50 % de demandeurs d'asile – 15% de moins de 25 ans, dont 6% de moins de 21 ans (jeunes qui sortent de leur famille). Pour une grosse part, il y a une évolution : sorties de l'hôpital psychiatrique. Nous travaillons pour l'accueil avec 70 bénévoles et 5 salariés.

On accueille, donne à manger et on essaie d'aller un peu au-delà de la simple mise à l'abri. Nous travaillons ensemble (résidents, salariés, bénévoles) sur quel regard nous avons les uns envers les autres et comment enclencher une réinsertion.

Deux conceptions : l'insertion par le droit (cf. Guy BOTTINELLI), l'autre un peu plus communautaire : la communauté porterait l'individu au travers de quelque chose d'informel dans la relation affective. Ces conceptions ne sont pas opposées, l'objectif étant d'arriver à composer avec ça.

J'ai travaillé avec une petite association à Saint Etienne « Main dans la main » avec un groupe de SDF. Le point de départ a été lancé par la DDASS, qui avait demandé à un des SDF de venir s'exprimer sur les besoins d'un dispositif d'action sociale. Un leader a donné une énergie à ce groupe, ce qui a permis (cela a été difficile) de créer un lieu de vie autogéré. Il n'y avait pas de professionnel pour créer un cadre, mais celui-ci a été monté par eux. Cela a eu lieu grâce à des manifestations, une forte motivation et beaucoup de reconnaissance de la part de la ville : des citoyens et même de la banque. Différents organismes sont entrés dans l'association.

Ce lieu de vie s'est développé par des activités. Il y a encore un local de récupération de meubles et autres pour remise en état (système Emmaüs), un atelier de repas pour artistes et musiciens pour les concerts, festivals, un atelier de récupération de vêtements.

Nous nous retrouvons un peu à l'opposé de cette conception du droit, avec des gens qui n'ont pas forcément beaucoup de compétences, mais envie de travailler par eux-mêmes à leur cadre de vie. Il a fallu plusieurs mois pour aménager des locaux, récupérer du matériel. Quelques subventions ont été versées, au maximum 50% du coût total. On a voulu montrer qu'on peut faire des choses sans manger des fonds publics et, ensuite, on accepte les subventions.

Le grand problème aujourd'hui : trouver un cadre adapté aux diverses activités : une socioculturelle, une sorte de brocante, un atelier. Alors, comment organiser cela ?

On a un leader très efficace, mais qui ne veut pas retrouver une structure plus formelle ; et il y a aussi beaucoup de discussions avec les administrations et même des conflits au sein des activités. Par rapport à l'insertion, ce groupe SDF a apporté des éléments de réponse. On a un cadre informel ; on noue des relations ; on a un projet collectif qui va permettre à certains d'avancer par un projet individuel.

Patrice SAUVAGE

Quelques axes auxquels on travaille à la MRIE – nous ne sommes pas en contact direct avec les populations, mais avec des associations et des acteurs eux-mêmes en contact.

Trois points : d'abord les 3 P – Pour que l'insertion puisse permettre de lutter contre l'exclusion, il faut qu'elle réponde à trois besoins des personnes : de *protection*, de *promotion*, de *pouvoir agissant*. Ce qui veut dire que l'insertion ne consiste pas simplement à protéger les personnes (la première étape est bien sûr de leur donner une sécurité de base, qui va leur permettre ensuite de se projeter) – et c'est un peu ce qui est apporté par les grands dispositifs, grâce aux minima sociaux. Il y a une sorte de socle de *protection minimale* pour protéger les personnes pour qu'elles repartent vers l'avenir.

Mais il y a le deuxième volet – la *promotion*. Il faut que les solutions auxquelles accèdent les personnes correspondent à une véritable promotion. L'un des problèmes est que, parfois, des personnes accèdent à un emploi, mais s'il est précaire, de très mauvaise qualité, est-ce un parcours de promotion ? De même, dans l'accompagnement, est-ce qu'on va aider à trouver des solutions ou est-ce que cet accompagnement va garantir la liberté de la personne dans son parcours ?

Le troisième : le *pouvoir agissant* – C'est apparemment une utopie ; mais c'est la dimension de citoyenneté : faire en sorte que les personnes puissent avoir prise sur leur avenir, ne soient pas simplement des gens aidés ; qu'on ne soit pas simplement dans l'agir pour, mais dans l'agir avec. Donc permettre à la personne d'être à la fois sujet, acteur et citoyen.

Autre lettre intéressante le L, avec les trois L qui font référence à la crise de la personne. Les personnes ont des besoins matériels, mais de plus en plus, ils sont ce que S. Weil (dans *L'enracinement*) appelait les besoins de l'âme, d'ordre psychologique, spirituel. Donc besoins de *liens*, de *lieux* et de *lois*.

- *Besoin de liens* : besoin contre l'isolement, la solitude, d'entrer dans une relation peut-être en profondeur les uns avec les autres.
- *Besoin de lieux* : avoir un lieu, un enracinement, une sorte de sécurité minimale à partir de laquelle les personnes vont pouvoir se projeter. C'est un des gros problèmes de notre société, qui n'est pas spécifique aux exclus – pour beaucoup c'est le besoin d'un lieu fondateur qui donne à la personne une sorte de confiance dans la vie.
- *Besoin de lois*, dans un double sens : besoins de repères qui aident à se structurer pour grandir dans la vie et besoin d'une sorte de loi de croissance (là on rejoint la question du sens) ; une sorte de transcendance qui va donner aux personnes un sens à leur vie, alors que notre société, actuellement, ne nous propose qu'un seul sens : toujours plus d'avoir, de pouvoir, de savoir. A cet égard, les grandes difficultés des exclus ne font que nous renvoyer à nos propres problèmes ; l'exclusion n'est que la pointe de l'iceberg : le fait que les différents besoins de l'âme ne sont pas satisfaits dans notre société, c'est pour cela que, quand on travaille avec des personnes en difficulté, on se sent très impliqué, parce qu'elles ne font que refléter nos blessures, plus ou moins grandes.

1^{er} point – faire confiance à la personne avec les 3 P

2^e point – répondre à la crise de la personne, ce qui suppose un accompagnement humain très important. On ne peut se contenter de trouver de bons dispositifs, il faut absolument un partage d'humanité.

3^e point – aspect plus structurel : agir sur les causes de l'exclusion, ne pas se contenter du palliatif. Il y a des causes fondamentales sur lesquelles il faudrait davantage agir : le fonctionnement économique, fondé sur la compétition et l'élimination des plus faibles, l'exclusion sociale par les inégalités très importantes dans notre société : la crise de l'éducation aussi bien à l'école que dans la famille, en particulier les jeunes de moins de 21 ans. Actuellement il y a un phénomène important : le décrochage scolaire pour un nombre significatif de jeunes qui ne se retrouvent pas dans le modèle éducatif qui leur est proposé ou qui ne bénéficient pas d'une éducation de la part de leurs parents qui les aident à se projeter dans la vie ; l'exclusion culturelle : les discriminations. En plus de la question des demandeurs d'asile, on a tous ceux d'origine étrangère qui se voient discriminés dans l'emploi, l'accès au logement ; il faut les aider, mais il y a des mécanismes d'exclusion sur lesquels il faudrait agir davantage à la base. Articulation sur des réformes structurelles et, en même temps, cet accompagnement humain qui peut permettre aux personnes de dégager quelques marges de manœuvre pour arriver à s'en sortir dans notre société.

Guy BOTTINELLI

Cinq remarques

1) Une critique qu'on fait à notre structure : vous vous occupez du haut de gamme de l'exclusion ! C'est vrai – J'entends par là des personnes qui sont immédiatement disponibles à l'emploi, qui ont un domicile (autant que faire se peut, même s'il nous est arrivé de faire travailler des SDF), peut être même un téléphone, voire une voiture pour des missions à plus ou moins longue distance.

Je répondrai à cette remarque d'abord en disant qu'on retient peut-être des gens au bord du gouffre pour qu'ils n'y tombent pas ; ensuite, la remise à l'emploi, même temporaire, avec un contrat de travail, nous paraît être le meilleur outil d'intégration actuellement, avec une valeur économique (pouvoir manger) et une valeur pédagogique pour l'intéressé.

En ouvrant des portes vers l'emploi, on brise l'état structurel de l'exclusion : tout ce qui touche à l'organisation du travail dans une société, indépendamment de la volonté ou de la disponibilité des personnes. Ensuite, il est bien évident qu'il reste « l'exclusion résiduelle » dont la réduction nécessite d'autres moyens.

2) Un exclu n'est pas exclu de tout ! Un chômeur n'est pas forcément un exclu ! Et de nombreux liens autres que ceux noués dans le travail existent fort heureusement, qui permettent à des tas de gens de survivre. Les jeunes, par exemple, en sont la preuve.

Si, par ailleurs, on fait l'inventaire de ce qu'un économiste indien (A. SEN) appelle les capacités, c'est-à-dire tout ce que les exclus conservent en eux pour leur permettre de mieux maîtriser leur destin (au sens très large du mot), on découvre quantité de potentialités, auxquelles il est bien évident que l'insertion par l'activité économique est incapable de répondre. Et moi, je respecte beaucoup les rebelles. La discrimination raciale : Serge Paugham fait observer qu'il y avait déjà une discrimination héritée des époques coloniales ; elle consistait à inférioriser l'étranger. Mais ils étaient quand même intégrés, ne serait-ce que dans un système productif puisqu'on en avait besoin.

Aujourd'hui, ce qui est plus grave, c'est que la discrimination repose sur des difficultés culturelles – que certains jugent irréductibles – dont la conséquence est le rejet, donc intégration beaucoup plus difficile. Nous en sommes témoins dans notre association, quand l'employeur nous appelle mais nous dit « surtout pas d'arabes ! On se trouve en présence de cette discrimination, plus absolue, plus définitive aussi que celle d'autrefois puisque l'Algérien, le manoeuvre balai de l'usine, étaient intégrés y compris dans son quartier.

3) On se réjouit souvent d'une insertion réussie dans l'emploi, quitte à nous rendre compte que nous avons inséré dans la précarité. Certes, c'est la condition de beaucoup de gens qui travaillent aujourd'hui. C'est ainsi que nous voyons revenir des salariés qui ont fait un petit tour dans ce qu'on pensait être le bon emploi. Alors, *ayons conscience que nous insérons dans une machine à exclure* actuellement. Il ne s'agit pas de juger de la bonne volonté des patrons, dont l'objectif premier est de créer des richesses, richesses économiques à destination de personnes solvables ; ce n'est pas faire de l'insertion. Ainsi va l'économie aujourd'hui et la fortune des entreprises.

Ceci nous amène à prolonger notre réflexion, parce que l'entreprise de travail temporaire d'insertion a pour objectif, non seulement de recruter des intérimaires et de les placer, mais de les accompagner dans l'entreprise, ne serait-ce que pour vérifier comment elle exerce ou pas son rôle de tutrice.

En allant un peu plus loin et en tirant les leçons de l'expérience, il convient de parvenir à une conception de l'insertion qui soit articulée sur une transformation du modèle productif à l'heure actuelle. C'est ainsi que le directeur d'une entreprise comme la nôtre pouvait dire : ce n'est pas, en soi, le développement des heures d'intérim qui nous mobilise, mais c'est d'identifier ce qu'on pourra faire bouger dans l'entreprise grâce à nos heures de missions. Cette ambition est peut être un peu grande, mais c'est une manière de refuser que le rôle du social se cantonne à réparer les dégâts de la sphère économique, ce qui est la conception traditionnelle du social. Le social, comme l'écologie, n'est pas un résidu, mais c'est un élément important d'un système global. On pourrait, à partir de là, ouvrir une fenêtre en direction de toute l'économie sociale et solidaire aujourd'hui.

4) Le paradigme exclusion/insertion a pris le relais de la question sociale du XIX^e siècle, qui s'appuyait sur la constitution du prolétariat, né de l'écrasement de l'individu par le système productif, mais qui l'intégrait à sa manière. Aujourd'hui c'est le refoulement hors de la sphère productive qui génère l'exclusion. On considère que, économiquement, il y a environ 6,5 millions de personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté – en chiffres, cela veut dire qu'une famille de quatre personnes a moins de 1 670 € (11 000 F par mois). Si nous considérons cette masse, on peut dire qu'un nouveau prolétariat est là. Alors quand se manifestera-t-il comme la nouvelle classe dangereuse ? (pour parler comme au XIX^e siècle).

5) Contre une vision du monde et de l'économie qui s'accommode de la présence d'un certain nombre d'inutiles au monde, il faut rappeler qu'un homme, une femme vivant, est d'abord un homme utile. Or, le monde de l'exclusion et les dispositifs destinés à le réduire, sont, pour une partie de l'opinion, comme le symbole négatif de cette France qui ne travaille pas assez et cause son déclin (on nous le dit presque tous les jours). Cette stigmatisation, genre café du commerce, fait litière de tous ceux qui avant de vouloir travailler plus pour gagner plus, comme le dit la porte parole du Gouvernement, veulent simplement travailler.

Mme J

Hébergement d'urgence

Les familles que nous représentons ont beaucoup d'enfants qui ont des périodes de passage à la rue plus ou moins longues, et c'est parfois dramatique, puisque les conséquences liées à la prise de drogue sont souvent négatives. C'est un gros problème de société et c'est important que cela fasse partie de cette réflexion sur l'exclusion.

Un participant

Est-ce que, dans vos interventions, vous pourriez mettre en évidence des exemples concrets où se sont posés des problèmes d'éthique ? et est-ce qu'il faut avoir un projet pour s'en sortir ?

M. BOISSIER

ATD Quart Monde

Une question à inverser : qu'est-ce que les exclus peuvent apporter à la Société ? Un homme qui faisait de la récupération se le demandait : il avait des savoirs. Un autre était « ami » dans les transports ; il a arrêté parce que disait-il ce travail n'a pas de débouchés et n'est pas reconnu. De plus, il se coupait de son milieu parce qu'il était passé de l'autre côté, en étant là pour surveiller. La demande est bien d'être reconnu, d'être utile.

Autre question – Des demandeurs d'asile : certains ont des qualifications et, venant de l'étranger, ont une énergie fantastique. Ne pourrait-on utiliser leur énergie, leurs savoir-faire ?

Jean Christian VIZZI

Les demandeurs d'asile qui n'ont pas le droit de travailler, qu'est-ce qu'on leur dit ? Pendant des mois, on les héberge, certains ont participé à des travaux pour monter des hébergements, mais quand ils sont déboutés, que faire ? Pour certains, ils ont attendu la réponse jusqu'à cinq années.

Autre intervention

On a deux collectifs qui se heurtent parce que l'énergie des demandeurs d'asile étouffe un peu la situation d'échec de ceux qui en ont beaucoup moins. Ils viennent prendre la place de ceux qui ont moins d'énergie. Cela se passe plus dans la douleur que dans la collaboration ou l'entraide.

Monique GARNIER

Direction Départementale du Travail

J'étais chargée de détecter, depuis 1998, des gens en recherche d'emploi. J'ai rencontré, en particulier, des femmes qui étaient au RMI. Elles avaient monté tout un système : elles repéraient dans leurs allées les personnes les plus âgées qui allaient aux Restos du cœur pour, ensuite leur porter leur soupe (à domicile). Ces femmes, de 50 ans, étaient tout à fait en capacité de travailler. Que faire ? Les remettre au boulot, mais comme femme de ménage ou est-ce qu'on les laisse dans leur précarité ? Là il y a un vrai problème.

Guy BOTTINELLI

Il faut croire à la vertu intégratrice du contrat de travail, indépendamment du niveau de revenu.

H. BOURDON

On devrait se poser des questions à propos de deux chiffres : le taux de chômage est aux environs de 10,5 %. Mais actuellement, huit branches professionnelles sont presque sinistrées parce qu'elles n'ont pas de candidats. Par exemple, dans cette région, on a un déficit de 800 conducteurs routiers. [...] Malheureusement, j'ai constaté que des entreprises qui se veulent des sas vers l'économie de marché sont, en fait, des ghettos dans lesquels on retrouve une concentration extraordinaire de gens (paumés). Je crains que ces structures ne répondent pas au but qu'elles se sont fixées. Par contre, on commence à constater que l'exonération partielle ou totale des charges patronales commence à porter des fruits.

A.S. BRETON

J'ai constaté un grand décalage entre les possibilités des demandeurs d'emplois et les exigences pour les postes. J'ai travaillé avec les entreprises artisanales sur les modules de formation de base pour que les personnes puissent accéder aux emplois. Il y a méconnaissance absolue des entreprises sur ce que sont les publics qui relèvent de l'insertion professionnelle. On le leur explique et on cherche comment on pourrait travailler ensemble, on pense à long terme, alors que les entreprises le font à court terme. Et on aborde la question de l'accompagnement. Les entreprises veulent bien engager du personnel, mais pas pour plusieurs années, et nous, on leur dit : oui, mais c'est maintenant qu'il faut commencer à monter les formations adaptées aux emplois que vous offrirez dans 2 ou 3 ans.

Mme X

Le problème de l'insertion par l'économique et la politique de la ville. On a parlé du regard ; les entreprises sont bien responsables du regard qu'elles portent sur les gens qui viennent

de l'insertion. Deux exemples : une association intermédiaire s'efforce de développer, d'accompagner, de former des personnes qui pourraient aller sur des emplois d'aide à la personne. Ce sont des professionnels et ils savent très bien déceler ceux chez qui il va y avoir une vraie envie de travailler ; quelque chose va se déclencher comme une envie de se former à ce métier et d'en faire leur métier.

Il y a d'énormes difficultés pour que ces gens puissent être, ensuite, candidats sur le secteur marchand auprès de différentes structures du secteur marchand et qui créent des emplois familiaux.

Et quel est ce regard que les entreprises portent sur les gens de 50 ans aujourd'hui ? Est-ce que ce n'est pas honteux, parce que, avec les nouvelles règles, les gens vont devoir travailler jusqu'à 65 ans ? J'ai noté depuis un mois le nombre d'hommes et de femmes en détresse, complètement paniqués parce qu'ils apprennent (d'une façon dont on pourrait d'ailleurs parler) leurs fins de droit ; ils ne savent pas ce qu'ils vont devenir. Et je ne supporte plus que ces gens viennent en me disant : *De toute façon, je suis condamné : j'ai 50 ans donc... L'ANPE me le dit, l'AFPA me le dit ...* Voilà des exclus potentiels. Si on ne fait rien, ils tomberont. Au niveau de la société, ce n'est pas acceptable.

Mme Y

M. FILLION l'a reconnu en disant : « *il faut changer le regard des entreprises* », mais il n'a pas dit comment !

Mme X

Effectivement, le regard : si on n'est pas utile, on n'est rien. Pourtant si on n'a pas de valeur au plan économique, on a des valeurs autrement... ce qui serait à revaloriser.

Jean Christian VIZZI

On devra peut être travailler jusqu'à 70 ans... En économie, les entreprises ont besoin de souplesse pour s'adapter, créer. Et nous, par la formation, on doit donner de la souplesse pour s'adapter au système actuel.

On a embauché quelqu'un qui a fait 5 ans d'insertion. On va l'embaucher en CEC, donc prendre une personne au lieu de 2 en CES ; mais on cherche comment l'adapter ; pourquoi le laisser en CES alors qu'il a les capacités à entrer dans un vrai contrat ?

J. TIXIER

Changer de regard. Travailler sur l'insertion. Quelle évaluation ? Quels critères a-t-on ? Combien de personnes reprennent un travail ? Même dans le bénévolat on est soumis par nos financeurs à des questions comme : Combien avez-vous inséré de personnes ?

C'est une manière de faire changer le regard, de faire remonter à nos financeurs. Mais comment peut-on évaluer les changements qui se produisent dans nos familles ? Beaucoup de choses changent mais ne sont pas forcément quantifiables comme : j'en ai inséré 30 parce qu'ils travaillent. Il y a toute la question du lien qui se développe. Il y aurait quantité d'autres choses à dire ; ce serait un grand changement si on pouvait faire évoluer l'évaluation.

Guy BOTTINELLI

L'objectif de faire du chiffre risque d'être un comportement non éthique qui consiste à se donner à soi comme objectif d'intéresser telle ou telle personne, au détriment peut-être de son vrai désir.

Je voudrais rebondir sur ce qui a été dit, je suis assez d'accord, c'est la contrainte à un moment donné, par rapport à des gens qui sont en situation d'attente avec des allocations diverses. Je pense que, comme dans certains pays européens (Danemark, en particulier), il faudrait que des personnes en bonne forme, auxquelles on offre des tâches qui correspondraient sensiblement à leurs qualifications et que ce ne soit pas à 50 km de leur domicile, qui les refusent, soient sanctionnées d'une façon ou d'une autre.

Cela nous permettrait, d'abord, de gagner des points dans l'opinion publique qui est très sensible à cette vision, un peu stigmatisante, de celui qui vit d'allocations, de minima sociaux, etc... On ferait un pas utile à l'heure actuelle, mais à une condition : je reprends le chiffre de 4 millions de pauvres, dont 2 d'actifs, c'est-à-dire de gens qui ont des revenus qui les situent en dessous du seuil de pauvreté ; la condition, c'est qu'on donne une autre image du travail. Il est clair que si on contraint des gens à entrer dans des tâches de telle nature que cela continue à les situer sous le seuil de pauvreté, on pourra toujours faire des discours sur la réhabilitation du travail (on le voit tous les jours) sur la nécessité d'enrayer le déclin de la France, ou je ne sais quoi !

Donc je suis d'accord pour que des formes de contraintes interviennent d'une façon ou d'une autre.

M. X

gérant d'une fonderie d'aluminium

J'ai fait de la réinsertion en m'appuyant sur les dispositifs ordinaires. J'ai embauché des gens dont je considère que j'ai aidé à la réinsertion dans le milieu ordinaire plutôt que dans des structures d'insertion. Ces personnes sont restées entre un en trois ans. Au début, elles étaient assez motivées pour travailler, mais avec des difficultés principalement l'absentéisme – elles travaillaient bien quand elles étaient au boulot, mais on ne savait pas quand elles seraient là.

Avec les aides (la baisse des charges, par exemple), j'avais considéré qu'avoir ce genre d'emplois ne pénalisait pas l'entreprise ; mais cela aurait été mieux si j'avais eu une structure extérieure de soutien à ces personnes, qui aurait pu aller les secouer le matin pour venir au boulot. Au bout de quelques années, ces personnes sont parties parce qu'elles en avaient un peu marre de bosser !! et elles ont préféré continuer à toucher le chômage plutôt que de travailler. Quand ces personnes partent, que faire vis-à-vis de l'Assedic ?

[Un débat s'instaure]

- Est-ce que le problème n'est pas d'avoir une structure d'accompagnement assez fort pour mettre les gens en mouvement en état créatif de confiance en soi et de projection dans l'avenir, et pas en état de victime et d'assisté ? Ils ont une habitude d'assistantat.

- Je pense que c'est un environnement plutôt : dans leur cité, il n'y en a pas beaucoup qui bossent.
- Ils n'ont pas été suffisamment accompagnés pour aller jusqu'au bout : ils sont revenus en arrière.
- Bosser, c'est passer pour un couillon ! Il ne faut pas avoir peur des mots.

Françoise BLAISE-KOPF

UCL

Pour continuer dans cet exemple : est-ce qu'on ne peut pas penser qu'au bout de 2 ou 3 ans, avec absentéisme chronique, cette personne sent, comme chacun d'entre nous, que la vie est dans le travail, mais que le travail ce n'est pas la vie. Et ces personnes témoignent, au nom de nous tous, que la vie c'est un certain nomadisme. Etre au boulot, c'est une priorité, mais on y perd une partie de son identité. Il y a là un problème éthique fondamental.

Un bénévole dans une association de lutte contre la violence

Les jeunes qui sont les supporters d'un club de foot amateur sont encadrés : c'est de la prévention. Ils en viennent ensuite à d'autres activités, et même à diriger un club avec le soutien d'adultes compétents après une formation offerte.

- Idée intéressante de faire de la prévention à travers une activité sportive.

Catherine PERROTIN

Je penserais : évaluation et prospective. Sur évaluation, faire exister le croisement quantitatif/qualitatif. C'est à partir de là qu'on sera en capacité d'évaluer. Pour faire de la prospective, il faut évaluer : tous ceux qui sont dans l'insertion disent qu'ils sont évalués en termes quantitatifs, cela ne rend compte que d'une partie de leur travail. Il me semble que l'éthique, c'est d'organiser le croisement du quantitatif avec le qualitatif ; et donc éventuellement d'être proposant de critères qualitatifs là où les administrations ne demandent que du quantitatif. Cette responsabilité nous incombe de faire apparaître l'autre volet. Et c'est sur ce volet qu'on deviendra proposant de prospective. Il y a un mouvement entre les deux.

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil du Grand Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE

Table ronde N° 3 : L'entreprise peut-elle être éthique ?

Animateur : **Philippe BERNOUX**, est sociologue, directeur de recherches honoraire au CNRS. Il a créé et longtemps dirigé une équipe de recherches, le Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle, a été Professeur à l'Institut National de Sciences Appliquées (INSA) de Lyon. Il a publié de nombreux ouvrages, entre autres *La sociologie des organisations*, Seuil, coll. Points, et finit de rédiger une *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (à paraître en 2004, Seuil).

Intervenant : **Benoît BIED-CHARRETON**, ingénieur civil des Mines, est entré à la Société Minière et Métallurgique de Penarroya en 1976, en tant que Chef de département, puis Directeur commercial de la branche métaux spéciaux, puis Directeur général de la branche recyclage avec des activités déployées sur l'ensemble de l'Europe. Il était membre du Conseil de surveillance de Metaleurop GmbH. Après avoir quitté Penarroya, en 2001, il a rejoint le Groupe Eramet - Société Le Nickel, en tant que Directeur du site de Sandouville. De 1993 à 2001, il était Président régional Rhône-Alpes du CFPC. Il est aujourd'hui Vice-président de l'Association métaux santé environnement.

Intervenant : **Hugues PUEL**, Economiste et théologien, travaille depuis de nombreuses années avec Economie et Humanisme. Ses recherches portent notamment sur les questions d'emploi, de pauvreté et de développement. Secrétaire général de l'association Economie et Humanisme, il donne des enseignements dans diverses universités, ainsi que de nombreuses conférences en France et à l'étranger, notamment sur les problèmes d'éthique économique. Parmi les ouvrages qu'il a publiés, signalons *L'économie au défi de l'éthique* (Cujas-Le Cerf 2989) couronné par l'Académie des sciences morales et politiques et *Les paradoxes de l'économie* (Bayard Editions, 1995).

Intervenant : **Pierre VIAL**, ingénieur technico-commercial responsable d'une structure de commercialisation de biens d'équipements industriels. Comme syndicaliste, a animé la Commission Interprofessionnelle des cadres CFDT du Rhône. De 1991 à 2003, Secrétaire Général adjoint de la CFDT Cadres. Aujourd'hui retraité, reste chargé de mission de cette structure. En charge des dossiers de l'emploi cadres et à ce titre siégeait au conseil d'administration de l'APEC, du temps de travail et des conditions de travail des cadres. Siège dans différents conseils d'administration notamment celui de l'INSA de Lyon et de l'Université Claude Bernard Lyon1.

Philippe BERNOUX

Glysi (Université Lyon 2)

L'idée du titre est la suivante : l'entreprise doit survivre au milieu d'un monde dur et très compétitif. Est-ce qu'elle peut se permettre, toujours, de respecter des problèmes que l'on va qualifier d'éthiques ? Est-ce que, pour faire survivre son entreprise, le chef ne va pas être amené, parfois, à composer avec des problèmes ou avec des personnes, dont il sait pertinemment qu'elles ne sont pas complètement conformes avec sa charte d'éthique personnelle ?...

Benoît BIED-CHARRETON

Ancien dirigeant de Métaleurop

Je vais vous parler de moi car l'éthique, cela commence le lundi matin... et on y est confronté à de vrais problèmes d'éthique.

J'ai été longtemps chez Métaleurop. Avant de parler de cette entreprise, quelques situations typiques dans lesquelles je me suis trouvé, qui me font penser que l'éthique y est interrogée.

1^{er} exemple - Le lundi matin, vous arrivez à votre bureau. A une période proche de Noël, les petits cadeaux d'entreprise commencent à arriver. Tant qu'il s'agit d'un stylo à bille dans un cartable, on n'en parle pas. Quand vous trouvez, sur votre bureau, un coffret avec 6 bouteilles de bordeaux, si c'est une fois, c'est peut-être un cadeau – si c'est plusieurs fois, qu'est-ce ? Toujours est-il que, un jour, je me suis trouvé confronté avec un coffret de magnifiques bouteilles de bordeaux ; elles venaient d'un fournisseur. Je me suis demandé : qu'est-ce que je fais ? Je commençais à en avoir un peu assez, parce que cela se multipliait... A ce moment, mon fidèle second, mon intendant rentre dans mon bureau. Je lui dis : *Tiens, Georges, voilà 6 bouteilles sur mon bureau et j'en ai marre...* Ce jour-là, quand je l'ai fait, j'ai été libéré, parce que je le lui avais dit. Je crois que c'est une première chose à retenir : *l'éthique, cela commence quand on commence à dire les choses.*

Par la suite, dans mon entreprise ancienne, puis la nouvelle, j'ai établi une règle simple : quand on reçoit un cadeau d'entreprise, on va voir son voisin – pas forcément son responsable hiérarchique, ni son subordonné, mais son voisin de bureau le plus proche. Et on lui dit : *je t'informe que j'ai 6 bouteilles qui me viennent de telle entreprise.* Evidemment, tant qu'il s'agit de 6 bouteilles, ce n'est pas grave, et j'arriverai toujours à aller le dire. Mais qu'est-ce qui se passera quand il y en aura 12, ou 18 ? et le jour où on me proposera un W.E. complet aux Bahamas ? Est-ce que j'arriverai toujours à le dire ? Eh bien, la frontière de l'éthique, elle est là. Tant que j'arrive à aller voir mon voisin, je suis dans une démarche éthique. Si je n'y arrive plus, parce que, quelque part, cela me gratte un peu, alors il y a rupture.

2^e exemple – On est toujours le lundi matin. Mon directeur commercial vient me voir et me dit : *Ça y est j'ai enfin décroché le contrat que nous souhaitions* (c'était une filiale en train de naître – elle était en pleine vitesse ascensionnelle – moment où il ne faut pas se rater). On avait besoin d'un contrat-phare, qui deviendrait une référence... – Je réponds : *Bravo ! On a réussi – Oui, on a réussi...* – *Un petit problème, quand même. L'acheteur* (il s'agissait d'un constructeur automobile européen) *a des exigences – Ah, bon, il nous a demandé un prix ? – Non, il a des exigences personnelles – Quoi ? – 3 années de notes de frais extrêmement*

personnelles, peu avouables, qu'il n'avait pas présentées à sa hiérarchie... J'ai répondu par le silence ; j'avais les jambes coupées : on y passe ou on n'y passe pas ? Car, du contrat, j'en avais bien besoin ! Et, en même temps, vraiment, cela me dégoûtait d'aller payer 3 années de notes de frais pour la maîtresse de l'acheteur...

Là, on voit que, pour l'éthique, il faut parfois passer par des endroits que l'on n'aime pas beaucoup ! J'ai dit : *moi, je ne peux pas. D'une part, le contrat, il faut qu'on l'ait. D'autre part, notre société ne paiera pas ces notes de frais. Tu te débrouilles...* Evidemment, en lui disant cela, je lui donnais le biais par lequel il allait s'en sortir. Il est allé trouver un intermédiaire dans le pays concerné ; il lui a dit : *on ne veut pas commercer directement avec cette entreprise. Tu te débrouilles.* ..Et la commission, évidemment, englobait le passage obligé ! Je ne suis pas en train de dire que ce qu'on a fait est un modèle, mais d'essayer de décrire ce qu'est une démarche éthique : ce n'est ni blanc, ni rose tous les jours. Et certains jours, on n'est pas cohérent avec soi-même. C'est tout. J'ai eu le contrat. La société a grandi, a prospéré. Voilà !

De plus, j'ai découvert que, dans cette entreprise cliente, ce n'était pas l'acheteur d'en face qui était corrompu, mais son patron, le patron de son patron, et le patron de son patron... Toute la ligne hiérarchique fonctionnait entièrement comme ça. Et le garçon qui nous a présenté ses notes de frais était entièrement couvert ! Cela m'a vraiment dégoûté. C'est très important de se dire que l'éthique, elle vient d'en haut du sommet – ou bien il n'y en a pas. Si l'éthique ne vient pas du Président de la société, il n'y a pas d'éthique. Il n'y a pas de hiérarchie intermédiaire qui puisse faire vivre un chemin d'éthique si cela ne vient pas du Président. Je l'ai vraiment vécu de façon très précise dans cet exemple.

A tous les étudiants, je dis : vous, qui dirigerez peut-être des entreprises, croyez que la démarche d'éthique viendra de vous. C'était toute la problématique de ce qui a été dit (ce matin) : comment se former, comment former toutes les nouvelles générations pour que cette démarche se fasse réellement ? Sinon, nous risquons simplement d'aller au chaos.

3^e exemple – Les fermetures d'usines. Dans ma vie, j'ai fait beaucoup d'embauches, mais j'ai aussi fermé des usines. Je pense quand même que j'ai plus embauché de monde que je n'en ai débauché dans des plans sociaux. C'est important à dire parce que, dans la Presse, on parle beaucoup des plans sociaux ; c'est vrai que c'est très douloureux. On ne parle pas assez des embauches qui se font aussi.

J'ai fermé des usines et ce n'est drôle pour personne. Je tiens à le dire, parce que, dans la presse, on lit beaucoup : *ces méchants patrons*, etc. C'est une crucifixion de fermer une usine.

Mais j'ajoute que, dans ma vie, j'ai fermé deux sortes d'usines. Des usines *très proches*, dans lesquelles j'avais été jeune ingénieur, où je connaissais des gens. Et j'ai fermé des usines *lointaines* parce que je n'y avais jamais été, que je ne connaissais que le dirigeant ; c'est avec lui que j'avais le travail managérial.

Là, j'ai vécu une différence fondamentale entre fermer une usine *proche* et une *lointaine* – On y demande des nouvelles de Pierre, Paul, Jacques.. que vous avez connus. Et vous voulez savoir s'ils sont bien reclassés, s'ils ne sont pas sur le carreau, etc. Vous vous souvenez des personnes individuellement. C'est 50, 80, 100... Je n'ai jamais eu à faire de plan social pour 800 personnes ; ce doit être plus difficile comme travail.

Tant qu'on reste dans les chiffres de plusieurs dizaines, on connaît les gens et on s'en soucie. Et, là, c'est une véritable épreuve.

Quand vous fermez une usine *lointaine*, je dois avouer que vous faites un travail administratif : combien de personnes ? Combien cela va-t-il coûter ? Quand ? Quels délais ? etc. Et on dit au passage : *vous faites cela bien, dans les règles, en accord avec la loi*. Mais cela reste lointain. Quelque fois, cela se passe d'autant plus facilement que c'est lointain. Mais, et c'est mon expérience, il faut garder cette différence très forte entre ces deux types d'usines. Et il ne faut pas qu'on devienne complètement insensible. Même dans une usine *lointaine*, l'homme, la personne humaine doit rester au cœur de notre préoccupation.

C'est vrai que c'est facile de fermer une usine *lointaine*. Mais est-ce que je la ferme de la même façon et avec le même niveau de préoccupations que s'il s'agit d'une usine *proche*, où je connais toutes les personnes ?

La vraie démarche d'éthique, c'est quand on a décidé, une fois pour toutes, dans sa tête, que l'homme doit être au cœur de l'entreprise. C'est facile à dire. Quand on essaie de le faire, cela crée toute une problématique derrière.

Métaleurop produisait des métaux non ferreux, soit à partir de minerai, soit à partir de recyclages. Parmi ces métaux, certains sont dits lourds, donc toxiques pour la personne humaine ; ils nécessitent d'extrêmes précautions dans la façon de les fabriquer. J'ai été confronté à des problèmes très difficiles, qui ont démarré un mardi matin, à 10 h, par un coup de téléphone d'un voisin d'une usine dans ma juridiction. Ce voisin dit : *Je vous signale que j'ai du plomb dans le sang à un niveau de norme de 30% supérieur à celui qui est admis*. Il ne me posait même pas de question, mais simplement : *je vous signale que...*

A l'époque, j'avais mon bureau dans l'usine, et mon directeur de l'usine était à côté ; il vient me dire cela et ajoute : *Qu'est-ce qu'on fait ? – On est complètement clean en termes de réglementation sur l'environnement ? – Oui, complètement. – Alors, on file chez le Sous Préfet et on le lui dit*. Nous y allons. Le Sous Préfet a immédiatement prévenu le Préfet, la DDASS. Toute la mécanique administrative s'est mise en route dans l'après-midi. Bien entendu, toutes les associations écologistes ont été prévenues par la personne elle-même et l'affaire est devenue médiatisée de façon extrêmement virulente. Il y a 6 ans. Cela a fait énormément de bruit ; pendant ce temps, on a été accusés de beaucoup de choses : d'empoisonnement d'enfants, de faire baisser la valeur foncière des terrains autour de l'usine, qui était dans la banlieue de Villefranche s/ Saône... Et croyez que c'est très dur d'être accusé d'empoisonnement, de faire des opérations « portes ouvertes » pour que le voisinage vienne vous voir ; quand des mères viennent avec des enfants dans les bras et vous disent : *vous avez empoisonné mon enfant !...* c'est d'une extrême dureté.

Finalement, la DDASS a fait son travail. Elle a analysé le sang de tous les enfants qui vivaient à 1 km autour de l'usine. La Préfecture a ensuite déclaré que, suite aux analyses réalisées, les enfants de l'entourage de cette usine n'avaient pas plus de plomb dans le sang que la moyenne nationale. Le mal était fait. Et l'usine ne s'en est jamais remise. Aujourd'hui, elle est fermée aux trois quarts.

Derrière cela, qu'y a-t-il ? D'abord, la santé est au cœur de l'éthique. C'est clair. Deuxièmement, on a été accusés de façon extrêmement violente, mais le directeur de l'usine et moi avons traversé l'épreuve parce que nous avons la conscience tranquille du point de vue de la réglementation. Depuis, nous mettons nos chiffres d'émissions dans l'eau ou dans l'air sur Internet ; c'est la meilleure façon d'assurer cette transparence et de créer une

certaine exigence dans l'usine. Quand le personnel sait que tous les chiffres d'émissions sont sur Internet, il redouble d'attention et cela va dans le bon sens.

Autre chose : ce jeune directeur d'usine pensait que jamais il n'arriverait à traverser cette crise. J'étais à côté de lui ; je l'aidais. Finalement, c'est lui qui l'a gérée – sauf la 1^{ère} fois où je suis allé avec lui chez le Sous-Préfet. Je l'ai aidé, mais c'est lui qui a tout fait. A la fin, j'ai trouvé un homme qui n'était plus le même : il était complètement grandi ; il était un vrai directeur d'usine.

En matière d'éthique, c'est peut-être le message supplémentaire d'éthique que je pourrais donner : dans la vie, une chose est merveilleuse : prendre des personnes de son entourage, au niveau où elles sont, et arriver à les développer, à les faire croître et à les faire parvenir à des niveaux de responsabilité au-dessus de celui qu'elles avaient auparavant. Là, on est vraiment la personne au cœur de l'entreprise et dans le processus du développement personnel. C'est une magnifique aventure humaine, une retombée peut-être secondaire de cette affaire de santé, mais, pour moi aussi, elle a été primordiale. C'est très important parce que, parfois, dans son Comité de direction, on est entouré – en particulier quand on arrive dans une entreprise nouvelle – de gens dont on se demande ce qu'on va en faire : est-ce que je les garde ou non ? La solution la plus facile et classique, c'est de s'assurer de la personne en s'assurant que tout se passe bien. Une autre solution est innovante, rare, mais en laquelle je crois beaucoup, si c'est possible, c'est d'essayer de l'amener au bon niveau. Il faut beaucoup de temps et aussi beaucoup de foi ; mais c'est une aventure merveilleuse.

La fin de l'histoire de Metaleurop ; je l'ai vécue ; c'est la triste fin d'une très belle histoire – celle de la fusion d'une société française et d'une société allemande dans le domaine des métaux non ferreux, extrêmement concurrentiel, où le dumping environnemental est colossal : nos concurrents étaient tous dans des pays ailleurs qu'en Europe, où les normes environnementales n'étaient pas du tout les mêmes. Les cours des métaux sont en décroissance permanente depuis la dernière Guerre mondiale. Arriver à faire vivre une entreprise dans ces conditions, c'était un vrai challenge, surtout si on avait un niveau d'exigences important en matière de protection de l'environnement et de la santé. On l'a fait ; on a voulu le faire avec des Allemands ; et cela a très bien marché pendant 10 ans, tant qu'on a eu des actionnaires qui étaient des industriels, donc qui comprenaient le langage qu'on leur parlait. Quand on leur parlait de développement économique, d'investissements industriels, de protection de l'environnement et de la santé, ils comprenaient ce qu'on leur disait et tout se passait très bien. On leur coûtait très cher, c'est vrai ! mais ils comprenaient.

Un jour, du fait de leur propre stratégie, ils ont décidé de nous quitter. Nous avons été vendus à un autre actionnaire de référence – il avait 34% - ce n'était pas un actionnaire industriel, mais un négociant, un « trader » (gens qui achètent et vendent des métaux sur les Bourses – travail extrêmement professionnel, sur ordinateur : on achète et on vend des positions dans la journée – et on gagne beaucoup d'argent sans toucher à aucun métal. Sauf que, parfois, on a besoin d'avoir des contreparties physiques aux positions que l'on prend sur la Bourse – Ils achetaient donc un certain nombre d'entreprises ; ils nous ont acheté. Là, quand on parlait de développement économique, d'investissements, de protection de l'environnement... Il n'y avait pas de retour. Finalement cela ne collait pas.

Un jour (j'étais dans le comité exécutif du Groupe) j'ai bien vu qu'on avait filialisé cette fameuse usine de Noyelles Godeau, dans le Nord. Je savais pourquoi. Plus cela allait, moins je parvenais à cette cohérence qu'on essaie tous de vivre. Cela se voyait. Mes interventions

d'exécutif n'étaient probablement pas celles qui étaient attendues. Un jour, il a fallu admettre qu'il fallait qu'on se sépare. Cela a été une démarche dans les deux sens : je n'y tenais plus, je ne pouvais plus rester. Et eux (c'est-à-dire l'actionnaire) voyaient d'un œil pas trop mauvais que je m'en aille. Il y avait bien un Président au-dessus de moi ; il pensait comme moi.

Dans cette histoire, qu'y a-t-il ? Un actionnaire confond sa position d'actionnaire avec sa position de dirigeant. C'est privé – c'est professionnel.. Je suis actionnaire, je suis gérant d'une entreprise – sauf pour certains d'entre nous, rares, qui sont actionnaires à 100%, pour lesquels les deux fonctions sont confondues – on est soit actionnaire, soit gérant. C'est très difficile d'être les deux parce que, quand on est actionnaire, on a des intérêts qui sont ailleurs qui, 3 fois sur 4, vont entrer en conflit avec les intérêts de l'entreprise ; c'est ingérable ! Aujourd'hui, il faut se dire qu'il faut redéfinir les rôles des actionnaires et ceux des directions générales et bien les séparer. Sinon, on ne va jamais s'en sortir. Métaleurop, c'est ça. Je suis parti, puis le Président, puis un troisième et, après cela, ils ont fait ce qu'ils ont voulu ! Le terrain était libre.

Je crois que c'est vraiment très important de se dire que le chemin de l'éthique, c'est discerner, c'est-à-dire séparer, distinguer : *c'est à toi – c'est à moi – ce n'est pas pareil.*

Ce matin, on a dit : éthique, morale, etc. Je ne sais. Je serais moins radical que ce qui a été dit. Dans l'éthique, il y a une part de morale ; on a peut-être un peu peur de se le dire aujourd'hui : la bonne vieille morale laïque, quand même, cela n'avait pas que du mauvais. Et cela aide un peu.

En tout cas, ce qui est sûr, c'est que suivre un chemin d'éthique, ce n'est pas suivre un chemin de perfection – cela n'a rien à voir. Cf. mon histoire de vente à cette entreprise de ventes automobiles allemande ; cela a été simplement essayé de m'en sortir. Je n'ai jamais dit que la solution adoptée était parfaite. Placer l'homme au cœur de l'entreprise : quand j'arrive le matin et que je me dis : *l'homme sera présent au cœur de toutes les décisions que je prendrai*, j'ai déjà fait quelque chose.

Une anecdote : un jour, je visitais une entreprise en Espagne – entreprise que je souhaitais racheter. Le chef d'entreprise était très sympathique, très espagnol. Et il avait un bureau splendide avec un énorme crucifix dans le bureau. Je lui dis : *ce crucifix est impressionnant !* – Je le regarde et, effectivement, il y avait des rideaux ouverts autour du crucifix. Je lui demande pourquoi. – Il répond : *il y a des rideaux, parce que, quand je fais quelque chose qui n'est pas bien, je ferme les rideaux pour qu'il ne me voit pas, Lui !!!* J'ai envie de résumer la démarche d'éthique : *on fait ce qu'on peut, mais on garde les rideaux ouverts.*

Pierre VIAL

Au niveau de l'anecdote (pour prolonger ce qui vient d'être dit) : quand un grand chef d'entreprise d'un grand groupe – alors qu'il faisait du commerce international d'armes – a décidé de ne plus verser de pots de vin, les organisations syndicales ont eu un positionnement extrêmement critique ; car, vendre des armes sans verser de pots de vin, c'est ne plus en vendre, donc ne plus en fabriquer, donc fermer les usines. On voit là que, parfois, le problème est extrêmement compliqué Et il faut voir où est l'intérêt collectif par rapport à un intérêt particulier, ou une éthique particulière...

Mon intervention est celle d'un homme d'Appareil. A la question : l'entreprise peut-elle être éthique ? Pour la CFDT, il est clair que, non seulement elle peut, mais elle doit l'être – bien entendu, en prenant en compte ses réalités.

D'abord, on le voit aujourd'hui, la démarche éthique est à la mode. On ne sait pas vraiment d'où elle vient : des actionnaires ? on a vu que les actionnaires ont une démarche ; mais, en même temps, ils sont soucieux de savoir comment la plus-value de leur argent est obtenue. Aujourd'hui, celles obtenues de façon un peu cavalière, ce n'est pas très porteur. Souvent, on le tait, ou on l'explique avec un peu de cynisme, mais, ces 3 ou 4 dernières années, le cynisme est de moins en moins porteur.

La presse, également, qui est un relais d'opinion, se fait l'écho d'un besoin éthique, y compris dans l'entreprise, notamment par rapport à toutes les Affaires que l'on a vues.

Dès lors, on pourrait penser que l'attention portée à ces questions par la plupart des grands Groupes ne serait qu'un effet de manche ! Sans doute, il s'agit bien d'une affaire de communication et on peut voir ces manœuvres d'un regard critique. Mais s'en tenir à ce point de vue serait trop court. La reformulation éthique des positions de chacun dans l'entreprise semble bien ne pas être un simple effet de mode, mais une évolution profonde touchant le domaine de l'entreprise.

C'est toute une réflexion là-dessus et l'une des conclusions auxquelles on arrive.

Quelle est la réponse de l'entreprise ? Celles-ci sont multiples dans les termes. Depuis plus de 10 ans, les entreprises françaises élaborent des textes explicitant des démarches éthiques et déontologiques. Le plus souvent, c'est une réponse à une remise en cause de l'extérieur de leurs pratiques internes. C'est la relation avec le Territoire, avec le client, avec les sous-traitants, les fournisseurs, etc. Elles poursuivent un objectif de meilleure respectabilité par l'affirmation d'une éthique d'entreprise qui participe, ainsi, à une meilleure rentabilité – parce que, au bout, il faut dégager de la marge.

Ces textes ont des intitulés très divers : de la charte éthique et sociale, au code ou charte de déontologie, charte du management, etc. Tous visent à formaliser valeurs, principes d'action et règles de conduite au sein de l'entreprise – à définir par avance les bonnes pratiques des salariés de l'entreprise en tant qu'individus et collectif de travail. Une charte, il ne s'agit pas que cela reste simplement un texte ; malheureusement, c'est encore parfois le cas. Mais il s'agit de la faire vivre et que cela se traduise concrètement dans les faits.

Au-delà d'objectifs d'image et de communication, cette présence dans un grand nombre d'entreprises montre une évolution importante et touche les pratiques managériales, mais aussi le rapport au droit ; effectivement, une charte éthique, c'est quelque chose de différent du droit du travail, droit du commerce, etc. Leur objet est, avant tout, comportemental ; leur nature juridique hybride se situe à mi-chemin de l'unilatéral (du genre notes de service ou règlement intérieur) et du contractuel pur, qui supposerait un engagement individuel de chaque salarié.

La plupart de ces textes sont promulgués par la direction générale et adressés à tous les salariés de l'entreprise pour mise en œuvre, le cas échéant pour adhésion.

Cette démarche autocratique, voire théocratique – porte en elle-même ses limites quant à la mise en œuvre au quotidien des textes. Le cas échéant, dans les sociétés à forte culture interne, ou dotées d'un Président à fort charisme, ces documents exerceront un magister

incontesté, mais au prix d'une recherche de conformité à la règle pouvant tuer dans l'œuf toute initiative et responsabilité individuelle. On se réfère à un texte et on a fait plaisir à son Président ; et c'est suffisant ! Bien entendu, là, on n'est pas vraiment dans une démarche éthique.

Une démarche plus managériale implique un comité de direction ; le cas échéant, un groupe élargi de salariés. C'est tout aussi unilatéral, en comptant les mêmes obstacles quant à leur diffusion et à leur effectivité.

Comme le souligne une étude que nous avons réalisée dans le cadre d'un groupe de travail, les partenaires sociaux sont souvent absents et tenus à l'écart du processus d'élaboration des documents axiologiques. Une minorité infime de ces textes résulte d'un accord formel, négocié avec les partenaires sociaux. Il en va de même des cadres ; Pierre CALAME expliquait que nous sommes en train de promouvoir un texte : la Charte des cadres. C'est bien parce que, de ce côté-là, on est souvent dans une situation de blocage.

Ces pratiques visent à obtenir l'adhésion des salariés à un style d'entreprise grâce à un mode managérial original s'écartant du modèle de la contrainte. N'est-il pas, alors, inconséquent de poursuivre cet objectif sans associer à l'élaboration de ces textes les intéressés eux-mêmes ou leurs représentants ?

Nous souhaitons donc – et c'est la CFDT qui parle – interroger ces démarches, insuffisantes et incomplètes à nos yeux à l'égard de l'objectif poursuivi.

L'élaboration d'une charte de bonne pratique vise à définir un référentiel commun à une entreprise – référentiel comprenant les valeurs d'organisation, ses principes d'action et des règles de conduite communes, permettant à chacun, au sein de l'entreprise, d'exercer ses responsabilités, ses fonctions et missions en adaptant son action à la situation rencontrée (pas désincarnée de la réalité, au contraire). Pour cela, chacun est invité à faire preuve d'une initiative et d'une autonomie accrues, d'un niveau variable selon les fonctions et le niveau hiérarchique. Il est donc nécessaire que ce référentiel commun à l'ensemble des salariés d'une organisation, ou d'une partie d'entre eux (ce peut être pour les acheteurs, pour une activité comme la gestion financière, etc.) soit réellement partagé. Or, nous le savons bien, *il n'y a pas de mise en œuvre sans compréhension et appropriation des règles. Il n'y a pas appropriation sans participation et sans contribution.*

Nous souhaitons la mise en œuvre de démarches participatives, articulant démarche centrale et démarches locales, faisant toute leur place aux cadres comme aux organisations syndicales représentatives. Pour certains, cela complique inutilement la démarche et la ralentit. A nos yeux, au contraire, cela l'enrichit en rendant les travaux plus pertinents et permettant *in fine* une meilleure compréhension et prise en compte.

Cela, c'est la méthode. Mais quelle est la vertu d'une démarche collective ?

Dans une dynamique confrontant constamment individus et collectif (on est bien là au cœur de l'éthique), il s'agit de définir des règles du jeu par la confrontation de situations qualifiées pudiquement de délicates, de sensibles ou de difficiles, illustrant souvent les dilemmes éthiques individuels, avec des valeurs et des principes généraux à faire vivre concrètement.

Nous proposons une démarche qui fasse la part belle à l'analyse et à la réalité, en privilégiant l'analyse des situations à risque. Définir les attentes réciproques entre

l'organisation, son environnement, les cadres et les salariés concernés. Identifier les situations sensibles ou à risque, en diagnostiquer les causes et conditions de réalisation, les interactions internes et externes à l'organisation. Pour cela, l'analyse des processus de décision et de production doit permettre d'examiner les conditions d'exercice des responsabilités et des fonctions de chacun. Favoriser le partage de références et d'attitudes communes face à ces situations, en définissant notamment les règles prudentielles. Modifier, en conséquence, l'organisation et les méthodes de travail et définir les règles déontologiques impératives, lorsqu'il le faut.

Une telle démarche est nécessairement collective et s'inscrit dans la durée. Elle vise à faire émerger et partager les valeurs d'organisation, à prendre en compte les spécificités des différents métiers et activités. Son objectif est d'abord d'obtenir l'accord le plus large pour que la charte d'une bonne pratique soit une référence pour l'action individuelle ou collective. Une telle charte doit, *a minima*, être en conformité avec les dispositions du droit national, les normes de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE, ainsi que les règles de déontologie professionnelles reconnues dans la profession.

Pour les cadres CFDT, il est également indispensable de reconnaître la citoyenneté de l'entreprise par un droit d'initiatives, un droit réel à la parole, un droit d'alerte... Il faudrait, dans certaines situations, pouvoir aller jusqu'au droit d'opposition dans le cas où par exemple une instruction hiérarchique serait susceptible de mettre en jeu la responsabilité pénale, disciplinaire ou financière de celui qui agit. Le droit de retrait en matière de sécurité du travail, le devoir de désobéissance (ce droit et ce devoir sont déjà reconnus pour les fonctionnaires par le statut général de la Fonction publique), ce qui illustre la possibilité de s'opposer à un ordre hiérarchique. La charte doit également prévoir les modalités d'exercice de ce droit reconnu et protecteur du salarié.

Une telle démarche doit donc associer largement les cadres et les salariés ; mais elle peut aussi s'inscrire dans le cadre du dialogue social propre à chaque organisation.

L'éthique peut-elle se négocier ? Si elle se négocie, on perd un peu de temps, mais cela devient un objet du dialogue social.

Je passe sur les possibilités légales qu'il y a, effectivement, à en faire un objet de dialogue social. J'ai un exemple où cela peut faire un projet d'entreprise : dans une association qui fait du tourisme, l'éthique, aujourd'hui, est conduite comme un projet d'entreprise.

Pour gagner du temps, reste, au niveau de l'entreprise, la possibilité de s'appuyer (en termes de dialogue social) sur des dispositifs qui restent valides – art. L 432-10, qui reconnaît au comité d'entreprise le droit d'émettre avis et vœux. Mais si, au C.E. le chef d'entreprise dit : *votre démarche est très intéressante ; j'en prends note et je n'en fais rien*, c'est, aujourd'hui, tout à fait son droit.

De grandes entreprises ont franchi le pas, au prix, parfois, de négociations longues et difficiles, en mettant en place des structures et démarches *ad hoc*. Ainsi Air France a négocié et signé sa charte sociale et éthique d'application mondiale avec le Comité du groupe européen d'Air France et en associant la confédération européenne des syndicats (grande structure européenne qui regroupe la majeure partie des organisations syndicales européennes). D'autres entreprises ont suivi ; la démarche éthique et déontologique est un réel objet de dialogue social – l'absence de négociation formelle relevant soit d'une certaine frilosité, soit d'un souci tactique. Si on en fait un objet de négociation sociale (ce qui est notre

cas), mais si on ne prend pas des précautions, et que l'on retrouve les jeux de rôles dans l'entreprise, que chaque organisation se positionne et que, au bout du compte, une seule ne signe pas, par exemple, un texte de charte éthique, celle-ci n'a plus de sens : il faut absolument qu'elle soit acceptée par l'ensemble des partenaires sociaux. Auquel cas, il faut sortir des contraintes de ce genre et donc trouver des lieux, plus ou moins formels, pour être sûr que l'ensemble des partenaires signera, en dehors des grands clivages que l'on connaît. S'il n'y a pas eu négociation, il faut absolument que le CE soit convaincu du bien fondé et qu'il soit le relais dans l'entreprise.

Solliciter les cadres lors de l'élaboration des chartes, c'est leur permettre une plus grande implication, une meilleure connaissance et, en conséquence, un meilleur portage du contenu de la charte au sein de leurs services.

Je passe sur les négociations, mais cela semble en effet nécessaire si l'objectif est de modifier en profondeur les pratiques professionnelles. Dans ce cas, au-delà de l'action sensibilisation et formation dont on s'est contenté jusqu'à présent, il faut examiner les pratiques managériales et les mettre en conformité avec les ambitions proclamées. Ainsi, par exemple, afficher des ambitions éthiques et déontologiques pour les acheteurs, vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants est-il compatible avec le maintien exclusif d'un pilotage de la production par les coûts ? Par exemple, quand on veut promouvoir un voyage éthique, est-il raisonnable de demander à son réceptif le plus bas prix ? Non ; il y a effectivement un prix de compromis, qui est à trouver, qui ne sera pas le plus bas si on veut que le voyage soit qualifié d'éthique.

Peut-on afficher la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe sans respecter les droits fondamentaux des travailleurs, reconnus par les déclarations de l'OIT, dans une filiale, qu'elle soit américaine, brésilienne ou chinoise ?

Enfin, ce dialogue social doit être constamment réactivé, ne serait-ce que pour assurer un suivi des conditions d'application de la charte, au niveau local, par établissement, pour examiner les problèmes individuels ou collectifs liés aux situations particulières de travail – nous sommes toujours très attentifs, à partir du moment où on a signé quelque chose, à ce qu'il y ait, derrière, un suivi qui puisse faire vivre cette signature ; sinon, c'est un peu comme avec les conventions collectives : on s'aperçoit, 15 ou 20 ans après, qu'elles sont décalées ; mais, alors, ce sont les Tables de la Loi et on ne peut plus y toucher, ce qui conduit à des aberrations.

Ce suivi périodique, au minimum annuel, enrichira la démarche éthique et déontologique de l'entreprise. Elle n'a de sens que si elle s'inscrit dans le temps et dans la durée ; une fois lancée, elle ne doit pas s'arrêter.

Philippe BERNOUX

On vient de voir les deux manières extrêmes d'aborder l'éthique : à partir de témoignages personnels, de situations vécues et à partir d'une tentative de construction de règles qui seraient débattues collectivement et qui devraient être la charte de l'entreprise.

Hugues PUEL

Economie et humanisme

J'ai entendu l'exposé de Pierre VIAL comme un paysage de l'éthique. Mes réflexions, puisqu'elles doivent porter sur le questionnement éthique, vont se référer très précisément à l'exposé de Benoît BIED-CHARRETON, qui nous a fourni plusieurs témoignages – bases intéressantes de questionnement éthique.

Mes réflexions vont tourner autour de trois points – ce ne sera pas exhaustif –

- la question du compromis
- la question de l'implication personnelle
 - la question du discernement sur l'entreprise.
 -

- La question du compromis – On en a eu un exemple avec celui de ce contrat-phare, qui impliquait une commission. On a bien vu le dilemme éthique dans lequel se trouvait le responsable, qui a mis en œuvre deux éléments : l'un de transparence, en le disant – et l'autre de tentative de déplacer le problème dans son environnement, en essayant, notamment, de voir d'où venait la chose et de découvrir, en fait, que le système était entièrement corrompu et qu'il n'y avait pas de solution de recours.

Dans cette situation délicate – passage du compromis à la compromission, évidemment passage très étroit – finalement, il y a eu une décision qui relève classiquement (en éthique) d'une éthique de responsabilité ; non pas parce que les convictions ont été mises de côté – la conviction a travaillé à l'intérieur même de la décision ; mais, finalement, la prise en considération des conséquences (notamment sur ce contrat qui permettait le décollage d'une entreprise) l'a finalement emporté, avec un sentiment de ne pas être très fier d'avoir été mis dans cette situation et d'avoir tranché. On a tout à fait cette question du compromis qui, en éthique ou en morale, est fondamentale puisque le compromis n'est pas un abandon de ses principes, mais la création d'une décision ; c'est un exercice de raison pratique et non pas un débat théorique.

Dans cette affaire, a été vécue cette *tension fondamentale entre la conviction et la responsabilité*.

- L'implication personnelle dans des relations vivantes. Le sujet (là, le chef d'entreprise) engage sa liberté face à une situation difficile : la question d'une fermeture d'usine. Dans le cas cité, ce qui a été frappant, c'est que cette relation vivante a été très mise en valeur en distinguant les usines proches et les usines lointaines ; avec cette conscience que les décisions de la vie économique ne peuvent absolument pas se banaliser, s'automatiser, se matérialiser, mais qu'elles devaient rester des relations d'homme à homme – l'homme au centre. Avec cette idée que, dans la décision difficile, il faut tirer tous les éléments du bilan humain ; on y trouve un élément négatif, mais aussi un élément positif : les personnes qui sont en situation de prendre des décisions difficiles se grandissent personnellement dans la prise de décision, dans sa préparation, dans son exécution, dans la réflexion sur l'expérience à partir de la décision.

- Le discernement sur l'entreprise elle-même. Là, c'était le cas de Métaleurop, le rapport aux actionnaires, le changement d'actionnaires et donc l'impression qu'il y avait une certaine cohérence entre la société de capitaux et la réalité humaine du collectif de travail. Et que cette relative harmonie, qui avait permis la vie antérieure de l'entreprise, entre en crise, devient disharmonie, conflit. Il y a là une interrogation éthique importante, puisqu'elle amène

à s'interroger sur notre organisation économique, puisque, dans notre système économique, juridiquement l'entreprise n'existe pas – ce qui existe, c'est la société de capitaux.

Donc, se pose la question de savoir s'il n'y a pas des initiatives à prendre, soit d'ordre légal ou contractuel, ou médiatique, etc., pour que cette réalité humaine de l'entreprise soit véritablement mise en valeur et que le capital ne devienne qu'un moyen. C'est une très vieille question, réactualisée par le débat partenaires/actionnaires chez Holder ; elle reste vivante. On l'a vu dans ce cas où il y avait un principe de discernement sur la structure : où est-on, en fin de compte ? Dans une société de capitaux, avec des actionnaires à servir, ou dans une entreprise où des gens travaillent pour produire des biens qui rendent service à des gens ?

Voilà quelques éléments de réflexion. Je me permettrai une conclusion théorique : je mettrai un peu en cause (B. Bied-Charreton l'a fait) la distinction absolue de P. Calame entre l'éthique et la morale. Si on prend le simple langage, on voit que ces deux mots ont le même sens : l'un une racine grecque, l'autre une racine latine. Il s'agit des moeurs, des comportements, de l'agir. La question est que c'est un domaine de tension et l'on peut montrer qu'il y a plusieurs types de tensions :

- tension d'abord entre un pôle de l'obligation, de la loi morale (nous avons une conscience morale et a été évoquée la règle d'or. Des critères de morale jouent à l'intérieur de l'éthique, telle qu'on en parle ici) et un pôle du sens, un pôle des valeurs, d'affirmation de liberté plus personnelle, ou de préférence, ou de choix de mode de vie, etc., de référence à des représentations du monde, ou représentations religieuses ;

- tension ensuite entre ce qu'on appelle la morale substantielle (celle qui se réfère au bien) et une morale plus déontologique, au sens du comportement, qui s'intéresse plutôt aux règles du jeu. A partir du moment où il n'y a pas de consensus sur la question du bien et sur la vision du bien (bien personnel ou bien commun), alors il faut se mettre d'accord sur des règles du jeu. A l'intérieur même de l'éthique, il y a cette tension entre les morales du bien et celles des règles du jeu ;

- tension enfin (sans prétendre à l'exhaustivité) entre les pratiques et les discours. On voit bien qu'il ne faut pas les séparer. J'ai été très frappé (dans le témoignage de Benoît) à quel point la question du dire, de la parole, est extrêmement importante dans l'engagement éthique. Donc, il y a une tension, un juste rapport – ce qui ne veut pas dire qu'il faut tout dire ; il faut aussi savoir ce que parler veut dire. Mais il y a un pôle des pratiques et un pôle du discours ; cela ne se divise pas facilement entre morale et éthique. Je crois que c'est à l'intérieur d'un même monde – monde en tension.

Jean-Luc GROLLEAU

Dirigeant d'ALGOE (conseil).

La majorité du capital d'ALGOE est détenue par 100 salariés, réunis dans une société qui détient la majorité du capital.

Je ne suis pas d'accord avec votre usage du mot discernement. On peut discerner les choses ; cela ne consiste pas à les découper. Et on peut discerner les liens. Dans mon vécu, ce n'est pas toujours facile. Je ne peux pas me permettre de dire : je suis dirigeant ; les autres, ce sont les actionnaires. Je veux dire : je suis dirigeant ; je dois faire un lien avec le fait que ce sont les actionnaires ; et, en plus, un lien avec le fait que ce sont ces mêmes salariés qui sont mes actionnaires. Je pense qu'on doit discerner et que, dans le cas présent, discerner, c'est aussi faire le lien.

Par ma pratique de dirigeant de 30 ans d'entreprise, j'ai un peu d'avance, de temps en temps, sur mes actionnaires. Alors, je me sens un rôle d'éducateur d'actionnaires, aussi.

2^e remarque : est-ce qu'il faut forcément pouvoir *dire à quelqu'un d'autre* ? ou est-ce que, a minima, il ne faut pas pouvoir *se dire à soi* ? Dans une situation, si j'ai déjà la capacité à oser me dire à moi-même : *je l'ai fait pour cela*. Est-ce que ce n'est pas suffisant ? Est-ce qu'il faut nécessairement l'opportunité de pouvoir le dire à quelqu'un d'autre ?

Benoît BIED-CHARRETON

Cela ne suffit pas de se le dire à soi. Parce qu'on peut se raconter des histoires ; surtout dans le temps, on peut se convaincre progressivement que ce que l'on fait est une démarche d'éthique, même si cela n'en est plus du tout. Je crois vraiment à la nécessité de dire aux autres, à un autre.

Evidemment, j'ai essentiellement travaillé dans des groupes industriels, avec des actionnaires ayant des minorités de blocage, ou carrément la majorité. Votre situation, je ne l'ai pas vécue. Mais je pense qu'il faut, quand même, être capable de discerner, dans son action, ce qui est en faveur de l'intérêt de l'entreprise ou de mes intérêts à moi. Même si, ensuite, on prendra quand même la décision : être en permanence capable de dire, tu fais ça pour l'entreprise ou pour toi ? C'est cela le discernement et, en toutes circonstances, cela me semble important, même si on est complètement majoritaire soi-même dans son entreprise.

Jacques TASSI

Entreprises humaines (association récemment créée) ; avant, j'étais dirigeant d'entreprise. Une question sur le témoignage concernant la commission... Je vous remercie d'avoir eu le courage d'évoquer ce genre de sujets, qui sont rarement dits. Mais est-ce que vous considérez que, finalement, c'était un compromis, ou une nécessaire compromission dans l'intérêt de l'entreprise ? Aujourd'hui, est-ce que vous prendriez la même décision ?.. dire : *débrouille-toi avec ce sujet ; je ne veux pas en entendre parler ; fais-en ton affaire...*

Benoît BIED-CHARRETON

Si c'était à refaire aujourd'hui, je crois que je referais pareil – parce qu'il fallait que l'entreprise vive. En même temps, je ne voulais, en aucun cas, mettre le doigt dans l'engrenage et je voulais qu'un message soit donné en interne, quand même si on l'avait fait, les gens auraient dit : oui, on est comme tout le monde – et on aurait banalisé la chose. Le fait de l'avoir fait et de l'avoir dit (on a dit pourquoi), je pense que cela a été interprété comme un message. Compromis et compromission – oui. C'était nécessaire pour l'entreprise.

Patrick GILORMINI

ESDES

Pierre VIAL a dit la nécessité d'analyser les situations à risques en identifiant les causes. Cela me paraît un des volets importants, notamment au moment de l'élaboration des chartes éthiques. Mais n'est-il pas nécessaire, aussi, de réactiver une réflexion un peu prospective et d'essayer d'anticiper les impacts que peuvent avoir telle ou telle décision, ou la mise en place de tel et tel élément de charte dans le comportement à venir des acteurs ?

Pierre VIAL

On sent bien que nous sommes, là, dans des concepts en même temps durs et flous. A partir du moment où on dit : il faut au moins un texte qui permette de se situer – ce texte ne peut être un texte figé. Par exemple (c'est simple, il y en a de plus compliqués), les commissions à donner ou non – on ne peut pas écrire dans une charte éthique : vous commissionnez ça ou ça... Cela ne peut s'écrire. On n'a pas un degré de maturité suffisant pour arriver à trouver la bonne écriture qui permettrait de gérer cela. Donc, c'est à revoir parce qu'il y a des entreprises qui ne vivraient pas (je pense au commerce international d'armes) si elles ne commissionnaient pas.

Dans l'exemple cité, les organisations syndicales ont trouvé cette décision stupide. Or, quand on présente les choses comme ça, la commission occulte, le dessous de table, n'est pas dans une règle éthique quelconque. Et, pourtant, il faut bien vivre avec. Donc, le choix à faire est : est-ce que je le fais pour l'entreprise, ou pour mon compte personnel (là, c'est clair, c'est tout à fait condamnable) – pour l'entreprise, il y a besoin d'y réfléchir.

C'est en cela qu'il faut poser les problèmes sur la table. Dans des entreprises du bâtiment, encore aujourd'hui, et qui travaillent pour les collectivités locales, s'il n'y a pas des effets d'écriture dans les appels d'offre, vous n'avez pas les marchés ! Il faut voir les choses telles qu'elles sont. Ce ne sont pas forcément des dessous de table, mais c'est financer un petit local pour des joueurs de boules, en même temps qu'on aménage le carrefour. Ce n'est pas spécialement condamnable, mais on est, quand même, dans des démarches qui ne sont pas tout à fait éthiques. Et pourtant le problème, dans l'entreprise, c'est d'être clair par rapport à cela. C'est de ne pas laisser le cadre qui va répondre à l'appel d'offre tout seul face à ses responsabilités.

Donc, 1) il faut expliquer les choses - 2) Il faut écrire au maximum – 3) surtout, les faire vivre et les entretenir.

Hugues PUEL

Sur cette même question compromis, compromission, marché des armes – quelle est la différence ? Quand il y a compromission, c'est qu'on en a rabattu sur ses principes, sur ses convictions. Quand il y a compromis, c'est qu'on a été obligé de prendre en compte les conséquences et que, en pesant le pour et le contre, on a fini par prendre la décision, qui n'est pas la plus parfaite du point de vue de la conviction – parce qu'on a mis en face les conséquences.

La question est que, lorsqu'on a tenu compte des conséquences – et que cela risque d'avoir mis en cause les principes éthiques ou les convictions morales, on ne peut pas en rester là. Il faut faire quelque chose. Et les choses à faire, c'est d'abord de le dire (le message) – également essayer d'agir sur le contexte. Ce n'est pas toujours facile.

Par exemple, sur la question du financement des partis politiques par les contrats du bâtiment, à partir du moment où une loi finance, il est plus facile de résister à ces demandes que lorsque les partis politiques se financent majoritairement de cette façon. Pour le commerce des armes, c'est plus difficile, parce qu'il faudrait une organisation au niveau international. Mais il y a compromission si on prend son parti de cet état de fait. On ne peut pas toujours changer l'état des choses, mais on peut toujours dire qu'on n'est pas d'accord. Ce sont les conditions pour que ce soit véritablement un compromis et non une compromission.

J. PETIT

Ancien cadre dirigeant

J'ai cru comprendre, dans l'exemple du compromis, qu'on est entré dans le débat : on a marqué le coup et on fait donc œuvre de pédagogie. Mais, au-delà, quels sont les autres gains que vous avez eus ? Est-ce que vous avez eu des gains en connaissant mieux votre marché, vos clients ? Au delà, qu'y a-t-il autour ?

Benoît BIED-CHARRETON

Mieux connaître le marché, oui. On savait que c'était ce marché qu'on voulait parce qu'il était une référence. Si on l'avait loupé, on aurait loupé notre référence. On savait avant que la corruption existait. Par contre, je ne m'étais pas rendu compte que là où je mettais le doigt, il y en avait. Cela a peut-être retiré à tout le monde de la naïveté. Nous avons tous gagné beaucoup de réalisme. Après cela, on peut devenir des réalistes purs et durs. Mais on a vraiment voulu faire une leçon pédagogique près des gens ; c'est cela qu'on a gagné.

Pierre VIAL

A contrario, une grande entreprise de pneus, qui ne donne jamais le nom de ses acheteurs, qui les définit simplement par un n° ; quand un devis est fait à cette entreprise, il n'y a pas besoin de considérer qu'il y a une marge supplémentaire à prévoir pour payer, ne serait-ce que la caisse de champagne. Là, il y a donc un intérêt économique à l'entreprise ; on a quantité d'exemples comme celui-là où définir des règles déontologiques et une charte de comportement, lorsque les fournisseurs le savent, ce sont des points de marges qui sont gagnées par l'entreprise.

P. COLLOD

Administrateur de BOIRON

La démarche éthique consiste à dire et faire que l'homme soit au cœur de l'entreprise. Je crois que cela commence au niveau du choix, par l'entreprise, de son métier, de ses objectifs, de leur définition statutaire. On le rappelle peu souvent.

J'ai exercé d'abord un métier d'ingénieur en organisation ; si j'ai choisi Boiron, c'était sur ces critères au départ.

Placer l'homme au centre de l'entreprise est très exigeant. Dans l'exemple de fermeture d'entreprise, personnellement et collectivement, nous avons essayé de prendre le problème complètement en amont ; nous pensions que personne ne devait se retrouver sur le carreau. Cela touche les projets de réorganisation, d'évolution de la structure de l'entreprise ; nous les avons vécus au fil des années. Nous avons ouvert et fermé de nombreuses entreprises en France et à l'international. Nous avons essayé de prendre les problèmes 3 ans d'avance, chaque fois que c'était possible, à travers la formation et des actions avec des organismes locaux ; nous essayions de faire en sorte que personne ne soit licencié. C'est très difficile d'arriver au 100% ; c'est possible d'arriver à 90% quand on s'y prend tôt. Et il est possible de le vivre comme un échec relatif quand il y a encore 1 personne qu'on n'arrive pas à recaser professionnellement ou à lui permettre sa réinsertion professionnelle.

Le danger, c'est la confusion des rôles entre gestionnaire et actionnaire. C'est une affirmation intéressante pour les entreprises familiales...Cela pose aussi le problème de

l'organisation du management. Christian BOIRON a choisi de constituer une équipe de 3 responsables. La règle était qu'on travaillait dans le consensus ; 9 fois sur 10 on y arrivait. C'était la recherche de la meilleure décision pour l'entreprise. Quand 1 des 3 était opposé aux 2 autres, on recherchait le consensus. Si on n'y arrivait pas, le PDG tranchait...Je crois beaucoup à la structuration du management dans ce type d'entreprises pour assurer les meilleures conditions éthiques de l'entreprise

Patrick THOLIN

Directeur d' Electrifil, dans l'automobile

Sur la nécessité de payer les faux-frais de l'acheteur. Que serait-il arrivé si vous aviez refusé ? Est-ce que vous étiez sûr de perdre l'affaire ? Que la concurrence avait moins d'atouts que vous ? Ce qui fait la concurrence (la valeur des produits) était telle que l'élément qui faisait basculer la décision était de payer ou non la commission ?

M. X

Lorsque vous avez cité la vertu d'exemplarité, importante, vous disiez que l'éthique venait du dirigeant, ou, alors, il n'y en avait pas ; il me paraît important que tout acteur, dans l'entreprise, quel qu'il soit, a cette responsabilité éthique, non seulement par rapport à lui-même, mais par rapport à l'entreprise. On a des espaces de liberté ; à nous de les occuper, à la fois pour être en cohérence avec le sens que nous donnons à notre vie et aussi parce que nous sommes responsables du devenir de l'entreprise, que ce soit par le biais des instances managériales, ou par le syndicalisme, ou toute autre forme d'expression.

Michel COCHEREL

Ancien chef d'entreprise de 153 personnes

Le jour où nous avons décidé de redistribuer la totalité des cadeaux reçus en fin d'année par le biais du CE, un véritable vent de confiance et d'estime a soufflé sur l'entreprise. Une conséquence : 2 ans après, il y avait 2 à 3 fois moins de cadeaux.

Dominique BOUSSON

Ancien dirigeant d'entreprise

Si le PDG et vous-même, de Métaleurop n'étiez pas partis, est-ce que les actionnaires auraient pris la même décision de fermeture de l'usine ? Aviez-vous la possibilité de vous opposer à cette décision ?

J-M BRIDON

Par rapport à Métaleurop, 2 points :

- une fermeture d'usine peut être légitime et le plan social qui s'en suit peut être fait de la meilleure façon possible et légale. Cela peut être éthique. Et il y a la façon dont Métaleurop a fermé son usine récemment ; je pense que c'est un manque d'éthique.
- le rôle de l'éthique dans le développement durable dans les entreprises ? Récemment des tas d'exemples médiatiques (Messier, Enron, Elf..) ont démontré qu'il fallait autre chose que le pur économique -.pour revenir au développement durable.

Olivier ECHASSERIEAU

Responsable de la communication dans un grand groupe industriel

A propos du sans plomb, vous avez demandé à votre collaborateur si vous étiez *clean*. Comme vous l'étiez, vous avez dit : allons chez le sous-préfet. Qu'est-ce qui se serait passé si vous ne l'aviez pas été ? ou qu'est-ce qui se passe quand un responsable s'aperçoit que son entreprise a failli, et que c'est sa responsabilité, alors qu'il pensait que sa société était *clean* ?

M. X

Dans un contexte où la recherche publique est de plus en plus financée par les marchés, comment peut-on associer éthiquement une défense des intérêts des entreprises productrices et la défense de la santé et de l'environnement. J'ai l'impression que cela ne marche pas bien pour les OGM, les problèmes de mercure et autres .tous les scientifiques ne peuvent pas appliquer le principe de précaution à cause de certains lobbys.

Patricia DAVID

ESDES

Un exemple. Je pense qu'il ne suffit pas de tirer un rideau devant sa conscience, comme vous l'avez dit. Exemple que j'ai vécu en République Tchèque, où Auchan avait investi énormément d'argent pour mettre en place des magasins. Jusqu'au jour où il a dit : maintenant, ça suffit de donner des pots de vin et il a préféré abandonner l'ensemble du territoire à Carrefour, plutôt que de continuer à enrichir les responsables.

Question : est-ce que Auchan est suffisamment riche pour se permettre ça ? Où est-ce que c'est éthique ?

Autre question – le conflit entre l'intérêt individuel d'une entreprise et l'intérêt collectif. On voit, par ex, ce que coûte le traitement du cancer à la Santé Publique ; et on voit l'attitude, notamment, des producteurs et des diffuseurs de cigarettes, du tabac. Qu'est-ce qui prédomine ? C'est une question qui me pose énormément de problèmes. Cet été, aux E.U , j'ai vu que pratiquement partout on interdit de fumer... Mais, en France, on voit que des responsables du tabac menacent la démocratie.

Benoît BIED-CHARRETON

- Est-ce que j'étais sûr que nous aurions perdu le marché ? J'en étais convaincu. En tout cas, je n'ai pas voulu prendre ce risque : je voulais le marché. Si je m'étais posé la question, j'aurais eu des hésitations. Les concurrents avaient un produit très voisin du nôtre ; après, c'était une bataille de prix et je n'en voulais pas parce que ma marge était extrêmement faible. Donc j'ai agi comme si j'étais absolument convaincu que j'aurais perdu le marché... J'aurais pu approfondir davantage la question, mais, alors, je prenais plus le risque de perdre.

- Tout acteur est éthique ? Oui, complètement. J'ai dit que cela doit partir du dirigeant, non qu'il soit le seul responsable. Il est très difficile, pour ceux qui sont en dessous de parvenir à avoir une action ou un chemin d'éthique si le dirigeant, lui-même, ne l'est pas. Mais il faut qu'en dessous, il soit relayé. Sinon, cela ne marche pas non plus.

- Si on n'était pas partis, l'usine aurait-elle été fermée ? Il y a cette question, avec la distinction entre le fait de fermer l'usine et de le faire proprement.

L'usine de Noyelles-Godault n'était pas rentable. Après 10 ans de batailles, de restructurations, réorganisations, changements d'approvisionnements – on a même modifié le produit, essayé d'en augmenter la valeur ajoutée. On a tout essayé. On était à un moment où on n'y arrivait plus. Il fallait fermer.

Toute la question était : comment on la ferme. C'est là que cela n'a plus été. Moi, et probablement mon président, mais qui était pris entre le marteau et l'enclume, nous pensions qu'il fallait faire une fermeture propre, c'est-à-dire un plan social, un vrai. Après avoir regardé toutes les possibilités de reclassement à l'intérieur du groupe (il y en avait), il y avait un nettoyage du site – ce qui n'aurait pas été gratuit. On doit fermer un site. On n'a pas les finances pour le faire. J'en reviens à ce qu'on a dit : on le dit. Après tout, qu'a fait Alsthom d'autre que de dire : cela ne va pas ; aidez-nous ! Et nous, on n'a pas voulu le dire. C'était là qu'était la grosse différence.

Si j'étais resté, est-ce que la fermeture aurait été faite, quand même ? Oui, mais je n'aurais pas supporté. Ils faisaient ce qu'ils voulaient. Je n'étais pas le Président de la société ; les rôles étaient bien séparés et j'aurais été obligé de le faire sous la pression des actionnaires.

J'insiste : il fallait la fermer. Et c'est un problème, aujourd'hui, d'avoir à fermer des usines dans des groupes qui sont en situation difficile. Mais, alors, je pense que les partenaires, et l'Etat lui-même, ont des attitudes qui sont complètement différentes. Et l'histoire d'Alsthom n'est pas très différente ; seulement, les gens d'Alsthom ont été complètement transparents ; alors, cela n'a rien à voir.

- Ethique et développement durable – D'accord. Il y a 20, 30 ans, on disait : ce qui est important dans l'entreprise, c'est la sécurité au travail, il faut qu'il n'y ait plus de blessés, etc. On a lancé tous les programmes de sécurité et elle a fait des progrès immenses depuis cette période. Après on a dit : ce qui est très important, c'est la qualité. On a fait tout un travail et maintenant on fabrique des produits de qualité. Après, on a dit : ce qui est très important, c'est la protection de l'environnement. Cela nous a coûté cher, c'est vrai, mais on l'a fait ; il y a des progrès ; ce n'est pas parfait.. Après on a dit : finalement, tout ça, c'est la même chose – et j'appelle cela développement durable. On a ajouté une chose : le lien social. Dans une entreprise, ou dans la société qui décide le développement durable, on décide aussi qu'il doit y avoir un lien social, c'est-à-dire une dialogue social correct, digne de ce nom. Et on n'a pas mis l'éthique dedans ; et il va falloir la mettre.

Certains pays le voient bien : la Russie a d'énormes problèmes d'éthique puisque les plus grosses entreprises ont été récupérées par des individus ; cela pose des problèmes de développement durable. Si on compare la Chine et la Russie – la Chine est loin d'être parfaite – mais on voit la différence de développement. La Chine est en plein boum et la Russie en difficulté. Cela peut être un très bon thème : il faut introduire l'éthique dans le développement durable ; et beaucoup de gens, dans leur tête, l'ont fait.

- La santé est un préalable, comme l'environnement, et donc on n'a pas à choisir entre les deux.

Pierre VIAL

- Quand on parle éthique avec la fermeture de l'entreprise, il y a la responsabilité de l'entreprise ; ceux qui pensent qu'on devrait s'opposer à cela, sont à côté de la plaque. Le problème n'est pas la fermeture ; c'est la responsabilité de l'entreprise elle-même, mais aussi la responsabilité collective de tout son environnement. Là, l'éthique ne s'arrête pas à

l'entreprise ; un groupe décide de fermer une entreprise. Bien sûr, il faut de l'éthique, sauf que c'est son environnement qui doit prendre une dimension éthique, parce qu'il y a les salariés de l'entreprise et ceux de tous les sous-traitants. C'est là que les choses sont beaucoup plus compliquées. La responsabilité devient collective : d'où l'éthique collective.

- Ethique et développement durable – on ne peut imaginer un Développement Durable sans éthique. Mais si on ne compte que sur l'éthique pour faire du développement durable, aujourd'hui, si on parle tant du développement durable, il y a du business à faire, et c'est là qu'il faut introduire de l'éthique. Il y a encore des débats à avoir, des échelles de valeurs à..

- Tous les salariés d'une entreprise sont responsables ? C'est vrai, sauf que c'est au niveau de leurs responsabilités. On ne peut laisser les salariés de l'entreprise face à leurs responsabilités. C'est en cela que charte et normes sont importantes dans l'entreprise. La responsabilité de l'ouvrier qui va laisser couler des produits toxiques dans la rivière, c'est une chose – celle de son chef d'équipe qui va fermer les yeux parce que cela se sera fait – celle du chef d'entreprise, pour gagner 3 sous, qui aura non seulement laissé faire, mais fortement conseillé ; là, il y a des niveaux de responsabilité qui sont importants.

D'où l'importance, dans une entreprise, d'essayer de normaliser le plus de choses possibles, sachant que l'éthique ne pourra pas se mettre en ordre complètement – il y aura toujours à revivifier.

IIèmes Assises de l'Éthique

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE-ALPES

27/28 Novembre 2003 Salle du Conseil du Grand Lyon

Entreprises, Institutions, Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

Table ronde N° 4 : Développement local et aménagement du territoire : l'équité est-elle possible ? Rôle de l'Agenda 21 local.

Intervenant : **Hugues de BEAUPUY**

Intervenant : **Florence BARROT**

Animateur : **Yvette BOUVET**

Yvette BOUVET

Université Lyon I - Université internationale du développement durable

Ce titre voulait poser une question en ce qui concerne le *développement local*, donc le développement au niveau des territoires – à opposer au territoire national et donc à l'aménagement du territoire au sens régalien, tel qu'il était conçu lors de la planification d'ensemble – cet aménagement du territoire laissait-il la place à un développement équitable, c'est-à-dire permettant à chaque citoyen de notre pays de trouver dans son environnement ce qu'il attend ? Je renvoie à la conférence de Pierre CALAME pour définir ce que chaque personne peut espérer trouver dans le respect des principes de l'éthique – on a bien développé ce qui peut être considéré comme des critères de développement équitable selon les principes de l'éthique. On aura à plusieurs reprises, le témoignage de nos deux orateurs et dans le débat, des éléments qui permettront d'illustrer certains des aspects de ce matin.

Personnellement, je souhaiterais poser des questions, qui me semblent intéressantes :

- Le territoire, pour qui ? J'aimerais renvoyer à ce qui a été dit ce matin sur la régulation entre l'être et l'avoir
- Le développement local, par qui ? Quels en sont les acteurs ? Est-ce qu'ils imposent, de manière globale ? Est-ce que, localement, ils ont le pouvoir sur leur propre vie, leur propre développement ? Là, on peut parler du moi et de l'autre – la régulation entre le moi et le collectif. On peut aussi parler de cohérence et de diversité.
- Et comment est-ce qu'on atteint à un développement local ? Est-ce un aménagement planifié centralement, avec une absence, celle de « ma bouche » qui est absente de la prise de décision ? Ou bien, est-ce qu'on élabore, chacun, en participant à un débat, des processus qui vont permettre de mettre en place un développement qui soit celui correspondant aux aspirations de chacun et de tous ? Ce qui peut paraître contradictoire. On rentre là dans le champ de la cohérence et de la diversité.

Dans notre atelier, où on va retrouver des nécessités de régulation, on va pouvoir « balayer » les grands principes de l'éthique développés ce matin, essayer de trouver, peut-être des réponses – très certainement des champs d'interrogation – et, espérons, des projets d'avenir. C'est ce que je souhaite !

Hugues de BEAUPUY

Directeur du Parc industriel de la Plaine de l'Ain

Secrétaire général du Syndicat mixte qui gère ce parc.

Avant de remplir ces fonctions, j'ai été en charge des implantations d'entreprises sur le Grand Lyon – et, avant, j'ai passé 7 ans en Ardèche à faire, également, du développement économique pour le département.

Je veux d'abord présenter ce qu'est le Parc

– avec une certaine légèreté de ton, qui n'empêche pas d'amener certaines questions de fond – à vous de les relever.

Ce Parc est un parc de référence : de nombreuses visites ont lieu pour voir comment on fait – visites de toute la France. C'est le 1^{er} parc industriel en activité certifié Iso 14001 (certification de gestion environnementale) – Deux parcs l'ont été avant nous, mais c'était deux vastes champs vides, sans aucune entreprise. Nous étions le premier avec entreprises. Nous sommes aussi le 1^{er} parc enregistré en Europe Emas (certification moins connue qu'Iso 14001, mais qui pousse un peu plus loin l'exigence réglementaire).

Une étude récente de la DATAR a qualifié ce parc comme le meilleur site, en France, pour la logistique et l'industrie.

Comment en est-on arrivé là ?

La base : une phrase qu'on prête à Henri Michaud : *ils ont échoué parce qu'ils n'ont pas commencé par le rêve*. Le rêve des créateurs du Parc a été de se fixer une ambition initiale : *voir grand, juste, loin* – ce n'était pas modeste, mais c'était bien le rêve initial.

Pour arriver à ce résultat, il faut toute une série de données fondamentales afin de créer un Parc de référence. Je vais présenter un grand nombre de ces données.

- D'abord, il faut une *région économique dynamique et attractive*. La Région Rhône-Alpes est en France, voire en Europe, une des grandes régions à l'économie performante. Cela nous aide. La proximité d'une métropole européenne y fait également beaucoup, comme l'accès à un aéroport international (la plaine de l'Ain est à 20 minutes de l'aéroport St Exupéry) et à une gare TGV (donc aller et retour à Paris dans la journée – c'est, de plus en plus, une demande et une contrainte). Un réseau autoroutier à proximité immédiate (l'A 43 passe à 8 km du Parc). Il nous faut aussi un embranchement ferré sur le site : de plus en plus, cette donnée revient à la mode. Egalement un réseau de fibres optiques, c'est une donnée de plus en plus prégnante.

- Autre élément : au départ, ce Parc a été imaginé dans le cadre de la planification des années de Gaulle : on avait imaginé deux villes nouvelles en Rhône-Alpes : L'Isle d'Abeau et une deuxième, qui aurait été située entre Lyon et Genève, du côté de la plaine de l'Ain. Les élus locaux s'y sont opposés. Et, de ce projet, est restée la création d'un parc industriel. Donc, il y avait localement, à la fois une opposition politique au projet national, mais aussi une *appropriation par les élus locaux de la transformation du projet initial en création d'une zone d'activités*.

- *Il faut également de la place et de bons sols*. Et, avec un peu d'humour, je dis qu'il faut 900 ha. Nous les avons pour le Parc. Cela permet d'être généreux et de proposer aux entreprises des terrains suffisamment grands pour qu'elles puissent se développer sur place, sans être obligées de déménager à la 1^{ère} croissance venue.

Pour implanter des entreprises, il faut des choses très concrètes : du sol, des terrains, de l'espace ; mais aussi des sols porteurs : sous le Parc, nous avons des sols de très bonne qualité, avec 15 mètres de graviers – sol plat, non spongieux. Inversement, ces terrains étaient peu intéressants au plan agronomique : très peu fertiles, donc peu chers, et non pollués (ce qui est facilitant).

- Il faut également *un fleuve à proximité pour les effluents* : nous sommes en bord de Rhône ; cela nous permet de gérer une station d'épuration commune à toutes les entreprises, avec un milieu récepteur adapté. Evidemment, il ne faut pas de problèmes d'inondations dans le voisinage du fleuve : nous sommes à 15, 20 mètres au-dessus du Rhône.

- Le Parc industriel a également été imaginé à distance suffisante des habitations. Sur le Parc, nous avons actuellement 4 entreprises Seveso, dont 3 Seveso « seuil haut ». Aucune habitation n'est dans le périmètre de danger de ces entreprises à risques. Il a été créé des espaces écrans entre les villages et les industries, de telle sorte que jamais habitations et usines ne sont en voisinage direct. On a aussi analysé, dans la création du Parc, que les vents dominants étaient nord/sud et que les villages les plus proches étaient à l'est et à l'ouest. Cela évite les réactions aux odeurs que génèrent les usines ; il ne serait pas honnête de dire qu'elles n'en génèrent pas ; la plus agréable étant celle de l'entreprise à risques qui fabrique des pains de mie...

- Nous avons également une *ressource abondante et sûre en eau potable*. Puisqu'on est à la confluence de l'Ain et du Rhône, nous avons beaucoup d'eau grâce à une nappe phréatique importante, qui nous permet de proposer une eau industrielle sans limites quantitatives. Nous avons aménagé *145 ha d'espaces verts*. Le Parc a été créé en 1974 ; nous avons des arbres déjà grands et non des terrains qui ressemblent à des pépinières. On a un club de polo : 40 ha lui sont alloués. Il y a en permanence 60 chevaux sur le Parc. Est-ce que ce Club résistera à la vente des derniers hectares ? mais, comme nous avons quelques années devant nous, pour l'instant ce Club existe : ça fait chic !

- On a créé aussi un *système de haies, avec des butes plantées*, de telle sorte que les arrières cours des usines ne soient pas visibles de la route – c'est souvent là qu'il y a des bennes à ordures, des camions plus ou moins bien garés, etc. Inversement, nous avons laissé les pignons intéressants des usines apparents depuis la route.

On a défini un certain nombre *d'espèces végétales acceptables* sur le Parc et d'autres non, afin d'éviter d'une part les « curiosités » et d'autre part la présence d'une seule essence qui ferait ressembler le Parc à un lotissement de banlieue. Et on a une signalétique claire, à jour et surtout maintenue dans le temps : c'est un exercice permanent et un peu de dépenses.

Et, sur chaque permis de construire, nous imposons un architecte coloriste qui donne son avis sur les couleurs proposées par l'architecte de l'entreprise. Nous imposons aussi l'avis d'un paysagiste sur le traitement des espaces verts.

- Nous avons également des *réseaux performants d'eaux usées* (avec station d'épuration) *et d'eau pluviale*, avec des bassins de sécurité – investissements de base – en sachant que c'est une grande difficulté, pour tout aménageur, de réinvestir dans les réseaux qui ne se voient pas ; enterrés, ils ne gênent personne, mais il faut absolument faire l'effort de réinvestir pour maintenir ces réseaux en état.

- Chaudière bois, avec un réseau vapeur : nous sommes en train de lancer la construction d'une chaudière pour *brûler 30.000 T de déchets bois et alimenter 5 usines en vapeur* entrant dans les processus industriels (teinturerie, cartonnerie, entreprise faisant la distillation de solvants, une autre des molécules pour la trithérapie anti-sida). On va lancer ce chantier : 7,5 millions d'euros d'investissement. C'est une implication forte d'une collectivité, puisque nous avons à vendre de l'énergie ; nous avons tranché 1) d'abord sur le côté environnemental, utiliser la biomasse. 2) augmenter l'offre de prestation auprès des entreprises implantées dans le Parc : les fidéliser à plus long terme par une offre de services complétée par cette chaudière.

- Nous avons créé une *aire entraînement incendie* : les entreprises ont l'habitude de faire des formations aux extincteurs ; souvent, tout le monde brûle, dans son arrière-cour, une palette ou autre. Nous avons créé une aire adaptée à ces exercices et toutes les entreprises

peuvent y venir faire leur formation incendie. Evidemment, un *centre de vie*, avec des prestations – un hôtel est, pour l’instant, un projet.

- Pour réussir un Parc industriel, il faut pas mal d’argent – une collectivité territoriale qui finance les investissements initiaux. Le Conseil général de l’Ain a financé 300 millions de F cumulés depuis la création du Parc sur les investissements initiaux. Et il finance également le Syndicat mixte de la Plaine de l’Ain que je dirige ; celui-ci vit essentiellement de la vente des terrains. Mais, plutôt que de vendre à n’importe qui, le Conseil Général couvre les années de vaches maigres. Et il faut des arguments financiers au niveau des ventes : un taux de taxe professionnelle bas et un prix de vente compétitif (c’est classique).

- *L’essentiel : les hommes* ; nous sommes dans un bassin d’emploi qui n’a pas été meurtri par les grandes restructurations industrielles ; c’est un élément facilitant tant pour les chefs d’entreprise qui sont déjà là et pour ceux qui vont venir. Cela fait partie de leurs inquiétudes quand on les rencontre.

On essaie – on y arrive – de créer des formations locales adaptées aux besoins des industriels ; nous avons travaillé avec le Greta sur la formation de caristes et également une formation de chimistes.

- *Un élu visionnaire*, charismatique, reconnu, réélu, c’est très facilitant. En 25 ans, sur le Parc, nous n’avons jamais eu une pression d’un élu nous demandant de favoriser à tout prix une implantation pour pouvoir la mettre à son bilan de mandat. C’est très important.

Un Conseil d’administration, c’est un *comité syndical serein et impliqué* – impliqué est le plus dur. Serein, oui, dans la mesure où le Syndicat mixte de la Plaine de l’Ain est composé de 3 Conseils généraux (Ain, Isère, Rhône) – 3 CCI – Conseil Régional - Chambre régionale de Commerce et d’Industrie – le Grand Lyon – L’Isle d’Abeau. La diversité des partenaires fait que les rythmes électoraux sont différents ; nous n’avons pas d’échéances électorales majeures. Ceci nous permet d’être déconnectés de tout rythme électoral, qui a une légitimité citoyenne (nous votons, ce n’est pas pour rien) ; mais, parfois, le rythme électoral est bien différent de celui de l’aménageur ; c’est une façon de s’en détacher, qu’il n’y ait pas de confusion des deux échéances.

Enfin, la taille suffisante du Parc justifie *une équipe dédiée, compétente, amoureuse de son produit* ; cela permet d’augmenter notre force de conviction auprès de certains de nos prospects. De même, le faible *turn-over* de notre équipe assure un niveau de professionnalisme et un esprit de famille, avec un effet d’appropriation du territoire. C’est un élément de conviction et de qualité du Parc. Pour compenser le petit nombre de membres de l’équipe, on fait appel à l’expertise extérieure sans hésitation.

La stratégie en 3 points définie en 1974 (et toujours maintenue depuis)

- Favoriser la diversité des activités – il a toujours été refusé de se spécialiser sur un secteur d’activité, car c’est un risque (une activité qui fléchirait et nous entraînerait avec) ; également parce que ce Parc a été créé par les élus locaux dans l’idée de créer de l’emploi pour les gens du pays, qui avaient quantité de formations. Il n’y avait donc aucune raison de n’offrir qu’un type de métiers.

- Protéger l’environnement – la certification Iso 14001 et l’enregistrement Emas sont venus conforter, structurer cette démarche, qui permet, aussi, une communication vers l’extérieur.

- Conserver un rythme de commercialisation modéré. Ce Parc est trop grand, compte tenu du tissu rural autour. Si on l’avait vendu très rapidement, on aurait déstructuré le territoire de façon majeure, avec un déficit de logements, d’écoles, d’infrastructures. Aussi les élus m’ont

demandé de vendre à peu près entre 10 et 20 ha par an. Depuis la création, on est sur une moyenne de 10 ha ; cela augmente un peu : on est à 15, 16 ha maintenant. Cela permet, aussi, de sélectionner les entreprises qui viennent : elles n'ont pas besoin d'être Iso 14001 ; mais elles doivent comprendre notre logique de qualité, l'accepter. on doit se « marier » à chaque fois. Si on ne se comprend pas : tant pis ! Le Conseil Général assume ce choix, même financièrement.

J'ai un dossier de projet pour 1000 emplois ; il va être l'heure de voir si on tient cette politique devant un tel projet. Aujourd'hui, on compte 3.200 emplois en CDI sur le Parc, 4.000 avec l'intérim.

1.000 emplois, ce serait déstructurant si on n'y fait pas attention. Est-ce qu'on le fera ou non ? Si les élus refusent 1.000 emplois, ils doivent le faire clairement – ils vont peut-être le faire. Si on réfléchit aux conséquences et qu'on s'y adapte, pourquoi pas ? Si on raisonne « Plaine de l'Ain », on n'a pas 1.000 personnes à attendre un travail. Mais sur la région de Lyon, oui, il y a bien 1.000 personnes qui attendent un emploi. Et ne pas accepter le projet, c'est décider de refuser 1.000 chances. A un moment donné, il faut prendre la décision. Cela va être l'occasion de tester cette stratégie. Et je serai un élément d'argumentation dans les deux sens devant mes élus. Ils ont le mandat de décider. J'ai la mission de les faire réfléchir aux conséquences négatives et positives de leur décision. Après, je la mettrai en œuvre. C'est la répartition des rôles entre le technicien et les élus (les 11 partenaires sont les Conseillers généraux de l'Ain, de l'Isère et du Rhône. 5 de l'Ain, donc un seul du canton ; avec, aussi, la communauté de communes de la Plaine de l'Ain, qui réunit 3 cantons ; mais elle n'a qu'un représentant).

Yvette BOUVET

Gardez présente cette question : est-ce que n'importe quel territoire serait capable de refuser 1.000 emplois ? Est-ce qu'il a les mêmes chances de se développer, est-ce qu'il offre la même chance à ses habitants ? Là, la notion d'équité existe et l'éthique qui doit fonder la décision des élus, il faut qu'elle s'exprime. Mais est-ce qu'elle a le champ libre par rapport à l'état du territoire ? Le refus de 1000 emplois au temps t est-il bénéfique ? L'est-il au temps t+1, ou devient-il négatif ; est-ce que cela va produire le même impact ? Si on favorise dans l'immédiat pour défavoriser dans le futur, c'est une question...

Hugues de BEAUPUY

Les 1000 personnes ne votent pas encore localement. Pour les élus locaux, refuser, c'est écouter les gens : cela ne va pas les déranger qu'il ne se passe rien.

Mme X

Je n'ai pas compris pourquoi vous voudriez refuser ces 1.000 emplois. Vous avez dit que cela allait déséquilibrer le Parc, mais en quel sens ?

Hugues de BEAUPUY

Ce sont notamment des déséquilibres d'infrastructures : les 1000 personnes ne sont pas déjà implantées localement ; cela peut avoir un impact d'appel de population, ou des problèmes de transport en commun, d'accès. Cela peut avoir des effets pervers en termes de coûts de masse salariale : on peut avoir une surenchère sur les salaires par déficit d'offres d'emploi. C'est là qu'on a des effets déstructurants.

Mme Y

Et il y aurait des problèmes d'équipements pour accueillir les gens qui vont travailler là – aussi, pour les communes, des équipements publics, un habitat à mettre en œuvre. C'est parfois lourd pour les communes.

Florence BARROT

Chef d'entreprise en territoire rural

Mon territoire est une commune de 1.000 habitants en Haute-Loire ; mon territoire direct, c'est 2 unités de 1.800 m², avec 120 personnes. Avant de parler de l'entreprise, je voudrais dire quelques mots sur la Haute-Loire ; vue d'ici, on a un regard assez schématique, presque caricatural. St Didier en Velay est situé dans la partie est du département, entre Le Puy et St Etienne. La Haute-Loire, c'est le fin fond de la France et, pourtant, ce département a une démographie en progrès ; le chômage est d'un peu plus de 1% inférieur à la moyenne nationale, malgré la progression de sa démographie Et il est très largement au-dessus de la moyenne nationale en nombre de salariés dans l'industrie.

Et je crois fondamentalement possible l'équité dans l'aménagement du territoire. L'exemple que je vis au quotidien en témoigne. En Haute-Loire, il y a un maillage très serré de petites et moyennes entreprises, en particulier dans l'est du département.

Si j'ai accepté de témoigner, c'est parce qu'on a une expérience particulière, mais aussi parce que je ne me sens pas une exception ; cela peut avoir une valeur plus élargie que simplement un exemple un peu exceptionnel dans un territoire.

Mon entreprise – je suis une autodidacte complète. J'ai découvert le monde de l'économie, de l'entreprise il y a 15 ans. Chaque jour, je me réjouis davantage de réaliser que ce qu'il y a de plus riche dans une entreprise, ce sont les hommes et les femmes qui la composent ; c'est l'aventure humaine qui sous-tend toute action dans l'entreprise...

Une usine à la campagne – quels sont ses atouts, ses handicaps ?

Ses handicaps ? Je vais en éliminer quelques-uns.

- Celui de la distance. C'est loin, donc, pour les transporteurs, pour le coût marchandise, c'est un vrai handicap ? Je ne crois pas ; ce n'est pas ce que nous vivons : ce qui coûte cher, c'est de vider et remplir un camion – 50 ou 80 km de route en plus ou moins, c'est le même coût. Bien sûr que le réseau routier est très important ; mais il n'est pas fondamentalement un frein.

- Le handicap que l'on a tous : c'est le handicap à la formation, parce que, c'est vrai, en Haute-Loire, il n'y a pas de formation universitaire, mais des formations professionnalisantes, qui sont fortes – c'est là que le handicap se transforme en atout : nos jeunes du département ne rechignent pas à aller dans des formations professionnalisantes, et manuelles – on en a besoin. Cet handicap de formation, on l'a transformé, avec d'autres chefs d'entreprises de la plasturgie, en force, en opportunité, en mettant sur place une formation, qui est la 1^{ère} de ce genre en France. Dans chacune de nos entreprises, une douzaine, nous avons 1 élève en alternance, soit jusqu'au Bac Pro, soit jusqu'au BTS. Ces élèves ont quelques cours par semaine au lycée professionnel du secteur ; tous les autres cours sont en entreprise : dans chacune des entreprises, nous accueillons le groupe entier des élèves ; ils viennent faire leur

formation à l'intérieur même de l'entreprise avec leurs professeurs ou avec des gens de chez nous. Et il y a la partie purement alternance où le jeune est chez nous, tout seul, pendant la moitié de sa scolarité.

Voilà un handicap transformé en opportunité.

- C'est vrai dans chaque entreprise : on a sans arrêt des menaces sur notre route. Soit on les subit et on pleure tous les matins ! Soit on essaie de les transformer en opportunités. Dans des régions comme les nôtres, il y a quelques handicaps ; à nous de les transformer en opportunités – ce sont des richesses très porteuses pour les entreprises.

Pour moi, les atouts sont beaucoup plus importants que les handicaps. Car ils touchent directement les hommes et leur environnement.

- C'est d'abord *la qualité du personnel* : celui-ci est très attaché à son entreprise et s'approprie complètement l'entreprise, qu'elle soit petite ou grande. C'est leur fierté ; ils s'y donnent, s'y consacrent pleinement et cela n'a pas de prix.

- C'est *la disponibilité du personnel*. Surtout avec toutes les règles sociales que l'on a, ce n'est pas toujours facile à gérer en entreprise. Mais, quand on a un personnel qui, culturellement, est disponible parce que l'entreprise est juste à côté de chez lui, qu'il en est fier, qu'elle fait partie intégrante de son environnement, c'est très précieux.

- C'est aussi *la qualité d'environnement* qu'on peut donner à ce personnel. Nos usines sont paysagées ; des ateliers, ils voient la campagne, les vaches, les montagnes. L'environnement est le même que celui de leurs maisons. Nos clients sont des laboratoires pharmaceutiques ; pas un des directeurs d'achats qui vienne et qui ne dise : *oh ! travailler dans un environnement comme le vôtre, j'aimerais ! !* Cela, aussi, cela n'a pas de prix.

Qu'est-ce que l'entreprise peut donner en échange à ce personnel ?

C'est tout ce que peut être l'environnement direct qu'une petite commune ne peut pas forcément donner. Ce sont des ouvertures dans tous genres de domaines. Notre expérience est peut-être un peu particulière, mais je m'implique beaucoup à ouvrir le personnel aux arts plastiques, au théâtre, à la montagne, à tous genres de domaines.

Je pense qu'on peut le faire d'autant plus facilement que, dans ces entreprises rurales, on finit par être une sorte de communauté.

Quelques chiffres de la réalité humaine de ce qui se passe dans une entreprise comme la nôtre, et dans beaucoup d'autres.

Sur les mois à venir, nous avons 9 bébés sur 110 salariés. Ce chiffre est mon plus grand bonheur. A la Ste Catherine, j'ai lancé : 1 bébé = 1 arbre qu'on plantera à chaque naissance.

On a eu jusqu'à 7 pompiers – c'est une forme d'engagement, aussi bien dans la cité qu'au service des autres. Et, sur les 15 derniers mois, nous avons eu 10 jeunes en alternance – soit sur toute l'année, avec un diplôme – soit avec des formations qui nous demandent de prendre pendant 3, 6 mois des jeunes.

Nous avons 70 familles qui se sont stabilisées et 7 nouveaux installés dans la commune ou le canton.

Qu'on soit un territoire départemental, régional, ou communal, ou d'une entreprise, la question est la même : le développement, pour qui ? Je pense, fondamentalement, que

l'entreprise est au cœur du développement des êtres qui la composent, mais aussi de sa commune – et plus spécialement des communes qui, comme les nôtres, sont rurales ; on a un devoir fort de développement, d'aide à cette commune, puisqu'on est référent. L'engagement est d'autant plus fort.

En conclusion : industrie liée à la vie, à la santé, dans ce territoire de maillage de PME/PMI ; je n'ai aucune raison de ne pas réussir. Si j'en évoque, c'est pour me cacher derrière des incompétences ; elles ne sont pas forcément condamnables, parce que l'environnement des chefs d'entreprise aujourd'hui est tellement difficile, il évolue tellement, que je ne jette pas du tout la pierre à ceux qui ne réussissent pas. Mais je n'ai pas de raisons de ne pas réussir.

Ce qui me fait penser que j'ai raison en le disant, c'est que Le Puy est considéré comme une ville difficile au plan industriel ; or, il y a Michelin et Merck (le grand laboratoire américain). Merck, sur place, au Puy fabrique une molécule pour le médicament anti-cholestérol. Il dit que la meilleure unité pour Merck, en France, c'est le Puy. Et pourtant, il faut des gens qualifiés ! Oui, l'équité est possible. Il y a probablement des engagements politiques nécessaires ; je ne sais pas les mesurer, mais c'est possible si chacun se considère comme en étant un acteur essentiel.

M. X

Directeur d'un cabinet de recrutement de cadres et dirigeants

Un des points importants, c'est la qualité des hommes qu'il faut pour gérer la relation entre des entreprises très locales et leur environnement de marché, très lointain parfois géographiquement et très différent en termes de comportements de ce qu'est leur propre activité.

Questions : combien, dans votre entreprise, de personnes s'occupent de l'acte commercial (aller chercher le client et les affaires) ? – expert-comptable ? Si vous exportez, si vous avez des clients internationaux, avez-vous des gens parlant des langues étrangères ? est-ce qu'il vous est facile de les recruter ?

Florence BARROT

J'ai 120 commerciaux ! Il y a 3 ans, nous étions 70. J'ai lancé une opération : « les 70 Colombo », en leur disant : on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même ; donc, que c'était par radio tam-tam et les réseaux qu'on avait les meilleures informations. Incroyable, mais vrai : la nouvelle unité construite pour les composants artificiels, ce n'est pas le commercial qui l'a trouvée, mais le magasinier. Cela étant , j'ai 2 commerciaux : 1 directeur commercial et 1 responsable export.

Bien sûr qu'il n'est pas facile de recruter – mais je crois que c'est vrai pour tout le monde. La chance que nous avons c'est que, en étant un peu plus bousculés, on est amené à être meilleur. Je veux être la plus attractive. Mes salaires sont très dans la moyenne ; peut-être même un peu inférieurs. Ce n'est pas par le salaire que je suis attractive, mais par tout un environnement. C'est une volonté forte. Je le veux parce que je veux les meilleurs, mais aussi pour que les gens soient heureux, qu'ils grandissent, qu'ils soient valorisés dans l'entreprise.

Mme X

Mon métier est d'être développeur territorial. Je me suis occupée du secteur économique du Chambon-Feugerolles pendant 6 ans. Et nous parlions beaucoup de ce qui se passait là-haut.

En 1994, quand je suis entrée là, salariée par la commune, j'ai décidé tout de suite de faire en sorte que les 120 entreprises de cette commune deviennent des partenaires de la commune et de son évolution, participent activement au travail que faisaient déjà l'équipe municipale et les services, s'approprient les grandes tendances de développement pensées dans la commune, au lieu de se rendre chez M. le Maire pour demander un bout de parking gratuit. Cela s'est très bien passé. Et – avec un travail régulier de contacts, de relations – c'est vrai qu'on peut associer les entreprises, et un groupe d'entreprises au développement de son territoire, et dynamiser complètement un tissu qui était en souffrance (c'est l'inverse de la Plaine de l'Ain). Dans cette expérience, c'est vraiment le capital humain qui compte, bien avant tout l'argent qui peut être déversé sur une zone en difficulté.

J'ai aussi travaillé sur la création d'un Parc d'activités et sur les qualités qu'il faut donner dans ces territoires, qui sont pollués, en difficulté, etc. Comment peut-on faire ? En associant tous les partenaires pour concevoir un Parc qui a, à petite échelle, quelques-unes des qualités de celui de l'Ain.

C'est un témoignage de régions qui sont en difficulté depuis très longtemps, mais qui trouvent leurs ressources internes beaucoup plus avec le capital humain qu'avec l'argent déversé – et il y en a eu !

Pierre...

Délégué régional à l'international... après avoir passé 37 ans dans une grande entreprise de télécommunication française.

Quelle responsabilité vous sentez-vous sur le tissu social que vous faites vivre ?

Florence BARROT

Très honnêtement, je vis à 25 km de l'entreprise. J'ai décidé d'avoir une action très forte, mais à l'intérieur de l'entreprise pour que cela rayonne. Un des derniers exemples : on est partis en septembre – j'ai lancé l'idée d'aller au haut du Mont Blanc avec les volontaires, les épouses et les enfants (qui ont demandé si les copains pouvaient venir).

Pierre...

C'est le phénomène confiance. Vous faites vivre St Didier en Velay. Pour les 120 emplois, combien ne sont pas de St Didier ?

Florence BARROT

Il doit y avoir 70 familles fixées

M. X

Cela fait à peu près la population, les 2/3 – qui dépendent de vous

Florence BARROT

Non. Il y a 2000 habitants. Quand je dis : les beaux-arts, il y a des professeurs de St Etienne qui sont venus pendant 3 mois ; ils avaient comme mission de réaliser une œuvre monumentale avec le personnel, placée à l'extérieur de la nouvelle usine. Elle se voit de la route. Aujourd'hui, c'est une fierté : on vient se balader du centre du village pour voir la nouvelle usine, l'œuvre monumentale. Le personnel répond : c'est notre œuvre..

C'est modeste, au niveau de l'entreprise. Mais je crois beaucoup que pères et mères peuvent être une référence pour les enfants, même pour les neveux et nièces. Si l'entreprise est une bonne référence dans la petite ville de St Didier, cela fera déjà

M. Y

Votre conclusion ambitieuse qui était de dire : je suis sûre que je ne peux pas ne pas réussir, sauf incompétence – mais votre entreprise n'est pas immortelle !

Florence BARROT

Je peux, à tout moment, me tromper. Quand je dis l'incompétence, elle me guette de la même façon. Aujourd'hui, notre environnement est tellement difficile ; il est mouvant, imprévisible ; il vient de partout. A n'importe quel moment, je peux tomber dans l'incompétence. Mais ce n'est pas parce que je suis à St Didier. Je n'ai pas voulu dire : je suis à St Didier, dans un secteur dont la tradition, dans ce pays peut marcher, que je peux le mettre sur le fait d'être une entreprise rurale, qui a souffert de son éloignement, de ne pas être au cœur d'une activité économique forte. Non. Ce serait faux.

M. Z

Vous n'avez pas envie de faire des émules pour qu'il y ait d'autres entreprises comme vous à côté ?

Florence BARROT

Si. Je fais faire des formations à mes cadres pour qu'ils deviennent chefs d'entreprises. Après les 9 bébés, ce sera ma plus grande joie.

Yvette BOUVET

Pourriez-vous mesurer l'impact supplémentaire que vous auriez acquis si vous aviez été dans une zone comme l'était Hugues de BEAUPUY ?

Florence BARROT

Difficile de répondre, parce que, ce que je n'ai pas vécu, je peux difficilement le mesurer. Je pense qu'il y aurait eu, là aussi, des atouts et des faiblesses par rapport à ce que nous vivons. Les atouts, c'est sans doute l'échange avec les voisins, ceux qui sont autour. Cet échange, je suis obligée d'aller le chercher plus loin. Je le provoque. Je fais une formation continue de chef d'entreprise. Là, on a des échanges. C'est important, surtout pour une autodidacte. L'échange, cela aurait été un plus.

Les handicaps, c'est tout ce qui contribue à nos richesses d'aujourd'hui : la qualité de l'environnement et du personnel. Mon responsable de production – jeune garçon ; il était dans la région parisienne. Il avait 23 nationalités différentes à gérer avant de venir ici. Aujourd'hui, il a les gens du canton, plus, éventuellement, les *étrangers* du Chambon Fougérolles ! C'est vraiment « les gens de la plaine » ! Pas les gens de là-haut. Cela permet une culture d'entreprise, une appartenance d'entreprise beaucoup plus forte – dans la même famille, des enfants élevés par le même père et la même mère, sous le même toit, avec la même nourriture, il n'est pas toujours facile d'avoir une même cohérence entre eux – *a fortiori* s'ils sont de pères et mères différents.

Yvette BOUVET

Donc, est-ce qu'on peut évaluer cet avantage par rapport au fait de ne pas avoir de fibres optiques, d'avoir des sols porteurs je ne sais comment, et peut être pas un fleuve pour recycler vos effluents ? Est-ce qu'on peut comparer des choses très éloignées ?

Vous nous dites : je n'ai pas tout ce qu'a Hugues de BEAUPUY ; mais j'ai bien d'autres choses. Alors, j'ai envie de dire : si vous aviez tout ce qu'il a, est-ce que cela vous empêcherait d'avoir ce tout autre chose ? L'équité est-elle possible dans des territoires dont l'aménagement est si opposé ? Est-ce qu'il ne faut pas développer des trésors d'imagination pour compenser un manque d'infrastructures ?

Florence BARROT

Non. Je crois que l'essentiel – mais c'est vrai pour une entreprise elle-même – il faut définir les atouts. Je pense que chaque territoire, petit ou grand, en a. Proches ou lointains. C'est sur eux qu'il faut construire son activité.

Il a aussi des faiblesses ; quelques unes sont à transformer en opportunités ; d'autres sont à considérer comme *tant pis* !

Il me semble que partout – partout – quelles que soient les régions déshéritées du monde, il peut y avoir des atouts. Ils sont peut-être moins facilement perceptibles ; il y a des traditions, des cultures, des richesses humaines à partir desquelles il faut construire. Il ne faut pas construire n'importe quel projet à ce moment là. Si mon prochain projet industriel, c'est un centre de recherche atomique à St Didier ! là, je crois que je ferais une grosse bêtise. D'accord.

M. W

Je voudrais aborder la question d'un territoire complexe, la région lyonnaise, de 50km autour. Effectivement, on a là de vrais sujets d'harmonisation et d'équité sur ce territoire, très varié. En termes de typologie d'entreprises, on estime que, sur le territoire lyonnais, il y en a 5 qui coexistent : les vraies multinationales, dont les cadres et dirigeants vivent au niveau mondial, avec des rémunérations à 25% au-dessus de la moyenne. Puis : le bloc des sociétés et filiales des sociétés internationales, mais pas mondiales – vous avez les belles Lyonnaises qui sont internationales ; elles sont à – 15% par rapport à celles d'en haut. Ensuite, les bonnes franco-françaises de taille nationale, qui sont la masse. Ensuite les pures entreprises régionales. Enfin, de pures entreprises locales. On a des extrêmes de rémunérations, à fonction équivalente – les écarts de salaire entre patron de multinationale et patron de 20 personnes sont de 7 ou 8. Pour les postes intermédiaires, on observe un peu moins d'écarts : de 1 à 3 (ou à 2, ou à 1,3).

Je voudrais revenir sur cette décision de proximité de notre territoire où vous avez 1000 postes susceptibles d'arriver (la discrétion vous empêche de dire quelles qualifications pour ces postes – et d'où ils viennent). Mais c'est quand même un sujet pour la grande région lyonnaise. 1.000 emplois, c'est un sujet pour Rhône-Alpes. Alors, la manière dont vous allez pousser vos administrateurs à prendre leur décision, quel processus allez-vous utiliser ? un dossier que l'entreprise candidate doit préparer ? J'imagine qu'elle doit répondre à beaucoup de vos questions. J'aimerais connaître la structure des questions que vous lui posez.

Hugues de BEAUPUY

Si j'avais su, je n'en aurais pas parlé – entre autres, l'information est vague. Je sais 3 chiffres : le terrain, le bâti, le nombre d'emplois avec le secteur d'activité. Je ne connais que ça. Je ne peux donc en dire plus. Pour l'instant, il ne s'est pas fait grand chose d'autre que d'avoir l'aval de mon Président pour rencontrer ces gens et en savoir plus.

Les questions éminemment foncières – quel est votre cahier des charges foncier ? Des connaissances plus approfondies sur l'activité – parce que j'ai aujourd'hui un secteur d'activités. Il faudra que, demain, je connaisse les métiers, les qualifications, les flux que cela génère, les impacts environnementaux qu'on pourra imaginer. Sentir leur volonté de rentrer dans un territoire existant : je ne veux pas des conquistadors, mais des gens qui m'exposent leur stratégie, leur philosophie de l'entreprise – et voir dans quelle mesure la propre stratégie du Parc est en phase avec la leur. Je poserai des questions de phasages, parce que, vu la taille, il y aura des problèmes – Egalement des questions de recherche de solutions en termes de recrutement, de transports en commun – Et j'éviterai la négociation du prix au départ.

M. W

Est-ce que vous savez quels sont les territoires en concurrence ?

Hugues de BEAUPUY

Oui, parce que, quand on vous demande 35 ha autour de Lyon, je suis tranquille ! Il n'y en a pas, autant que je sache. Si on me demande 35 ha et que je les ai, je suis tranquille. Mauvaise réponse, parce que la question est encore plus prégnante.

Yvette BOUVET

Vous avez dit que la population n'avait pas d'influence au niveau du vote – les gens concernés par les 1000 emplois.

Hugues de BEAUPUY

Oui. Je crois que dire : donnons aux élus le mandat de représenter l'idée de leur population, c'est ce qu'ils font – parfois trop – et le fait que ce soient des élus qui s'expriment au nom d'une population, cela minimise l'effet de micro-trottoir et autres phénomènes de déviation de l'analyse d'une décision majeure. 1000 emplois, c'est majeur. A la fois, les élus vont exprimer le côté conservateur d'une population qui va voir arriver un bouleversement – et, à la fois, les élus ont cette distanciation qui fait qu'ils sont en charge des questions majeures. Ils le feront

peut-être en pensant à leurs électeurs, mais aussi à leur mandat qui est d'avoir une hauteur de vue autre que celle du bulletin de vote. Je suis en contradiction, mais partielle.

Florence BARROT

Par rapport à d'autres entreprises du secteur : le fait d'être accolé à de petites villes nous fait réfléchir sur la taille de nos entreprises. Nous avons fait cette réflexion tous ensemble au moment du choix du 2^e site, qui est sur la même zone. L'architecture est un peu différente ; les équipes sont structurées différemment que dans un grand site unitaire. Pour les plus gros (nous, nous sommes tout petits), cela les a amenés à créer des unités dans d'autres petites villes, à 5 ou 7 km de leur entreprise d'origine – ce qui équilibre le territoire. C'est vrai que l'est de la Haute-Loire fait un maillage de petites unités ; c'est un bel exemple. Et c'est bien le fait d'être dans nos petites villes qui nous fait réfléchir sur la taille de nos entreprises.

M. X

Vous avez assez peu parlé du comment de la naissance de votre entreprise , ce que vous vouliez faire à travers elle pour que les gens soient heureux et fiers de ce qu'ils font – et le sens que cela peut avoir dans le monde...

Florence BARROT

Au début, c'est l'inconscience ! L'entreprise est née il y a 40 ans ; elle a été lancée par des pharmaciens. C'est une de nos fiertés : nous sommes uniques, dans l'injection plastic, à n'avoir été , dès le départ, qu'au service des hommes et des animaux. C'est une fierté portée dans l'entreprise...

Ce que je veux en faire ? D'abord, j'ai dû apprendre – je ne savais rien. J'ai mis beaucoup de temps à apprendre grâce à mes équipes. Au fond, j'ai cette passion des êtres et de pouvoir les amener à grandir par eux-mêmes ; c'est mon moteur.

L'aventure économique est obligatoire et sous-tend tout cela. Et mon interrogation aujourd'hui : jusqu'où est-ce que je vais pouvoir continuer à être le leader ? j'ai 50 ans.. et il ne faut pas une étape de trop pour que l'entreprise soit pérenne. C'est un domaine qui doit pouvoir porter encore des entreprises dans ce pays, pendant longtemps. C'est ma grande question...

Monique...

Quand vous avez pensé à vous implanter sur ce territoire, est-ce que vous vous en êtes approprié la culture, l'histoire ? Vous arrivez avec une technologie et les habitants vont arriver avec leur vécu ; pour que cela fonctionne bien, il faut un mélange des deux.

Florence BARROT

Je n'anime cette entreprise que depuis 15 ans. Elle vit depuis 40 ans. Elle a démarré dans un garage – comme beaucoup dans ces petites villes – avec des gars du coin qui ne savaient pas ce qu'était l'injection mais s'y sont mis. Ces gens sont toujours là, dans l'entreprise. Quand je suis arrivée, c'est eux que j'ai observés, écoutés ; ils ont été mes pilotes. Nous n'avons grandi que par évolutions, qui ont toujours été calées à leur culture.

Notre rôle, c'est aussi de les amener une marche au-dessus ; leur donner ce petit coup d'audace qui fait qu'on s'étonne – mais à partir de leur marche de départ. J'en reviens aux

atouts : c'est la même démarche. Où sont mes atouts, mes racines, ma culture ? C'est à partir de là que je construis.

Olivier DURAND-EVRARD

J'ai travaillé quelques années à la Direction économique des affaires internationales

Le Parc de l'Ain se situe à une autre échelle. Par rapport aux 1000 emplois, le Parc est aussi un équipement, notamment au niveau de l'équité du développement du territoire, qui, pour son impact, va largement au-delà du simple département de l'Ain. Cela explique aussi pourquoi il y a une telle représentation d'organismes comme le Grand Lyon et autres – et pourquoi aussi la question de l'implantation ou non des 1000 emplois est une décision qui concerne une échelle de territoire plus vaste. Il serait intéressant que le Directeur puisse parler, au niveau régional, de questions comme le développement durable et le rôle de la Plaine de l'Ain.

Hugues de BEAUPUY

Je ne vais pas faire un discours sur la position de la Plaine de l'Ain dans le développement économique de Lyon.

Olivier DURAND-EVRARD

De l'agglomération. On ne peut plus raisonner le développement de l'agglomération lyonnaise indépendamment du développement de la région – de l'Ain indépendamment du Rhône, de l'Isère, etc. Aujourd'hui, il y a un problème global de développement, avec gestion d'une réalité complexe. Avec risques de décisions prises dans des secteurs indépendamment les uns des autres.

Le DD a souci d'échelles d'interventions et de prises de décisions.

Hugues de BEAUPUY

Que répondre ? D'abord, c'est la représentation au sein du Comité syndical. La décision régionale est prise par les mandats des différents membres. Le Conseil général de l'Ain est la seule structure qui a financé la création du Parc ; évidemment, il entend que c'est celui qui paie qui décide. Par contre, dès le début, la Plaine de l'Ain a connu un développement d'abord du fait de sa proximité de Lyon. La mutation de projet de ville nouvelle en Parc industriel est liée à l'idée de délocaliser la chimie lyonnaise. Donc cela tient au raisonnement du développement régional.

Par contre, le fonctionnement ou le vécu est un vécu traditionnel des territoires périphériques aux grandes agglomérations – avec un jeu traditionnel entre eux. C'est loin d'être parfait ; cela évoluera lentement. Mais ce jeu de rôles habituel n'est pas si mauvais que ça.

Florence BARROT

Je voudrais rajouter un des atouts, quand on est dans un département excentré : tous ces supports, CG, Conseil régional, Etat – acteurs politiques – on est beaucoup plus soutenus. On a vraiment l'impression d'exister. Mes collègues de St Etienne, par exemple, sont sidérés

quand ils voient comment cela se passe chez nous. Atout : ne pas se sentir tout seul quand on démarre une activité et qu'on a une difficulté, quelle qu'elle soit, c'est très précieux.

M. Y

Vous étiez autodidacte et vous avez basé votre différence à vous sur l'aspect plutôt culturel, développement de l'individu – et aussi développement de l'audace. Alors, quel est votre regard sur, aujourd'hui, les écoles de management ? pensez-vous que ces managers soient prêts à donner de l'audace et tout ce qui permet d'être aussi performante que l'est votre entreprise ?

Florence BARROT

Je n'ai pas beaucoup d'exemples de jeunes sortis de ces écoles...Autre exemple, avec les écoles d'ingénieurs. Aujourd'hui, j'en trouve – comme l'école des Mines d'Alès – où il se fait des choses formidables : vraie formation d'ingénieur et parallèlement des formations de management très performantes et dynamiques. Même HEC... a une dernière année (HEC entrepreneurs) ; elle va naturellement s'appliquer à remettre l'homme au cœur du dispositif ; parce que c'est cela la clé. On peut l'avoir par attachement personnel (ce qui est mon cas) ; mais je crois que l'homme est au cœur de la réussite de toute entreprise.

J'ai été faire un stage itinérant dans la Silicone Valley ; c'est impressionnant. Ce n'est pas par charité, mais par souci d'efficacité : ils ont remis les hommes au cœur de leur démarche d'entreprise. On veut leur offrir les meilleures situations sociales, les former. Ce souci d'efficacité va rebondir sur les écoles.

M. Z

Je trouve que les Collectivités territoriales, comme l'Ain, ont fait beaucoup d'efforts pour ce Parc. Quel effort est demandé aux entreprises qui s'implantent ?

Hugues de BEAUPUY

On est dans une logique d'exemplarité, non de la contrainte. On essaie d'être convaincant dans notre démarche environnementale, et de ne pas être réglementaire. Il y a pour cela la DRIRE, les organismes d'Etat. Par contre, la contrainte initiale est forte : c'est d'abord l'acceptation mutuelle, puis l'acceptation des principes déjà cités : avis sur l'aspect extérieur du bâtiment ; mais on n'interviendra jamais à l'intérieur de l'usine. Et on est exigeant sur tout ce qui est vie commune : respect des espaces communs – j'ai dû me battre avec une entreprise qui autorisait son personnel à se garer sur les plates-bandes communes. C'est mon travail de concierge ! J'en suis très fier. Quand les voitures sont rentrées dans les parkings, j'ai gagné. Récemment, j'ai fait un papier disant que le paysage était en indivision. J'ai un ingénieur environnement dans l'équipe, qui réalise des audits croisés. Les entreprises ont des audits environnementaux ; chacun va auditer l'autre en pré audit pour mettre le doigt sur ce qui ne va pas.

4 entreprises sont en Seveso 14001 + 1 qui l'était déjà. Un effet d'entraînement existe, est intéressant. Mais les entreprises, demain, n'auront pas cette obligation de certification, mais celle d'être dans l'esprit. Les entreprises Seveso ont l'obligation de faire une communication

sur les risques au grand public ; on l'a organisée pour que la communication soit commune. Exercice de transparence, de mise en commun et de culture du respect du voisinage.

M. W

On a beaucoup parlé de la cohérence locale/locale. Or, la plupart des entreprises d'aujourd'hui vivent local et mondial. La concurrence est mondiale. Pour le Parc, vous avez un héritage qui date de 1974, qui facilite une proximité. Comment prenez-vous en compte, dans vos processus de décision, le fait que la plupart de vos clients raisonnent monde. Dans le projet initial, on devait développer des activités chimiques de Lyon et les déplacer – cela n'a pas été le cas. Vous avez encore beaucoup d'espaces ; il n'y a pas eu énormément de créations d'emplois. Sur quels plans, avec quels projets, sur quels processus ou approches internationales, développez-vous ce Parc ?

Hugues de BEAUPUY

La commercialisation, nous l'organisons avec 4 niveaux de communication, de prospection :

- un niveau local dans l'Ain, d'acceptation locale, parce que nous avons des entreprises à risques, des entreprises normales, des flux ; donc, notion d'acceptation. Une notion de fierté : le secteur a un des plus beaux parcs industriels de France ; il faut que les gens du coin le sachent et en soient fiers.

De plus en plus, le développement exogène naît du développement endogène : il y a de la prospection à travers cette acceptation.

- un 2^e niveau : prospection régionale. Il s'agit d'être essentiellement la solution immédiate, en terme de foncier important. Toutes les entreprises et tous les agents immobiliers de bureaux ou d'activités qui ont une interrogation sur Lyon le savent. N'importe quel agent qui a une demande en hectares doit penser qu'on est là.

Eux-mêmes ont des clients nationaux, internationaux.

- au niveau national, notre communication et prospection ne peut être que par filières – on ne peut pas être pertinent plus loin que ça. Ma réflexion est que nous devons être à la remorque positive du Grand Lyon. Quand Lyon se développe sur les biotechnologies, je pense que le Parc est une offre pour ces industries

- à l'international pur, nous sommes trop petits pour partir proposer des hectares à Montréal ou ailleurs.. Sauf à se raccrocher à quelques événements – comme on essaie de le faire, mais on fait de l'opportunisme à ce niveau.

M. X

Nous avons vu que, sur la Plaine de l'Ain, un certain nombre de choses étaient mises en commun : terrains, formations de caristes, réseau de chaleur une économie d'échelle par rapport à certains équipements et certaines fonctionnalités.

Le choix fait, dans votre région, de développement d'entreprises essaimant sur des localités dispersées n'entraîne-t-il pas (par rapport à ces économies d'échelle) des investissements supplémentaires qui peuvent, à terme, être limitants par rapport au développement de l'activité ? et est-ce que c'est un choix philosophique ou le fruit de l'histoire qui fait qu'il n'y a pas eu de regroupement d'activités, que vous soyez resté avec des implantations éclatées ?

Florence BARROT

Je ne suis pas la mieux placée pour en parler, car je ne suis dans le département que depuis 20 ans. Mais je crois que c'est très lié à l'histoire économique de ce pays, ou, entre autres, la dentellerie a permis un maillage économique fort : les jeunes femmes faisaient la dentelle ; la voisine connaissait 3 femmes, c'est ce qui explique ce maillage de PME/PMI. A 10 km, il y a quand même un pôle très fort de plasturgie : du film – ce n'est pas le même secteur que le nôtre. Ils sont restés très individuels les uns des autres.

Au plan des infrastructures, je ne sais pas répondre. Mais l'homme est créatif et d'autres regroupements ont été faits. Les plasturgistes de Ste Sigolène ont fait des regroupements d'achats ; ils ont créé des groupements professionnels assez solides, qui ont très bien fonctionné.

Autre exemple, dans la mécanique : nous avons un consultant pour toutes nos démarches qualité ; c'est le permanent d'un regroupement d'industries mécaniques. Nous ne pouvons pas absorber 1 responsable qualité par entreprise ; nous avons fait une association. Aujourd'hui, l'ADEGE est référent ; cela fonctionne très bien, avec plusieurs salariés.

M. Y

Quel rapport avec le syndicalisme salarié ? Je pense que ce que vous faites (c'est-à-dire toutes ces petites entreprises disséminées), c'est mieux...

Florence BARROT

Le syndicalisme ? Je n'en ai pas dans l'entreprise. Mais j'ai un CE, que j'ai suscité avant d'en avoir l'obligation légale – pour moi, il est très important d'avoir des relais de communication et d'information dans l'entreprise. Il y avait hier les élections du CE ; j'étais contente de voir que nous avons 12 candidats pour un effectif de 120. Cela fait des équipes avec qui on peut échanger, partager – mais je n'ai pas de syndicat – sauf une déléguée pour les 35 h – mais c'est anecdotique.

Yvette BOUVET

Les conclusions des intervenants ?

Hugues de BEAUPUY

Je me dis que si, un jour, Florence BARROT cherche un nouveau site, elle sera capable de s'adapter à l'environnement de la Plaine de l'Ain ! La diversité des territoires, c'est passionnant pour ce que je vis.

Florence BARROT

Pour terminer, je dirai que si nous, chefs d'entreprise, on garde les hommes au cœur de notre aventure industrielle, cela permet de l'audace et cela met peut-être des freins à des excès dommageables.

EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

Les associations membres du Réseau Expressions de l'Ethique en Rhône Alpes

- ACADI Association des Cadres Dirigeants de l'Industrie
- ADIE Association pour le Droit à l'Initiative Economique
- AMI PUBLIC
- ANTENNE SOCIALE
- AQUASSISTANCE
- ARTISANS DU MONDE
- ASPEN
- AUEG Alliance, Université Entreprise de Grenoble
- BIOFORCE Développement
- CDAF Compagnie Des Acheteurs de France
- Centre Ethique et Management
- Centre Thomas MORE
- Centre WALRAS
- CIE Centre Interdisciplinaire d'Ethique – Université Catholique de Lyon
- CIEDEL Centre International d'Etudes pour le Développement Local
- CJD Centre des Jeunes Dirigeants
- CJDES Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Economie Sociale et solidaire
- Club CONVAINCRE
- Collectif de l'Ethique dans le sucre
- CTM Centre Théologique de Meylan
- DFCG Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion
- EBEN European Business Ethics Network
- ECONOMIE et HUMANISME
- Faculté de Philosophie – Université Lyon 3
- Fondation pour le progrès de l'homme
- Forum des entreprises de tranquillité publique
- HABITAT et HUMANISME
- HANDICAP International
- IMS Entreprendre pour la Cité
- Institut de Psychologie – Université Lumière Lyon 2
- ISF Ingénieurs Sans Frontières

- IUFM Institut Universitaire de Formation des Maîtres
- La NEF Nouvelle Economie Fraternelle
- Les EDC Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens
- LYON, place financière et tertiaire
- LYON's Club international
- MRIE Mission Régionale de l'Information sur l'Exclusion
- NEFS Norme Ethique et Financement Social
- NOVETHIC, développement durable et investissement éthique
- ORSE Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- RAE Réseau Alpes Entreprendre
- RDI Rhône Développement Initiatives
- Rencontres Epargne Solidarité
- ROTARY International
- SEL Santé, Ethique et Libertés
- SRI – TERRA NOVA
- UIDD Université Internationale de Développement Durable

II èmes Assises de l'Éthique
**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

**ASSOCIATION DES CADRES DIRIGEANTS DE L'INDUSTRIE
POUR LE PROGRES SOCIAL ET ECONOMIQUE**

ACADI

9, rue des Cuirassiers - BP 3169 - 69212 Lyon Cedex 03

Tél : 04 78 71 53 62 - Fax : 04 78 71 53 17

E-mail : contact@acadi.org

Mission principale

L'ACADI est une association nationale de dirigeants d'entreprise, créée en 1946. Son objectif est d'étudier, de promouvoir, au service de l'intérêt général et dans le cadre d'une éthique professionnelle et personnelle affirmée, toutes expériences ou mesures susceptibles de favoriser le progrès social, tout en préservant l'efficacité économique. Elle est essentiellement implantée en Région parisienne et en Rhône-Alpes.

L'ACADI est indépendante, libre de toute attache philosophique, confessionnelle, politique ou syndicale. Elle ne vise pas la défense d'intérêts catégoriels.

Lieu de rencontre et de réflexion, c'est aussi une tribune ouverte à des invités reconnus pour leur compétence et appartenant à des milieux très divers.

Par sa Tribune, largement diffusée, elle permet à ses membres de s'exprimer sur les grands problèmes du moment. Ses Cahiers, enfin, constituent des synthèses sur des thèmes d'actualité.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Travaux en commission

1997 à 2000

Ethique personnelle du dirigeant - Comment modifier la politique d'emploi des entreprises ? - Mondialisation et redéfinition du progrès social

2001-2002

"Retraites et Retraités" : réflexion sur le rôle des retraités dans la société de demain.

2002-2003

(en cours)

"Management par les valeurs", "Stress et Management" et "La valorisation de l'intangible".

Dernières rencontres débats

- « *Pouvoir et responsabilité : les mains sales ?* » avec Henry Claude de BETTIGNIES, Professeur à l'INSEAD et à l'Université de Stanford, Fondateur et Directeur du Centre pour l'Etude du Développement de la Responsabilité.
- « *La place des ressources humaines dans les stratégies d'entreprises* » avec Jean-Louis MAGAKIAN, Professeur Consultant de Management Stratégique (EM Lyon)
- « *La formation tout au long de la vie* » avec Patrick MOLLE, Directeur de l'EM Lyon.
- « *Délocalisations : après l'industrie, le tertiaire ? Quels enjeux pour le pays ?* » avec Jean AGNES, Président de la CCI de Lyon.

Autres projets liés au thème des Assises

Dans le domaine de l'éthique sociale et de responsabilité

- « *Quel avenir pour les cadres de 50 ans* », déjeuner débat le 16 décembre 2003 avec Olivier SPIRE, Président du Groupe QuinCadres.
- « *Gestion de crise : dépasser les mythes pour agir* », déjeuner le mardi 3 février avec Christophe ROUX-DUFORT, Professeur de Stratégie et de Gestion des Crises à l'EM Lyon.

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

Nous sommes ouverts à la collaboration dans le domaine des groupes de travail et de l'organisation de rencontres ou manifestations.

EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'association (loi 1901)

ASSOCIATION LYONNAISE D' ETHIQUE ECONOMIQUE ET SOCIALE

30, rue Sainte Hélène - 69002 LYON

Tél 04 72 41 08 28 - Fax 04 72 40 09 47

Email alees.lyon@wanadoo.fr - Site www.lyon-ethique.org

L'**ALEES** voit le jour le 30 novembre 1999 sur l'initiative de neuf institutions régionales : l'Ecole de Management de Lyon, l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, l'Institut Polytechnique de Lyon, l'Université Catholique de Lyon, l'Université Lumière Lyon 2, le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, Economie et Humanisme et Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens.

Mission principale

Sensibiliser au questionnement éthique et, en particulier, favoriser l'articulation entre la prise de conscience des problèmes « macro éthiques » et l'engagement en situation.

L'éthique étant au cœur de toute situation, le champ d'investigation de l'association n'est à priori pas limité, même si dans chaque domaine elle privilégie l'approche économique et sociale.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

L'Association organise, participe et encourage des opérations telles que :

- séminaire d'éthique à l'attention des étudiants et de toute personne intéressée
- colloques
- conférences
- module de formation continue de sensibilisation à l'éthique d'entreprise
- commissions de réflexions, tables rondes, ateliers
- participation à des réseaux internationaux et internationaux.

Autres projets liés au thème des Assises

Exploiter les résultats de l'enquête, pour adapter nos actions de formation aux futurs responsables du monde économique et social.

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

- Ethique et NTIC
- Ethique et recherche
- Ethique et droit
- Banque de cas éthiques

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'association

AQUASSISTANCE

18, square Edouard VII - 75316 PARIS 09

Tél 01 58 18 50 36 - Fax 01 58 18 46 87 - E-mail lp@aquassistancenet.org

Aquassistance est née à l'automne 1994, à la suite du drame du Rwanda.

A l'époque, les Distributeurs d'eau français venaient de construire en urgence et de raccorder au réseau, au profit de centaines de milliers de réfugiés, une station de pompage à Goma et de remettre en état la station de traitement et le réseau de distribution de la Ville de Cyangugu (Rwanda). Les volontaires de la Lyonnaise des Eaux France qui avaient concouru au succès de l'opération, ainsi que beaucoup d'autres qui l'avaient suivie avec attention pendant son déroulement, convaincus de l'efficacité de l'intervention conduite par leur profession, décidèrent de s'unir pour venir en aide désormais où que ce soit aux populations en difficulté, et de créer à cette fin une association humanitaire spécialisée "Aquassistance", ouverte à tous les personnels du Groupe Suez.

Mission principale

L'association est conçue pour agir dans tous les cas où l'intervention des gens des métiers du Groupe est justifiée, qu'il s'agisse d'urgence, de développement ou de réhabilitation. L'association est désintéressée et fonctionne de façon autonome .

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Venir en aide à des populations en détresse est sa préoccupation, sa seule justification. L'association s'interdit par conséquent :

- toute exploitation publicitaire ou médiatique des actions entreprises en vue d'un avantage commercial
- toute concurrence entre professionnels et intervenants de terrain
- toute considération ou implication politique

Depuis 1994, quelques 176 interventions ont été menées dans une cinquantaine de pays, représentant plus de 4 500 jours sur le terrain.

Les membres sont des personnels en activité ou à la retraite et les interventions sont toujours menées en coopération avec une autre association, de préférence déjà implantée dans le pays.

Autres projets liés au thème des Assises

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

Le Centre Interdisciplinaire d'Éthique : « pour une dynamique du sens et du lien ».

Au sein du Pôle facultaire de Philosophie et Sciences humaines de l'Université Catholique de Lyon, sous la responsabilité du Doyen, le Centre Interdisciplinaire d'Éthique est animé par des permanents de divers horizons : philosophes, psychologues, médecins, théologiens, économistes. Il développe des activités de recherche et formation pour faire face aux préoccupations croissantes de notre société en matière d'éthique.

Il associe à son action des collaborateurs variés, selon les projets et partenariats.

Mission principale

Une dynamique de projet partenarial de « recherche-action ».

- Prendre en compte la diversité des questions rencontrées dans les différents secteurs de la société.
- A partir de la philosophie, déployer la réflexion interdisciplinaire de plus en plus nécessaire au traitement des problèmes rencontrés.
- Articuler cette réflexion à l'analyse des faits religieux dans notre société comme donnée de notre patrimoine et de notre devenir collectif.
- Proposer des partenariats favorables au développement de « recherche-action » afin de renforcer l'articulation entre expertise et expérience.

Axes prioritaires de travail :

- Éthique, santé, bio-éthique et société.
- Éthique, éducation, transmission et enseignement.
- Éthique, institutions, management et vie économique.

Des propositions de formations et d'actions : conférences – cours – séminaires et ateliers – journées d'études et colloques – prestations extérieures de formation continue – accompagnement et conseil.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Une préoccupation commune : quel lien entre l'éthique et la vie des organisations ?

Réflexion menée depuis 1997 avec un financement de la région Rhône-Alpes : organisation de colloques à destination prioritaire des cadres des secteurs publics et privés (dans la diversité des cultures professionnelles).

- 1997 : L'éthique dans l'institution : une dynamique créatrice de liens ?
- 1998 : La recherche du bien commun : comment est-elle possible aujourd'hui ?
- 1999 : Le projet : médiation pour le bien commun.
- 2001 : Les enjeux de la compétence collective dans les organisations.

Quelques partenariats en cours :

Groupe « Ethique et Formation ». Institutions représentées : INSA – CIE – IPL – CEGOS.

- Considération de l'éthique comme une articulation entre la théorie et la pratique.

Démarche de formalisation à partir de l'expérience de Groupes d'Analyses de la Pratique (écoles d'ingénieurs, IDHL....)

Autres projets liés au thème des Assises

Recherche-Action « Prises de décisions, gestion des risques et biotechnologies ».

Institutions représentées : Universités Lyon 1, 2, 3 – Université de Grenoble 1 - Fondation Scientifique Lyon Sud-Est – Fondation Mérieux - Université catholique de Lyon - Hospices civils de Lyon – ENTPE – Biomérieux – Ernst et Young – ENS Sciences – CIE.

Objectifs :

- Sensibiliser les doctorants de Biologie (Lyon et Grenoble) aux enjeux de la bioéthique et des biotechnologies (*modules de formation de 3 jours / an, assurés chaque année depuis 2001*).
- Formaliser pour les décideurs (industriels, scientifiques et politiques) un modèle d'aide à la décision.
- Créer en Rhône-Alpes un cadre pérenne d'étude et de recherche sur ces enjeux.

Un colloque régional a eu lieu à Lyon en février 2003, et *un nouveau projet de recherche est en cours d'élaboration.*

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

Dans un contexte de société pluraliste marqué par la complexité croissante des responsabilités à exercer, l'importance de la réflexion éthique se confirme dans tous les secteurs d'activité.

Le CIE souhaite promouvoir la construction de partenariats extérieurs permettant d'allier recherche fondamentale et recherche appliquée sur des thèmes d'actualité, en s'orientant sur les trois axes principaux cités plus haut :

- Ethique, santé, bio-éthique et société.
- Ethique, éducation, transmission et enseignement.
- Ethique, institutions, management et vie économique.

EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

Le CIEDEL : un institut médiateur entre la formation, la réflexion et l'action.

Le CIEDEL institut universitaire par son histoire est devenu opérateur d'appui à des actions de développement en France et à l'étranger.

Aujourd'hui, le CIEDEL se situe comme un médiateur entre la réflexion et l'action

qui a fait le choix du développement local.

Ce choix s'appuie sur :

Un constat :

- le développement s'inscrit dans l'histoire propre de sociétés différenciées et dans leur espace particulier où s'imbriquent la politique, l'économique, le culturel et le social,
- le développement local conduit à une prise en compte des contraintes issues de l'environnement national et international.

Une volonté :

- le CIEDEL entend privilégier l'approche par les acteurs et le choix d'une échelle où ils peuvent exercer un pouvoir organisé sur leur environnement.

dont les buts sont :

- être un lieu de collecte, d'expérimentation, de traitement et de diffusion des savoirs produits par les acteurs et les réseaux de développement,
- être un médiateur entre le développement à la base et la politique des Etats, assurer une liaison transversale et pluridisciplinaire des divers champs de compétences géographiques, techniques et professionnelles.

Le **CIEDEL** est un institut de l'Université Catholique de Lyon
30, rue Ste Hélène - 69002 Lyon

Tél 04 72 77 87 50 Fax 04 72 41 99 88 E mail : ciedel@univ-catholyon.fr

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

- Une formation universitaire et professionnelle à destination de cadres de développement, acteurs expérimentés, déjà en situation de responsabilité, qui souhaitent améliorer leurs capacités à concevoir et conduire des programmes de développement local et de lutte contre les inégalités. Les actions qu'ils animent vont dans le sens d'une plus grande maîtrise des citoyens sur leur avenir, la qualité de leurs appuis est conditionnée par leur acquisition de compétences, capacités et connaissances, permettant l'articulation des logiques culturelles, économiques, sociales et politiques et la pratique du consensus.
- Une expertise orientée vers :
 - le renforcement des ONG françaises et étrangères
 - la consolidation des nouvelles collectivités locales comme espace de démocratisation
 - la réalisation d'évaluations des politiques mises en œuvre par le gouvernement français
 - l'exploration de nouvelles pistes méthodologiques et conceptuelles.

Autres projets liés au thème des Assises

Travail sur les Agendas 21, développement local et prise de décision partagée entre institutions publiques / citoyens.

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

- Relation « Droits de l'homme / développement »
- Processus de démocratisation / développement

II èmes Assises de l'Ethique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

**CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE - CJD
DE LA REGION RHONE-ALPES**

MDEE du 8^e - 71, rue Maryse Bastié - 69008 Lyon
Tél 04 72 78 13 42 - Fax 04 72 78 13 43 - accueil@cj-d-rhone-alpes.net
Contact permanent : Corinne de Sainte Marie

Mission principale

Au CJD, la formation, la réflexion collective et les échanges occupent une place essentielle.

Par la rencontre entre dirigeants partageant les mêmes valeurs et les mêmes exigences, par l'ensemble des stages proposés, les membres du CJD apprennent à s'interroger sur leur management et à se remettre en cause.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Réunion débat sur l'Ethique et l'entreprise lors d'une réunion ouverte du CJD de Lyon en mai 2002. Participation d'environ 60 personnes

Autres projets liés au thème des Assises

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

II èmes Assises de l'Ethique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

CLUB CONVAINCRE DU RHONE

Membre des Clubs Convictions
(Jean-Baptiste de FOUCAULD)
26 bis, rue des Aqueducs
69005 LYON
Tél 04 78 25 76 84

Mission principale

Groupe de réflexion et de propositions.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Deux sous-groupes fonctionnent régulièrement :

- groupe entreprise : réunions une fois par mois.
A publié des manifestes sur :
 - la réduction du temps de travail
 - la gouvernance d'entreprise
 - les emplois jeunes
- groupe Service Public
- de nombreuses réunions

Autres projets liés au thème des Assises

Publie tous les deux mois des « Brèves » résumant les travaux, et prenant position sur l'actualité.

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

L'entreprise

L'Europe

II èmes Assises de l'Éthique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'association (loi 1901)

ECONOMIE & HUMANISME

14, rue Antoine Dumont - 69372 Lyon Cedex 08
Tél 04 72 71 66 78

Créée en 1941, elle a pour objet social de « contribuer à partir d'une inspiration spiritualiste à la promotion d'une société plus humaine, notamment d'une économie au service de l'homme » (article 1).

Mission principale

Interventions, publications, études recherches en fonction de cet objectif, notamment en matière de lutte contre le chômage et la pauvreté, les politiques locales, la citoyenneté et la coopération internationale.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Une vingtaine d'actions chaque année que présente une lettre d'information trimestrielle. On peut citer notamment :

- Dans le domaine des politiques humaines sur le territoire, appui à la sensibilisation des élus et acteurs publics et associatifs à la lutte contre les discriminations raciales, évaluation et développement des politiques d'insertion socioprofessionnelle des jeunes.
- Dans le domaine du développement territorial, évaluation des démarches contractuelles autour de la politique de la ville, des politiques de prévention de la délinquance, développement des pratiques de démocratie participative et de citoyenneté, pratiques de développement durable sur le territoire (Agendas 21)
- Dans le domaine international, soutien à des expériences d'échanges de pratiques et de concepts sur le développement urbain et le développement social, entre l'Asie et l'Europe, avec l'Amérique latine (en projet).

Autres projets liés au thème des Assises

- Session d'été 2003 sur la démocratie, promesse de développement avec notamment un atelier sur entreprise et démocratie
- Conduite de la rédaction d'un ouvrage sur Lyon et l'humanisme, à travers une approche historique et une analyse des courants actuels de l'humanisme sur l'agglomération
- Animation d'un cycle de conférences sur la question de l'humanisme et les grands défis du monde moderne pour l'humanité : pauvreté, révolution du vivant, résolution des conflits, dialogue inter religieux... (partenariat Grand Lyon - Muséum d'Histoire Naturelle)
- Animation avec d'autres membres de l'ALEES à un cycle d'enseignement sur l'Éthique économique pour l'ESDES (3^e et 5^e année).

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

- Des études de cas d'éthique d'entreprise
- L'émergence d'un réseau d'entreprises souhaitant s'investir sur les questions éthiques, via notamment les questionnements du développement durable.

II èmes Assises de l'Éthique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'association (loi 1901)

**FORUM DES ENTREPRENEURS DE TRANQUILLITE PUBLIQUE DE
L' AGGLOMERATION LYONNAISE (FETP)**

Siège : 30, cours Verdun Perrache - 69002 Lyon
Petit-déjeuner-débat tous les derniers vendredis du mois.

Président : Xavier FAUSSURIER
74, cours Lafayette - 69003 Lyon Tél 06 63 49 80 02

Administration équitablement partagée entre institutionnels / élus et représentants de la société civile.

Signataires de la charte fondatrice du 14 décembre 2001 : Guy Fischer, Jacky Darne, André Gerin, Bernard Perrut, Michel Terrot, Albéric de Lavernée, Michel Thiers, Bruno Gignoux, Pierre Richard, Didier Rinck et Xavier Faussurier.

Mission principale

Mobiliser et responsabiliser les citoyens, tout en restaurant l'autorité : orchestrer de manière efficace l'implication du plus grand nombre possible d'acteurs locaux publics et privés.

Opérer une veille permanente et résoudre des problèmes locaux par le biais d'espaces indépendants de dialogue, de réflexion et d'expérimentation où s'implique l'ensemble des acteurs concernés par la tranquillité publique, en dehors de tout esprit de parti, de clan et de lobby.

Mettre en place des stratégies globales de sécurité et de rassemblement citoyen fondées sur un partage consensuel d'informations, d'idées, de moyens et d'actions.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

- Conférences-débats, assises, échanges de pratiques et auditions publiques, en partenariat avec L'Ami Public, SOS Médecins, le Procureur de la République, des juges, des avocats, Economie & Humanisme, l'Elan des Citoyens, la Fonda, l'Association Lyonnaise d'Ethique Economique et Sociale, l'Association des Conseillers municipaux du Rhône.
- Elaboration de propositions de loi ou de manifestes sur le vol par ruse auprès des personnes âgées, le traitement des doléances, l'accueil « guichet unique » de l'Administration.
- Groupes de travail transversaux sur la prostitution, la sécurité routière, la violence scolaire.
- Micro forums locaux ou diagnostics, en projet, sur vidéosurveillance, observateurs de quartier, prévention et traitement d'une problématique locale de délinquance.

Autres projets liés au thème des Assises

- Encadrement de stagiaires psychologues praticiens
- Diagnostic sur les observateurs de quartier (Rillieux-la-Pape)

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

- La tranquillité publique sur un micro territoire
- Les stratégies d'implication de différents types d'acteurs
- La mise en pratique d'un consensus.

II èmes Assises de l'Ethique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

HABITAT ET HUMANISME RHONE

9, rue Mathieu Varille - 69007 Lyon
Tél. 04 72 71 16 00 - Fax 04 72 71 16 28

Mission principale

Insertion par le logement de familles défavorisées.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

- 1000 logements « très sociaux » gérés par Régie Nouvelle
- 10 salariés travailleurs sociaux pour l'accompagnement des familles
- 150 bénévoles dont 100 pour l'accompagnement
- 200 logements temporaires et d'urgence
- 270 personnes accueillies en hiver dans notre « train de nuit » dont 30 poursuivent un parcours d'insertion
- un immeuble « L'hospitalité de Béthanie » dédié à des malades en post-hospitalisation

Autres projets liés au thème des Assises

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

II èmes Assises de l'Ethique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

IMS – ENTREPRENDRE POUR LA CITE

Antenne Rhône-Alpes
233, cours Lafayette – 69006 Lyon

Mission principale

- Fédérer les entreprises engagées dans la responsabilité sociale
- Accompagner les adhérents dans leur stratégie : réflexion et mise en place

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Dépend de nos adhérents, mais voici des exemples :

- Définition de la stratégie de mécénat
- état des lieux des actions de solidarité
- mobilisation des salariés
- diagnostic sociétal

Autres projets liés au thème des Assises

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

- éthique d'entreprise
- chartes d'éthique
- corporate gouvernance

II èmes Assises de l'Éthique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ASSOCIATIONS PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'association

INSTITUT DE PSYCHOLOGIE

Université Lumière Lyon 2

5, avenue Pierre Mendès-France, 69677 Bron Cedex

Jean-Pierre Durif-Varembont, Maître de conférences en psychologie, chargé de l'éthique et de la déontologie.
(jean-pierre.durif@univ-lyon2.fr)

Mission principale

Enseignement et recherche sur les questions éthiques et déontologiques en psychologie et sciences humaines

- Certificat « Ethique, droit, psychanalyse », en niveau Maîtrise ou 1^{ère} année de Master, pour les étudiants en psychologie, quelle que soit leur sous discipline (clinique, sociale, travail, cognitif ...).
- Formation initiale des psychologues scolaires
- Formation continue des Conseillers d'orientation psychologues

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

- Entre trente et cinquante étudiants suivent chaque année cet enseignement (ouvert à d'autres que les étudiants en psychologie), qui constitue une vraie ouverture pluridisciplinaire au moment de passer à la professionnalisation en fin de cursus
- Un pôle de recherche est en train de se développer. Des publications ont paru ou sont en cours.

Autres projets liés au thème des Assises

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

L'éthique de la recherche.

II èmes Assises de l'Ethique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

Société financière de la NEF

Société anonyme coopérative financière à capital variable,
à directoire et à conseil de surveillance
114, boulevard du 11 novembre 1918 - 69626 Villeurbanne Cedex
Tél 04 72 69 08 60 - Fax 04 72 69 08 79
Email lanef@lanef.com - www.lanef.com

Mission principale

La Nef travaille depuis plus de 20 ans dans le souci de développer un système financier alternatif en mettant l'homme et son environnement au centre de ses préoccupations.

Elle agit au moyen de prêts professionnels ou associatifs pour soutenir des projets à caractère social, environnemental et culturel grâce à l'argent que lui confient ses épargnants.

La mission de la Nef est de faire de l'argent un outil de solidarité. Cette solidarité passe avant tout par la responsabilité de chacun face à son argent. A la Nef, l'argent placé relie des épargnants avec des emprunteurs. Les épargnants savent que leur argent va permettre le financement de projets dans des domaines qui leur tiennent à cœur et qui reçoivent souvent un accueil défavorable dans le système bancaire traditionnel.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Financement de projets en 2002 :

106 prêts accordés pour 4,3 M€ répartis de la façon suivante :

- 45 % social (création d'entreprise, commerce équitable, logement et aide sociale, santé etc)
- 39 % écologie (agriculture et filière bio)
- 16 % culturel

Nous avons connu sur 2002-2003 une augmentation de l'activité crédit à un rythme important puisque de septembre 2002 à août 2003 déjà 133 projets ont été financés pour un montant de 6,6 M€. Le développement de l'activité prêt de la Nef s'est fait aussi dans un axe qualitatif avec encore plus de dossiers financés entrant directement dans nos champs d'action privilégiés.

Ce développement s'est accompagné d'un gros travail de notre Comité d'Ethique afin de définir précisément les critères éthiques à retenir au moment de décider de notre engagement dans le financement d'un projet.

Autres projets liés au thème des Assises

Participation à diverses manifestations permettant d'aborder le thème de l'éthique dans la gestion et l'utilisation de l'argent : Journées pour l'économie sociale et solidaire dans le cadre de la Semaine de la Solidarité Internationale, Forum Social Européen etc.

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

Développement des circuits de finance solidaire.

II èmes Assises de l'Ethique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'association (loi 1901)

Observatoire De l'Ethique (ODE)

6 Bis rue Maréchal Foch

78600 Maisons Laffitte

01 39 62 13 22

Email:secretariat@ode-asso.com Site:accueil@ode-asso.com

Mission principale

1. Evaluer les pratiques éthiques de toute organisation (entreprise, collectivité locale, association,...)
2. Diffuser les résultats :
Sous forme d'analyses pour les gestionnaires de portefeuilles
Sous forme de « guides » pour les consommateurs ou les donateurs
3. Etre une force de proposition pour des initiatives de lois qui ont un lien avec l'éthique, le développement durable, l'investissement socialement responsable (ISR)
4. Accompagner différentes structures lors de leurs réflexions en matière d'éthique et de développement durable, en vue éventuellement de rédiger une charte éthique (cas du Syndicat National des Aménageurs Lotisseurs SNAL qui présentent celle-ci lors d'un déjeuner de presse le 20 Novembre 2003)

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

2001 : *Guide éthique du consommateur* publié chez Albin Michel

2002 : Remise de prix de l'engagement éthique à 4 entreprises

2003 :

- création de nouveaux projets dont « Ethiconso » service d'information pour le consommateur qui sera opérationnel en 2004
- participation à un programme concernant les standards de normes dans le cadre de la CEE (programme VQS : Voluntary Quality Standard)

Durant ces années, collaboration avec d'autres structures similaires à l'international dont Eiris, agence anglaise, fournisseurs de données pour l'indice boursier éthique le FTSE 4 GOOD qui a choisi l'ODE pour les analyses éthiques des entreprises françaises

Autres projets liés au thème des Assises

Le projet Ethiconso : service d'information sur les produits et services à destination du consommateur mettant en jeu l'analyse éthique de tous les produits ou service depuis le fabricant jusqu'au distributeur permettra de comprendre s'il est possible d'être :

Ethique et fournir des produits de qualité

Ethique et rentable

Ethique et humain

Etc...

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

II èmes Assises de l'Éthique
**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'association (loi 1901)

**Observatoire sur la Responsabilité Sociétale
des Entreprises (ORSE)**

François Fatoux, délégué général

63 rue du Rocher - 75008 Paris

Tél 01 55 30 13 02 - www.orse.org - E-mail fatoux@orse.org

L'ORSE a été créée en juin 2000 à l'initiative de différents acteurs et regroupe aujourd'hui 80 membres venant :

- des grandes entreprises, du monde de l'industrie, des services et de finances
- des sociétés de gestion de portefeuille
- des organismes professionnels et sociaux (notamment le MEDEF et les 5 confédérations syndicales)

qui ont ressenti le besoin de disposer en France d'une structure de veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, au développement durable et aux placements éthiques.

Mission principale

- lancer une dynamique en créant et animant un réseau d'acteurs impliqués dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises
- informer ses membres sur le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises et leur permettre d'échanger sur leurs pratiques dans ces domaines nouveaux
- proposer à ses membres des outils opérationnels (mise à disposition d'informations sur les agences de notation, les démarches de reporting, identification des réseaux étrangers) afin de les aider dans leurs actions
- initier des travaux dans le cadre de groupes de travail tournés vers l'international avec l'audition régulière d'experts internationaux
- sensibiliser les décideurs économiques, sociaux et institutionnels. Cela passe par :
 - une présence active dans des manifestations et colloques en France et à l'étranger
 - la publication d'ouvrages dans le cadre d'une collection "Les cahiers de l'ORSE"
 - *Guide des organismes d'analyse sociétale* (Editions de l'ADEME)
 - *Gouvernement d'entreprise et développement durable* (Editions d'Organisation)
 - *La place de la déontologie dans les entreprises* (Editions d'Organisation)
- donner à ses travaux une dimension internationale et travailler en réseau en France et à l'étranger (partenariat avec Business for social Responsibility - BSR - aux Etats-Unis et CSR Europe)

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Services offerts aux membres de l'ORSE :

- 1.- Participation aux groupes de travail qui sont l'occasion de faire appel à des experts internationaux et de permettre aux membres d'échanger entre eux sur les thèmes suivants :
 - relations avec les agences de notation
 - gouvernement d'entreprise et le développement durable
 - dimension managériale du développement durable
 - construction d'indicateurs sociaux
 - rapports de développement durable
 - certification des informations sociales et environnementales
- 2.- Accès à l'ensemble de la documentation de l'ORSE (possibilités de recherche documentaire)
- 3.- Diffusion d'informations dans le cadre :
 - d'un panorama de presse papier bimensuel
 - d'une lettre d'information mensuelle "La lettre de l' ORSE" en français et en anglais
 - d'un accès extranet permettant d'accéder à tous les comptes rendus de réunion dans le cadre du site de l'ORSE : www.orse.org
 - d'une newsletter interne bimensuelle
- 4.- Compte-rendu des grandes manifestations et colloques en France et à l'étranger
- 5.- Identification et mise en relation avec les réseaux internationaux
- 6.- Mise en relation avec les instances de régulation internationale traitant de la responsabilité sociétale des entreprises (GRI, OCDE, Commission Européenne, OIT..)
- 7.- Pour les entreprises, participation au club des responsables développement durable
- 8.- Pour les membres du secteur de la finance et des assurances, participation au club "finance" pour décliner les enjeux du développement durable à leur secteur.

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

COLLECTIF RENCONTRE EPARGNE-SOLIDARITE

Le collectif regroupe des bonnes volontés :

- des particuliers,
- des associations et mouvements (Agir Ici, Action Catholique Ouvrière, ATTAC, Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, CFDT)

Mission principale

Faire connaître l'existence des produits bancaires éthiques et solidaires

Les actions engagées :

- distributions de tracts,
- rencontres des directeurs des banques de Bourg-en-Bresse,
- articles de presse, émissions radio
- travailler avec le collectif « Ethique sur l'étiquette »,
- encourager le côté éthique des fonds éthiques (impulser un label des fonds éthiques en France)
- faire le lien entre les porteurs de projets et les financeurs solidaires...

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

- sensibilisation de la population (milieu militant, milieu de la JCE de Bourg-en-Bresse...),
- rencontres des directeurs des banques de Bourg-en-Bresse,
- label des fonds éthiques en France en cours de création
- un membre du collectif devenu représentant de La Nef dans l'Ain

Autres projets liés au thème des Assises

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

II èmes Assises de l'Ethique

**EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES**

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

ROTARY INTERNATIONAL

c/o Michel COCHEREL
74, cours Lafayette - 69003 Lyon
Tél/fax 04 78 62 74 74

Mission particulière

Promouvoir le comportement éthique dans le monde professionnel.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

(Il s'agit de mes propres actions ou réalisées en groupe à mon initiative) dans le cadre du Rotary depuis les dernières Assises.

- Conférences dans 2 écoles d'ingénieurs (ENISE et Centrale à Lyon)
- 2 articles diffusés aux 42 000 abonnés francophones de la revue du Rotary
- 2 interventions d'une demi-journée dans 2 séminaires de 48 bas+5 et plus, de toutes origines, voués à la responsabilité
- 1 séminaire de 2 journées pour 14 membres du Rotary susceptibles de devenir, à leur tour, des intervenants auprès de jeunes futurs responsables
- diffusion, auprès de 6 200 jeunes gens de 2^e et 1^{ère}, dans le cadre de l'opération « Découverte des métiers » du Rotary, de la grille de discernement « Critère des 4 questions » simplifiée
- diffusion, auprès de 3 500 responsables professionnels d'un carnet précisant l'usage et les limites de la grille de discernement du Rotary « Le critère des 4 questions »
- promotion de la nécessité de l'éthique dans le cadre d'interventions sur la création d'entreprise (environ 420 auditeurs avant Bac et 90 dernière année d'études)

Autres projets liés au thème des Assises

Reconduction du même type d'actions avec probablement des auditoires plus larges et plus diversifiés.

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

Sur la manière d'ajuster nos discours sur l'éthique à la lumière des résultats de l'enquête sur la perception qu'en ont, aujourd'hui, les jeunes responsables.

II èmes Assises de l'Éthique

EXPRESSIONS

DE L'ÉTHIQUE

EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations

**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

CONTRIBUTION DES ORGANISMES PARTENAIRES

MEMBRES DU RÉSEAU EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

Identité de l'organisme

Collectif de l'éthique dans le sucre

c/o Olivier Geneviève

6, allée de la Malletière - 69600 Oullins

Tél 04 78 50 10 58 - E mail ogenevieve@sucre-ethique.org

Mission principale

Améliorer concrètement les conditions sociales des ouvriers dans les plantations de canne à sucre, notamment dans le sud.

Descriptif des actions, portée et résultats obtenus,...

Mise en place de réseau international sur le sujet axé sur la France - Brésil - Burkina Faso - Belgique et Allemagne

Construction du site en 4 langues www.sucre-ethique.org

Audition en Commission européenne

Participation aux assises durable de Lille

Autres projets liés au thème des Assises

Le sucre

Questions sur lesquelles vous souhaiteriez travailler avec d'autres membres

Globalisation des droits sociaux entre Nord-Sud

Responsabilités sociales d'une multinationale du nord dans une filiale du sud

Types Managements sociaux d'entreprises européennes sur des acquisitions d'entreprises dans le « tiers-monde »

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE

Conférences organisées par le Réseau
Expressions de l'Ethique en Rhône Alpes

Apprentissages des comportements éthiques

Cette conférence comprend 3 parties :

- « Comment l'éthique vient aux entreprises ? » par Maéva Molmeret-Sandean, ingénieur, directrice du Réseau Assistance Négociation
- « Comment l'éthique vient aux acteurs de l'entreprise », par Michel Cocherel, ancien patron d'une entreprise industrielle et commerciale
- « Comment l'éthique vient à l'humain », par Françoise Blaise-Kopp, psychologue, directrice de l'Université Vic active

Finance et Solidarité : une contradiction ?

Quoi qu'on en pense, la finance et la banque peuvent aussi poursuivre des objectifs de solidarité en introduisant des préoccupations éthiques, tant dans les projets financés que dans la collecte des épargnes.

Après une introduction par Pierre Walker, Président de Lyon, place financière et tertiaire, 3 thèmes sont traités :

- « Une circulation transparente de l'argent pour un développement humain », par Jacky Blanc, Président du directoire de la Nouvelle Economie Fraternelle (NEF)
- « La solidarité, vecteur de développement », par Bernard Devert, fondateur de Habitat & Humanisme
- « Financer des projets de création d'activité », par Etienne Taponnier, Délégué régional de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE)

Le débat est animé par David Vallat du Centre A et L Walras.

Négociation et Ethique

La négociation est une activité qui réunit au moins deux parties en conflit d'intérêt mais recherchant la résolution (ou la réduction) de leur désaccord.

C'est une activité qui peut ainsi favoriser une éthique de responsabilité, à savoir un comportement qui tient compte des conséquences de ses décisions et du nécessaire ajustement réciproque.

Les intervenants :

- Norbert Livet, Réseau Assistance Négociation (RAN)
- Dominique Moreau, Centre Interdisciplinaire d'Ethique – UCL
- Claude Mouchot – Association Lyonnaise d'Ethique Economique et Sociale

Ethique et citoyenneté : responsabilité personnelle, professionnelle, institutionnelle

Comment l'individu peut-il demeurer en cohérence avec ses valeurs, aussi bien dans les sphères privées, professionnelles et au sein des institutions ?

C'est ce à quoi ont tenté de répondre les intervenants de cette conférence-débat animée par Xavier Faussurier, Forum des entrepreneurs de tranquillité publique – FETP :

- Hervé Chaygneaud-Dupuy, l'Ami Public Lyon « La responsabilité personnelle et la citoyenneté »
- Philippe Rodet, Elan nouveau des citoyens « Le citoyen moteur du changement dans l'entreprise »
- Cyril Kretzschmar, Economie & Humanisme « L'engagement de l'individu dans la société civile ».

EXPRESSIONS DE L'ÉTHIQUE EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
**ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE**

Liste des participants

NOM	Prénom	ORGANISME	CODE POSTAL	VILLE
ADELUS	Benoît	Biomérieux	69280	Marcy l'Etoile
AGNES	Jean	Chambre de Commerce et d'Industrie	69289	Lyon Cedex 02
AGOPIAN	Michaël	Cabinet Apbside	69446	Lyon Cedex 03
AGUETTANT	Ariel	Laboratoires Aguettant	69353	Lyon Cedex 07
BARROT	Florence	Unionplastic	43140	St Didier en Velay
BEDOUCHA	Anny	Mission Prospective Courly	69440	Mornant
BELIN	Paul	Habitat & Humanisme	69007	Lyon
BELLEMIN	Alain	Grand Lyon	69300	Caluire
BERNAIN-MAISON	Marie-Claude	Electricfil	69250	Neuville s/Saône
BERNARD	Madeleine		69006	Lyon
BERNOUX	Philippe	Institut des Sciences de l'Homme	69300	Caluire
BESANCENOT	Aurélié	Etudiante		
BIED-CHARRETON	Benoît et Thérèse	Eramet Sandouville	76430	St Romain de Colbose
BIED-CHARRETON	Louis	Etudiant EM Lyon		
BIESSE	Michel	Conciliateur de justice	69003	Lyon
BIGOT	Jacques	Economie & Humanisme	69372	Lyon Cedex 08
BILLIOUD	Alain		69130	Ecully
BISCH	Christine	FETP	69530	Brignais
BLAES-KANE	Isabelle	CFIE	75018	Paris
BLAISE-KOPP	Françoise	CIE / UCL	69002	Lyon
BLANC	Jérôme	Centre Walras	69363	Lyon Cedex 07
BLANCHARD	Alain	CPE	69616	Villeurbanne Cedex
BLONDEAU	Dominique	CCIL - DAEA	69289	Lyon Cedex 02
BLONDIN	Francine	ALEES	69006	Lyon
BLUM	Alain	La Poste du Rhône	69002	Lyon
BOISSIER	Jean-François	ATD Quart Monde	26770	Taulignan
BOISSIER	Marie-Noël	ATD Quart Monde	26770	Taulignan
BONNEFOY	Jacques	CTP	69850	St Martin en Haut
BOTTINELLI	Guy	MIRLY	69600	Oullins
BOUGUERBA	Alix	Axessio Institut	69005	Lyon
BOUSSON	Dominique		69110	Ste Foy les Lyon
BOUTARIN	Marie-Odile	IFSI Rockfeller	69008	Lyon
BOUVET	Yvette	UIDD – Université Lyon 1	69622	Villeurbanne Cedex
BRICHET	Geneviève	Ethique et Entreprise	69006	Lyon

BRIDON	Jean-Noël	Bayer Cropscience	69266	Lyon Cedex 09
BROLLES	André	Habitat & Humanisme	69007	Lyon
BUIH	Sarah	AJ Services	26400	Aouste s/Sye
BUTHION	Valérie	Fac Sc.Eco Gestion - Lyon 2	69131	Ecully
CABOURET-RICHEZ	Serge	Sociéthique		
CALAME	Pierre	Fondation pour le progrès de l'homme	75011	Paris
CAMUS	Marie-Françoise	Le Phare	69004	Lyon
CARTIER	Bernard	ALEES	69006	Lyon
CAULIER	Brigitte	Club Convaincre	69005	Lyon
CHAMPAGNE	Luc	Antenne Sociale	69008	Lyon
CHAPUIS-BREYTON	Anne	CBA Conseil	69100	Villeurbanne
CLEMENT	Jean	Economie & Humanisme	69008	Lyon
COCHEREL	Michel	Rotary	69003	Lyon
COCHET	André	Les EDC	69007	Lyon
COLLOD	Philippe	Boiron Laboratoires	69110	Ste Foy les Lyon
COULOUMA	Perrine	Etudiante Psycho - FETP	69006	Lyon
DACLIN	Dominique		69001	Lyon
DAVID	Patricia	ESDES	69002	Lyon
DE BEAUPUY	Hugues	Plaine de l'Ain	O1150	St Vulbas
DE HEREDIA	Marie-José	Habitat & Humanisme	69002	Lyon
DE LAVISON	Jean-François	Biomérieux	69280	Marcy l'Etoile
DENEPOUX	Stéphane	The world life sciences Forum Biov.	69002	Lyon
DE SAINT BASILE	Elisabeth	Consultante	69480	Lachassagne
DE VISMES	Aliette	Esdés et EM Lyon	69002	Lyon
DIEDERICHS	Denise	Hôpital St Joseph-St Luc	69007	Lyon
DOMINJON	Pierre-Yves	Dresdner Bank	69002	Lyon
DOUMBOUYA	Mohamed L.	Centre Walras	69363	Lyon Cedex 07
DREYER	Marie-Claude	Consultante	69006	Lyon
DUPRE	Françoise	CDAF		
DURAND-EVRARD	Olivier	Novabilis	69001	Lyon
DURIF-VAREMBONT	Jean-Pierre	Institut de Psycho – Univ.Lyon 2	69676	Bron Cedex
ECHASSERIEAU	Olivier	ALSTOM Transport	69627	Villeurbanne Cedex
FAUCHEUX	Michel	INSA Centre des Humanités	69621	Villeurbanne Cedex
FAURE	Antoine	EDC Rhône-Alpes	69500	Bron
FAUSSURIER	Xavier	Civis Pacem - FETP	69003	Lyon
FAYSSE	Jean-Claude	ALEES	69110	Ste Foy les Lyon
FLIPO	Jean-Paul	EM Lyon - Marketing	69130	Ecully
FRAISSENET	Jean-Pierre	ESDES	69288	Lyon Cedex 02
FRITSCH	Christian	Infirmierie Protestante	69006	Lyon
GAILLY	Sandie	Etudiante Sc. De Gestion		
GARNIER	Michèle	DDTEFP	O1600	Reyrieux
GARNIER	Roland	Rotary - Lyon Parc	69003	Lyon
GAUNET	Michel	Alliance Coaching	69480	Pommiers
GENEVIEVE	Olivier	Ethique dans le sucre	69600	Oullins
GERBE	Anne-Marie	Mairie de Tassin - FETP	69160	Tassin
GILORMINI	Patrick	ESDES Manag. & Stratégie	69288	Lyon Cedex 02
GIRARD	Olivier	Ethique dans le sucre		
GIRE	Alain	INSA Centre d' Humanités	69621	Villeurbanne Cedex
GIRE	Pierre	CIE / UCL	69002	Lyon
GOIJOT	Eric	RES	54200	Lucey
GOURDON	Hervé	Capimmec Relais emploi	69006	Lyon
GROLLEAU	Jean-Luc	ALGOE	69130	Ecully
HAAB	Rachel	Etudiante Sc. De Gestion	69001	Lyon
HAIRIE	Marie-Laure	LA NEF	69626	Villeurbanne Cedex

HARPET	Cyrille	Economie & Humanisme	69372	Lyon Cedex 08
HUSSON	Bernard	CIEDEL	69002	Lyon
IBOS		IFSI Rockfeller	69008	Lyon
JAOUEN	Christophe	ALEES	69001	Lyon
JEANNIN	Victorin	La Nef	69200	Vénissieux
JOSSERAND	Joëlle	Normafil	69003	Lyon
LACOSTE	Elisabeth	Conféd. Gale Betteraviers		
LAEDERICH	Christian	Candia - Cedilac	69286	Lyon Cedex 02
LA SPINA	Nathalie	Seth Explicite	69003	Lyon
LAUNAY	Jean-Paul	Peuples solidaires	69110	Ste Foy les Lyon
LAURENT	Bernard	EM LYON	69132	Ecully Cedex
LAWSON	Hervé		69008	Lyon
LEMOINE	Louis	ISARA	69005	Lyon
LE LOUP	Denise	UCL	69002	Lyon
LESPINARD	Georges	AUEG	38100	Grenoble
LIZE	Marc		69002	Lyon
LOIRE	Yves	CERA Conseils en Recrutem.	69003	Lyon
LUESMA	Bruno	Selog	69008	Lyon
MANHES	Marie-Laure	Euresis	69009	Lyon
MANHES	Henri	Cabinet Manhes	69110	Ste Foy les Lyon
MARANDET	Jean-Philippe	ALEES	69009	Lyon
MARIE-CARDINE	Jean-Claude	SELOG	69003	Lyon
MARQUES	Sandra	Economie & Humanisme	69372	Lyon Cedex 08
MARSY	Bernard	Ligue Rhône Alpes de football	69007	Lyon
MASSOLA	Nathalie	Etudiante		
MEAUDRE	Danielle	Mairie 7 ^e - Insertion emploi	69007	Lyon
MICHON	Olivier	Consultant	69007	Lyon
MICOUD-TERRAUD	Pierre	PMT Conseil Forma Coach	38290	Frontonas
MOLLE	Franck	AB Fonderie	69120	Vaulx en Velin
MONTFORT	Thierry	CJD / BOIRON	69008	Lyon
MOREAU	Dominique	CIE / UCL	69002	Lyon
MOUCHOT	Claude et Soazic	ALEES	38200	Vienne
MOUCHOT	Marie-Christine	Hôpital Lyon Sud	69002	Lyon
MUET	Pierre-Alain	Ville de Lyon - Grand Lyon	69001	Lyon
MUZY	Roger	ODE	78600	Maisons Laffitte
NGUYEN	Betty	Alliance 21		
NICHON	Philippe	Etudiant psycho - FETP		
PEETERS	Sophie	IMS		
PELEN	Régis	Caisse d'Epargne	69604	Lyon Cedex 03
PEROL	Pierre	Compétences et Temps	69005	Lyon
PERRET	Rémy	Antenne Sociale	69007	Lyon
PERRIN	Jean-Jacques	Esdes - UCL	69002	Lyon
PERROTIN	Paul			
PERROTIN	Catherine	CIE / UCL	69002	Lyon
PETIT	Jacques	Grand Lyon Conseil dévelop.	69003	Lyon
PEYRARD	Chantal	Framatome	69370	St Didier au Mt d'Or
PIERRE	Murielle	UIDD - Lyon 1	69622	Villeurbanne Cedex
PIN	Christian	Groupe SEB	69132	Ecully
PINCHARD	Bruno	Université Lyon 3	69239	Lyon Cedex 02
PITHON	Jean-Marie	SEM Soreal	69480	Anse
PLANCHER	Roger	Club Convaincre	69005	Lyon
PROVENCHER	Lisette	Aquassistance	75316	Paris Cedex 09
PUEL	Hugues	Economie & Humanisme	69372	Lyon Cedex 08
QUESNEL	Michel	UCL	69002	Lyon

RANDON	Jacqueline	Esdes - UCL	69410	Champagne au Mt d'Or
RAYMOND	Christian	Partenaires	69003	Lyon
RIMBERT	Monique		69002	Lyon
ROBIN	Jean-Pierre	IPL / Framatome	69002	Lyon
ROUSSET	Lucie	Train de nuit - H & H	69005	Lyon
ROUX	Michel	Hôtel de Ville	73011	Chambéry Cedex
ROYER	Claire	Etudiante	69001	Lyon
SAGE	Eugène	Rotary	69002	Lyon
SARAZIN	Armand	Rotary	69300	Caluire
SAUVAGE	Patrice	MRIE	69007	Lyon
SCEUT	Monique		69130	Ecully
SCHNEPP	Jean	Rotary	69006	Lyon
SEGUIN	Natacha	ORSE	75017	Paris
SEIDEL	Fred	EM Lyon	69001	Lyon
SLOTOWSKI	Jonathan	Etudiant Psycho - FETP	69530	Brignais
STINKWICH	Mireille	MD Consultants	38230	Charvieu
TASSI	Jacques	Les entreprises humaines	69340	Francheville
TERMOZ	Caroline	Etudiante psycho - FETP	69003	Lyon
THEVENIN	Catherine	IPL / Framatome	69002	Lyon
THOLLIN	Patrick	Electricfil	O1708	Miribel
TIXIER	Hubert	Conseil Rh - Org	26000	Valence
TIXIER	Jacqueline	Habitat & Humanisme	26000	Valence
TOLLET	Tony		69130	Ecully
TOMAS	Marie-France	Europe Insertion		
TOURNECUILLERT	Jacques	ALEES	69130	Ecully
TRON	Yvonne		69100	Villeurbanne
VALETTE	René	DIAL	69008	Lyon
VERNIER	Marie-France	ESDES	69002	Lyon
VETTER	Jean	Antenne sociale	69003	Lyon
VEYRIER	Gisèle	IFSI Rockfeller	69008	Lyon
VIAL	Pierre	CFDT Cadres	69530	Brignais
VILDRAC	Jean-Louis		69130	Ecully
VIZZI	Christian	Train de nuit - H & H	69007	Lyon

EXPRESSIONS
DE L'ÉTHIQUE
EN RHÔNE ALPES

27 & 28 Novembre 2003

Entreprises, Institutions,
Associations
ACTEURS D'UN DÉVELOPPEMENT
RESPONSABLE

Table des matières

Remerciements	2
Programme des Assises 2003	3
Ouverture de séance	4
Conférence débat : « <i>Ethique et gouvernance pour le 21^e siècle</i> » par Pierre Calame	8
Introduction aux 4 tables rondes	22
Présentation de l'enquête réalisée auprès des étudiants et élèves du supérieur	30
Table ronde N° 1 : L'aide au développement est-elle en mutation ?	42
Table ronde N° 2 : Peut-on sortir de l'exclusion par l'insertion ?	63
Table ronde N° 3 : L'entreprise peut-elle être éthique ?	78
Table ronde N° 4 : Développement local et aménagement du Territoire : l'équité est-elle possible ? Rôle de l'Agenda 21 local	97
Présentation des associations membres du Réseau Expressions de l'éthique en Rhône Alpes	115
Conférences organisées par le Réseau Expressions de l'Ethique en Rhône Alpes	153
Liste des participants aux Assises 2003	155