

les ateliers de la citoyenneté

personne, entreprise et société

pistes

pour de nouvelles formes
de dialogue entre la personne
et l'entreprise, acteurs dans la cité

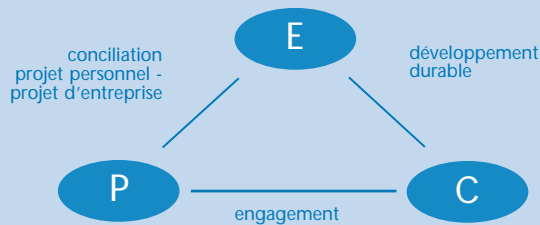
octobre 2004

les ateliers
de la citoyenneté

synthèse

- Aujourd'hui les enjeux entre Personne, Entreprise et Cité sont trop généralement vus 2 à 2.

point de départ



Il est nécessaire de prendre en compte le point de vue tiers dans chacune des relations bilatérales.

- - Inclure le salarié dans le mouvement de développement durable
La personne peut questionner son entreprise à partir de ses valeurs propres (l'entreprise ne tient compte que d'une expression collective, ce qui est légitime, mais l'expression individuelle doit pouvoir alimenter la réflexion collective). Inversement l'entreprise peut compter sur ses salariés pour s'investir dans des actions avec le territoire.

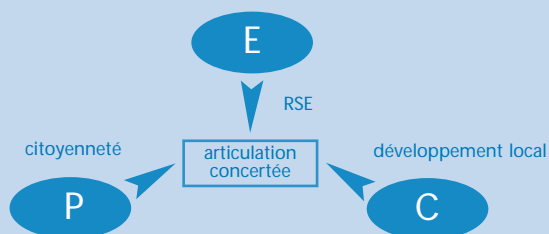
point d'arrivée

- Intéresser l'entreprise à l'engagement de la personne pour la Cité
L'entreprise peut faciliter les initiatives des salariés en proposant du volontariat ou en orientant vers un réseau d'associations. Inversement, la personne peut réinvestir dans l'entreprise les compétences acquises dans son engagement : dans son poste ou dans des missions transversales comme le tutorat.

- Associer la Cité dans la construction de la relation de travail
La Cité accompagne la personne dans ses transitions de carrière et maintient son employabilité. Inversement l'entreprise s'engage à coopérer pour préparer ensemble l'avenir du territoire sur le plan de la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois.

La prise en compte de ce triple point de vue amène à organiser autrement les coopérations territoriales qui se développent. Elle permet de combiner TROIS responsabilités au lieu de DEUX :

- celle du développement local porté par la Cité
- celle de la responsabilité sociétale portée par l'Entreprise
- celle de la citoyenneté portée par les Personnes



perspectives

- Poursuite de l'atelier pour mise à l'épreuve de nos pistes d'action avec des alliés.

table des matières

- page 4 - avant propos
- page 5 - que devient l'entreprise ?
- page 6 - la nouvelle génération et l'entreprise
 - un rapport contractuel avec l'entreprise
 - les nouveaux choix de carrière
- pages 7 - la personne, citoyenne dans l'entreprise
 - citoyen dans et hors de l'entreprise
- pages 8 - la personne, citoyenne dans l'entreprise
 - les conditions de mise en œuvre
- pages 9 - la personne, citoyenne dans l'entreprise
 - exemple de mise en œuvre possible au travers des droits de cohérence et d'implication
- pages 10 - schéma récapitulatif des interactions à développer
- pages 11 - schéma récapitulatif des interactions à développer

personne, entreprise et société

composition de l'atelier

Colette Desbois, chargée de mission, ARAVIS
(antenne Rhône-Alpes de l'ANACT)
Hervé Chaygneaud-Dupuy, animateur des Ateliers de la Citoyenneté
Bruno Vincenti, consultant nouvelles technologies
et animation de réseaux
Dana Popescu, ancienne journaliste,
enseignante doctorante sur la veille économique
Marion Morel, consultante spécialisée dans l'animation d'événement
Séverine Musa, chargée de développement
Jean Vanoye, responsable syndical
Régis Chomel De Varagnes, responsable régional de l'Institut
du Mécénat et de la Solidarité
Benoît Allègre, responsable du GEIQ Bâtiment
(Groupement d'employeur pour l'insertion) d'Annecy
Francis Contat, responsable d'agence Synergie Majeur

avant-propos

réconcilier
l'entreprise et la société

■ "Après une longue période de foi dans le progrès nous sommes de plus en plus sensibles aux effets pervers dans les domaines de l'environnement et du social. Faut-il alors condamner l'entreprise, comme responsable de ces dysfonctionnements ? Je trouve que cette tendance domine dans trop de lieux censés penser l'avenir, et je ne partage pas cette vision. Je pense que les effets pervers produits par l'entreprise devraient être minimisés par une régulation plus efficace. C'est dans cette direction que je souhaiterais que nous orientions notre réflexion. "

Francis Pithon, responsable commercial, président du club Convaincre

■ Nous reprenons cet appel initial de Francis Pithon lors du début de nos travaux pour bien situer quelle est notre position à l'égard de l'entreprise. Nous recherchons les moyens d'une réconciliation de l'entreprise tant avec la personne qu'avec la société.

Nous définissant nous-mêmes comme des citoyens "entrepreneurs", nous sommes de fervents défenseurs de l'entrepreneuriat, mais pas à n'importe quel prix, ni dans n'importe quelles conditions.

Nous sommes convaincus que l'entreprise ne réussira durablement que si elle sait mieux dialoguer en interne avec ses salariés, en externe avec les acteurs du territoire. Ce dialogue sera facilité s'il réussit à réunir l'interne et l'externe, sortant des relations bilatérales souvent peu à même d'inventer les nouvelles articulations entre la personne, l'entreprise et la société.

que devient l'entreprise ?

repenser sa place
par rapport aux individus
et à la société

■ L'entreprise était vécue comme un lieu d'existence de groupe, communautaire dans le modèle paternaliste, cimenté par le travail pour les professionnels, par la lutte de classes pour les grands regroupements de branche. Il y existait un lien social fort. Ayant une certaine autonomie par rapport à la société, elle était productrice d'un système de valeurs, de normes, d'un certain modèle de vie qui ne s'arrêtait pas aux portes de l'usine mais marquait tous les salariés qui y travaillaient. L'entreprise était une institution.

A partir du moment où l'entreprise éclate, où elle est de moins en moins un lieu de vie, il faut repenser sa place et son rôle par rapport aux individus et à la société. L'entreprise est-elle encore une unité qui donne un sens à l'activité de ses membres ou bien ceux-ci n'ont-ils et ne peuvent-ils avoir qu'un lien économique à ce lieu qui leur devient étranger?

Peut-on faire du lieu de travail uniquement un lieu où l'on gagne sa vie, sans créer de liens sociaux, sans que le travail influe sur les manières d'être ? On sait aujourd'hui que l'absence de projet professionnel est une cause profonde de démobilitation.

L'entreprise a une responsabilité sociale, elle devrait savoir qu'à terme elle ne peut s'en abstraire. Si elle laisse ses salariés développer un type de relation instrumentale à son égard, on verra se développer - et on le voit déjà - parmi les salariés qui ont des ressources un engagement sur des projets à court ou moyen terme. Les autres, ceux qui ont peu de ressources, ne peuvent que développer une attitude désabusée par rapport à une entreprise incapable sinon de leur garantir un avenir du moins de les aider à se construire professionnellement.

Dans ces conditions, comment leur demander de s'engager dans leur travail ? On glisse lentement vers une situation d'individualisation, voire d'anomie par rapport au monde du travail et de l'entreprise.

Les dirigeants affirment qu'il est vital de mobiliser les salariés dans le moment où ils pratiquent une politique qui aboutit à démobiler les mêmes salariés. Il est urgent que l'entreprise repense son rôle d'institution, qui ne traite les salariés ni comme des missionnaires, ni comme des mercenaires, mais apprenne à conjuguer les deux.

Philippe Bernoux, club Convaincre

(extrait d'un texte publié dans le Monde Initiatives)

la nouvelle génération et l'entreprise

C'est un témoignage sur ce que je ressens de ma génération. La majorité de mes remarques s'applique à ceux pour qui le projet professionnel est plus une problématique de motivations que de compétences : ils doivent choisir ce qu'ils veulent, à l'intérieur d'un grand spectre de choix professionnels.

un rapport contractuel
avec l'entreprise

■ L'employeur ne peut plus garantir ce qu'il ne maîtrise pas lui-même : la sécurité de l'emploi. Il ne peut que proposer une offre de collaboration, dans la limite du maintien de sa santé financière. Le salarié n'est alors plus obligé de promettre fidélité à cet employeur. Il ne lui confie plus la totalité de sa carrière professionnelle comme auparavant.

L'entreprise et le salarié signent un contrat de collaboration, pour le temps que durera les avantages réciproques.

Le salarié revendique la flexibilité de travail. Il est libre de s'organiser selon son rythme grâce aux nouvelles technologies, il gère efficacement son temps et ses responsabilités. Cette flexibilité doit être au service de la vie privée et des priorités familiales. La facilité de communication n'entraîne pas de débordement sur la sphère privée, plus d'esclavagisme du portable, de l'ordinateur et des mails. On revient de la logique «Tout pour mon entreprise...».

les nouveaux
choix de carrière

■ La responsabilité de son «employabilité» appartient à chacun et le jeune cadre se prend en main pour anticiper son évolution.

La remise en question du modèle de réussite :

Les grandes écoles ne sont plus les sésames pour l'emploi, le statut cadre n'est plus une garantie contre le chômage, l'argent n'est plus le garant d'une reconnaissance sociale assurée, la vie de famille et la santé redeviennent prioritaire

L'argent et le pouvoir sont toujours des moteurs puissants, mais la réussite se traduit à travers un épanouissement plus global de la personne. C'est le plaisir de progresser et le sentiment de donner du sens à sa vie qui sont aujourd'hui plébiscités.

Exploration des passions :

Beaucoup de jeunes profitent de l'incertitude des premières années pour tester plusieurs pistes. Découvrir leur personnalité, leurs motivations et les valeurs qu'ils associent au travail. Ils souhaitent connaître très tôt le métier synonyme d'épanouissement. Il n'est pas possible d'attendre 5 ans pour se faire plaisir au travail alors que l'on a appris à ne pas raisonner au delà de 3 ans.

Anticipation de l'insécurité :

En se responsabilisant sur sa capacité à gérer le changement, le jeune diplômé s'entraîne à la souplesse dans la gestion de sa carrière. Il dépasse les filières et ouvre le champ des possibles pour multiplier ses choix de métier. Il fait ainsi preuve de créativité et de flexibilité.

La liberté n'a pas de prix :

Certains privilégient créativité et liberté, en optant pour les nouvelles solutions de contrat : intérim, CDD, portage salarial ... Il y a un coupure avec l'ancien modèle puisque la précarité est préférée à la sécurité des voies royales.

Marion Morel - septembre 2003

la personne, citoyenne dans l'entreprise

A la notion «entreprise citoyenne» qui n'a pas grand sens, il faut préférer «la personne citoyenne en entreprise». Le concept d' «entreprise citoyenne» est en effet resté largement extérieur aux pratiques professionnelles, souvent réduit à un mécénat de solidarité sans impact sur les réalités de l'entreprise. Réussir à développer une gouvernance sociétale, rééquilibrant les rôles des pouvoirs publics et de la société dans son ensemble suppose des professionnels, conscients de ces enjeux et ouverts à de nouvelles pratiques.

L'objectif est donc de rechercher dans l'entreprise des lieux où cette citoyenneté peut s'exprimer et / ou d'obtenir des droits et des temps pour exprimer cette citoyenneté à l'extérieur de l'entreprise en son nom ou indépendamment

citoyen dans et hors
de l'entreprise

■ On peut distinguer 3 types d'engagements citoyens du salarié dans l'entreprise :

1 La Base : le respect des droits fondamentaux de la personne dans le travail

- Contenu et Actions : règles de comportement citoyen sur lesquelles l'entreprise peut s'engager au delà du légal : lutte contre l'exclusion, contre la discrimination, expression de chacun, participation aux décisions, recherche du consensus, développement du principe de médiation pour la gestion des conflits.
- Actions : rédaction de chartes, groupes de travail participatif, «médiateur d'entreprise»
- Intérêt pour le salarié : améliorer la qualité de la vie au travail
- Intérêt pour l'entreprise : offrir à ses salariés un cadre de travail respectueux de leurs valeurs, élément d'attractivité, notamment pour les jeunes, moyen de fidélisation

2 Rendre compatible le travail dans l'entreprise et un engagement à l'extérieur dans une activité citoyenne qui n'a pas de lien avec l'entreprise

- Contenu et actions : aménager les temps et les responsabilités de la personne pour rendre les différents engagements compatibles. (Courant dans le secteur public, plus difficile dans le privé).
- Intérêt pour le salarié :
pour l'engagement citoyen : intérêt de bénéficier de compétences professionnelles spécifiques
- Intérêt pour l'entreprise :
montre la capacité du salarié à s'engager, à travailler pour l'intérêt général. Peut-être bénéfique pour l'image sociale de l'entreprise et un argument d'adhésion pour les salariés

3 Proposer au salarié de participer aux relations de l'entreprise avec son environnement «citoyen»

- Contenu et action. L'entreprise est souvent sollicitée pour participer à des instances collectives publiques : territoriales (comités de bassin, agences de développement économiques, clubs d'industriels, syndicats intercommunaux..) ou sectorielles (Centre techniques, plan de développement mécanique, textile etc..). L'entreprise pourrait gagner à participer plus à ces instances et à les ouvrir plus largement aux salariés : cadres, techniciens
- Intérêt pour le salarié : il s'agit là de responsabilités qui rentrent dans le cadre du travail, qui participent indirectement à la création de valeur par l'entreprise. Dans le même temps, il y a une dimension supplémentaire au travail classique : il s'agit de représenter les intérêts de l'entreprise dans des instances où les règles sont celles du débat, de la confrontation, de l'action collective. Il faut donc que le salarié adhère volontairement à cette mission.

la personne, citoyenne dans l'entreprise

les conditions
de mise en œuvre

■ qui prend l'initiative

l'initiative est avant tout laissée aux PERSONNES

- la citoyenneté entreprenante est de la responsabilité des personnes, elle ne peut s'imposer de l'extérieur,
- elle ne doit pas pour autant conduire à des démarches isolées qui sont souvent sans lendemain. Il y a besoin de dynamique collective.

La place du chef d'entreprise est celle du facilitateur

- le chef d'entreprise doit en amont être convaincu de l'intérêt d'une telle démarche pour la faciliter et la reconnaître,
- en revanche il doit éviter de proposer des actions clés en mains qui réduisent les salariés au rôle de consommateur d'une citoyenneté pensée en dehors d'eux (communication positive),
- importance de l'exemplarité du dirigeant, de l'écoute, de la clarté des règles (pas de manipulation, pas d'atteinte à la vie privée).

■ les trois niveaux de discours vis-à-vis des salariés

1er niveau : il est possible d'être salarié-citoyen

La 1ère chose est de, bien sûr, les assurer de la possibilité de s'investir dans des projets citoyens :

- autorisation, voire encouragement, de leur employeur
- forte demande de la Cité

Cela peut passer par l'exemplarité : informer sur les initiatives déjà réalisées.

2ème niveau : il est intéressant d'être salarié-citoyen

Il faut repérer les motivations de chacun et proposer des initiatives en fonction. On se rend compte qu'il peut exister une PLURALITE de raisons de s'impliquer, qui ne supposent pas toutes une démarche "militante".

Pourquoi s'investir dans une action citoyenne :

- | | |
|---|-----------------|
| - pour se sentir utile et aider les autres | ALTRUISME |
| - pour découvrir et comprendre son environnement | CURIOSITE |
| - pour exprimer ses idées et imaginer des solutions | CREATIVITE |
| - pour s'investir dans un projet et organiser | ENTREPRENEURIAT |
| - ou tout simplement pour partager ensemble | CONVIVIALITE |

3ème niveau : voici ce qui peut être entrepris

différentes actions :

- groupe de travail pour rédiger une charte d'engagement
- représentation de l'entreprise dans des actions citoyennes
- participation aux travaux d'une association

dans des lieux dédiés :

- dans l'entreprise
- hors de l'entreprise mais en son nom
 - dans un espace inter-entreprises
 - dans un espace associatif ou public

sur des sujets variés :

- en lien direct avec l'entreprise :
 - éthique et règles de conduite
 - emploi
 - environnement
 - égalité homme/femme
 - discrimination raciale
- insertion des jeunes
- insertion des personnes handicapées

en lien moins direct avec l'entreprise :

- humanitaire
- illettrisme

avec des partenaires :

- autres salariés
- hiérarchiques
- service RH ou communication interne
- syndicats ou comité d'entreprise
- salariés d'entreprises partenaires
- ressource externe : un médiateur par exemple
- des chargés de mission de collectivités
- des bénévoles associatifs

la personne, citoyenne dans l'entreprise

exemple de mise
en œuvre possible
au travers des droits
de cohérence
et d'implication

■ droit de cohérence

dans l'entreprise, les salariés doivent pouvoir entretenir avec l'entreprise des relations respectueuses de leurs valeurs. Ce "droit de cohérence" pourrait passer par :

- une modalité d'expression qui permette aux salariés de dire en quoi leur citoyenneté (les valeurs qui comptent pour eux) est "affectée" par la vie de l'entreprise, à quels enjeux ils sont particulièrement attentifs (l'impact sur l'emploi de l'activité de l'entreprise, l'absence de sexisme dans la publicité, l'effort en matière de déplacements collectifs...),
- la participation de tous les salariés volontaires, à partir de l'analyse des dysfonctionnements repérés, à l'élaboration collective d'un plan d'amélioration de la qualité "citoyenne",
- la mise en place d'une clause de conscience citoyenne comme il en existe une dans le journalisme.

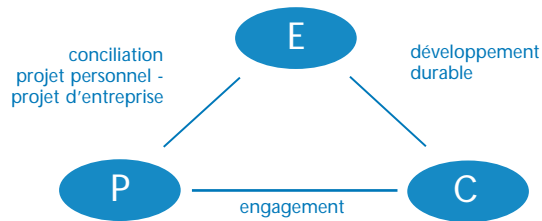
■ droit d'implication

hors de l'entreprise, les salariés doivent disposer d'un temps négocié avec l'entreprise pour des activités sociétales. Ce "droit d'implication" pourrait passer par :

- une modalité de mise en contact des salariés avec les organismes ayant une action sociétale sur le territoire d'implantation de l'entreprise,
- la mise en place d'un plan de volontariat sur du temps personnel aménagé et sur du temps de formation (réactivation de la créativité, maintien de la sociabilité...),
- une obligation pour le salarié de faire bénéficier l'entreprise sous une forme ou sous une autre de cet investissement sociétal (tutorat de jeunes en insertion, rôle d'ambassadeur, ...).

schéma récapitulatif des interactions à développer

■ aujourd'hui, les enjeux entre Personne, Entreprise et Cité sont trop généralement vus 2 à 2.



■ il est nécessaire de prendre en compte le point de vue tiers dans chacune des relations bilatérales

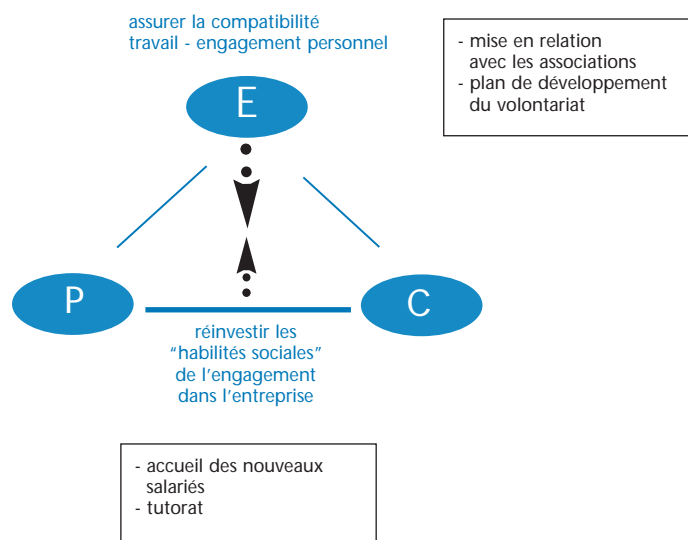
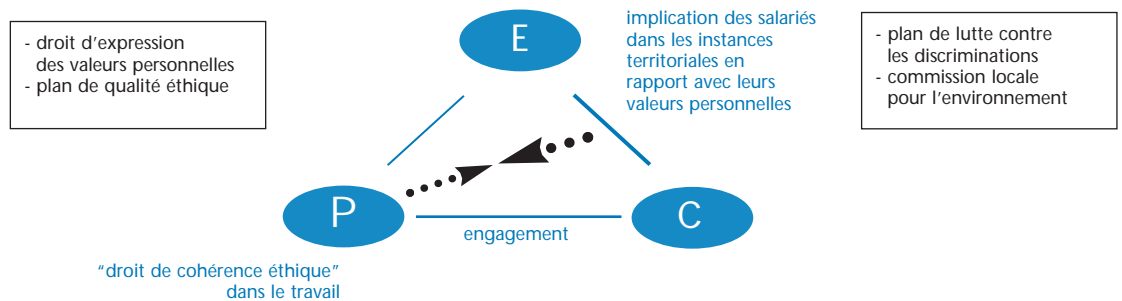
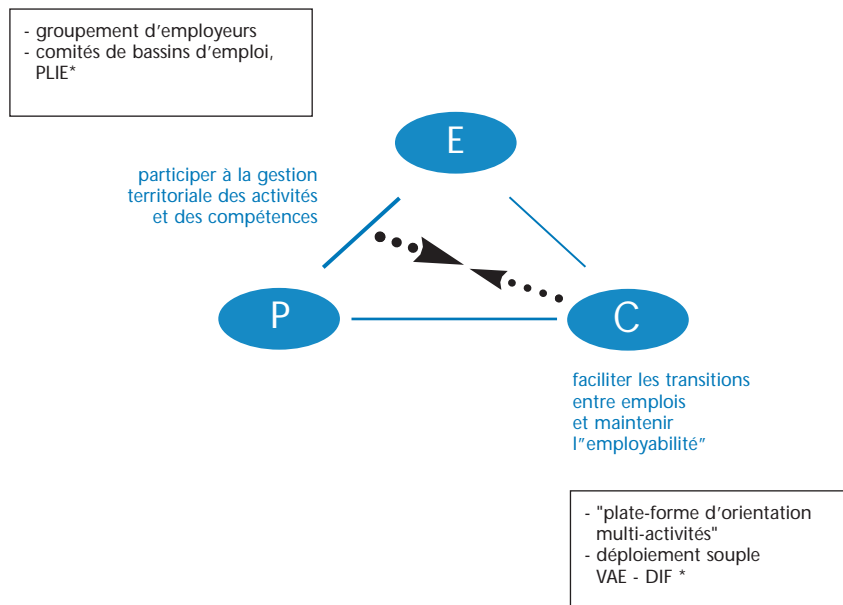
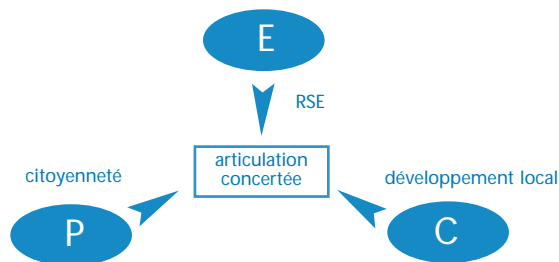


schéma récapitulatif des interactions à développer



- la prise en compte de ce triple point de vue amène à organiser autrement les coopérations territoriales qui se développent. Elle permet de combiner TROIS responsabilités au lieu de DEUX :
- celle du développement local porté par la Cité
 - celle de la responsabilité sociétale portée par l'Entreprise
 - celle de la citoyenneté portée par les Personnes



* PLIE : plan local d'insertion par l'économie

* VAE : validation des acquis d'expérience

* DIF : droit individuel à la formation

"Avons-nous encore prise sur notre avenir ? "

■ Des personnes de tous horizons se sont réunies au sein des Ateliers de la citoyenneté pour tenter d'apporter une réponse positive à cette question. La citoyenneté n'est alors pas seulement perçue comme un ensemble de droits politiques, elle se vit comme une capacité à prendre l'initiative dans la Cité. Nous parlons pour cela de "citoyenneté entreprenante".

Pour entreprendre dans la Cité, il faut d'abord élaborer collectivement, dans un travail patient de discernement, des pratiques sociales nouvelles pour faire face aux dysfonctionnements que nous constatons, d'où la notion d'"ateliers". Sans nous enfermer dans les problèmes locaux, nous confrontons à des questions, vastes ou précises, sur lesquelles nous refusons le statu quo : comment l'information télévisée peut-elle mieux aider à comprendre le monde au lieu d'enfermer dans le sentiment d'impuissance ? Peut-on imaginer un volontariat qui réponde aux capacités d'engagement ? ...

Des voies d'amélioration nous semblent prometteuses :

- développer un volontariat "tout au long de la vie" en transposant le modèle des sapeurs pompiers volontaires plutôt qu'en créant seulement des parenthèses dans la vie des gens comme avec l'actuel volontariat de solidarité,
- réintroduire non le téléspectateur mais le citoyen en tant que "partie prenante" de l'information télévisée, en appliquant à l'information la logique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ce qui pourrait conduire à créer des collèges mixtes de citoyens et de journalistes pour proposer des évolutions de traitement de l'information par un dialogue régulier et confiant.

Les ateliers du cycle 2003 - 2004 :

- métiers et citoyenneté
- personne, entreprise et société
- information télévisée et citoyenneté
- Volontariat, le modèle des sapeurs-pompiers est-il transposable ?
- espaces commerciaux et citoyenneté
- ruralité et citoyenneté

Les Ateliers de la citoyenneté sont agréés par le Conseil régional Rhône-Alpes au titre de la Promotion sociale et professionnelle et leur suivi peut être pris en compte dans le cadre de la Formation continue des entreprises.