

LA TRIBUNE LIBRE

février - mars 2013

#49

EDITO

L'aéroport, un débat qui laissera des traces, heureusement !

A entendre des commentateurs de la vie publique, l'Ouest de la France serait entré dans une nouvelle chouannerie, avec de valeureux travailleurs de la terre s'opposant, les mains nues, à des troupes armées envoyées par des politiques inconscients. Le motif de la révolte est la construction d'un nouvel aéroport, qui en cette période de disette apparait à certains comme inutile, dispendieux, contraire aux intérêts des populations, antithèse d'un développement durable, nuisant aux qualités naturelles de l'espace qui va en être bouleversé.

Ce réquisitoire ne laisse aucune place à l'indulgence, la condamnation est inévitable, de plus elle doit être publique. Le juge, habituellement, juge au nom du peuple français, il est nommé et reconnu pour cela. Certes son verdict peut, et c'est heureux, être sujet à appel pour qu'un autre juge dise si le droit, le règlement, voir le bien fondé ont été respectés.

Des assemblées élues au suffrage universel* : trois conseils régionaux, des conseils généraux, des conseils municipaux ont débattu de ce projet, elles en ont conclu à une nécessité pour le développement de l'Ouest de la France, assurant la complémentarité avec le réseau de la grande voirie et des lignes à grande vitesse du chemin de fer. Ces assemblées sont composées d'élus responsables, compétents rendant compte régulièrement à leurs mandants c'est-à-dire à leurs électeurs, la grande majorité d'entre eux ont été réélus : ils sont reconnus pour être légitimes.

Alors qui doit décider ? Dans notre démocratie ce sont les élus, ils l'ont été pour cela. C'est peut être un système qui n'est pas parfait mais dans une République digne de ce nom c'est le seul acceptable si non on tombe sous les coups d'une dictature soit personnelle, soit d'un groupe qui se considère comme une avant-

garde ayant le droit de dire, à votre place, ce qui est bon pour vous et cela sans aucune sanction possible (électorale ou autre) pour lui.

Mais les citoyens ont le droit et le devoir, s'ils le jugent utile, de contester les décisions des élus et ils ont des moyens pour cela :

- En exigeant que les élus justifient leurs choix,
- En demandant aux administrations des rendus comptes,
- En sollicitant le juge pour dire le droit.

Les élus pris en défaut du non respect de la loi ou du règlement seront obligés de remettre sur le métier leur projet ou de purement et simplement l'annuler. S'ils ont respecté les règles, le droit, le bon sens, s'ils ont sagement utilisé l'argent public, leur devoir est de conduire à bonne fin le projet discuté.

Le projet d'un aéroport à Notre-Dame-des-Landes n'a reçu aucun veto des autorités habilitées à donner leur avis mais il reste des recours en instance d'examen qui vont dans les semaines à venir dire le droit. Il sera du devoir des élus d'en tenir compte, il ne peut en être autrement, soit en reconsidérant leurs prises de position soit en construisant l'aéroport. Dans ce deuxième cas personne si déterminé soit-il ne pourra s'y opposer soit en répudiant les règles de la démocratie, soit en violant les lois de la République.

Oui ce débat laissera des traces, très heureusement, car il rappellera à tous les règles que s'est donné notre société depuis 1789 et notre ardente obligation de les respecter.

Jacques FLOCH

Président de L'Institut Kervégan

* "Le suffrage universel est notre maître" (propos tenus par J.L. Mélenchon)

Par Anne PLAUD,

Présidente du Centre Culturel Européen
Vice Présidente de la Maison de l'Europe



Prix Nobel de la Paix 2012

L'Europe, une évidence à redécouvrir

« Nous ne coalisons pas des États, nous coalisons des hommes ». Jean Monnet n'avait de cesse de répéter et diffuser ce message autour de lui. Il insistait en permanence sur les échanges entre les hommes, évoquant au passage son histoire personnelle. Il n'a que 18 ans lorsqu'il part travailler dans une filiale de l'entreprise familiale à l'étranger, son père lui dit alors : « N'emporte pas de livres. Personne ne peut réfléchir pour toi. Regarde par la fenêtre, parle aux gens ... »

Aujourd'hui, avec le Prix Nobel de la Paix et le 50ème anniversaire du Traité de l'Elysée, nous mettons l'Europe et les Européens à l'honneur.

Le Prix Nobel de la Paix vient d'être remis à l'Union européenne le 10 décembre 2012 à Oslo lors d'une cérémonie qui n'a pas permis l'indifférence. Une vingtaine de chefs d'Etat et de gouvernement ont assisté à ce moment de

solennité et de reconnaissance à la fois. Les trois principales institutions européennes étaient représentées par Herman Van Rompuy, président du Conseil européen, José Manuel Barroso, président de la Commission européenne et Martin Schulz, président du Parlement européen.

En attribuant cette distinction à l'Union européenne le 12 octobre 2012, le comité Nobel norvégien a tenu à souligner la contribution de plusieurs générations d'Européens qui se sont mobilisés et engagés, parfois au prix de leur liberté et de leur vie, pour promouvoir la paix et la réconciliation, la démocratie et les droits de l'homme en Europe.

Ces hommes, visionnaires, pionniers, acteurs de la compréhension entre les peuples européens, s'appellent Aristide Briand, Jean Monnet, Robert Schuman, Charles de Gaulle, Konrad Adenauer, Joseph Bech, Alcide De Gasperi, Paul-Henri Spaak, Helmut Schmidt, Jacques Delors...

Un accueil mitigé

Pourtant la décision du comité Nobel norvégien a été accueillie de façon contradictoire : elle a pu surprendre parfois, émouvoir aussi, susciter des réactions vives. Parce que le contexte européen, économique, politique, social, connaît des difficultés préoccupantes. Mais ces difficultés ne devraient-elles pas, telles un électrochoc, redonner la conscience du libre arbitre, faire renaître la capacité à inventer, créer, innover, redonner le goût de l'Europe, pour que vive l'Europe, dans un espace de paix, de tolérance, de liberté ?

Notre vision individuelle et notre vision collective de l'Europe ne se rejoignent pas toujours. Cependant, si notre vision est celle d'une Europe solide et solidaire, elle doit trouver appui, du bas vers le haut, sur les citoyens et sur les institutions, sur la diversité des cultures et sur les modes et outils de gouvernance.



De nombreux discours vont dans ce sens : Notre avenir, c'est l'Europe. La clé pour répondre à nos difficultés, c'est l'Europe. Encore faut-il aller à la rencontre des Européens pour les écouter, les sensibiliser, les réconcilier, faire de chacun d'entre eux un ambassadeur de l'idée européenne ! Au plan local, plusieurs structures s'y emploient avec engagement et passion. La Maison de l'Europe occupe l'espace métropolitain et départemental pour rassembler les acteurs européens et apporter un éclairage sur les institutions. Le Centre Culturel Européen, pour sa part, a pour vocation de présenter l'Europe des hommes et des cultures. Nantes en Europe et l'Europe à Nantes, c'est bien là une réalité au quotidien sur notre territoire !

Un projet basé sur la confiance

La crise que l'Europe traverse aujourd'hui est sans nul doute complexe, mais elle n'est pas la première dans l'histoire de l'Europe. Ce que d'autres ont réussi avant nous, nous devons le réussir à notre tour. L'une des pierres fondamentales et fondatrices de la construction européenne a été posée avec le Traité de l'Élysée portant sur les accords de coopération

franco-allemande et signé le 22 janvier 1963 par Konrad Adenauer et Charles de Gaulle.

Lorsque le Général Charles de Gaulle se déplace à Ludwigsburg le 9 septembre 1962, après avoir parcouru l'Allemagne pendant 6 jours, il sent, il sait qu'il accomplit une mission de réconciliation, qu'il porte un message prometteur de paix et d'avenir basé nécessairement sur la confiance. Il s'adresse à la jeunesse, et lui rend un vibrant hommage en s'adressant à elle dans sa langue. Les applaudissements fusent. Les blessures de la Seconde Guerre mondiale sont encore à vif, la Shoah a fait de nombreuses victimes. L'avenir repose entre les mains des jeunes de France et d'Allemagne qu'il réussit à conquérir par sa vision concrète et pleine d'espérance. Il encourage les déplacements des jeunes, l'apprentissage de la langue de l'autre, les échanges, la découverte interculturelle qui fait si souvent osciller entre euphorie et angoisse. Clairvoyant, Charles de Gaulle s'intéresse aux instruments de communication : les progrès technologiques à venir doivent favoriser, mais ne doivent en aucun cas empêcher les rencontres des citoyens, afin de créer des liens solides, d'apprendre à se connaître et à s'apprécier,



et de construire ensemble un projet. Ce projet s'appelle Europe.

Dans ce contexte, l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse joue un rôle déterminant. Ce sont en effet plus de 8 millions de jeunes français et allemands qui ont pu bénéficier du soutien de l'OFAJ pour donner de la vie et du sens à la coopération franco-allemande comme à la construction de l'Europe, en communiquant largement leur curiosité et leur enthousiasme aux autres jeunes européens.

Les jumelages entre les communes françaises et allemandes ont vu le jour dès les années 50, portés par l'esprit de réconciliation et de tolérance, portés par l'audace des fondateurs de part et d'autre. L'audace était bien nécessaire aux hommes pour transformer le ressentiment en confiance, pour croire en l'Europe qui avait été déchirée pendant des siècles entre ceux que l'on appelait « les ennemis héréditaires ». Carl Zuckmayer déclarait : « War es gestern unsere Pflicht, Feinde zu sein, ist es heute unser Recht, Brüder zu werden ». (*1)

Plus proche de nous, Marcellin Verbe, résistant déporté à Buchenwald Dora, fondateur du jumelage signé en 1964 entre Saint Sébastien sur Loire et Glinde, répétait : « Tant qu'il y aura des hommes qui se lèveront et qui crieront : faites reculer la haine et la violence ! Il y aura de l'espoir pour l'humanité !

Ne pas céder au relâchement

Il existe aujourd'hui plus de 2000 jumelages franco-allemands qui représentent plus de 4000 communes sur l'ensemble de la France et de l'Allemagne.

L'année 2003 a été placée sous le signe de la coopération franco-allemande à l'occasion de la célébration du 40ème anniversaire du Traité de l'Élysée par les deux gouvernements. Dans ce contexte le Centre Culturel Franco-Allemand de Nantes a rassemblé les jumelages du Département de Loire Atlantique, en présence des partenaires allemands, avec la collaboration

du Conseil Général de Loire Atlantique et le soutien de la Ville de Nantes. L'état des lieux a mis en évidence une quarantaine de jumelages de communes, pour la plupart officialisés au lendemain de la dernière guerre mondiale dans l'élan du mouvement des jumelages de réconciliation. Les citoyens engagés dans la coopération franco-allemande ont exprimé, dans les ateliers de la rencontre de 2003, leur préoccupation constante pour impliquer la jeune génération, et leurs efforts pour ne pas céder au relâchement.

Le sens des jumelages

Souvent encore le citoyen non sensibilisé aux relations franco-allemandes s'interroge et nous interroge sur le sens et l'opportunité des jumelages. Nous retiendrons au moins cinq fondamentaux :

Solidarité : les jumelages ont tout leur sens dans une période de crise qui nécessite tant de tolérance, de solidarité, de générosité et de vigilance envers les plus démunis.

Compréhension et rapprochement des citoyens : les jumelages sont opportuns parce qu'ils représentent la seule sphère où les citoyens peuvent se rencontrer en familles, se découvrir, s'apprécier, apprendre à vivre et à travailler ensemble. Sur le plan anthropologique, le jumelage est un laboratoire où l'on expérimente le plaisir. Parce qu'il y a tous les rituels de l'hospitalité, le plaisir de recevoir et d'être reçu, en même temps que la peur de l'inconnu, cette balance entre appréhension et crainte d'un côté, fascination et euphorie de l'autre ! Sans négliger les effets induits des liens qui se nouent entre les français eux-mêmes, ou les allemands eux-mêmes.

Mobilité : les jumelages offrent une forme de mobilité aux jeunes, au delà des dispositifs européens qui sont à leur disposition.

Réconciliation et paix : les jumelages ont trouvé leur origine dans la réconciliation franco-allemande. Un modèle exemplaire que des chercheurs français, allemands, grecs et turcs observent en s'intéressant à 40 jumelages gréco-turcs récents qui visent au rapprochement des citoyens, de la

(*1) Carl Zuckmayer : « si nous étions hier des ennemis par devoir, c'est aujourd'hui notre droit de fraterniser ».



société civile, peut-être pour indiquer la voie aux dirigeants.

Amitié : le jumelage franco-allemand né de la réconciliation cherche aujourd'hui un nouveau souffle, un nouveau fondement. Le jumelage bilatéral qui s'ouvre aujourd'hui à un tiers favorise l'intégration des entrants ou des plus démunis. Il laisse toute la place à l'imagination, à la créativité, à l'originalité. Alors soyons des citoyens européens imaginatifs, créatifs et originaux.

Autant d'arguments qui confirment la nécessité de l'engagement conjoint des collectivités, c'est-à-dire des politiques, et de la société civile, c'est-à-dire des citoyens pour développer les jumelages.

Une responsabilité Franco-Allemande

L'amitié ne va pas de soi. Elle est par nature généreuse, mais fragile, exigeante pour être également fructueuse et pérenne. Elle nécessite d'être entretenue et la flamme maintenue allumée. Cette condition est indispensable pour la construction de l'avenir. Parce que l'amitié franco-allemande représente la base pour l'union et l'harmonie en Europe et pour la liberté dans le monde. La France et l'Allemagne portent une responsabilité considérable : il ne s'agit pas de décider pour les autres pays membres de l'Union européenne, mais s'ils le veulent, d'indiquer la voie et de les entraîner. L'amitié et l'union permettront de développer notre optimisme et notre espérance, de dominer les épreuves, de réussir les défis majeurs, et ils sont nombreux : chômage, fragilité de la zone euro, précarité, scepticisme, égoïsme ...

« Notre chance pour nous, citoyennes et citoyens de l'Union européenne, c'est d'être unis », déclaraient les chefs d'Etat et de gouvernement à l'occasion du 50ème anniversaire du Traité de Rome.

Le Prix Nobel et le 50ème anniversaire du Traité de l'Elysée ne sont pas une fin en soi, au contraire, un encouragement pour le futur. Ils célèbrent

l'Europe et les bâtisseurs de l'Europe. Ils rendent hommage aux citoyens, ceux qui, exemplaires par leur engagement, réconcilient les hommes avec eux-mêmes et entre eux-mêmes, mais aussi les hommes avec les institutions, l'Europe d'en haut. Ces hommes grâce à qui nous portons un regard plus confiant et amical sur l'Europe. Notre Europe : une histoire, un espace, un destin commun, un projet politique ambitieux, un défi pour l'avenir, pour la jeunesse de France et d'Allemagne, un défi pour la jeunesse tout entière, dans le respect des identités et des cultures. ■



CE QU'ILS EN DISSENT



Par Jean-Jacques DERRIEN,



Aide-mémoire

Ne pas faire table-rase d'évocations encombrantes

Le devoir de mémoire jouerait-il le même rôle par rapport à l'Histoire que le principe de précaution avec la prise de responsabilité à savoir, un usage abusif de concepts pour mieux justifier l'immobilisme ?

Il n'est nullement question ici de remettre en cause le bien fondé de considérants par ailleurs fondamentaux mais d'alerter sur leur possible dangerosité quand ils sont utilisés consciemment ou inconsciemment à des fins anesthésiantes.

Tant de choses semblent devoir faire mémoire et surtout être commémorées alors que l'Histoire, elle, interroge le passé pour éclairer l'avenir et questionne tout comportement à l'aune d'enseignements hérités de situations comparables. Nous devons donc nous instruire de ce passé car nos comportements actuels, confrontés à des situations bien que par nature différentes, peuvent s'en trouver enrichis, améliorés. Les fondations de notre maison d'aujourd'hui ne se construisent pas sur la seule évocation des ruines d'hier.

L'impératif de modernité devrait rester une ambition joyeuse inscrite dans une dialectique

bien comprise de la continuité. Or la mémoire de commémoration nous entraîne paradoxalement à oublier notre passé en tant qu'élément constitutif de notre futur. Elle ne fait que figer dans le temps nos émotions nous écartant d'une analyse causes/conséquences quand c'est ici et maintenant que les conflits se déclarent, les violences s'exercent, les dominations se perpétuent en se sophistiquant.

C'est aussi pour cela que l'Europe, que nous évoquons par ailleurs dans ce numéro, nous apparaît plus comme une évidence à redécouvrir que le simple fruit de la seule expression d'un « plus jamais ça ».

Dans les années 80 du XXème siècle, une association s'était créée localement prenant le nom de « mémoire courte ». Si celle-ci est trop souvent la norme, du fait de la propension naturelle des peuples à tourner rapidement les pages, la mémoire longue, celle justement qui forge l'Histoire, est quant à elle fort mal traitée. Cela permet sans doute aux technocrates endiablés de faire table rase d'évocations encombrantes, les positionnant en puissants prédicateurs de nouvelles évidences dont eux seuls savent dire la durée de vie. Ils peuvent ainsi laisser l'émotion danser autour de la mémoire se réservant les termes de la raison.

Mais serait-il si dangereux de permettre au plus grand nombre de comprendre plus que de ressentir ? Y aurait-il tant de risques à promouvoir le si beau message de l'émancipation et de la lutte contre l'ignorance ? C'est parfois l'impression que semble donner l'union immatérielle de certains « travailleurs de l'esprit ». ■

Le 12 janvier 1972, le Comité des ministres du Conseil de l'Europe adopte comme hymne européen, le prélude de l'Ode à la joie de L.V Beethoven



Le management durable

Développer et pérenniser le patrimoine humain de l'entreprise

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) concerne de plus en plus d'organisations, qui affichent la volonté d'associer réussite économique, respect de l'environnement et politique sociale répondant aux besoins des salariés.

Autour des trois piliers du développement durable ("People, Planet, Profit"), elles affirment dans leur communication les principes d'engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et fournisseurs ou collaborateurs, la responsabilité vis-à-vis de l'actionnaire (développement et performance dans la durée et la transparence) et enfin, la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

Elles essaient de mettre en cohérence différentes politiques, parties prenantes du développement durable, en particulier développement économique et préoccupations écologiques. Certaines n'évitent pas l'écueil du "green washing" (en français « éco blanchiment »). Ce sont en général de grands groupes, aux activités polluantes, qui pour "blanchir" leur image, développent une communication à fort contenu écologique.

L'articulation entre résultats économiques et attentes des salariés va entraîner une modification sensible du management, si à la posture éthique s'ajoute une posture écologique dans la gouvernance de l'entreprise.

De nouvelles opportunités

Francis KAROLEWICZ, dans son livre, 'L'Ecomanagement*2, développe l'idée que la ressource humaine devrait devenir la variable de création de valeur et de richesse au sein de

Par Jacques CROCHET,



l'entreprise, et non pas simplement une variable d'ajustement à un environnement mouvant. Pour lui les concepts du développement durable représentent une nouvelle opportunité pour mobiliser les hommes et améliorer la durabilité et le développement du capital humain.

Nicolas HULOT, dans la préface du livre, affirme que la modification profonde des modèles d'évaluation de la valeur et de la performance est une priorité absolue pour orienter la politique RH de l'entreprise.

On constate aujourd'hui l'émergence de nouveaux concepts : management durable, gestion des ressources humaines durable, gestion responsable des ressources humaines, ou développement des ressources humaines durables.

Elles sont significatives d'une mobilisation de l'ensemble des acteurs en charge de la gestion des ressources humaines, autour de l'affirmation d'une volonté de développer et pérenniser le patrimoine humain de l'entreprise.

Le concept de développement durable n'est pas issu du monde de l'entreprise. A l'origine il a traité de modèles de développement guidés par des choix politiques, et renforcés par une aspiration écologique de la société. La mise en place de la RSE réaffirme l'idée que les entreprises doivent contribuer au développement durable (cf. norme ISO 26000).



(*2) F.KAROLEWICZ, Ecomanagement, Un management durable pour les entreprises vivantes. Editions De Boeck, 2010



En ce qui concerne le volet social, agir dans un souci de développement durable, implique que l'entreprise s'ouvre au dialogue en interne, et développe la collaboration des acteurs avec un réel souci d'ouverture et de transparence.

Ce n'est sans doute pas le cas dans toutes les entreprises, ce qui implique une modification de leur organisation, et des valeurs qui les inspirent.

L'entreprise est le monde du vivant

Faire passer l'idée que la préoccupation du développement durable soit effective à tous les stades de décision peut sembler utopique. Il est nécessaire cependant qu'existe une "philosophie" du management mobilisatrice pour tous les acteurs. Une gestion "durable" des ressources humaines implique la concertation, le respect de l'autre, la transparence, et plus globalement la notion d'engagements réciproques.

Pour Francis KAROLEWICZ, la notion de durabilité passe par l'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage.

Dans son ouvrage, il rappelle que l'entreprise est le "monde du vivant". En décrivant l'articulation entre le management et le développement durable, il identifie quatre macro-compétences du vivant dans l'entreprise, à décliner au niveau de l'organisation, de l'équipe de travail, et au niveau individuel:

- Etre relié en permanence à son environnement clients, fournisseurs ou collaborateurs, l'appréhender et en comprendre les évolutions,
- Innover en s'adaptant au système,
- développer la coopération et la réciprocité,
- systématiser la réorganisation.

Développées chez le manager, ces compétences renforcent la "durabilité" de la gestion des ressources humaines, en les préservant, en les actualisant et en les développant.

Au sein de l'encadrement, le DRH doit prendre



sa part dans la compréhension des facteurs de durabilité, et leur intégration dans la politique RH à mener.

Les processus de recrutement, la politique de rémunération et la formation sont particulièrement concernés.

A la fois vigie et stratégie, son rôle est déterminant pour faire évoluer les cultures et pratiques managériales.

On attend de lui qu'il aide les autres managers à résoudre l'équation permanente et paradoxale de développer le potentiel de leurs collaborateurs, et donc de s'inscrire dans une démarche durable, tout en générant de plus en plus rapidement du résultat.

Lever des barrières

Il est évident que l'intégration du concept de développement durable dans une entreprise implique une transformation importante de sa culture managériale et organisationnelle. Elle ne peut se faire sans changement important dans les valeurs véhiculées, les comportements des managers et leurs pratiques professionnelles.

Elle devra lever des barrières organisationnelles et psychologiques, être fortement soutenue par les dirigeants, et pour son déploiement interne justifier une préparation des managers, en particulier de proximité, afin qu'ils soient partie prenante et mobilisés sur la réussite de l'opération.

La Gestion Responsable des Ressources Humaines, traduit donc dans le domaine du management l'ensemble des préoccupations décrites par le courant de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. En se centrant sur l'Homme, elle le replace au cœur de l'entreprise, et de la vision de son patrimoine humain, à préserver et à développer. ■

