Sol et Civilisation

mars 2000 — La Lettre - numéro 15

ISSN 1252-9419

Au fil des pages ...

Le parc naturel régional de la Chartreuse : une machine à créer du dessein commun 2-3
Pierre Baffert, Ancien Président du Parc Naturel Régional de la Chartreuse.

De la gestion durable des forêts 4-5
Jean-Marie Barbier, Directeur général de la Fédération nationale des syndicats de propriétaires forestiers sylviculteurs.

Comment aider les grandes organisations à anticiper le changement ? 6-7
Joop de Vries, Directeur « Futures » de la société Sociovision.

En bref ... 8

Une fois encore, les gros titres des journaux se font l'écho de notre incapacité à gérer le vivant de manière satisfaisante : vache folle, listériose, marée noire, qualité de l'eau, ...
J'ai noté deux types de réactions : d'une part, la volonté d'améliorer la connaissance scientifique des phénomènes en jeu, ce qui me semble tout à fait légitime bien qu'insuffisant et, d'autre part, la recherche d'un bouc-émissaire à qui on appliquerait des normes de plus en plus drastiques.

L'agriculteur, gestionnaire du vivant que je suis, sait bien que les choses ne sont malheureusement pas aussi simples.
Il est clair qu'abaisser le taux de listéria acceptable dans un pot de rillettes ne suffira pas à prévenir les décès dus à la listériose. Il faut bien sûr que des normes de qualité s'appliquent à l'éleveur, à l'abatteur, au producteur de rillettes, au transporteur, au commerçant, au fabricant de réfrigérateurs. Mais il faut aussi que le consommateur ne rompe pas la chaîne du froid et nettoie son frigo régulièrement. Il faut que chacun des acteurs de la filière assume ses responsabilités. Complexe !

Par ailleurs, le maître mot dans ce type de crise est la confiance. Pour recréer de la confiance, l'interdiction, le répressif ne suffisent pas. Tous les acteurs concernés doivent s'accorder sur une stratégie de qualité commune, prise en charge par chacun.
C'est là que cela devient réellement compliqué, car il ne s'agit pas que de technique, mais d'humain. Mettre en œuvre de telles stratégies appelle des comportements nouveaux qui doivent s'inscrire dans le temps et des méthodes nouvelles.

Sol et Civilisation s'attache depuis deux ans à caractériser et à promouvoir ces démarches et ces méthodes. Pour cela, elle réunit régulièrement des acteurs de divers secteurs d'activités, concernés par ce type de problèmes liés au vivant.
Ce numéro 15 de la Lettre se fait l'écho d'une de ces journées de travail. Qu'il s'agisse de la gestion d'un territoire comme la Chartreuse, de grandes entreprises ou de la filière bois, des démarches nouvelles émergent. Elles méritent d'être mises en lumière car elles sont, à mon sens, porteuses d'espoir. Elles nous permettront de gérer des crises de gestion du vivant, qui ne vont pas manquer de se multiplier, témoin la pollution au cyanure du Danube !

Raymond Lacombe, Président

50, rue de Charonne 75011 PARIS Tél 01.48.05.53.11 Fax 01.47.00.83.01

Le parc naturel régional de la Chartreuse : une machine à créer du dessein commun

Témoignage de Pierre Baffert qui a été l'artisan de la création du Parc, puis son président jusqu'en septembre 1998, date à laquelle il choisit de quitter cette fonction pour des raisons personnelles.

Un Parc naturel régional (PNR) est un territoire habité, remarquable par sa culture, son patrimoine. Il est justiciable d'une Charte qui définit le projet de développement du territoire et sa stratégie. Le PNR de Chartreuse se trouve entre Grenoble au sud, Chambéry au nord et Voiron à l'ouest : les trois portes du Parc. C'est un territoire de moyenne montagne et de vallées où vivent 35 000 personnes.

En Chartreuse, l'idée du Parc n'est pas née de la réflexion des élus, des responsables ou des acteurs du territoire. Au cours d'une réunion électorale des législatives de 1988, à la question "que faire de la Chartreuse ?", la réponse suivante a été apportée : "pourquoi pas un Parc ?". L'idée a fait son chemin et c'est en janvier 1990 que la Région signifie son accord pour un projet de Parc en Chartreuse. L'association pour la création du Parc voit alors le jour. Pierre Baffert en assurera la présidence pendant 5 ans. Le 6 mai 1995, le PNR de la Chartreuse est créé. Son principal partenaire est la Région Rhône Alpes qui a récemment doublé le nombre de ses Parcs ainsi que sa participation financière (60% des budgets de fonctionnement). L'Etat, les départements et les communes abondent également le budget du PNR. Il est soumis à l'obligation de résultat, comme l'article 2 de la Loi sur les paysages de 1993 le prévoit. Au bout de 10 ans, un audit et un bilan doivent être réalisés pour évaluer si le label de Parc peut être reconduit ou pas.

Les bases stratégiques de l'action ont été définies par l'équipe d'une douzaine d'élus qui s'est mobilisée pour créer le Parc.

Ce n'est pas un outil pour élus exclusivement !

Les actions que le PNR contribue à mettre en œuvre doivent pouvoir être comparées à des stalagmites. L'approche participative prévaut. En 1990, l'association loi 1901 pour la création du PNR de Chartreuse est créée pour pouvoir mobiliser les forces vives du territoire. Elle est organisée en plusieurs collèges : un collège de communes, un collège d'acteurs socioprofessionnels du territoire, au travers de leurs associations, un collège de gens de talent et de notoriété dans différents domaines (art, sport…), qui vivent sur le territoire et un collège de membres de droit (ministères…). Pendant 5 ans, l'association travaille à l'émergence du Parc, à la préparation de la Charte.

Avec la création du Parc, on passe du statut d'association à celui de **syndicat mixte de gestion** auquel ne peuvent adhérer que des collectivités territoriales ; en l'occurrence la Région, les 52 communes du Parc et les villes portes. Cela pose bien sûr problème car les élus veulent laisser la parole à tous les acteurs, à ceux qui ont travaillé pendant 5 ans au sein de l'association. Ils imaginent donc une nouvelle organisation transparente. Certains la qualifient d'usine à gaz, mais Pierre Baffert est convaincu de son opportunité.

Un **Conseil de massif** est créé. Il peut être assimilé à un conseil économique et social au niveau local. Il préfigure le conseil de développement des pays prévu dans la Loi Voynet. En parallèle et c'est ce qui fait l'originalité de cette démarche, un **comité stratégique paritaire** est constitué. Il permet d'associer les acteurs du territoire à la préparation des décisions qui sont prises in fine par les élus. Il propose au syndicat mixte des axes et des plans de travail et réalise le bilan. Il est constitué de 14 élus du syndicat mixte et de 14 membres du Conseil de massif. L'expérience montre que le syndicat mixte de gestion suit dans 99% des cas les avis du comité stratégique paritaire.

Ce dernier ne fonctionne pas encore très bien. Mais ces dysfonctionnements mineurs semblent normaux étant donnée sa jeunesse. Par ailleurs, de 1995 à 1998, le comité stratégique paritaire n'a pu que suivre les éléments du 1er plan triennal d'actions contenu dans la Charte. Depuis, s'appuyant sur le bilan de ce 1er plan, il s'attache à en définir la suite et fonctionne donc mieux. Il est d'ailleurs important de noter que malgré 4 ans de tâtonnements, la volonté des acteurs reste intacte.

Le Conseil de Massif a lui engagé son propre audit dans le but d'améliorer son fonctionnement.

La base stratégique choisie initialement impliquait la participation du plus grand nombre d'acteurs du territoire, pour instaurer un jeu gagnant - gagnant. Pendant 5 ans, élus et acteurs du territoire ont travaillé ensemble dans le cadre de l'association. Cela s'est bien passé. Aujourd'hui, les élus restent demandeurs du Parc. Les agriculteurs prennent la défense du Parc dans des réunions publiques.

Une approche "missionnaire"

"Nous ne voulions pas en mettre une couche de plus" insiste Pierre Baffert. Il n'était pas question avec le PNR de créer un nouveau niveau d'organisation territoriale. Les acteurs du PNR le considèrent comme un fournisseur de matière grise au territoire, une "cavalerie légère" selon les termes de Pierre Baffert. Ils ont une vue très rigoureuse de cette personne morale. Le Parc n'a pas mission à investir dans des projets. Les maîtres d'ouvrage sont déjà sur place ! L'équipe du PNR compte aujourd'hui 15 personnes, une équipe volontairement légère.

La méthode d'élaboration de la Charte et des projets de développement est classique : une phase de diagnostic, puis la construction. Il s'est agi d'une part d'identifier les atouts et les handicaps du territoire et, d'autre part, de rencontrer les hommes du territoire pour connaître leurs valeurs, leurs aspirations, leurs objectifs. La présence de la maison-mère des Chartreux depuis plus de neuf siècles a forgé dans le territoire des valeurs encore très prégnantes. Pierre Baffert se dit persuadé que si l'Ordre des Chartreux avait été hostile à ce projet de Parc, il aurait eu peu de chances d'aboutir. Le Prieur Général de l'Ordre est d'ailleurs informé régulièrement. De même, l'Etat est présent par le Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, mais aussi au travers de l'ONF ; les forêts domaniales et communales sont en effet très importantes en Chartreuse.
Le diagnostic a été réalisé dans le cadre de groupes de travail sectoriels, représentants tous les secteurs économiques. Puis la phase de construction a été engagée. Le développement se devait d'être durable mais surtout global. L'organisation classique du travail de la phase diagnostic devait donc être cassée. D'où la création d'un groupe de travail "développement" et d'un groupe de travail "institutionnel". Le premier rassemble 46 personnes qui ont accepté de consacrer 9 séances de 3 heures au PNR. Pour privilégier le fonctionnement "stalagmite", le recours à un conseil extérieur a été écarté. La Charte est réellement le fruit d'un travail de formation – action.

Au bilan, Pierre Baffert se dit satisfait du travail mené sur l'axe agricole qui était prioritaire. L'association pour l'Avenir de l'Agriculture en Chartreuse (AAC) en est l'outil. Elle a permis aux agriculteurs de rentrer dans le Conseil de Massif. Elle a passé une convention de partenariat avec le Parc et les Chambres d'agriculture d'Isère et de Savoie qui permet la mise à disposition de deux ingénieurs agricoles qui travaillent sur la filière lait et la valorisation des produits fermiers. Le bilan des actions touristiques est correct quoi qu'un peu décevant. La Chartreuse est visitée à la journée par des habitants de Grenoble, Chambéry ou Lyon. Là aussi le Parc a eu recours au statut associatif avec la création de l'association de développement touristique. Elle regroupe tous les acteurs du tourisme et a engagé un professionnel. Auparavant les actions de développement touristique étaient éclatées, étaient le fait de bénévoles n'ayant pas forcément toutes les compétences que l'on aurait pu souhaiter. Un observatoire touristique a également vu le jour pour évaluer les nuitées, etc.

Conseils à qui souhaiterait créer un Parc

Méfiez-vous de vos amis ! Les promoteurs du Parc avaient identifié et travaillé avec les corps importants, sans la participation desquels le projet était voué à l'échec : les pères chartreux, les agriculteurs, les chasseurs qui ont été les plus actifs dans l'édification du Parc, etc. Mais, les promoteurs du Parc se sont moins méfiés d'amis comme la Région qui a, de l'avis de Pierre Baffert, un comportement quelque peu schizophrène vis à vis des Parcs. D'une part, elle les appuie et d'autre part, elle ignore qu'un Parc est un espace de développement qu'elle met en concurrence avec des contrats globaux de développement qui les écartèlent. Les barons politiques peuvent freiner l'émergence des projets sur "leurs" territoires. Enfin, les sommets des pyramides institutionnelles sont souvent des facteurs de frein.

Qui trop embrasse, mal étreint. Il ne faut pas se lancer dans un programme d'actions trop important, trop divers, difficile à conduire. Par contre, le PNR doit apporter quelque chose à chaque catégorie d'acteurs. En Chartreuse, les actions s'inscrivent dans trois axes stratégiques : pour un espace de qualité, pour un espace de vie, pour un espace de rencontre. Deux domaines d'activité, l'agriculture et le tourisme, ont donc été privilégiés dans le premier programme d'actions triennal. Vaste programme !

Un combat incessant pour la reconnaissance du Parc. Entité nouvelle, le Parc a besoin d'être reconnu, a besoin de légitimité. La plus petite action qui donne de la visibilité sur le territoire est stratégique. Le Parc doit être tout l'opposé d'une tour d'ivoire, d'où l'importance de la communication sur le territoire (parrainage d'actions...). Mais ce n'est jamais suffisant. Pierre Baffert juge que la communication interne doit encore progresser pour que les 35 000 habitants de la Chartreuse connaissent le Parc et en soient fiers.

Aujourd'hui, le Parc représente la Chartreuse. C'est une entité qui rassemble des gens qui ne se connaissaient pas du fait même de la géographie très accidentée du territoire. Pierre Baffert est persuadé que la stratégie choisie était la bonne. En effet, voilà 30 ans qu'il est élu, dont 18 ans en tant que maire. Il déplore souvent que la bulle des élus et la bulle des acteurs ne soient hermétiques. Pour lui, les politiques doivent se placer en facilitateurs des projets des acteurs qui ont un rôle énorme à jouer. "La vie est complexe. Il faut faire tourner la complexité" conclut-il.

En Chartreuse, la participation n'est pas un vain mot !

- Les acteurs du territoire participent structurellement à la conception et à la mise en œuvre du développement du territoire, grâce au Comité de Massif et au Comité stratégique paritaire.
- La concertation et la mobilisation des forces vives est à la fois un objectif et un moyen du PNR.
- Sans l'état d'esprit particulier des élus, ce projet n'aurait pas pu voir le jour. Ils se sont mis en position de gérer un problème complexe lié au vivant : la qualité de vie en Chartreuse.

De la gestion durable des forêts

Jean-Marie Barbier est directeur général de la Fédération nationale des syndicats de propriétaires forestiers sylviculteurs. A ce titre, il participe au processus de certification de la gestion durable des forêts en France et en Europe.

Les forêts sont des milieux particuliers, caractérisés par la longueur des cycles de production : le forestier travaille pour son arrière-petit-enfant... Sans le moteur puissant de l'attachement à la terre et le sens patrimonial de leurs détenteurs, les forêts ne seraient que de vastes espaces improductifs, sans intérêt aucun pour les populations. Or les forêts produisent du bois et d'autres produits forestiers, certes. Ce sont aussi des lieux de détente et de récréation. Elles contribuent aux paysages et accueillent flore et faune. Elles protègent les sols, la qualité de l'eau. A l'échelle mondiale, elles contribuent à la lutte contre la désertification. Elles ont une fonction capitale en matière d'effet de serre et de capture du carbone atmosphérique... Bref, les forêts sont au cœur des débats de sociétés actuels et ce d'autant plus qu'elles disparaissent à l'échelle de la planète. Il ne faut dès lors pas s'étonner que les forêts soient au cœur des grandes discussions internationales sur des sujets aussi divers que la désertification, la protection de la nature ou l'effet de serre ; qu'elles soient l'objet de toutes les convoitises, chacun cherchant à se les approprier pour en exploiter l'aspect qui l'intéresse le plus ; ou qu'elles soient l'objet de toutes les contestations, chacun voyant midi à sa porte.

Face à ces débats, la communauté internationale a réagi à partir de 1972, par des démarches au niveau onusien, puis paneuropéen. Peu à peu, l'idée de la codification de la gestion durable des forêts fait son chemin (avec la définition de critères, d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs...), sans que les résolutions prises n'aient de caractère contraignant.
L'idée de certification forestière est née lors de la conférence de Rio qui introduit un lien entre commerce et gestion durable, invitant plus ou moins directement les acteurs, et pas seulement les Etats, à se mobiliser afin d'introduire une discrimination et disqualifier ceux qui gèrent mal, au profit de ceux qui gèrent bien.

En France la certification forestière a connu trois périodes bien différentes. **La période muette** démarre en 1992. Les professionnels français ignorent les résolutions de Rio. Deux raisons à cela : ils n'y ont pas été invités et les résolutions traitant de la certification sont noyées dans un fatras incroyable.

La gestion durable signifie la gérance et l'utilisation des forêts et des terrains boisés d'une manière et d'une intensité telles qu'elles maintiennent leur diversité biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire actuellement et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes, aux niveaux local, national et mondial et qu'elles ne causent pas de préjudices à d'autres écosystèmes.

Par contre, au niveau international, les grandes ONG de l'environnement (WWF, Green Peace, Amis de la Terre, entre autres) mettent en place dès 1993 le Forest Stewardship Council (FSC). Cette organisation mondiale se propose d'accorder des certificats de bonne gestion forestière sur la base de 10 principes définis par elle, d'accréditer les systèmes et les organismes de certification nationaux et de régler les conflits. Elle est propriétaire de la marque "FSC" et, en dépit d'efforts timides, reste dominée par les organisations fondatrices. Ce dispositif de certification tardant à se mettre en place, celles-ci décident de constituer des clubs d'acheteurs dans lesquels se retrouvent des sociétés utilisant ou commercialisant le bois qui s'engagent à échéance de 5 ans à ne plus utiliser que du bois d'origine certifiée. Le FSC, depuis 1993, a certifié 17 millions d'ha dont les trois quarts en Europe, ce qui montre bien qu'il a raté sa cible !

La période de l'authentification. A partir de 1996, les forestiers réagissent. En effet, le FSC, proposant une certification à l'unité de gestion, est totalement inadapté à la forêt européenne à 70 % privée, avec une moyenne de 3 ha par propriété. D'autre part, il capte des parts de marché avec ses clubs d'acheteurs. Enfin, la montée dans l'opinion publique de préoccupations environnementales touchant les forêts motive la réaction des forestiers.
En France, ils développent l'idée suivante : "apportons au niveau national, la démonstration demandée et restons en là". Ils considèrent que la gestion de la forêt française est durable. Depuis 1219 en effet, l'Etat réglemente les forêts. D'autre part, la gestion multifonctionnelle est à la base de leur action. Enfin, leurs résultats sont globalement bons.

La cible de leur communication est le citoyen. Pour eux, la question des forêts est une question politique à laquelle il convient d'apporter une réponse politique. Cette démarche, pourtant logique, échoue. En effet, les moyens de communication manquent. Ce schéma franco-français ne répond pas au débat international et risque de mettre en porte-à-faux nos exportations. Enfin, il n'y a pas de constat effectué par une tierce partie indépendante. On reste là dans le domaine de l'autoproclamation.
Cette période de l'authentification marque cependant une véritable prise de conscience des forestiers sur les questions de société et prépare la suivante.

La période de certification démarre en juin 1998 avec le congrès de Versailles ; manifestation longuement préparée. Pendant plusieurs mois, fait exceptionnel, les différents interlocuteurs nationaux concernés (forestiers, industriels et écologistes) se retrouvent pour échanger leurs points de vue. Certes, ce dialogue ne débouche pas sur un document. Mais il a lieu et ne cause aucune catastrophe. Les gens se découvrent et parfois même s'apprécient !
Le congrès de Versailles est l'occasion pour les propriétaires forestiers privés de rencontrer leurs homologues d'autres pays d'Europe, en dehors du cadre un peu rigide des réunions européennes, et de débattre de la situation : montée des exigences de la société, dangers du côté du marché et du FSC, nécessité d'une démarche adaptée au contexte européen. En juillet 1998, les 6 fédérations de propriétaires forestiers allemands, autrichiens, finlandais, français, norvégiens et suédois se mettent d'accord pour lancer un nouveau système de certification : le PEFC, le système Pan Européen des Forêts Certifiées. Il s'appuie sur 3 principes fondateurs : la certification est accordée au niveau régional. Elle est basée sur la définition de la gestion durable issue du processus gouvernemental pan européen. Enfin, elle est effectuée par une tierce partie indépendante.
En outre, sont constitués un groupe de travail (avec les techniciens) et un comité de pilotage.
Le système PEFC Europe existe depuis le 30 juin 1999. Il rassemble 14 pays. D'autres suivront. Il tisse des liens dans le monde entier.

En France, la constitution du système européen est suivie avec attention et intérêt par tous les interlocuteurs. En mai 1999, l'association française PEFC est créée. Elle comporte trois collèges : les producteurs, les transformateurs et les consommateurs. Chaque collège dispose du même nombre de voix. Le référentiel de certification est voté à la majorité des 2/3, chaque collège votant à la majorité. Il est dans un état avancé d'élaboration. Le consensus est toujours là et les discussions se déroulent dans une bonne ambiance.

Les faits marquants du processus de certification

- **Des acteurs concernés nombreux** : propriétaires, industriels, écologistes, Etat… qui interviennent à des niveaux différents : local, régional national et international.
- **Le déclenchement** : le refus des acteurs de la filière de se voir imposer unilatéralement des normes et des critères par les seules ONG internationales de l'environnement.
- **L'échec de "l'auto proclamation"** et le succès du processus de Versailles que l'on peut qualifier de concertation itérative.
- **La création d'un outil nouveau** pour inscrire cette concertation dans le temps et assurer la cohérence du dispositif entre les différents niveaux : le PEFC.
- **Les résultats** : une dynamique nouvelle et évolutive qui laisse penser que les attentes des forestiers d'une part et de la société d'autre part seront satisfaites.

La question des forêts intéresse un nombre croissant d'acteurs. Le forestier a dû descendre de son arbre et rencontrer des gens qui avaient d'autres préoccupations que lui. Les rôles de l'Etat, de l'ONF sont aussi appelés à évoluer. Ce jeu est multi-acteurs, que ce soit au niveau mondial ou au niveau national. D'autre part, la problématique forestière touche une grande diversité de fonctions. Il faut savoir les pondérer aux différents niveaux et assurer une cohérence de l'ensemble. La fonction du gestionnaire forestier dans ce contexte n'est pas évidente.
La certification est indéniablement un bon système et le système régional un excellent dispositif. Le niveau régional est le niveau adéquat d'appréciation de la gestion durable et de ses effets sur la production, sur les écosystèmes ou les sociétés humaines.

Mais la période actuelle est pour les propriétaires et pour les forêts, la période de tous les dangers. Certains appétits politiques se réveillent. Certains élus locaux veulent disposer d'un pouvoir quasi décisionnel sur la forêt. Ce serait une erreur grave. La forêt a besoin d'une continuité qui ne peut se satisfaire d'élections tous les 5 ans. Toute la difficulté est de développer la concertation sans aboutir à la cogestion, mettre en place des garde-fous sans démotiver les acteurs, favoriser le marché du bois sans ruiner les forêts ; peut-être aussi faire bénéficier la forêt d'un juste retour des fonctions qu'elle prodigue à la société. Tout cela doit être conduit sur une base consensuelle au niveau national, comprise et reconnue au niveau international… Vaste programme qui réserve sans doute encore bien des vicissitudes et des aléas… Mais tout cela en vaut sans doute la peine !

Comment aider les grandes organisations à anticiper le changement ?

Joop de Vries, directeur « Futures » de la société Sociovision à Paris, utilise sa connaissance des principaux systèmes de valeurs des français et des européens pour aider les managers à définir la stratégie de leurs organisations.

Pour diriger une entreprise, il faut certes avoir une bonne pratique managériale, un bon positionnement stratégique dans la compétition et donc être en phase avec son environnement externe. Pour cela, il devient crucial d'intégrer l'individu à la stratégie. En effet, l'entreprise doit prendre en compte ce que veut le consommateur, appréhender des données nouvelles dues à l'augmentation et à la transformation des marchés (Internet...). Par ailleurs, la gestion du personnel de l'entreprise évolue ; le profil des personnes recrutées change, les façons de communiquer avec elles également.
A ces changements, s'ajoute l'évolution de l'environnement de l'entreprise ; de nouvelles règles voient le jour. Ainsi, en Grande Bretagne, les compagnies d'assurances ont été privatisées. Les gens ont été encouragés à modifier leurs propres pensions de retraite. Les agents commerciaux des compagnies d'assurances ont vendu, grâce à leur talent, des fonds de pension moins bons que ceux auxquels souscrivaient auparavant leurs clients. Le résultat a été tellement négatif que le gouvernement a décidé que la responsabilité des assurances était engagée et qu'elles devaient rembourser les contractants pour réparer le préjudice. D'énormes sommes sont en jeu !
Pour appréhender ces divers changements, le manager ne peut pas se contenter du niveau superficiel, de ce que produisent les journaux. Il doit aller au-delà, pour comprendre d'une part les motivations, les aspirations, les peurs, les valeurs des gens et d'autre part les grandes tendances, paradigmes.

Des modes d'anticipation peu satisfaisants

On considère souvent qu'à un problème correspond une solution. Des experts proposent une ébauche de solution. Des tests de réactions à certaines variables sont réalisés. Puis les décideurs opèrent un choix stratégique. Le résultat n'est pas toujours satisfaisant, beaucoup adoptent donc un process interactif, ce qui est indéniablement un progrès. Mais cela ne suffit pas car ces deux approches n'intègrent pas les facteurs latéraux, liés à l'environnement de l'entreprise. Certains signaux ne sont donc pas perçus. Cela peut se révéler catastrophique. Ainsi, Monsanto a effectué des investissements démesurés en Europe pour y développer les OGM, ne percevant pas que le consommateur européen n'était pas prêt à les accepter.
Autre exemple : les nouveaux pays industrialisés d'Asie ont longtemps été considérés comme le summum en matière de développement. La crise asiatique a montré que les seuls indicateurs macro-économiques sur lesquels se basait cette analyse, ne suffisaient pas.
Les exemples sont malheureusement nombreux.

Le concept de carte mentale : facteur de progrès

Chacun a une carte mentale. Elle regroupe les représentations qui lui permettent de lire et de connaître le monde. La connaissance de cette carte permet de comprendre les motivations profondes, les choix de l'individu. Elle change peu au cours de la vie. A 5 ou 10 ans, on sait qu'il n'y aura pas de changements majeurs.
Chacun a sa carte mentale, ce qui complique les relations entre individus s'ils ne l'admettent pas. Une personne donnée peut voir des signaux qu'elle ne jugera pas importants car ils ne correspondent pas à sa carte mentale. Ce constat n'est absolument pas académique. Il a des conséquences directes sur les actions des personnes en groupe. Par exemple : la guerre du bœuf en Grande Bretagne donne lieu à beaucoup d'incompréhensions. Les anglais pensent que c'est une nouvelle manifestation de l'inimitié entre français et anglais. Ils ne perçoivent pas que les français ont réellement besoin de preuves, qu'ils croient les scientifiques, qu'ils ont peur et considèrent que cette peur est légitime. Le dialogue entre français et anglais est, dans ces conditions, pratiquement impossible.

Dans une bonne équipe de management, les différentes cartes mentales sont prises en compte. On débouche là sur le concept d'organisation apprenante. Quand une entreprise a une idée trop rigide de sa planification, de l'avenir, elle réagit de moins en moins bien. Une organisation apprenante, capable d'appréhender son environnement, peut opérer des ajustements et devient beaucoup plus performante. Pour elle, il ne s'agit pas de mener un combat mais de s'engager dans un jeu plein de santé et de vie. De ce fait, les petites entreprises peuvent effrayer les grandes. En effet, ces dernières peinent à maintenir leur capacité d'innovation qui s'érode à cause de leur taille et de leur rigidité de fonctionnement. Travailler sur les représentations mentales des managers des grands groupes s'avère donc nécessaire.

Or tous les scénarios du futur prennent naissance dans le présent. La démarche employée par Joop de Vries permet d'analyser la société. En effet, elle société reflète les individus : l'Europe est le reflet de ce que les européens veulent. Les politiques reflètent la conscience collective. Des interactions permanentes s'instaurent entre technologie, économie, démographie et politique.
Deux tendances importantes marquent profondément la société européenne et touchent toutes les couches de population : la recherche de sens devient très importante, par opposition à l'engouement pour la nouveauté précédemment. Le consommateur résiste de mieux en mieux à la manipulation. La société est considérée comme un système vivant avec des interactions entre individus et donc complexe. La gestion de la complexité, et c'est remarquable, est surtout le fait des jeunes qui sont les plus capables de surmonter incertitudes et difficultés. D'autre part, l'individu est de plus en plus autonome. Voilà 50 ans, en fonction de sa classe sociale, de ses études, l'individu adoptait un certain comportement, un rôle s'imposait à lui. Aujourd'hui, c'est de moins en moins vrai. C'est un mouvement général, de fond. Mais tous n'évoluent pas à la même vitesse.

Trois archétypes différents :

1. Le groupe **des individualistes, des compétitifs**, surtout représenté en Grande Bretagne et sous-représenté en Allemagne de l'Ouest. Pour eux, la compétition est normale, saine, l'argent est important. Ils sont favorables au libre échange qui donne sa chance à tout le monde, qui est une loi naturelle. Chacun est responsable et doit être rémunéré en fonction de sa performance.
2. Le groupe **des responsables, engagés**, représenté en Europe mais pas fortement aux Etats-Unis. Ils veulent "appartenir". Ils ont besoin de respect et d'appréciation. Ils sont sceptiques à propos des grandes compagnies qui manipulent de grosses sommes d'argent. Pour eux, le marché ne donne pas le leadership. Ils attachent beaucoup d'importance à l'éthique, à l'action locale.
3. Enfin, le groupe de **l'avant garde** est le plus petit. Il est assez représenté aux Etats-Unis. Ces jeunes veulent tout faire et tout avoir : argent, famille, carrière, loisir, protection de l'environnement. Pour eux, l'innovation est positive par définition, la technologie est la clé de l'évolution. Grâce aux réseaux de communications, ils ont l'impression de tous vivre virtuellement dans la même cité.

Si ce groupe émergent n'est ni un groupe idéal, ni ce vers quoi tend la majorité, il est la preuve du changement de paradigme. Cela se retrouve dans les faits et va durer. Ainsi, ce groupe accepte, sans état d'âme, que l'on paie des agriculteurs pour ne pas produire, des pêcheurs pour ne pas pêcher.
Les perceptions que les uns ont des autres sont intéressantes : les individualistes du groupe 1 sont très heureux de vivre, le monde est fait pour eux. Le groupe 2 les juge irresponsables. Le groupe 3 les voit peu sophistiqués, pas éduqués, bruts.
Les gens du groupe 2, les «raisonnables engagés», se conçoivent comme des gens décents, civilisés, sages. Les individualistes les jugent dépassés, ennuyeux, ringards. L'avant garde les considère comme une majorité silencieuse utile, mais pas très importante.

La vision du monde est différente en fonction des groupes. Le futur dépend de la dominance de tel ou tel archétype. Quel scénario envisager ?
La logique du groupe 1 est une logique de course à la productivité, de stress, pour consommer de plus en plus. La performance est prioritaire à tous les niveaux. Pour eux, il n'y a pas de limite aux désirs, aux besoins des consommateurs. C'est pour les protéger que l'on protège le marché et qu'on lutte contre la cartellisation.
La logique du groupe 2, des «responsables engagés», est qualifiée de «destin commun» : la société est un être vivant qui doit en permanence se réactualiser, dont chacun est responsable. Ils recherchent un sens à l'action. Pour eux, le marché est un moyen au service d'une fin. Ils résistent de manière croissante à la manipulation et à l'ingérence. Ils se soucient de la situation des pays en voie de développement et pensent que cette préoccupation est légitime.

Un exemple : le secteur agricole

Il est, pour les gens du groupe 1, les «individualistes», un business comme les autres. C'est un secteur qui emploie trop de monde, qui doit être restructuré. D'après eux, il faut recruter des managers professionnels, supprimer les subventions et créer de nouveaux marchés pour le bénéfice des consommateurs. Par contre, pour le groupe 2, l'agriculture est un domaine particulier, lié à la santé, à l'environnement, à la qualité de la vie. Pourquoi dès lors mettre en concurrence les agricultures de l'Europe, de l'Idaho ou de l'Australie ?
En ayant recours aux cartes mentales et aux scénario qui en découlent, on comprend mieux les prises de positions des uns et des autres. Sur de tels sujets stratégiques, il est utile de mobiliser et d'organiser les informations sur le contexte général et de prendre en compte les représentations mentales des acteurs concernés qui sont intérieures, intuitives, pas toujours formulées.
Une négociation peut bien sûr rassembler des personnes de trois archétypes différents. La conduite de la négociation peut consister à rechercher des dénominateurs communs. Mais l'action qui en découlera sera forcément très réductrice. Par contre, l'écoute sans jugement préalable, permettant d'admettre et de comprendre la vision des différentes personnes favorise l'émergence d'idées nouvelles.
Si on appliquait cette méthode à l'agriculture, il est probable qu'aucun grand plan n'en sortirait. Par contre, une multitude de petites idées acceptées par tous émergeraient.

En bref ...

Bienvenue sur le site de Sol et Civilisation

Si vous souhaitez avoir accès à tous les travaux de Sol et Civilisation, réagir sur nos propositions, partager facilement votre expérience, promouvoir une démarche innovante, mettre à jour des situations de blocage, etc,

Rendez-vous au :

http://www.globenet.org/soletcivilisation

Sol et Civilisation et le Club Ethos

Le nucléaire fait partie de notre cadre de vie. L'accident de Tchernobyl et ses conséquences en terme de contamination territoriale ont montré que le risque de contamination radioactive à faible dose, jusqu'alors non pris en compte, était bien réel et qu'aucun territoire, en particulier ceux d'Europe de l'ouest, n'en était exempt.
Un tel phénomène a pour spécificité d'affecter le vivant dans toutes ses dimensions : la nature, l'alimentation, la santé, l'habitat, la vie locale ; les problèmes posés mettent ainsi en jeu à la fois les acteurs publics et privés dont le comportement est déterminant pour la recherche de solutions à la portée de l'ensemble des acteurs de la société ; or ces acteurs ne sont pas préparés à la gestion en bien commun de telles crises, il est donc essentiel que puissent se développer, par anticipation, des méthodologies adaptées à la prise en charge par les nombreux acteurs concernés de tels problèmes complexes dont les exemples ont d'ailleurs tendance à se multiplier (vache folle, qualité des eaux, etc).
La France par la qualité de ses territoires, de ses productions alimentaires, les performances de son agriculture, mais aussi par sa proximité aux risques nucléaires de l'Est est doublement concernée en terme de risque mais aussi de capacité à participer efficacement à la recherche des modalités de gestion de telles crises.
Sol et Civilisation considère qu'il s'agit là d'un positionnement stratégique fondamental pour notre pays et particulièrement les milieux ruraux et agricoles, vis à vis des nouvelles situations de crise liées au vivant, présentes ou à venir ; elle s'est associée au Club ETHOS en participant à ses travaux et en soutenant l'intervention de l'Institut de Stratégies Patrimoniales de l'INA-PG, dans la démarche de réhabilitation des conditions de vie dans les territoires contaminés après Tchernobyl, en Belarus ; ce projet engagé depuis 1996 est conduit par une équipe constituée à partir de l'Université Technologique de Compiègne, l'INA-PG, le Centre d'Etudes et de Protection Nucléaire et la société MUTADIS. Sa première phase a été financée par l'Union Européenne, une seconde est en cours d'instruction.
Le Club ETHOS réunit, outre cette équipe, un ensemble de partenaires tels que EDF, l'Institut de Protection et de Sûreté nucléaires, le Ministère de l'industrie.

Les modalités d'adoption de la TPU par les communautés de communes illustrent les risques qui pèsent sur la gestion démocratique des communes, l'exercice de leur responsabilité par les élus locaux et le respect de la subsidiarité inhérente à la coopération intercommunale.
En effet, alors que pour les décisions importantes, une majorité qualifiée est requise, la loi de 1992 dispose qu'une décision aussi fondamentale que la TPU peut être prise à la majorité simple ce qui permet lors d'un vote, les abstentions n'étant pas prises en compte, qu'une minorité décide de la structure des ressources fiscales des autres communes qui peuvent y être majoritairement opposées.
La loi Chevènement confirme cette orientation en attachant à l'adoption de la TPU des incitations alléchantes : une DGF de 175 F par habitant pour 2000, qui pourrait cependant diminuer les années suivantes si l'intégration fiscale de la communauté de communes n'est pas suffisante (ce qui rend aléatoire le bénéfice du retour aux communes de l'intégralité des trois autres impôts).
Ainsi, au nom de la simplification, les modalités du renforcement de l'intercommunalité conduisent insidieusement au risque de priver les communes d'une de leurs prérogatives fondamentales et la coopération intercommunale de ce qui devrait être sa qualité première : ne faire que ce que chaque commune ne peut faire seule.

La lettre de Sol et Civilisation
est tirée à 3 750 exemplaires

Directeur de publication : *Raymond Lacombe*
Secrétaire de rédaction : *Carine Lamérand*
Maquette : *Annie Borgeaud*