

## CHAPITRE V

# RÉINVENTER LE TRAVAIL

RÉINVENTER LE TRAVAIL ? À première vue, la brochure commerciale de Bretagne Ateliers est celle d'une entreprise industrielle comme les autres. « *Mécanique générale, façonnage, métallerie, montage et conditionnement* », telles sont les « *compétences sur mesure* » offertes par ce groupe. Une formule accroche l'œil pourtant, « *la primauté de l'homme* » au service du client, mais il pourrait s'agir d'une clause de style.

Ce n'est pas le cas, et il suffit de se rendre sur place pour le comprendre. Près de Rennes, plus précisément, sur une des sept implantations locales de Bretagne Ateliers, par exemple celle de La Touche Tizon : elle fait face à l'usine du groupe Peugeot-Citroën. On remarque tout de suite que les ateliers y sont clairs, vastes, propres et tout particulièrement silencieux. Si vous vous en étonnez, on vous répondra, le plus naturellement du monde, que les matériaux utilisés pour la toiture sont très novateurs, à forte performance acoustique. Pourquoi ? Pour le confort des employés qui y travaillent, bien sûr.

Le Groupe fabrique, assemble et commercialise des équipements qui rentrent dans le montage des véhicules

sur chaîne, presque en temps réel. Inutile de préciser que la perfection y est de ce monde. Le niveau de qualité approche le « *zéro défaut absolu* », indispensable pour éviter les reprises d'anomalies en bout de chaîne chez le client PSA, ou pire, les arrêts complets de production en cas d'erreur. C'est à cette condition que cet établissement a pu être intégré dans le principe du « *flux synchrone* ». Vous connaissiez le flux tendu, peut-être, comme le meilleur moyen de faire vite. Il y a mieux : le flux synchrone est au flux tendu ce que l'urgence est à la rapidité. Le respect des normes les plus exigeantes va donc de soi, à tel point que Bretagne Ateliers est chargé du contrôle et de la mise en flux de pièces venues de l'étranger. La rigueur est devenue une seconde nature pour tous.

## DONNER ENVIE D'AVOIR ENVIE

Nous avons affaire ici à des équipes d'élite. Car c'est sur elles que Jean-Michel Quéguiner a fondé les succès du Groupe depuis près de trente ans : « *Une équipe sportive gagne quand il y a une bonne ambiance entre les joueurs. C'est indispensable pour que les échanges fonctionnent et conduisent au but. En entreprise, c'est pareil. Mon rôle, notre rôle à tous, c'est, dans le travail, de donner envie d'avoir envie.* » Dans un univers aussi concurrentiel que l'équipement automobile, il a en effet fallu que les employés et la direction se serrent les coudes pour ne pas disparaître, comme beaucoup d'autres sociétés de ce secteur. Ils ont d'ailleurs tous réalisé bien davantage, en assurant une croissance régulière et soutenue depuis l'origine... À la différence de nombreux

confrères, Bretagne Ateliers n'a jamais réalisé aucun licenciement économique. Et Jean-Michel Quéguiner d'ajouter : « *Au-delà de nos fabrications industrielles, nous fabriquons du lien entre les personnes. Et en plus, on l'entretient pour qu'il dure.* »

Une précision s'impose : ces troupes d'élite de 700 salariés comptent 80% de personnes handicapées. Qu'ils soient physiques, psychologiques ou encore sociaux, leurs handicaps sont reconnus par la Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel, la Cotorep. Cela signifie qu'il s'agit d'employés dont l'activité de travail est réduite de 20 à 70%, par rapport à une personne valide.

Chez Bretagne Ateliers, six des unités du groupe ont donc le statut d'« ateliers protégés », qu'on appelle aujourd'hui « établissements adaptés ». À l'évocation de cette caractéristique, beaucoup s'imaginent une avalanche de subventions, qui transformerait ce type de structure en camp de vacances à haute rentabilité. Il n'en est rien et c'est bien pour cela, entre autres, qu'on en rencontre peu. Le détail financier nous est donné : « *Le groupe supporte les mêmes charges que toute autre entreprise. Il ne perçoit aucune subvention, pour les adaptations de postes, améliorations ergonomiques, formations spécifiques... Et les handicaps importants ne s'accompagnent d'aucune compensation particulière. À l'inverse de l'entreprise en milieu ordinaire employant des personnes handicapées, les ateliers protégés sont exclus des aides habituelles. À la place, l'État verse un forfait annuel par salarié handicapé représentant environ 2% de son chiffre d'affaires. Il sert à financer le surcoût lié à*

*l'emploi de ces personnes... que le groupe évalue à plus de 6 % ». Restent donc 4 % à compenser, afin de se positionner simplement à égalité avec la concurrence.*

Lorsque l'on demande à Jean-Michel Quéguiner comment il y parvient, il ne se livre pas à une exégèse des comptes pour analyste financier. Ce serait une approche superficielle, voire trompeuse du succès de Bretagne Ateliers. Mais il en donne bien volontiers les clés, en parlant des gens, son sujet favori: *« C'est la motivation qui nous tient tous ici. Pour les handicapés, il faut faire l'effort de se resituer dans ce qu'ils ont vécu, pas uniquement dans leur chair, mais dans leur rapport aux autres. Essayons de nous imaginer ce qu'ils enduraient quand ils étaient confrontés, dans leur enfance, au regard de leurs camarades, à leur incompréhension, voire à leur violence, volontaire ou involontaire. Lorsque vous avez connu ça, et que vous voulez en sortir, vous développez une puissance que les valides n'imaginent même pas. »*

Daniel Lafranche, le directeur général de Bretagne Ateliers, ajoute une caractéristique originale de l'organisation, facteur de réussite: *« On a essayé de faire en sorte que les modes opératoires fassent du handicap, un avantage. C'est plus facile à dire qu'à faire, mais le fonctionnement est chez nous une des clés essentielles du succès. »* Le groupe investit beaucoup dans ses modes de management qu'il veut *« au top niveau. Nous misons sur l'animation des hommes et leur capacité à piloter des machines dans le cadre d'une performance globale »*, en particulier la satisfaction du client. Pas question d'assistantat donc, mais, selon Jean-Michel Quéguiner, *« une réalisation collective de haut niveau, fondée*

*sur le fait que l'on donne envie à chacun de se réaliser dans une activité qui a du sens. Alors que les autres entreprises génèrent une angoisse énorme, nous utilisons les mots pour libérer l'homme, pas pour l'inhiber ».*

Une différence d'orientation se voit aussi dans les investissements en machines. Alors que les autres sociétés du secteur, à capitaux européens, américains ou asiatiques, misent sur les technologies les plus récentes et des équipements dernier cri, Bretagne Ateliers se contente volontairement d'outils techniques performants, mais rarement de pointe. C'est qu'un choix déterminant a été effectué: l'Homme plutôt qu'une technique dispendieuse... et inutile, en l'occurrence.

L'implication de chacun constitue le fondement du succès de Bretagne Ateliers. Mais quels sont les détails de ce *« mode de management axé sur l'homme »*? S'adapter, tout d'abord. Pour répondre à ses choix fondamentaux en faveur du handicap, le Groupe a bien entendu développé un savoir-faire spécifique en matière d'ergonomie des postes de travail. Ceux-ci font l'objet de modifications, parfois complexes, en fonction des possibilités de l'opérateur. Dans ce domaine, l'échec est impossible, et les idées sont l'affaire d'une ingénierie spécialisée. Les investissements en recherche sont donc élevés, pour permettre au plus grand nombre de salariés fragilisés d'assurer pleinement leur mission.

Respecter, ensuite. Un choix déterminé a été fait en faveur de l'environnement. Ce n'est pas une concession à une quelconque mode actuelle, mais une prise de position

en accord avec une véritable éthique d'entreprise. *« Le groupe affiche résolument sa volonté de ne pas être dans le camp de ceux qui contribuent à obérer l'avenir de la planète. Aussi, veille-t-il à utiliser des process et fabriquer des produits qui ne nuisent pas à l'écosystème ».*

Ce respect concerne aussi, voire surtout, les femmes et les hommes qui font l'entreprise. Il implique des innovations qui font la différence avec une organisation classique. La hiérarchie, par exemple : la formule adoptée est simple, c'est celle de la « pyramide inversée ». Simple peut-être dans sa logique, mais particulièrement avant-gardiste dans son principe : l'ouvrier – l'opérateur selon le vocable interne – domine l'ensemble, car c'est lui qui connaît sa tâche. Il est donc le plus à même à en parler et à l'influencer. Dans la réalité, il se situe plutôt au centre de l'organisation. Personne chez Bretagne Ateliers, où on se méfie des systèmes, ne pense à recréer une hiérarchie à rebours. Placer l'opérateur au centre, c'est lui donner une position symbolique au cœur de l'entreprise et stimuler la participation qui est attendue de tous.

## DEVOIR D'EXPRESSION DES SALARIÉS

Car, en plus, chez Bretagne Ateliers, les salariés ont la parole. Jean-Michel Quéguiner précise même, à ce sujet, qu'il s'agit *« non pas de droit, mais de devoir d'expression »*. Cette implication individuelle et collective constitue une condition *sine qua non* de succès de la démarche. Elle crée une sorte de mouvement perpétuel, qui met l'entreprise en

état de veille constant. Chaque recherche constamment les améliorations possibles dans sa propre tâche, pour l'intérêt général. Nous sommes là dans un système qui se situe à des années-lumière du cloisonnement des fonctions.

Dans cette culture du partage, les échanges ne portent pas sur la défense d'un pré carré ou d'avantages individuels. Ils s'emploient à faire de l'entreprise, selon Daniel Lafranche, *« un outil de progrès permanent pour garder son emploi. Chacun est donc impliqué, sinon cela ne marcherait pas. Il n'est d'ailleurs pas question d'argent, pour éviter de polluer le processus d'échange entre personnes majeures. Volontairement, les suggestions ou initiatives prises ne donnent pas lieu à prime complémentaire ».*

La vie interne est rythmée par une organisation en territoires et groupes de salariés, dénommés « villages ». Leurs noms sont fleuris, comme « Système D, l'Air de rien, Oxygène » ou encore « les Célébrités ». Chacun d'entre eux regroupe une douzaine de membres, dans un ensemble non hiérarchisé, mais ordonné. Un « pilote », éventuellement assisté d'un « copilote », a pour rôle d'animer les réflexions. Tous les salariés peuvent ainsi s'exprimer et influencer l'entreprise, selon un processus officiel qui engage conjointement la direction et chaque participant. Jean-Michel Quéguiner souligne la logique de cette idée : *« Je me suis tout simplement inspiré de la vie réelle. Le village est un archétype, avec la mairie pour l'organisation, le bistrot pour la convivialité, l'église pour les croyances. Ici, on croit dans le client et dans l'avenir aussi, surtout pour les handicapés. Ça s'appelle l'espoir... »*

Les suggestions qui sont retenues par le village, sont rassemblées sur des listes, pour réalisation. Si le sujet concerne une amélioration du village lui-même et si ses membres peuvent en assurer directement la réalisation, ceux-ci en prennent eux-mêmes la décision, sans autre forme de consultation. Dans le cas où des investissements d'une importance plus significative sont nécessaires, c'est au pilote du village de se faire l'ambassadeur de l'idée auprès de la direction de l'établissement. La décision est prise le plus vite possible. Si une étude complémentaire s'avère nécessaire, le délai de réponse en dépendra et sera annoncé à l'avance. Enfin, dans le cas où la proposition entraîne des répercussions sur d'autres entités, celles-ci sont alors directement impliquées.

*« Par rapport à l'assemblée générale du patron d'usine qui décide des priorités, notre système fait gagner un temps fou », commente Jean-Michel Quéguiner. « Il y a parfois discussion, bien sûr, mais l'adhésion est naturellement acquise, puisque les idées viennent des opérateurs eux-mêmes. C'est comme cela que le changement permanent s'instaure naturellement chez nous. On crée ainsi un savoir-faire à l'écoute, par opposition à des métiers figés. Nous agissons donc selon un savoir-être, fait de souplesse avec nos clients dont les exigences se transforment en permanence. Nous n'avons même pas à décider d'être à l'écoute, c'est un état naturel à toute l'organisation. On a d'ailleurs un peu de mal à le faire comprendre aux jeunes ingénieurs que l'on embauche, car ils sortent d'un système éducatif qui leur a appris tout autre chose. Pour un Bac+5, il faut en moyenne une période de deux ans de décontamination. Avant cela, ils bégayent dans notre univers... »*

## CRISTAL

Ce modèle de fonctionnement a été formalisé sous le nom de « CRISTAL », qui résume ses principes dans chaque lettre : la Convivialité, tout d'abord, qui s'exprime au sein du groupe Bretagne Ateliers, ainsi qu'avec ses partenaires externes ; la Rigueur, ensuite, car une telle participation des salariés aux enjeux de l'entreprise ne peut se faire dans l'improvisation ; l'Implication, que chacun démontre dans l'exercice de sa fonction, mais aussi pour la performance collective du groupe ; la Simplification appliquée aux organisations, process ou autres procédures, afin de ne pas phagocyter l'individu ; la notion de « tous ensemble », qui disqualifie le chacun pour soi ; l'Amélioration constante, que génère le mouvement créé par chacun ; et enfin la Longévité du groupe, pour laquelle chacun milite, à la recherche d'un progrès permanent.

Les Oscars d'Ille-et-Vilaine couronnent depuis près de vingt ans des actions significatives dans le domaine de l'économie régionale. Le groupe Bretagne Ateliers en a été le lauréat 2003. C'est sa vocation sociale confirmée et son succès économique qui ont été ainsi célébrés. Souvent, on imagine en effet l'un sans l'autre, en reléguant ce type d'initiatives dans une sorte de ghetto philanthropique... Bretagne Ateliers allie les deux, plongé dans une économie agressivement concurrentielle.

Mais, au-delà des honneurs, la réussite de cette réalisation exceptionnelle tient, avant tout, dans ce qu'en pensent

les gens qui y vivent. Jean-Michel Quéguiner a fait sa petite enquête interne, dont il dévoile ainsi les résultats : « 87 % des salariés disent que Cristal, c'est super ! » Depuis la création du premier village, en 1987, et sa généralisation dix ans plus tard, l'idée a donc remarquablement fait son chemin. Car, ce qui importe le plus à Jean-Michel Quéguiner, ce sont les témoignages spontanés des personnes à qui Bretagne Ateliers a apporté un changement de vie. Et, en trente ans, il y en a !

Jean-Michel Trébon, par exemple : « J'ai arrêté l'école en quatrième, à quinze ans. Je voulais faire un apprentissage et devenir peintre en bâtiment. » Il suit une année de préapprentissage « qui se passe bien ». Mais une visite médicale du travail, nécessaire avant de débiter sa formation complète, lui apprend son inaptitude, une malformation de la hanche. Il s'oriente alors vers la mécanique : même conclusion. Convoqué par la Cotorep, il est reconnu handicapé et s'entend dire : « Mon pauvre monsieur, vous êtes un déchet pour la société »... Le jeune homme fond en larmes : « À 17 ans, ça détruit plus que ça ne construit ! »

Suivent différents stages et un travail d'utilité publique d'un an, consacré à l'entretien d'espaces verts d'une commune. Un collègue part en retraite et il aspire à le remplacer. Il passe le concours avec succès, mais son handicap resurgit : il est à nouveau déclaré inapte. Jean-Michel Trébon tente alors d'améliorer le fonctionnement de sa hanche, au Centre de réadaptation fonctionnel local. Et, pendant ce temps, il postule chez Bretagne Ateliers. Après six mois de candidatures renouvelées, il est embauché :

« J'ai commencé comme opérateur sur machines, en 2x8 ». Il suit des formations internes, devient régleur, puis animateur d'un groupe de quinze à vingt personnes, épaulant ainsi le chef d'équipe en câblerie.

Mais à l'époque, les travailleurs handicapés ne peuvent devenir chefs d'équipe. Sans espoir d'évolution, ses chances de garder son emploi risquent encore de se voir compromises : « j'étais amer », résume-t-il. Quelques mois plus tard, « les choses évoluent dans le groupe » ; il peut finalement postuler et accéder à l'échelon supérieur. « Après une bonne formation interne », il encadre une équipe de trente-cinq personnes. « Aujourd'hui, je me sens bien. Bretagne Ateliers est pour moi une seconde famille. Y travailler m'a permis de me construire personnellement. J'ai un foyer, des amis, une vie normale. Je suis fier de travailler ici et d'avoir eu ce parcours, même si les choses n'ont pas toujours été faciles. En effet, il a fallu du temps pour que les mentalités changent, même ici. On m'y considère comme un ouvrier normal et je n'aurais jamais eu la chance de progresser ailleurs comme ici, où nous sommes reconnus et mis en confiance. »

Cette expérience humaine ne rentre pas dans le bilan financier usuel, ni dans le compte d'exploitation d'une entreprise. Un groupe comme Bretagne Ateliers crée de la richesse financière, mais il apporte plus encore : une « valeur ajoutée sociale ». Cette valeur demeurera-t-elle encore longtemps ignorée par l'entreprise dite classique, ou celle-ci s'en inspirera-t-elle pour définir son futur ? C'est à Daniel Lafranche qu'il revient de pousser le raisonnement plus loin encore. Il demande ouvertement, face aux écono-

mies que réalise sa concurrence en n'attachant pas la même importance à l'humain : « À quand l'attribution des marchés au mieux disant social ? ».

D'ici là, Bretagne Ateliers continuera à « revendiquer son statut d'entreprise socialement responsable, humainement novatrice et créatrice de richesses ».

### « JE VOULAIS CHANGER LE MONDE »

S'agit-il d'un engagement isolé ? En réalité, ceux qui ont formulé des idées pour « réinventer l'entreprise » s'avèrent plus nombreux qu'on l'imagine couramment. Qu'ils soient sociologues, spécialistes des organisations ou encore grands patrons, ils ont imaginé des modes de fonctionnement atypiques et créé des cultures d'entreprise innovantes.

Cet état d'esprit transparait, par exemple, dans le titre des mémoires d'André Essel, *Je voulais changer le monde*<sup>1</sup>. On comprend cette affirmation si l'on confronte l'ambiance habituelle au travail, de nos jours, avec celle qui régnait, à la fin des années 60, à la Fédération nationale d'achat des cadres, la FNAC. En voici une évocation...

« Nous fêtions souvent ensemble tel ou tel événement, après la fermeture du samedi soir. Au cours de l'un de ces pots,

1. André Essel, *Je voulais changer le monde*, Mémoire du Livre, 2001.

un gars lança une chanson. Presque tous les employés la reprirent. Une seconde suivit, puis une troisième. (...) Cette fraternité qui réunit, pendant les quinze premières années, tous ceux qui travaillaient à la Fnac, compta pour beaucoup dans le dynamisme de l'entreprise. Nos collaborateurs se passionnaient pour nos combats. Chacun donnait son point de vue sur le matériel, les nouveaux produits, l'agencement, les locaux à acquérir. En compensation, tous ceux qui ont connu cette période reconnaissent qu'elle fut un moment heureux de leur vie. »

Cette volonté d'entreprendre autrement s'avère même posséder une histoire, depuis les années 30. Quelques timides tentatives d'instaurer une forme d'humanisme dans l'entreprise se retrouvent alors, en France. Les témoignages sont rares, mais en voici un sous la forme d'un ouvrage de 1927, écrit par un ingénieur des Arts et Manufactures, un certain Carlioz. Il regroupe l'ensemble des leçons professées par lui-même, à l'époque, à l'école des Hautes études commerciales.

Quand il rapporte les qualités nécessaires pour être chef d'entreprise, il donne au postulant ce commandement : « Il doit surtout et avant tout être foncièrement juste et bon. (...) Il doit être bon psychologue, dans ce rapport journalier avec tous ses collaborateurs, du plus modeste ouvrier, du plus petit employé jusqu'au premier de ses chefs de service ». Il encourage le chef à « l'équité, la justice appliquée avec bienveillance. On obtiendra du personnel plus de bonne volonté, plus de dévouement en le traitant avec bienveillance, qu'en se maintenant vis-à-vis de lui sur le terrain du droit et de

*la justice intransigeante* »<sup>2</sup>. On frise alors l'humanisme militant, pour ne pas dire l'idéalisme pur et simple...

Car il est clair, à l'époque, que le registre autoritaire est à la mode. C'est ce que confirme, dans les mêmes années, un autre ouvrage que son auteur, un industriel, définit comme un *vade-mecum* du chef d'entreprise. Il y annonce tout de go : « *En fait, c'est le tempérament du donneur d'ordres qui semble, dans la plupart des cas, faire le chef véritable...* » et on s'interroge en découvrant la dernière partie de cette phrase, «... *non sans dommages dans certaines circonstances* » !

Les exigences qui forgent « *la personnalité de chef* » sont également détaillées. Elles font frémir... « *Cet entraîneur qui avance comme un obus sera dur même pour ses collaborateurs. Dans les moments critiques, ils accepteront cette rudesse comme une nécessité. Aux époques prospères, ils souhaiteront qu'un peu de bonté la contrebalance. Les producteurs ne sont que des instruments sociaux, le patron n'est que l'outil régulateur. Donc sa bonté doit s'exercer au dehors, avant de se déclarer au-dedans. Au reste, ses collaborateurs, lorsqu'ils sont sincères, lui demandent plus l'occasion de s'élever par l'accomplissement d'une belle tâche pénible que la manifestation d'une sensibilité caressante ou pleureuse.* »

Cette approche virilisante contient en germes les débordements actuels du néo-libéralisme, pour lequel

2. Jean Carlioz, *Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles*, Dunod, 1927.

l'homme n'est qu'un outil dévoué à la rentabilité des capitaux investis. Au cas où certains auraient encore des états d'âme malgré ces avertissements, l'auteur croit nécessaire d'ajouter cette mise en garde finale : « *On perd la popularité en la cherchant. Le plus sûr moyen pour le chef d'être méprisé, c'est, même sous un prétexte joli, d'abdiquer ce qu'il y a de fort dans sa fonction* ».

Il est certain qu'avec de tels principes, il n'y a pas grand risque, pour celui qui les applique, de paraître obséquieux. Enfin, l'auteur fait finalement aveu du rôle moteur du pouvoir, dans sa toute-puissance égoïste, en écrivant : « *Dur pour les autres, le patron doit l'être plus encore pour lui-même. Le commandement absorbe tellement ses efforts qu'il ne lui reste plus le temps de jouir, sinon de jouir de commander* ». Nous y voilà donc<sup>3</sup> !

### LA TROISIÈME VOIE DE LA PARTICIPATION

Il faut attendre le début des années 60, pour que des chefs d'entreprises européennes expriment, en nombre significatif, une ouverture à des idées qui promeuvent ouvertement la dimension humaine du travail. Certains expérimentent, dans leurs propres usines et administrations, la mise en place concrète de leurs principes. À titre d'exemple, nous citerons l'un d'entre eux, Pierre Mayeux, président de syndicat patronal.

3. Jean Wilbois, *Le chef d'entreprise, sa fonction et sa personne*, Librairie Felix Alcan, 1931.

Il prend hardiment position quant aux obligations du dirigeant dans les rapports avec son personnel : « *Les hommes ont aussi besoin de considération, ils ont besoin d'amitié. C'est tout à leur honneur. Que ne deviennent donc pas, ne se maintiennent pas, que ne s'intitulent pas chefs d'entreprise, ceux-là qui n'ont pas le respect de l'autre, ceux-là qui ne sont pas, pour atteindre l'amitié, à la recherche constante de ce que nous avons ailleurs appelé la joie de comprendre.* »

Et, concernant le pouvoir, il prend le contre-pied de l'autoritarisme : « *Par la nature même et les exigences de sa fonction, le chef d'entreprise est un homme qui se donne, qui prend sur sa propre substance pour faire progresser le groupe dont il a la charge. Il y a comme une vocation missionnaire dans le métier de chef en général, et dans celui de chef d'entreprise en particulier. Ce dernier doit être le chef de l'entreprise : non parce qu'il aura été désigné par tel ou tel aréopage, mais parce qu'il aura mérité, jour après jour, une position qui n'est jamais définitivement acquise.* »

Concernant l'argent, voici les obligations qu'il considère s'imposer à tout responsable d'entreprise : « *Améliorer les conditions d'existence, c'est-à-dire le pouvoir d'achat des hommes qui travaillent dans l'entreprise ; favoriser l'épanouissement de ces hommes, sur tous les plans, par des conditions de travail et de développements adéquates ; intégrer l'entreprise dans son contexte régional, national, européen ou mondial. Un profit raisonnable, équitablement réparti, est, pour l'entreprise, un besoin vital<sup>4</sup>* »

4. Pierre Mayeux, *L'entreprise et son chef*, Presses Universitaires de France, 1964.

Ce sont des raisonnements analogues qui conduiront à la mise en place par la France gaullienne, en août 1967, d'un système inédit de participation des salariés aux profits de l'entreprise, avec la création obligatoire d'une « réserve spéciale de participation ». Le temps a banalisé cette initiative mais, si on la resitue dans son contexte historique, on en mesure le caractère novateur. D'autant que les réflexions de nature sociale du général de Gaulle étaient élaborées à partir d'une vision critique du capitalisme pur et dur. Dans *Mémoires d'Espoir*, il développe l'idée d'une « troisième voie », censée « assurer la dignité de l'homme au travail ».

« *Depuis longtemps, je suis convaincu qu'il manque, à la société mécanique moderne, un ressort humain qui assure son équilibre. Le système social qui relègue le travailleur – fût-il convenablement rémunéré – au rang d'instrument et d'engrenage est, suivant moi, en contradiction avec la nature de notre espèce, voire avec l'esprit d'une saine productivité. Sans contester ce que le capitalisme réalise au profit, non seulement de quelques-uns, mais aussi de la collectivité, le fait est qu'il porte en lui-même les motifs d'une insatisfaction massive et perpétuelle. Il est vrai que des palliatifs atténuent les excès du régime, fondé sur le "laisser-faire, laissez-passer", mais ils ne guérissent pas son infirmité morale* »<sup>5</sup>.

À cet égard, imaginons que la participation constitue une proposition nouvelle à mettre en œuvre aujourd'hui : que de contestations virulentes d'un obstacle insupportable

5. Charles de Gaulle, *Mémoires d'espoir*, Plon, 1999.

à la liberté d'entreprendre, que de critiques quant à l'image rétrograde du pays dans une mondialisation triomphante ! Il y a fort à parier que cette idée d'associer ainsi ceux qui consacrent leur temps à l'entreprise, achopperait sur une formidable levée de boucliers...

#### « L'ENTREPRISE À VISAGE HUMAIN »

Les années 70, quant à elles, explorèrent des principes ambitieux prônant le partage du pouvoir et des gains financiers. Elles virent plusieurs expériences se concrétiser dans les systèmes de cogestion et d'autogestion. Au-delà de leurs résultats plus que mitigés, comme chez Lip, il reste des réflexions qui furent poussées à un stade très avancé – mais semble-t-il sans issue – pour associer directement le personnel à la gestion de l'entreprise, voire au capital.

Expression d'autres voies, un livre fait figure de témoignage essentiel de cette époque. Jean-Louis Servan-Schreiber y exprime une position militante pour *L'entreprise à visage humain*<sup>6</sup>. Plus de trente ans ont passé et pourtant, les différentes thématiques qui y sont exposées apparaissent étonnamment actuelles. Bien sûr, certains détails datent l'exposé. Mais ce sont bien des courants profonds que l'auteur nous livre, lorsqu'il s'interroge sur « un capitalisme à visage humain » et décrit « un système de valeurs à bout de souffle », produisant des « aliénés du travail ».

6. Jean-Louis Servan-Schreiber, *L'entreprise à visage humain*, Robert Laffont, 1973.

Concernant la mission de l'entreprise, une question fondamentale s'y trouve posée, celle de l'antinomie supposée entre le profit et l'humain. Jean-Louis Servan-Schreiber nous rappelle que « c'est un manifeste de 1972 d'Entreprise et Progrès, l'aile progressiste du patronat français, qui contient cette phrase apparemment banale : il faudra éviter d'ériger le profit, ce moyen et critère de gestion, en finalité unique de l'entreprise, la fonction de celle-ci étant, en définitive, d'ordre social ». Et il ajoute qu'à l'inverse, « la doctrine officielle du capitalisme, qui sert de référence à la plupart de ceux qui, à la tête des firmes, en sont les protagonistes, c'est que le profit doit demeurer la seule production ultime d'une firme privée. Sauf dans la mesure où la loi l'y oblige, cette dernière n'aurait pas à prendre en considération les problèmes généraux du milieu où elle évolue.

La controverse entre les deux thèses est déjà vive depuis plusieurs années aux États-Unis. Des chefs d'entreprise éclairés, des sociologues, des économistes et quelques journalistes demandent qu'en plus de la production de profits, l'entreprise assume pleinement ses responsabilités : d'une part à l'égard de ceux qui y travaillent (ce n'est pas une idée bien neuve, mais quand on constate à quel point elle demeure souvent théorique, il faut bien la répéter), d'autre part, envers la communauté humaine et sociale où elle évolue (depuis sa propre ville, qu'elle ne doit pas abîmer, jusqu'à toutes les nations du monde où elle s'est implantée, avec un souci plus large de protection de la nature et de la santé des êtres vivants). Ne pas le faire serait, selon eux, créer un déséquilibre si patent entre la richesse en moyens et l'égoïsme mercantile dans l'attitude, que l'ensemble de l'opinion publique (clients,

*actionnaires, citoyens, gouvernants) se retournerait fatalement contre elle, entravant son fonctionnement ».*

La « responsabilité sociale » se trouve déjà définie, d'une manière si proche de ses ambitions actuelles ! Pour tous ceux qui s'imagineraient aujourd'hui avoir créé un nouveau concept et faire preuve d'une modernité activiste en promouvant la RSE, ce constat incite à la modestie ; mais aussi à l'inquiétude. Comment en est-on arrivé à redécouvrir ainsi, avec la conviction d'innover, des idées qui auraient dû s'imposer depuis longtemps ? Ne s'est-il rien passé entre-temps ?

On qualifiera le phénomène, au mieux, d'évolution mesurée depuis les années 70... Mais d'autres confirment un net recul et sont plus pessimistes, tant les pesanteurs sont énormes ! Il est vrai que le point de vue des dirigeants « d'entreprises en forte croissance », par exemple, n'est guère encourageant. Ceux-ci ont été interrogés pour livrer leurs valeurs. Précisons que la catégorie étudiée exclut, par définition, toute société en difficulté. Elle suppose même une certaine aisance pécuniaire, liée aux résultats financiers enregistrés, très positifs. Ces entités ont donc « les moyens », en particulier ceux de se préoccuper de leur personnel ou des autres. En tout cas, leurs capacités financières dépassent objectivement celles de Bretagne Ateliers...

Quelles sont donc ces valeurs de dirigeants ? « *La réactivité* » est grande favorite, suivie de près par la « *qualité* » et « *les clients* ». Mais « *l'esprit d'équipe* », pourtant très politi-

quement correct, n'est déclaré qu'au cinquième rang. Cette notion ressemble pourtant plus à une déclaration obligée qu'à un engagement réel, tant elle est élémentaire. Malgré cela, elle ne semble pas pratiquée par deux tiers de ces chefs d'entreprise...

Le « *respect* », concept plus impliquant, fait un flop, avec 20% de partisans. Problème : cela signifie-t-il que les autres ne s'en soucient pas, le rejettent même ? Dans le meilleur des cas, ils l'oublient, ce qui ne réjouira pas leurs salariés. La « *solidarité* », elle, pousse franchement trop loin l'engagement. Tout à la fois dimension sociétale et valeur de partage avec les équipes internes, elle est repoussée au *onzième rang* des préoccupations. Ce type d'entreprise française n'est donc délibérément pas solidaire.

Mais c'est peut-être « *l'environnement* » qui explique le mieux l'ampleur et la nature du problème. Cité ici en rapport avec le développement durable, ce critère se trouve relégué dans les profondeurs du classement, avec 3% *des citations*. Un tel chiffre montre que ces responsables français s'abritent dans une bulle et sont oublieux de leurs obligations en ce domaine. Comment peuvent-ils s'avérer aussi en retard par rapport à leurs homologues européens ? Semblable aveuglement fait courir des risques sérieux à leur propre entreprise. Il confirme l'urgence, pour eux, d'appréhender de lourds enjeux qui se profilent à un horizon rapproché. Il en est de même pour les implications humaines du management. La prise de conscience n'est pas encore faite, révélée d'ailleurs par le faible nombre de Français présents dans les rencontres internationales

traitant de la responsabilité sociale de l'entreprise. Qui peut y contribuer<sup>7</sup> ?

## CHIEF PEOPLE OFFICER

En grandes et moyennes entreprises, ce sont les directeurs des ressources humaines qui ont une mission essentielle à jouer en la matière. Ils possèdent, de par leur expérience et leur personnalité bien souvent, le talent nécessaire pour faire progresser l'entreprise dans sa dimension collective, à la fois humaine et sociétale. Le processus de changement enclenché par la responsabilité sociale de l'entreprise devrait donc, logiquement, leur permettre de prendre des initiatives nouvelles. Pourtant, des « *directeurs du développement durable et de la responsabilité sociale* », spécifiques, ont déjà été nommés et occupent ce terrain dans quelques grands groupes.

Or il est essentiel pour les DRH que ce mouvement se fasse avec eux. Leur aura dans l'entreprise en dépend, mais aussi leur influence. Et qui peut mieux qu'eux, au sein de l'équipe dirigeante, comprendre et exprimer les préoccupations de leurs salariés ? Afin que celles-ci soient davantage prises en compte, ils devront conquérir un rôle encore plus décisif dans les choix stratégiques. Avec des questions simples : feront-ils systématiquement partie du comité exécutif dans les grandes sociétés ? C'est à souhaiter, pour

7. Étude Ineum Consulting/Deloitte, citée par *Le journal du Net Management*, décembre 2003.

que la place de l'Homme dans l'entreprise prenne un caractère un peu moins « ressource », un peu plus « humain ».

Pierre Ferracci n'est pas DRH, mais il a l'occasion de les côtoyer souvent. Pas dans des situations simples, d'ailleurs, puisqu'il intervient en général dans des cas de plans sociaux, comme conseil et expert auprès de dirigeants ou de comités d'entreprise, plus couramment. Son groupe, Alpha, comprend 800 consultants spécialisés dans ces questions, qui traitent quelques centaines de ces plans chaque année.

*« La culture des patrons, et en particulier ceux des grandes entreprises, est plutôt issue de la stratégie, de la finance, du marketing, de la technique aussi. Elle privilégie plus rarement les ressources humaines. D'autre part, et c'est lié, il y a peu de DRH qui passent en direction générale. Ceci limite naturellement l'attention accordée à leurs sujets, qui sont aussi ceux des salariés. En plus, leur rôle a beaucoup été contraint par la conjoncture et limité aux plans de restructuration. Ces dernières années, lorsque le DRH se trouvait exposé médiatiquement, c'était souvent pour défendre la dernière vague de licenciements, ou encore pour apaiser un conflit social. Il a d'ailleurs, parfois, servi de paravent bien pratique à des patrons, qui se gardaient ainsi d'intervenir. »*

Ce costume de licencié patenté, les DRH sont nombreux à le déplorer. Car cette carrière, ils l'ont souvent choisie pour des raisons d'intérêt porté aux autres. Ce sujet est si délicat que l'on se fonde ici sur des commentaires « off ». À notre époque, il semblerait dangereux, pour un

DRH, d'admettre publiquement qu'il ne se considère pas être là pour exclure, mais plutôt pour rassembler. Pourtant, cette fonction peu glorieuse d'« exécuter des basses œuvres » a entaché leur image et leur proximité avec leur personnel. Les DRH « *pensent à 91 % bénéficier d'une image positive de la part de leurs salariés* ». Une étude récente remet les pendules à l'heure, puisqu'elle révèle que « *la fonction Ressources humaines* » n'est créditée que de 42 % d'opinions positives parmi les salariés...

C'est peu, très peu pour une fonction qui implique par essence une proximité avec les équipes, hors peut-être des périodes de conflit social déclaré. Les commentaires de l'enquête confirment que « *les DRH apparaissent comme des boucs émissaires. C'est d'ailleurs sur trois items de climat social qui dépendent directement des DRH que le niveau de satisfaction des salariés est faible: l'accès à la formation (51 %), l'évolution de carrière (52 %) et la rémunération (44 %)*<sup>8</sup> ».

L'avenir est-il plus rose pour les DRH? Encore une fois, en tant que spécialistes des parties prenantes que constituent les salariés, ils ont toute crédibilité pour traiter le volet humain de la responsabilité sociale de l'entreprise ou du développement durable. Ces nouveaux mouvements constituent de véritables opportunités pour eux: ils devraient leur permettre de « changer de registre » en les impliquant dans une vision positive de l'entreprise.

8. Cegos, Enquête relations sociales et climat social, 18 novembre 2004.

Pierre Ferracci poursuit: « *L'employabilité, la formation tout au long de la vie renforcent encore davantage les attentes en matière de gestion des compétences. Celle-ci devient même un facteur-clé de succès pour attirer, former et garder les talents de tous ordres. Le rôle d'un DRH, considéré davantage comme un gardien des compétences au sens noble du terme, commence à émerger. Il est donc davantage sollicité aujourd'hui sur des enjeux d'avenir pour l'entreprise. Encore faut-il que les DRH s'affirment eux-mêmes sur des terrains plus larges. Mais on sent un mouvement positif en ce sens.* »

Un « *terrain plus large* », c'est ce que la société américaine *La Rosa's* a décidé d'attribuer à la fonction Ressources humaines. Celle-ci y a d'ailleurs perdu son nom habituel pour un autre, plus en rapport avec la nouvelle philosophie générale de son président, Tillman Hughes. Dans son entreprise, en effet, les employés sont considérés maintenant comme des clients internes. L'expression pourra faire sourire ou frémir des Européens. Mais dans le contexte des États-Unis où le client est roi, avec une qualité de service à son égard dont on n'a pas idée en France, cela équivaut à une consécration. Son DRH est donc devenu « *Chief People Officer* ». Quand on sait qu'un président a grade de « *Chief Executive Officer* », on comprend le renforcement considérable de pouvoir que symbolise la proximité des titres.

## DRH DE CONVICTION

La reconnaissance de l'importance de la mission: c'est également cela qu'exprime le titre de Dominique Vercoustre, directeur général adjoint en charge des ressources humaines. Nous sommes chez Beauté Prestige International, une société qui crée, fabrique et distribue les parfums d'Issey Miyake, de Jean-Paul Gaultier et, plus récemment du designer Narciso Rodriguez. Sous sa bannière, Dominique Vercoustre regroupe aussi, entre autres, l'organisation qui vient compléter d'une façon originale son rayon d'action. Il y a donc alliance entre une fonction transversale fonctionnelle et un rôle lié directement à l'opérationnel de l'entreprise. Le « profil de poste » est donc atypique, et correspond bien aux souhaits d'un homme qui croit à cet enrichissement apporté par le croisement des expériences.

*« Les DRH doivent être des gens de conviction. On les connaît trop souvent comme les bras des plans sociaux. Le "DRH killer" ne représente pas une majorité ! Car la richesse de notre fonction, c'est d'apporter aux personnes qui vivent dans l'entreprise la possibilité de se développer et de grandir. Cela signifie recruter, former, développer, promouvoir. Voilà des actions qui procurent un plaisir de faire. Et la récompense, c'est un salarié qui vous remercie de l'orientation que vous avez contribué à lui faire choisir, lorsqu'il vous dit: "Grâce à vous, je peux me révéler dans mon travail !" Là, nous sommes dans le cœur de ce pour quoi nous avons choisi notre métier. »*

Dominique Vercoustre insiste sur la nécessité de se trouver en adéquation avec le patron de la société. Il s'agit même d'une condition *sine qua non*, pour que le dirigeant en charge des ressources humaines ait la possibilité de dépasser l'aspect strictement administratif de sa fonction. En prenant des initiatives marquantes pour l'entreprise, il fait alors partie des *entrepreneurs* au sein de l'organisation et y accroît la portée des questions humaines.

*« Le DRH est irremplaçable pour permettre que les décisions stratégiques ne soient pas prises uniquement sur des critères financiers. Bien sûr, ceux-ci sont fondamentaux. Mais ils escamotent tout un pan de la réalité d'une société, qui est autant humaine que commerciale ou industrielle. Le DRH doit donc agir comme conseil, pour que les préoccupations humaines soient bien intégrées au business. Ainsi, on gagnera en performance. Dans le même temps, il est dépositaire de "l'art et la manière" d'y parvenir. Cela tourne parfois au paradoxe. Un exemple ? Quand les politiques réclament de "remettre les Français au travail", alors que vingt millions d'entre eux se lèvent le matin pour le faire, dont le personnel de son entreprise bien sûr, c'est au DRH de préserver la qualité du dialogue interne... »*

Un projet d'entreprise est un des éléments de « l'art et la manière ». Il constitue un moyen d'expression, très en vogue, pour traduire une volonté, celle de fédérer un groupe de travail. Il fait partie de ces moments marquants, pour tous ceux qui travaillent dans l'unité concernée. Sincère, authentique, crédible même, il ne l'est pas toujours: il arrive qu'on le cantonne à une fonction de

rideau de fumée. Il a alors pour objectif de donner à une entité une apparence de correction, alors qu'un management autocrate s'y épanouit.

Le nom pompeux de « charte éthique » agit plutôt comme un repoussoir. Le grand public et les salariés se montrent sceptiques. Ils portent un regard critique aux grandes envolées lyriques sur le thème : « Notre société est irréprochable, voici quelle en est la philosophie. Chacun est censé y adhérer avant d'entrer, veuillez laisser vos idées à la porte ». Dans un sondage réalisé en 2001, la Sofres a demandé à plus de mille personnes si elles avaient « tendance à faire confiance aux entreprises » qui développent de tels programmes. Le score est mitigé : 50 % répondent positivement, mais 40 % refusent leur confiance car elles considèrent que ces sociétés « ne cherchent qu'à se faire de la publicité ».

Il sera intéressant, dans quelques années, de faire une exégèse des réalisations des groupes concernés pour les comparer aux principes énoncés. Cette mise à l'épreuve pourrait réserver des surprises par rapport aux tables de la loi, avantageusement présentées par la charte de référence... D'autant que des aventures désastreuses comme celles des groupes néerlandais Ahold et italien Parmalat, n'ont pas amélioré la crédibilité de telles chartes éthiques. À cet égard, la lecture de celle d'Enron est savoureuse. Son légendaire patron, Kenneth Lay, avait l'habitude de symboliser la réussite de ses employés les plus performants, en leur remettant des galets sur lesquels étaient gravées les « visions et valeurs d'Enron : respect, intégrité, excellence »...

Ces cas sont exceptionnels, mais leur caractère emblématique a eu des répercussions profondes. Dominique Vercoustre le souligne : « Beaucoup de tels projets ont fleuri ces dernières années. L'image générale de ce genre d'initiatives a été ternie. Beaucoup restaient au stade de l'idée théorique, ils ne rentraient pas en vigueur dans les faits. Parfois même, la réalité contredisait les intentions pourtant écrites dans une jolie brochure sur papier glacé. Par exemple, à l'occasion d'une restructuration, quelques mois plus tard, ceux qui s'étaient mobilisés à fond dans ces projets se retrouvaient dans une charrette de licenciés. Ce genre d'aventures, pas si exceptionnelles que cela, a jeté le trouble dans les esprits. Le risque demeure aujourd'hui que les salariés prennent avec suspicion des démarches sincères. »

Dominique Vercoustre n'en a pas pour autant renoncé à formaliser chez BPI, ce qu'il désigne par l'expression « management par les valeurs ». Bien au contraire, cela fait partie intégrante, à ses yeux, de son rôle « ressources humaines ». Cet exercice, il l'a réalisé pour son président, qui présente ainsi le processus : « Ce travail a consisté à décliner, en partant des valeurs de BPI, les principes de management et les règles du jeu adaptées à l'ensemble de l'entreprise. Véritable alchimie, cette "formulation" des valeurs BPI permet d'expliquer et de comprendre comment chacun contribue à la performance de la Maison, mais aussi à sa cohérence. Son rôle dans la vie de la Maison prend dès lors tout son sens, pour mieux avancer et grandir harmonieusement ensemble ».

Les salariés ont été très directement associés à cet exercice, à l'occasion d'une convention dédiée, à Barcelone. Ils ont donc directement généré ces valeurs, qui « font désor-

mais partie de leur quotidien au travers de leurs actes, de leurs comportements, de leurs compétences ». Quelles sont-elles ? « Valeurs pivot, valeurs matrices, valeurs équilibrantes ou valeurs conséquences », elles sont graduées selon leur importance, des plus structurantes aux simples règles comportementales. Deux exemples montreront les principes qu'elles posent, engageant tous les niveaux hiérarchiques.

La « valeur équilibrante », appelée « interdépendance et respect des autres », revendique comme mots-clés « respect d'autrui, conscience collective, cohérence », et donne comme objectif de « faciliter les contacts transversaux, les synergies ». Une autre « valeur conséquente », qualifiée selon l'expression « épanouissement dans le travail », exprime, quant à elle, une nécessaire « reconnaissance du travail par la hiérarchie et par les autres » et induit « équilibre, flexibilité, sérénité, respect du collaborateur ».

Respect : cet engagement, utilisé aussi fréquemment, appartient à une société qui réussit, dans un monde très concurrentiel et volatil. Ce « management par les valeurs », BPI n'en fait pas une contrainte paralysante, ni une fioriture coûteuse. Il est compris, bien au contraire, comme un avantage concurrentiel véritable. Par ses seuls résultats par rapport à l'histoire récente de l'entreprise, il montre sa pertinence tout à la fois humaine et économique. Peut-être parce qu'il implique un engagement véritable de tous, et en particulier des responsables, pour un « savoir-vivre ensemble ». Cette expression paraîtra un peu surannée, à une époque qui méconnaît tant ces obligations élémentaires dans le monde du travail. Mais face à la popularité de

comportements fondés sur l'idée que « tous les coups sont permis », elle qualifie le point de passage obligé que tous les acteurs de BPI se sont eux-mêmes fixés pour réussir.

Pour Dominique Vercoustre, le « respect de la personne » engage son action professionnelle au-delà même de BPI. Il est, en effet, un des principes déclarés de la Personnel Association où se réunissent des DRH de grandes entreprises internationales, présidée par... Dominique Vercoustre. Ses adhérents souhaitent donner ainsi une réalité aux discours sur la valorisation du capital humain. Y parviendront-ils ? Ils s'y emploient activement, en tout cas.

## LES « RICHESSES HUMAINES » DES SCOP

« Confrontés aux mêmes défis et aux mêmes difficultés que les autres entreprises, les Scop présentent une différence fondamentale : les coopératrices et les coopérateurs, en étant parties prenantes d'un projet collectif, savent pour qui et pour quoi ils travaillent. Tous œuvrent pour un même but dont chacun perçoit le sens, qui mise sur le long terme plutôt que sur le court terme. Les Scop forgent ainsi un climat favorable à leur réussite. Ainsi, dans un pays aussi désenchanté que la France et en panne de projet, les Scop ont un message à porter : quels que soient les défis, les difficultés, il est possible sur son territoire, à son échelle, de vivre le bonheur d'une aventure collective et de se créer un avenir en sachant grandir ensemble, c'est-à-dire dans un cadre coopératif »<sup>9</sup>.

9. Patrick Segouin, *Participer magazine*, septembre 2004.

C'est ainsi que Patrick Segouin, président de la Confédération générale des Scop, définit la spécificité majeure de cette forme d'entreprise, fière de ses 170 ans. Le moins que l'on puisse dire, au vu d'une telle prise de position, c'est que la formule Scop ne fait pas son âge. Il se pourrait même que l'authenticité de ses principes fondateurs lui fasse prendre une nouvelle modernité, surtout dans un contexte économique à la dimension humaine quelque peu... perturbée.

Qu'est-ce qui fait une Scop, une société coopérative de production ? Ses détracteurs la décriront comme une sorte de chaos autogestionnaire à démocratie intégrale. Ces légendes ont la vie dure. Si une Scop a bien pour principe une participation au pouvoir – selon un système immuable de « *une personne, une voix* » –, celle-ci n'en est pas moins organisée. Autour d'un chef, tout d'abord : les salariés-associés mandatent un dirigeant pour gouverner et non pour plaire à tout le monde.

À moins qu'il ne se trouve tout naturellement coopté, il est d'usage qu'il fasse campagne. Là apparaît une première originalité, et non des moindres, un principe de représentation démocratique proche de ce que nous connaissons dans nos systèmes politiques, pour l'élection d'un maire, par exemple. Cette formule autorise une proximité entre les participants, analogue à celle que l'on connaît pour cette représentativité locale.

La seconde particularité se trouve dans une implication directe dans la gestion : les coopérateurs sont consultés sur

les étapes essentielles de l'entreprise, à l'occasion d'assemblées générales formelles. Ils sont associés aussi à son fonctionnement courant, dans de simples réunions régulières. Une véritable démocratie participative s'organise dans chaque Scop en fonction de ses statuts, de son histoire, du style de sa direction ou encore simplement du choix de tous de procéder ainsi.

Le troisième champ participatif concerne l'association au capital. S'il n'existe aucun seuil légal quant à la part de la Scop détenue par ses salariés, l'éthique et la pratique coopérative imposent que ceux-ci soient collectivement majoritaires et ainsi reconnus comme décideurs dans leur entreprise. De même, tout salarié n'est pas forcément associé, mais l'esprit même de la formule Scop vise à ce que chacun puisse le devenir. C'est donc le cas pour 54% des ouvriers et 82% des cadres<sup>10</sup>. L'association au capital est d'ailleurs variable d'un établissement à l'autre, le système étant fondé sur le principe de la libre adhésion de chaque associé.

Mais attention : il ne s'agit pas là de spéculation capitaliste, c'est la mise en commun qui constitue le lien. L'objectif essentiel en est l'exercice d'un métier, avec partage de l'outil de travail pour assurer à chacun un emploi et donc un revenu. Les parts sociales jouent un rôle d'apport pour le démarrage et le fonctionnement de la

10. Centrale des bilans de la CG Scop.

coopérative. Lors du départ d'un associé, elles sont simplement remboursées à leur valeur d'origine. Les réserves pécuniaires accumulées restent la propriété de l'entreprise, sans qu'aucun associé ne puisse en revendiquer une part quelconque. Cette caractéristique stabilise la structure financière et fait de chaque Scop, une race de société à part, qui éloigne les capitaux plus ou moins flottants: les « *business angels* » et autres fonds d'investissements ne fréquentent pas les Scop...

Autre originalité, ce sont les salariés qui sont les premiers bénéficiaires des performances financières de leur entreprise. Ils reçoivent en effet près de la moitié des résultats réalisés, alors que seulement 10% sont consacrés à la rémunération des parts sociales, donc distribués aux salariés associés. Après que les coopérateurs ont assuré ensemble leurs emplois, ils cherchent à les maintenir, en assurant la pérennité de leur Scop: 40% des gains sont donc affectés aux réserves dites « impartageables ». Celles-ci constituent une sorte de « trésor de guerre » pour que la Scop puisse faire face à des retournements de tendances ou des investissements imprévus.

Tous ces mécanismes sont importants, car ils constituent en quelque sorte la carte de visite d'une Scop. Mais ils n'existent que pour traduire une volonté, celle de mettre en œuvre concrète une conception différente du travail. Pierre Liret, de la Confédération générale Scop Entreprises, l'exprime en revenant sur l'élément fédérateur d'une Scop: « *L'amour d'un métier que l'on partage et la mise en commun de la capacité de chacun.* » Certes, il serait illusoire de

prétendre que cet idéal est vécu par tous, à chaque minute. Pourtant, il est profondément structurant pour une Scop, quelle que soit sa taille. Plutôt que de chercher à donner du sens au travail, a posteriori, chacune d'entre elles est, par son concept, *fondée* sur le sens accordé au travail de chacun.

Pierre Liret nous l'explique: « *Les Scop ont développé une formule très aboutie. Quand on pratique, au quotidien, plusieurs formes de participations, on prend de l'avance ! Alors que d'autres types d'entreprises en sont encore aux discours sur la motivation de leur personnel, les salariés des Scop, eux, ont accumulé un savoir-faire essentiel dans ce domaine. Parallèlement, un doute s'installe chez les partisans du capitalisme pur et dur. Est-ce que ce système serait vraiment la panacée ? En tout cas, nous enregistrons une réceptivité plus forte à nos idées, depuis deux ou trois ans. À tel point que des travaux sont en cours pour un statut de coopérative européenne. C'est un beau symbole d'avenir, non ?* »

Quels sont les atouts d'une Scop? Lors du premier Carrefour universitaire consacré à ce sujet, en mars 2004, une formule-choc a résumé ainsi un principe essentiel de fonctionnement, « *Le management des richesses humaines* ». Les forces des Scop en découlent, résumées dans une synthèse, qui y a été présentée: « *les salariés étant associés aux résultats, ils sont davantage impliqués; la direction est plus légitime, puisqu'elle est élue par les salariés, qui lui font a priori confiance; il est plus motivant de travailler pour soi que pour d'autres; la culture d'entreprise y est plus forte qu'ailleurs; les salariés sont mieux formés à la gestion et*

comprennent davantage les contraintes économiques de l'activité »<sup>11</sup>.

Cette étude ne masque pas, pour autant, les exigences particulières de ce modèle d'entreprise: « *Les salariés des Scop ont des attentes supérieures vis-à-vis du management; lorsque le manager s'adresse à son équipe, il sait qu'il parle autant à des salariés qu'à ses coassociés; il y a une tension entre salariés-associés et ceux qui ne souhaitent pas le devenir; la participation aux résultats étant automatique et collective, elle ne contribue pas à la motivation individuelle.* »

Malgré cela, les résultats pour les salariés sont là, comme l'illustre Jean-Philippe Poulnot, du Groupe Chèque Déjeuner: « *notre budget de formation est six fois supérieur à l'obligation légale et la rémunération de salariés les moins payés est d'environ 20 % supérieure à celle de nos concurrents. Nous sommes d'ailleurs quelques-uns à avoir rebaptisé notre direction des ressources humaines en direction des richesses humaines*<sup>12</sup> ». Pour les 1 500 Scop de France et leurs 30 000 salariés-associés, il s'agit donc d'un choix de gestion et de management aux implications multiples, souvent très personnelles pour les collaborateurs. Pour les créateurs de nouvelles structures, c'est une autre façon d'entreprendre, une manière de sortir des sentiers battus.

11. *Participer magazine*, juin 2004.

12. *Ibid.*

## REMPLENER LA PEUR PAR LE PARTAGE

« *Un travail de guerrier amoureux de la paix* », c'est ainsi que Dominique Haudiquet définit son rôle de PDG de la Scop Nouvelle Imprimerie Laballery. Nous sommes à Clamecy, non loin d'Auxerre, dans une imprimerie d'une soixantaine de salariés, qui revient de loin. Société familiale à l'origine, elle connaît un premier dépôt de bilan, suite à une succession difficile. C'est pour sauver l'entreprise que le personnel choisit alors le statut coopératif. Mais l'acculturation à la vie en Scop ne se met pas en route comme prévu, à cause d'un premier dirigeant qui « *passé mal* ». Une seconde faillite s'annonce, lorsqu'une recherche est lancée pour recruter un directeur général, expert du secteur.

Dominique Haudiquet se trouve donc reçu, dans le cadre d'un entretien de sélection, sur place, à l'usine. Ses interlocuteurs? Le PDG élu et trois ouvriers de l'atelier. Pour un homme qui n'est pas issu du monde coopératif, cette rencontre ne manque pas de sel... On est bien loin du caractère conventionnel et ronronnant d'un processus d'embauche classique. Son impression est positive: au-delà de la forme, cela lui confirme qu'en Scop, il va pouvoir mettre ses convictions en accord avec ses actes pour « *travailler autrement* ».

Autrement, mais sans oublier les équilibres de base d'une entreprise: un audit mené par ses soins conclut à la nécessité du départ de onze personnes pour espérer

maintenir la pérennité de l'entreprise. Or le licenciement constitue un échec grave pour une Scop : cette exclusion est contraire à ses principes fondateurs... Pourtant, il s'agit d'éviter un autre dépôt de bilan, qui promet, lui, d'être définitif.

Il fallut bien rédiger une liste de noms. *« Ce sont les administrateurs qui se sont mis d'accord, un samedi, sur les personnes qui seraient concernées par le plan. Il s'agissait donc pour ces employés de désigner leurs collègues, sans mon intervention directe. À l'époque, je venais de rejoindre et n'avais pas encore de part sociale, donc aucun droit de vote ! Les critères adoptés pour faire ce choix difficile ont été très clairs, fondés sur le potentiel et l'implication réelle de chacun, pas sur le copinage. Une fois les futurs licenciés identifiés, c'est à moi que revint l'annonce des départs. J'avais proposé de le faire d'ailleurs, comme partie intégrante de mon rôle de directeur général. »*

La réussite de l'entreprise ne tarde pas à suivre. Elle s'accélère même rapidement. *« Je peux vous dire qu'après cet épisode douloureux, la motivation du personnel a été sans faille. Il y a eu très vite une vraie solidarité. Cela fait huit ans maintenant, et tous les indicateurs sont au vert, dans un secteur pourtant difficile. À tel point que nous venons de racheter un concurrent pour nous renforcer. »*

La Nouvelle Imprimerie Laballery a vu ses performances reconnues par le magazine *L'Entreprise*, qui l'a fait figurer dans son « palmarès 2004 de la croissance et du profit ». Une Scop parmi « les cent plus belles entreprises de

*France* » ! Cela remet quelques *a priori* en cause, surtout avec ce commentaire général du comité de sélection : *« Soyons francs : établir le Top 100 des entreprises les plus performantes a été particulièrement difficile cette année. Les trous d'air de la conjoncture ont laissé des traces. Conjuguer simultanément nos quatre critères tenait plus que jamais du défi. En effet, pour figurer dans notre palmarès exclusif, une société doit afficher plus de cinq millions d'euros de chiffre d'affaires en 2003, 25 % de croissance entre 2000 et 2003, une rentabilité supérieure à 5 % et l'indépendance du capital<sup>13</sup>. »*

Autre illustration de l'implication du personnel : chez Laballery, le taux d'absentéisme est nul. Oui, nul ! Sauf cas justifié, les salariés répondent donc toujours présent pour leur entreprise. Scénario identique pour les vacances : pour la première fois en 2004, les ateliers n'ont pas fermé en raison de commandes importantes. La responsabilité de chacun a joué à plein. Si l'usine fermait, les commandes concernées ne pouvaient être livrées à temps et il fallait y renoncer. Plutôt que de perdre ce chiffre d'affaires, les employés « se sont arrangés ».

Autre symbole, dans lequel Dominique Haudiquet voit l'expression de la spécificité d'une Scop : la salle de délibération. Située au centre de l'atelier, elle en fait donc partie intégrante. C'est là que se déroulent les informations sur la marche de l'entreprise, à un rythme hebdomadaire. La parole y est libre, mais l'habitude a créé une autodiscipline

13. *L'entreprise magazine*, n° 225, juillet/août 2004.

naturelle qui permet à un véritable échange d'avoir lieu. L'expression de chacun est donc, le plus souvent possible, constructive. La critique stérile et systématique est, quant à elle, bannie. Cette communication n'exclut pas le secret, indispensable à une gestion efficace, par exemple en période de négociations délicates. Comme le précise Dominique Haudiquet, « *le secret est supportable si personne ne peut se considérer lésé et si l'intérêt de l'entreprise l'exige. Aucune cachotterie inutile donc, une vraie franchise même, mais avec un joker dans certaines circonstances* ».

En dehors même de ses préoccupations humaines, une Scop peut-elle être porteuse de sens? Pour Dominique Haudiquet, cela ne fait aucun doute qu'elle l'est naturellement pour ses salariés. « *C'est un lieu de partage véritable, tout à la fois du pouvoir, de la connaissance, de l'argent. Vous avez là les clés d'un fonctionnement à dimensions sociales multiples. La valeur accordée au travail et à la collectivité compte vraiment pour chacun. Cela nous rend tous allergiques aux comportements désespérés qui aboutissent au sabotage des machines, comme on peut le voir dans certains conflits du travail.*

Mais une coopérative, ça exige aussi une participation maximale de ses membres. Sans cela, elle ne fonctionne pas bien. On peut la faire durer, en sourdine, mais il manquera le fantastique dynamisme de la formule. C'est là où le projet collectif est essentiel. Il doit être parfaitement clair pour tous, avec ce qu'il peut rapporter. On en partagera les joies, mais aussi les difficultés. À cette condition, une Scop, c'est vraiment la vie ensemble, avec tout ce que cela peut avoir d'enthousiasmant. Par rapport à une entreprise classique, nous remplaçons la peur par le partage. »

## PILOTER : LE BILAN SOCIÉTAL

C'est ainsi que les entreprises humanistes peuvent gagner. Mais comment piloter de tels engagements? Leur management doit-il être laissé à l'inspiration du dirigeant qui souhaite les appliquer? Des structures d'accompagnement existent car les enjeux sont d'importance. Lorsqu'une entreprise à fortes valeurs humaines fait l'objet d'une transmission, Gérard Leseul va jusqu'à qualifier cette opération d'« *héritage spirituel* », c'est dire... Il est le président du CJDES, le Centre des jeunes dirigeants en économie Sociale. Ceux-ci se considèrent, nous dit-il, comme les véritables « *usufruitiers* » de ce grand mouvement historique qu'est « *l'économie sociale* ». Les questions qui les mobilisent, Gérard Leseul les situe dans les domaines de « *la démocratie dans l'entreprise, l'entraide et la pérennité des structures de ce secteur. Nous nous situons donc à l'antithèse de la start-up...* »

Le CJDES promeut un « *dialogue interne fort* » qui caractérise les structures mutualistes. Ce dialogue ne se limite pas à une simple communication polie, même soigneusement concoctée. Il se définit comme un véritable mode de management applicable à tout type d'entreprise, quelle que soit sa structure capitalistique. C'est pourquoi il est indispensable que « *les dirigeants partagent une ambition citoyenne avec leurs salariés, ce qui exclut tous ceux qui se considèrent comme patrons de droit divin* », selon l'expression de Gérard Leseul.

Quelle est la logique de ces prises de position? Le CJDES croit à la performance issue d'une culture d'échange au sein des entreprises, culture qu'il assimile à une « *bonne pratique managériale* ». Cet avantage se retrouve dans « *la motivation, la fierté, l'adhésion du personnel et donc dans ses résultats* ». Là encore, le niveau de productivité est le principal bénéficiaire de cet engagement dans le travail.

Le CJDES s'inscrit donc très logiquement dans le mouvement de la responsabilité sociale de l'entreprise. On peut même dire que cet organisme a plusieurs longueurs d'avance sur le sujet par ses multiples réflexions sur le rôle de l'entreprise, sa mise en adéquation avec des valeurs sociales, voire sa finalité lorsque son objectif n'est pas uniquement financier. Il a d'ailleurs participé au travail préparatoire au Livre Vert de la Commission européenne dans ce domaine et « *refusé une RSE réduite aux aspects environnementaux* ». Pour bien mettre l'accent sur le volet social, le CJDES a souhaité passer du discours à l'action.

« *Aucun outil sérieux n'existait pour guider l'entreprise dans ce domaine, nous l'avons donc créé.* » Gérard Leseul se fait discret quant à son rôle dans cette démarche. Il est pourtant connu pour avoir été, avec d'autres comme le professeur Michel Capron, à l'origine du « *bilan sociétal* ». Il nous en explique l'idée force : « *Nous souhaitons avoir, pour les entrepreneurs, un moyen sérieux et opérationnel d'évaluation de leur performance sociétale. Pas dans l'idée d'une méthode de notation, ni de certification comme on en a vu apparaître sur le marché. Nous ne souhaitons pas nous ériger en juges arbitres et distribuer les bonnes et les mauvaises*

*notes. Ce n'est pas du tout notre état d'esprit. Nous avons voulu bâtir un véritable outil de management pour entrepreneur sincère ! »*

Cet outil existe aujourd'hui, après plus de sept années de travail. Une phase de tests a permis d'affiner la méthodologie et de constater les effets grandeur nature. Une première remarque : « *À partir du moment où cette évaluation commence, le processus de dialogue interne est déjà amorcé. Car la démarche est visible et implique une restitution, même minimale, de l'information. Il y a donc une dynamique qui s'instaure, avec une recherche de consensus, c'est-à-dire une analyse collectivement acceptée de voies d'amélioration.* »

Le bilan sociétal s'oblige à « *une forme d'objectivité sur l'entreprise. Ce sont trois regards croisés qui sont restitués à son dirigeant: le sien propre, recueilli lors d'un entretien approfondi; en interne, celui des salariés; en externe, celui des parties prenantes, clients, fournisseurs, collectivités locales, ONG. Il y a ensuite analyse des points de convergence et de divergence entre ces différents groupes. C'est le moment de vérité* ».

Les premiers résultats du système montrent qu'il existe des moments particulièrement judicieux pour les entreprises qui souhaitent avoir recours à la méthode. Première possibilité : la situation de la société est normale, habituelle selon ses normes. Elle peut donc anticiper son devenir. Le bilan sociétal est alors une occasion de se poser des questions et de comparer ses propres réponses aux opinions de l'entourage, interne ou externe. Il devient un

véritable outil d'aide à la décision, un moyen de réaliser un plan à cinq ans, de fixer des objectifs sur lesquels chacun aura pu s'exprimer, avec les réserves de confidentialité habituelles. Pour la qualité d'un exercice aussi déterminant, la rigueur de la méthode est fondamentale.

La seconde situation d'utilisation du bilan sociétal est très différente. Jacques Cottereau, de la société Pennec Etudes Conseils, basée à Rennes, a déjà appliqué cette méthode à plusieurs reprises: *« Nous sommes intervenus dans des petites entreprises qui vivaient des changements, des restructurations, avec les tensions que cela provoque, des malentendus qui imposent la nécessité de ressouder l'équipe. Le bilan sociétal va alors servir à refonder un projet collectif qui s'est désagrégé. Les résultats sont au rendez-vous, d'autant que le nouveau projet ayant été bâti par tous, il est facilement mis en œuvre, avec une motivation réelle. Mais cela ne fonctionnera bien qu'à une condition: assumer les résultats, même sévères, et ne pas les balayer sous le tapis. »*

La démarche est donc exigeante, mais très profitable. Il y a confrontation entre le projet de l'entreprise et les pratiques. C'est aussi, voire surtout, une occasion de dialogue interne dans l'entreprise. Impliqués, c'est ainsi que se considèrent les collaborateurs de la société concernée. Le bénéfice est donc bien réel pour tous.

Jacques Cottereau intègre cette initiative dans le cadre de la RSE, en particulier pour les petites et moyennes entreprises où il est intervenu: *« Nous sortons d'une simple logique d'affichage et de communication. Car le risque, avec la*

*RSE, c'est que les salariés soient les grands oubliés de l'histoire. On se préoccupe de l'environnemental, de l'économique, mais le social dérange. Or, dans le cas du bilan sociétal, il est pris en compte très directement. Ce n'est pas un hasard: cet outil a été créé au sein de l'économie sociale. Il allait de soi que les salariés soient pris en compte. »*

Employabilité, satisfaction des salariés dans leur travail, convivialité – c'est-à-dire *« la capacité du management à entretenir des rapports positifs entre les personnes »* –, tels sont quelques exemples des critères analysés pour le facteur humain. Pour les Scop, un autre se trouve plus exigeant encore, c'est la *« citoyenneté interne »*, à savoir *« la capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne »*. La *« démocratie interne »*: cette expression prouve jusqu'où peut aller l'engagement des Scop, lorsqu'il s'agit de leurs salariés et sociétaires.

## RENTABILITÉ SOCIALE

Mais ces beaux principes sombrent-ils corps et biens sur les écueils des règles financières? Font-ils fuir les investisseurs? C'est l'image la plus répandue: au-delà des critères purs et durs des contrôleurs de gestion, il n'y aurait point de salut. Aucun projet prenant l'humain en considération ne résisterait plus de cinq minutes à une discussion avec eux. Trop cher, trop complexe, il serait une perte de temps inutile, qui montrerait la dispersion du manager, voire sa sensiblerie. La disqualification serait immédiate.

Mais la situation réelle est différente. L'intérêt d'une démarche « sociétale » pour l'entreprise, c'est-à-dire à la fois sociale et environnementale, a été testé auprès d'analystes financiers et de responsables de fonds d'investissements. À la question de savoir si elle affecte positivement la valeur boursière d'une entreprise, leurs réponses sont assez contrastées. Pas de surprise pour l'influence à court terme : c'est non à plus de 60%. En revanche, sur le long terme, les analystes sont 78% à croire à un accroissement du capital constitué et expriment une véritable confiance dans les actions sociétales<sup>14</sup>. Le problème vient du fait que l'appréciation des sociétés – et celle de ces investisseurs – se fait actuellement sur le court, voire très court terme. Aujourd'hui, les résultats de ces enquêtes ne sont donc guère favorables à la démarche sociétale.

Demain, les critères d'efficacité pourraient changer d'une manière drastique. C'est ce qui conduit des équipes de financiers à travailler sur le concept international de la « *Triple Bottom Line* », expression que l'on pourrait traduire par « triple résultat ». L'entreprise ne serait plus uniquement jugée sur sa performance financière, que ces experts jugent partielle, voire dangereuse pour la pérennité de l'entreprise. Ils la rendent responsable d'éliminer par avance des stratégies construites étape par étape. Selon eux, en ne s'intéressant qu'aux résultats immédiats, on

14. CSR Europe, Deloitte-Euronext : *Investing in Responsible Business, The 2003 survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers.*

privilégie un effet « paillettes » à la solidité de bénéfices plus sérieux.

La *Triple Bottom Line* complète donc les résultats financiers classiques par deux nouveaux outils de mesure. Les « données environnementales », tout d'abord, évaluent la compatibilité entre les écosystèmes et les activités de l'entreprise. Le raisonnement est que, tôt ou tard, les citoyens demanderont de plus en plus aux acteurs économiques de réparer leurs dégâts, puis de les anticiper par une démarche volontaire. Les dédommagements des fumeurs cancéreux, par les grandes compagnies de tabac, donnent un exemple d'indemnisations individuelles considérables. Le mouvement devrait s'étendre à de nombreux sujets dans les prochaines années, certains déjà connus, d'autres difficilement prévisibles. Habitudes alimentaires, effets des ondes de communications nomades, recours abusifs aux fonctions transports, emballages inutiles, pollutions ou dangers de toutes sortes, la liste est loin d'être close. À eux seuls, ces enjeux pécuniaires méritent d'être prévus, tout comme les bénéfices d'actions positives.

« L'aspect social » constitue le troisième volet de cette *Triple Bottom Line*. Comment l'entreprise agit-elle dans ce domaine, vis-à-vis des parties prenantes externes et internes ? À titre d'illustration, une tension sociale permanente nuit à la capacité d'action d'une entreprise, alors qu'à l'inverse, un climat social motivé la renforce. Sans ce nouveau critère, cette évidence, pourtant fondamentale pour les résultats de l'entreprise, est purement et simplement escamotée. Une « rentabilité sociale » prend donc

toute sa place à côté de la rentabilité financière. La productivité apportée par des équipes engagées aux côtés de dirigeants qu'elles apprécient, devient connue de tous les investisseurs...

Autre exemple, externe et négatif celui-ci, le travail des enfants : il constitue certainement le thème le plus emblématique de cette dimension sociale. Lorsque les fournisseurs d'une entreprise y ont recours, c'est bien elle qui se trouve mise en cause directement et sommée de s'expliquer. Cela peut aller jusqu'au boycott de ses produits. Pour tous les produits de consommation grand public, la consommation dite engagée est, en effet, un symptôme de ce mouvement. Sans surestimer ce phénomène pour le moment, le marketing a tout intérêt à intégrer cette dimension au plus vite. Qui se trouve à l'origine de telles actions ? Ce sont les ONG, qui jouent là un rôle déterminant dans la vie économique comme contre-pouvoirs crédibles. D'une certaine manière, les entrepreneurs doivent réaliser que les ONG prennent ainsi en partie la place laissée vacante, sur ces sujets actuels, par les syndicats historiques de salariés.

Une initiative très intéressante du Pacte mondial a pour ambition de « *mettre en contact les marchés financiers avec un monde qui change* » autour du principe « *Who Cares Wins* ». Ceci prouve deux points : il est désolant, tout d'abord, que beaucoup de ces concepts nous viennent de l'étranger, qu'ils soient d'origine européenne ou spécifiquement anglo-saxonne. La réalité est bien celle d'une faible prise de conscience en France, mais le changement se profile à l'horizon... D'autre part, « *Who Cares Wins* »

renverse le système de valeurs pour les entreprises. Ce ne sont plus ceux qui font leurs petites affaires dans leur coin sans se préoccuper des environnements multiples qui gagnent, ce sont les autres : voilà qui est nouveau.

L'investissement socialement responsable va plus loin encore, puisqu'il correspond à des fonds qui excluent de leur portefeuille des sociétés qui ne correspondent pas à des critères sociétaux complets. C'est une initiative récente, encore modeste en France avec moins de 1% des engagements. Mais les fonds existent : pour montrer la voie, des organismes se sont même spécialisés dans le financement des « entreprises solidaires ».

### CAPITAL-RISQUEUR... SOLIDAIRE

France Active est de ceux-là, avec un fonds d'investissement spécifique, la SIFA. C'est Edmond Maire qui en est le président bénévole. On le connaissait davantage sur les fronts syndicaux, comme ancien secrétaire général de la CFDT, ou comme président du VVF, les Villages Vacances Famille. Mais que l'on ne s'y trompe pas, il est aujourd'hui tout aussi « acteur », selon sa propre expression. Sa mission ? Elle se trouve dans la continuité de ses engagements précédents, pour « *apporter la preuve que capital-risque et solidarité peuvent se conjuguer* ».

France Active a pour objectif « *l'insertion des personnes en grande difficulté : chômeurs de longue durée, Rmistes, jeunes en difficulté et handicapés. Sous l'impulsion de Claude*

*Alphandéry, la SIFA a été lancée, à l'origine, pour apporter des fonds propres aux entreprises d'insertion et leur permettre de se développer. Puis, la SIFA a évolué vers un modèle de capital-risque solidaire. Les investissements sont effectués en fonction du projet de développement économique de l'entreprise considérée, en secteur concurrentiel, en même temps que ses objectifs sociaux propres sont pris en compte. Les exigences sont donc fortes: il faut allier un engagement social affirmé et une performance économique suffisante pour rembourser les apports en fonds propres ».*

Trente-cinq fonds territoriaux font le lien avec les porteurs de projets et garantissent une bonne intégration au tissu local, ainsi qu'un accompagnement régulier. C'est ce suivi qui assure une excellente pérennité des projets soutenus. Mais l'expérience montre, nous dit Edmond Maire, que « *dès que ces entreprises pas comme les autres dégagent des bénéfices, leur priorité est de les réinvestir dans la performance sociale, en particulier la création d'emplois pour personnes en difficulté* ».

Les capitaux disponibles de la SIFA se montent à vingt millions d'euros et d'autres moyens de financements démarrent. Ces sommes proviennent de l'épargne salariale solidaire. Plusieurs mécanismes existent, comme les Fonds communs de placement d'entreprises à vocation solidaire. Les salariés peuvent opter pour ces placements qui réservent 5 à 10% de leurs investissements dans des entreprises « *agrées solidaires* » par les préfets. « *Le mouvement se met en route et il est clair que l'on n'est encore qu'au début d'un processus prometteur. Car la masse de l'épargne salariale est*

*appelée à se développer nettement, assez fortement en tout cas pour alimenter des projets sociaux en nombre significatifs.* »

Les résultats de ces actions: « *3500 emplois ont été créés ou consolidés grâce à la SIFA en 2003. Mais ce qui compte, c'est aussi la réinsertion réussie de chômeurs de longue durée qui ont été réhabitués au travail. Il y a des métiers qui s'y prêtent plus que d'autres. Par exemple, dans le second œuvre du bâtiment, des travailleurs peu qualifiés peuvent être employés au départ avec de bonnes chances de succès. C'est pareil dans les activités d'espaces verts. Comme l'aide publique dure deux ans au maximum, tout le monde est incité à ce que ça marche! En fait, cela dépend du dévouement, de la motivation des salariés en place à accompagner les personnes en difficulté. On voit des cas extraordinaires de tutorat qui sortent des gens de l'impasse...* »

Le Réseau Entreprendre donne un autre exemple d'attention particulière accordée au facteur humain, dans la création d'entreprises toujours, mais « *classiques* » celles-là. Plutôt que fonds d'investissement, ses dirigeants définissent leur Réseau comme un *partenaire* des futures PME qu'il accompagne, à la fois dans leur démarrage et leur développement.

Les petits projets à potentiel constituent sa spécialité. Ils présentent en effet la caractéristique de faire naître, en moyenne au bout de cinq ans, plus de quinze postes par entreprise créée. De tels projets sont donc plutôt ambitieux et nécessitent que leur pilotage soit parfaitement maîtrisé par le nouveau dirigeant. Ils se révèlent d'ailleurs relativement rares, de l'ordre de 4% de la création d'entreprises en France.

Pour prôner d'« *investir sur l'homme avec respect* », il a fallu la conviction du fondateur de cette organisation, André Mulliez. Pour celle-ci, il a défini trois principes. Selon sa propre expression tout d'abord, « *l'Homme est premier* » au sens générique du terme, bien sûr, masculin et féminin confondus. Ce sont les traits de personnalité du futur manager qui en feront un véritable chef d'équipe. Ce qu'il a envie de faire, ce qu'il recherche ou au contraire ce à quoi il est prêt à renoncer, est second.

Un autre principe du Réseau Entreprendre réside dans la gratuité de l'action de ceux qui accompagnent le créateur. « *C'est lui qui compte, pour nous tous, c'est l'autre qui doit réussir* », nous dit André Mulliez. La réciprocité est prévue avec le lauréat, dès les premiers contacts, pour qu'il se mette à son tour au service de l'organisation, lorsqu'il aura lancé son affaire. Cette forme d'altruisme est générale, selon la formule « *l'aide que l'on te donne, tu dois la remettre au service des autres* ». Cela vaut pour le prêt financier en cas de succès, et implique de donner du temps, plus tard, à d'autres futurs arrivants. Ce système fonctionne puisque les anciens lauréats, après cinq à dix ans d'activité, se muent tous volontairement en accompagnateurs patentés.

L'intervention directe du Réseau Entreprendre trouve son originalité dans cet appui humain continu pour contribuer au succès de la nouvelle société. Le travail du créateur d'entreprise est en effet souvent solitaire, à la fois dans la définition de son projet, son étude de viabilité, mais aussi au stade suivant de sa mise en œuvre. L'association a mis au point une formule « d'accompagnement » qui se

distingue du système habituel de « parrainage » et rejette le pouvoir d'autorité qu'il implique pour le parrain. Pour que les nouveaux chefs d'entreprise conservent leur autonomie d'action, l'aide se fait à leur demande, avec accès à un accompagnateur bénévole et à des experts pour des sujets techniques et spécialisés. La notion de chaîne de solidarité entre entrepreneurs fait donc la différence.

Avec 34 implantations régionales, cette association est apte à mobiliser 2 500 chefs d'entreprise pour aider au développement de l'emploi. Les résultats sont florissants depuis la création de la première implantation régionale, dans le nord de la France, en 1986. À la fin de l'année 2002, plus de 1 000 entreprises nouvelles se virent lauréates de l'association et créèrent 7 700 emplois directs et indirects. Leur survie, que l'on appelle plus pudiquement le taux de continuité, montre que près de 90 % des sociétés sélectionnées existent encore au bout de trois ans alors qu'elles ne sont en moyenne qu'un peu plus de la moitié à exister encore, dans les mêmes délais, au niveau national.

Pour contribuer encore plus directement à la dimension sociale de l'entrepreneuriat, André Mulliez met l'accent sur un autre volet de son organisation, Entreprendre Autrement. Patrick Dargent en parle avec flamme. Vice-président du Réseau Entreprendre, il dirige par ailleurs une entreprise de haute technologie, Aquarèse, plus particulièrement spécialisée dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile. « *Voici quelques années, nous avons vu arriver dans nos comités d'engagement, davantage de projets qui cherchaient à avoir un impact positif sur la*

*vie de populations en précarité. Les comités, c'est là que s'étudient en détail les projets de création en vue de leur accompagnement. On y comprend donc bien les objectifs des futures activités et certaines idées étaient très novatrices. Alors, nous avons décidé, à partir de cette expérience, de nous engager davantage dans l'accompagnement d'entreprises à forte vocation sociale. »*

Une attention particulière donc, mais sans créer un isolement artificiel : *« Les actions de cette nature sont traitées selon le processus habituel, mais la démarche d'Entreprendre Autrement y ajoute deux raisons d'être complémentaires : tout d'abord, faire émerger plus facilement et identifier plus tôt les porteurs de projets sociaux, pour les aider dès le départ. Nous nous sommes ainsi mis davantage en contact avec les associations qui traitent des handicaps ou de la réinsertion. D'autre part, nous avons mis en place des moyens humains supplémentaires pour l'accompagnement, mais aussi l'essaimage d'activités qui fonctionnent bien. C'est le cas de Main Forte par exemple, une entreprise d'insertion par l'activité économique de Lens : nous en avons récemment dupliqué le concept, en raison de son succès, avec une seconde implantation à Lille ».*

Main Forte a une structure classique de société anonyme, avec une particularité : près des trois quarts des embauches concernent des bénéficiaires du RMI. L'objectif de Michel Derville, le patron depuis 1995, c'est de donner une autre chance à des personnes en grande difficulté, à ceux qui ont connu l'échec scolaire et qui rejettent l'idée même de formation. Avec l'apprentissage d'un vrai métier de conducteur de camion, il leur redonne l'envie d'y croire.

*« Nous avons déjà formé cent cinquante personnes de tous horizons » nous dit-il, « du jeune qui n'a jamais pu obtenir un emploi stable, au plus de 40 ans qui se retrouve sur le carreau après un licenciement collectif et subit la spirale du chômage. Nous leur donnons la possibilité de retrouver un emploi, en général dans le transport public de marchandises. C'est vraiment un immense bonheur pour nous tous, ici, que d'accompagner ceux qui en ont le plus besoin pour qu'ils retrouvent confiance en eux. »*

Patrick Dargent ajoute que le but est *« d'aider les gens qui veulent bien s'aider eux-mêmes. Il n'y a pas d'assistantat pur et simple chez Main Forte, ce qui donne à chacun la fierté de s'en être sorti par son action personnelle. Cela crée d'ailleurs une fraternité entre les chauffeurs : ils reviennent après qu'ils aient trouvé un emploi pour contribuer aux efforts des autres à recouvrer leur dignité ».* D'ailleurs, le fait de se voir reconnaître la capacité de tenir un volant après avoir passé tous les permis réglementaires, comme tout un chacun, est très symbolique. C'est la conquête d'une autonomie nouvelle, en même temps que l'acceptation d'une véritable prise de responsabilité et d'une ouverture sur le monde. Ainsi ce conducteur, ému par sa première tournée, qui déclare à ses collègues : *« vous vous rendez compte, j'ai même mis les pieds en Angleterre ! »*

Quelles sont les motivations d'Entreprendre Autrement à soutenir de telles initiatives ? Patrick Dargent les définit ainsi : *« Nous avons la conviction qu'il est nécessaire d'avoir des entreprises « de toutes les couleurs », sur un même territoire, c'est-à-dire un tissu économique composé d'activités*

*classiques, mais aussi d'entreprises à but social. Il faut en effet rétablir l'équilibre: il n'est pas acceptable que l'on mette en œuvre un modèle de vie qui exclut systématiquement 20% de la population. La lutte contre l'exclusion et la précarité est donc aussi l'affaire des entrepreneurs. C'est une question de responsabilité, à la fois collective et personnel. En tout cas, c'est mon engagement. »*

### POUR UNE « ÉCONOMIE HUMAINE » ?

Les expériences que nous venons de citer montrent, chacune à sa façon, le potentiel du capital humain. Organisation, méthodes de management, outils de pilotage, financement, et surtout succès, tous les éléments sont rassemblés pour rappeler l'importance de l'homme dans l'entreprise. Ceux qui veulent faire de ce respect le pivot de leur pensée et de leur action quotidienne au travail, le peuvent sans conteste. Alors pourquoi tant de principes inverses se trouvent-ils mis en œuvre par des responsables convaincus de leur bon droit ? En oubliant les équipes en place, ils démotivent autant qu'ils perdent eux-mêmes en crédibilité. Ils jouent en réalité contre leur propre camp, obligeant à une docilité apparente, des salariés qui se révoltent intérieurement et deviennent difficilement mobilisables. L'entreprise dans laquelle ceux-ci travaillent, mais aussi l'entreprise en général, deviennent des entités redoutées, lointaines, ennemies.

Une vision plus macroéconomique peut certainement nous aider à réfléchir à ce paradoxe. Le professeur et

économiste Jacques Généreux formule cet avertissement : « Jamais notre capacité à produire des richesses n'a été aussi grande et jamais notre incapacité à mettre cette prospérité au service du mieux être de tous les hommes n'a été aussi flagrante. Pire, la coexistence de l'efficacité productive et du gâchis humain n'est pas seulement une regrettable coïncidence. Elle semble, au contraire, manifester un lien logique complexe, mais indéniable, entre le développement prodigieux de la sphère marchande et le durcissement des conditions de travail, la dépréciation des perspectives d'existence pour les moins favorisés, la négligence suicidaire pour la préservation d'un environnement vivable. Ce n'est assurément pas la première fois que se manifeste un tel décalage entre la réalité et les aspirations des hommes. Mais peut-être est-ce la première fois que cela se produit alors que se diffuse, à l'échelle mondiale, un modèle économique et politique universel<sup>15</sup>. »

Jacques Généreux promeut donc « une autre vision fédératrice, l'économie humaine ». Car, nous dit-il, « la seule finalité légitime de l'économie est la qualité de vie des hommes et des femmes, à commencer par celle des plus démunis. Par "qualité de vie", il faut entendre la satisfaction équitable des aspirations humaines: pas seulement celles que procurent les consommations marchandes, mais aussi l'ensemble des aspirations échappant à toute évaluation monétaire: dignité, paix, sécurité, liberté, éducation, santé, loisir, qualité de l'environnement, bien-être des générations futures ». Et il conclut: « L'économie humaine est une économie d'un être humain complet<sup>16</sup>. »

15. Jacques Généreux, *Manifeste pour l'économie humaine*, Seuil, 2003.

16. *Ibid.*

Cette déclaration s'applique parfaitement au microcosme de l'entreprise, pour ce que devrait être « l'entreprise humaine », et reste, pour la société dans son ensemble, un des grands défis des années à venir.

## CHAPITRE VI

# LA NOUVELLE FRONTIÈRE DE L'ENTREPREUNARIAT SOCIAL

LE 26 AOÛT 1789, LES REPRÉSENTANTS du peuple français adoptent solennellement la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen. Dès le lendemain, ils envisagent déjà son avenir. Sur proposition d'un député de Provence, Mougins de Roquefort, ils votent une motion qui laisse au parlement toute latitude de la faire évoluer en fonction de la société future : *« L'Assemblée nationale décrète qu'elle borne, quant à présent, la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen aux dix-sept articles qu'elle a arrêtés, sauf à ajouter, après le travail de la Constitution, les articles qu'elle croirait nécessaires pour compléter la déclaration. »*

En accord avec cette intention originelle, plus de cinq cents députés français de tous horizons politiques ont apporté leur concours à un travail particulièrement symbolique à l'aube du nouveau millénaire : concevoir les articles complémentaires rendus indispensables par *« les mutations économiques, sociales, culturelles et scientifiques du monde »*. Cet exercice présente, en particulier, l'intérêt de définir précisément et en quelques mots, de nouveaux principes quant aux libertés et devoirs fondamentaux.