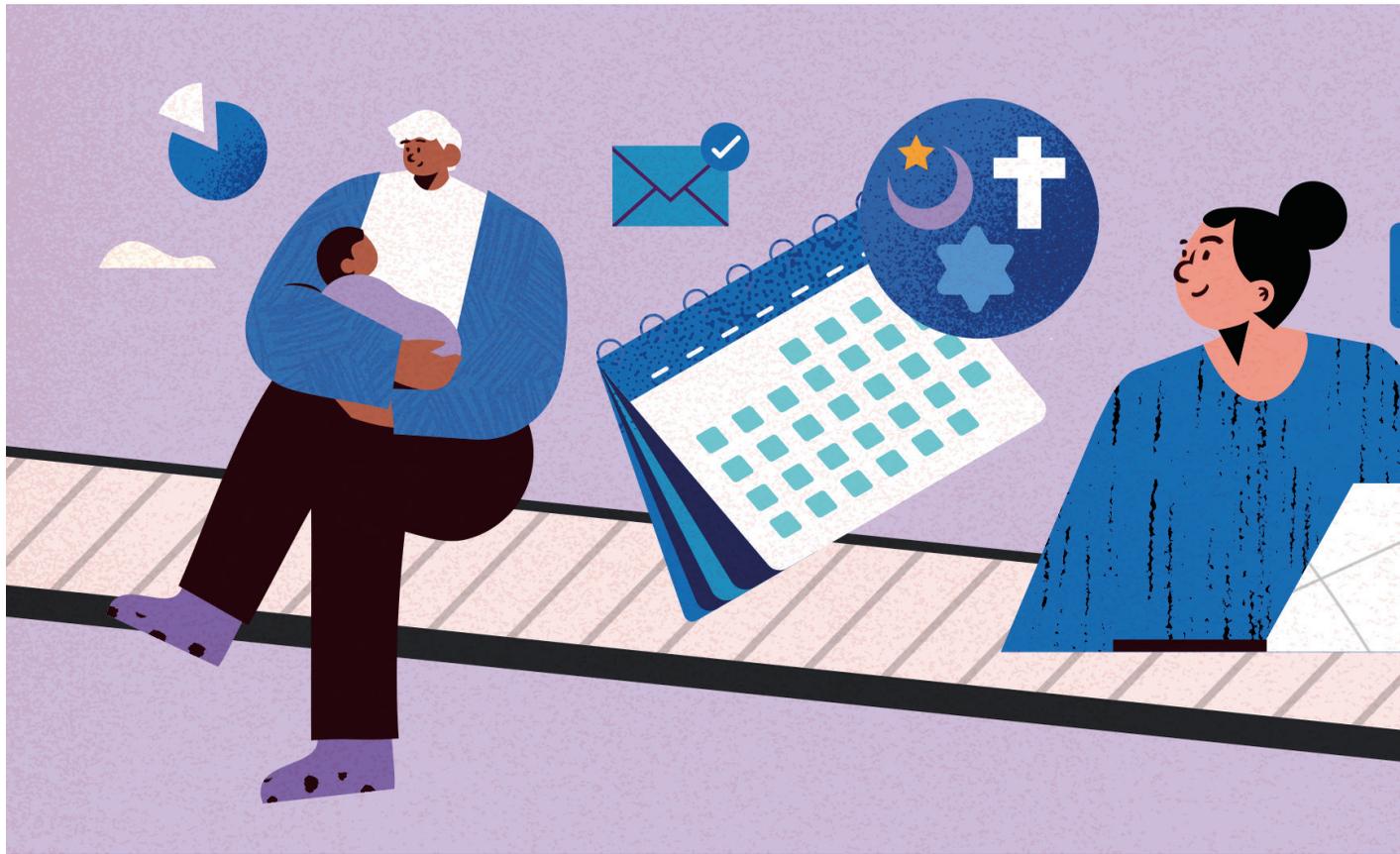




# MON ENTREPRISE, laboratoire de la société

---

« Faire société en entreprise. Un peu, beaucoup, jusqu'où ? » Les 15 et 16 novembre, les Entretiens de Valpré vont phosphorer sur cette question. Au-delà de son activité économique, l'entreprise est de plus en plus sollicitée pour s'emparer des enjeux de société. *L'Hebdo* décrypte les ressorts de ce phénomène. Et donne la parole à six patrons qui s'engagent résolument sur ce terrain : place du fait religieux, partage du pouvoir en entreprise, lutte contre les violences conjugales, etc. **Illustrations: Florimond Mochel**



F. FERVILLE



## POURQUOI NOUS L'AVONS FAIT

C'est une petite musique que j'entends monter depuis plusieurs années. Au fil de mes enquêtes et de mes entretiens avec des dirigeants ou des DRH, ce qui n'était d'abord qu'une courte phrase au détour d'un échange a fini par occuper une place centrale dans la discussion : l'entreprise est un véritable « laboratoire » de la société. Du congé paternité au congé menstruel en passant par les enjeux liés au fait religieux, on lui demande de plus en plus de répondre à des attentes sociétales. Face à un monde politique en pleine

effervescence, l'entreprise apparaît comme un lieu de stabilité, voire un laboratoire du vivre-ensemble. Le sujet sera au menu des Entretiens de Valpré, les 15 et 16 novembre à Écully, en région lyonnaise, autour de cette question : « Faire société en entreprise. Un peu, beaucoup, jusqu'où ? ». De son côté, *L'Hebdo* s'est mis en quête des origines d'une telle tendance, de ses ressorts profonds, voire des dérives en germe... Nous avons aussi voulu donner la parole au terrain, à travers le témoignage de six chefs d'entreprise qui assument de prendre à bras-le-corps des enjeux sociétaux.

**Marie Dancer**

Elle est sur tous les fronts, simultanément. Chaque jour qui passe, l'entreprise se retrouve toujours plus en première ligne face aux attentes exprimées par la société. De la prise en compte de l'endométriose à l'association des salariés aux prises de décisions, le dirigeant, lui, cumule les casquettes : capitaine économique bien sûr, mais aussi assistant social, infirmier, psychologue... Alors quand on demande aux chefs d'entreprise de décrire leur quotidien, tous assurent spontanément que « l'entreprise, c'est un laboratoire de la société ». Et même, « une mini-société en soi, car elle est traversée par tout ce qui fait notre quotidien », ose Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Ce responsable s'intéresse à tout ce qui se passe autour de lui, conscient qu'un jour ou l'autre telle ou telle situation franchira les portes de l'entreprise. « Prenez la santé mentale : cela fait des années que les médias évoquent la surconsommation française de psychotropes, et voilà qu'aujourd'hui on demande aux employeurs de se saisir de cet enjeu. » Une autre manière de dire que l'entreprise est tout sauf une île déserte. « Un dirigeant ne peut pas rester étranger à ce qui préoccupe les salariés,



*y compris, parfois, dans leur vie personnelle*», abonde Mathieu Hetzer, président du Centre des jeunes dirigeants (CJD). Et de citer les temps de transport, le lieu de résidence, voire les cas de divorce – si une garde alternée impacte les horaires d’un collaborateur... «*Quand une salariée victime de violences conjugales vient travailler avec des lunettes de soleil pour masquer ses blessures, l’employeur ne peut pas l’ignorer*», insiste Jean-Claude Delgènes, fondateur du cabinet de relations sociales Technologia, en rappelant l’effet mobilisateur de la vague #MeToo. Derrière la sollicitude, il y a une logique, implacable : un salarié qui va mal n’est pas en mesure de bien travailler.

Ce constat partagé recouvre des réalités variées, tant la palette des besoins exprimés par les salariés-citoyens – ou citoyens-salariés – est large. Il y a en premier lieu des aspirations d’ordre socio-économique, quand des collaborateurs réclament par exemple un meilleur partage de la richesse produite, ou lorsqu’ils souhaitent être davantage associés aux décisions de la direction. Ces demandes sont certes en lien avec l’activité de l’entreprise, mais elles reflètent aussi des évolutions plus larges : face à l’accentuation des écarts de rémunérations comme à l’aspiration à plus de démocratie sociale, les salariés

**« Un dirigeant ne peut pas rester étranger à ce qui préoccupe les salariés, y compris, parfois, dans leur vie personnelle. »**

estiment que les employeurs peuvent apporter des éléments de réponse à leur échelle, au sein même de l’entreprise.

Celle-ci est aussi confrontée à des sujets venus de la sphère sociétale, qui la percutent de manière indirecte, à travers ses salariés. On l’a vu il y a encore dix jours, lorsque l’enseigne Carrefour a lancé un plan d’action pour ses salariés en situation d’illettrisme ou souffrant de troubles dys (dyslexie, dyscalculie, dysorthographe) ; sans oublier sa décision, en avril 2023, d’octroyer douze jours de congés à ses collaboratrices souffrant d’endométriose. De son côté, la société Oui Care a mis sur pied son propre fonds de lutte contre les violences conjugales (*lire p. 41*). Laurence Paquien, déléguée générale des Entretiens de Valpré, qui se tiennent les 15 et 16 novembre sur le thème «*Faire société en entreprise. Un peu, beaucoup, jusqu’où ?*», n’hésite pas à parler de «*sociétalisation de l’entreprise*» : «*Cela signifie qu’elle est de plus en plus invitée à se positionner sur des sujets* ▶

*politiques, qui dépassent très largement son champ de compétences. Aux États-Unis, par exemple, plusieurs entreprises ont été publiquement interpellées pour qu'elles se positionnent vis-à-vis du mouvement Black Lives Matter, qui se bat contre le racisme envers les Noirs.»*

Certes, les entreprises françaises ne vont pas aussi loin qu'aux États-Unis, où de nombreux grands groupes proposent à leurs salariées de congeler leurs ovocytes, mais une chose est sûre, analyse Mathieu Hetzer au CJD : «*Les crises s'accumulent sur les plans écologique, sociétal, politique et même démocratique... Dans ce contexte, les entreprises apparaissent comme les rares îlots où les personnes peuvent encore se sentir en sécurité.*» Et dont on attend beaucoup, qu'il s'agisse de soutenir les plus vulnérables, de recruter des profils reflétant la diversité de la société, voire de prendre en charge des dépenses d'ordre médical... À l'ANDRH, Benoît Serre voit en outre dans cette situation la conséquence «*des déficiences croissantes de l'État, tenté de transférer toujours plus de missions relevant de sa responsabilité aux employeurs*».

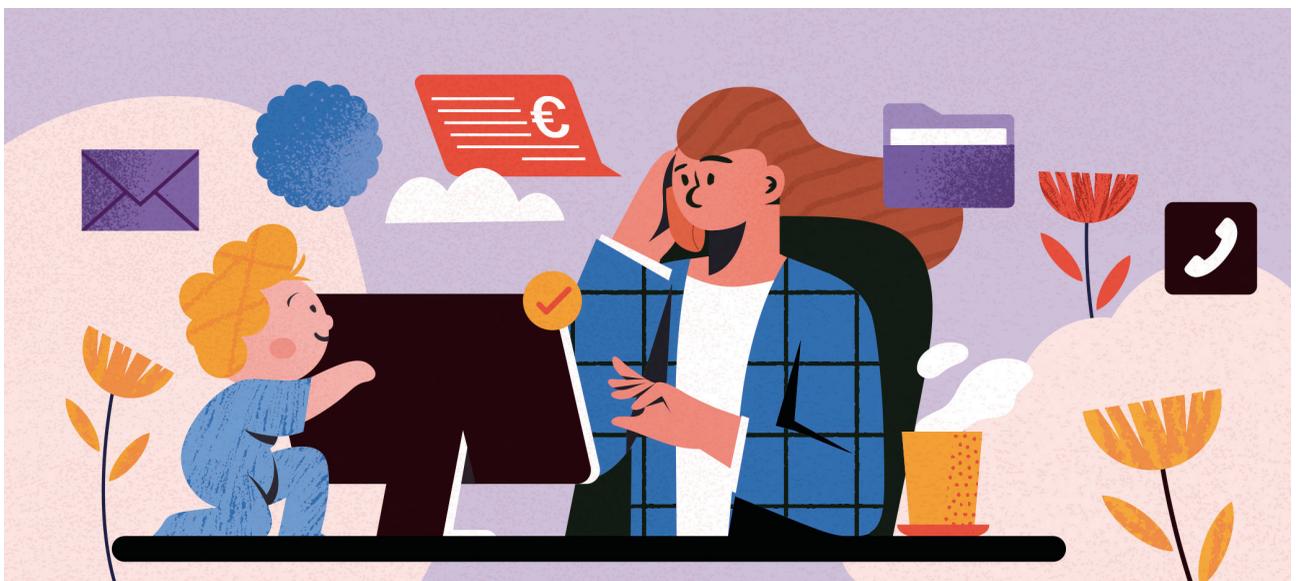
La sociétalisation de l'entreprise est également liée, avance Laurence Paquien, à «*une intense quête de sens chez les salariés, ce qui conduit l'employeur à mener des actions dépassant la seule recherche du profit*». Cette évolution a été officialisée par le statut de société à mission, créé par la loi Pacte en 2019. «*Aujourd'hui, on demande à chaque entreprise de s'engager sur une cause, de la lutte contre l'exclusion à la promotion de l'égalité femmes-hommes...*», pointe Nicolas d'Hueppe, porte-parole des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC), qui s'inquiète de la logique uti-

litariste qui peut être à l'œuvre derrière les bonnes intentions. «*L'instauration de congés paternité ou menstruels peut être uniquement liée à un objectif de recruter des 25-40 ans...*» Jusqu'au cynisme ? «*Quand des entreprises américaines proposent de congeler les ovocytes, c'est signifier aux collaboratrices qu'elles doivent attendre le plus possible pour interrompre leur carrière par une maternité. Et, si possible, lorsqu'elles auront changé d'employeur...*»

À l'ANDRH, Benoît Serre ajoute une interrogation : «*Si l'entreprise prend en charge des sujets qui relèvent de la solidarité nationale, jusqu'où aller ? Car cela risque de creuser le fossé entre grandes et petites entreprises, qui n'ont pas les mêmes moyens*», prévient-il. La question des limites s'adresse aussi au dirigeant, qui doit éviter de franchir des lignes rouges pas toujours faciles à identifier. Ainsi, souligne Nicolas d'Hueppe aux EDC, «*j'aime répéter qu'en entreprise, on fait société précisément parce qu'il s'agit d'un lieu apolitique et aconfessionnel. Il faut sans cesse le rappeler pour préserver ce lien social particulier, qui peut être vite fragilisé si on n'y prend pas garde*».

Laurence Paquien, elle, met en garde contre toute dérive vers «*l'entreprise "messianique", qui se donnerait pour mission une cause ou un objectif présenté comme supérieur, souvent avec une certaine ferveur idéologique ou morale, à l'image de certains dirigeants qui font la promotion du transhumanisme comme nouvel horizon désirable*». L'enjeu est que l'entreprise occupe sa juste place... toujours sous le contrôle de processus démocratiques.

**Marie Dancer**





## Comment j'ai peu à peu donné les rênes à mes collaborateurs

**Luc Bellière**, dirigeant d'un groupement de cinq PME dans le Loiret dans le domaine des technologies industrielles

«Toutes mes entreprises sont orientées vers la sobriété industrielle, tant pour ce qu'elles produisent que dans leur fonctionnement. Je vois une forme de logique à essayer, en parallèle, de développer des conséquences sociales positives. L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle ne peut pas se contenter du profit comme seul horizon : elle doit contribuer à la vie collective, à améliorer la condition de chacun.

Cette volonté m'a conduit, en 2002, à une première expérience de partage du pouvoir et de la valeur. De manière progressive, j'ai donné une partie de chaque entreprise à leurs salariés jusqu'à ce qu'ils en obtiennent le contrôle avec plus de la moitié des parts. Aujourd'hui, je suis actionnaire minoritaire de trois des entreprises et je continue à étendre ce dispositif à d'autres structures.

Les débuts n'ont pas été évidents, certains redoutant que je vende l'entreprise pour les abandonner, mais tout se passe très bien maintenant. Je crois que cela répond aussi à une attente des salariés de pouvoir mieux mesurer ce qu'ils font, de comprendre ce pour quoi ils s'investissent au quotidien. En étant directement impliqués dans les processus de décision et d'organisation, tous ont conscience des transformations de l'entreprise. Ils réfléchissent à la stratégie, en lui donnant les orientations qu'ils souhaitent, ils sont pleinement impliqués, et cela écarte de nombreuses frustrations. Je peux dire qu'avec moi les salariés ne sont pas frustrés!

Bien sûr, il faut du temps et de la méthode pour que les employés prennent peu à peu le contrôle. Gérer une entreprise n'est pas évident, mais cela s'apprend. J'ai ainsi commencé à partager la gestion d'abord dans les structures avec une forte présence de cadres, plus à l'aise avec l'idée de gérer eux-mêmes. Ensuite, j'ai étendu le projet à une entreprise qui compte essentiellement des salariés peu diplômés. Passer du temps dans les bureaux à faire de la paperasse et de la prospective n'était pas forcément simple au début, mais je les ai accompagnés pour qu'ils gagnent en compétences. Je suis d'ailleurs toujours à côté de tous ces nouveaux managers pour les aider. Je trouve que c'est aussi une fonction que peut endosser l'entreprise : au-delà du statut de salarié, contribuer à former les citoyens.

En partageant plus la valeur créée et le pouvoir, certaines personnes m'ont demandé si je ne quittais pas mon statut d'entrepreneur. Au contraire, je trouve que je participe à innover et à trouver des solutions pour un modèle d'entreprise plus vertueux. J'essaie de trouver une voie entre le système capitaliste d'un côté, malheureusement souvent guidé seulement par le profit, et le modèle de l'économie sociale et solidaire de l'autre, parfois réducteur et trop intransigeant. Je crois que mes entreprises adoptent un chemin intermédiaire, duplicable à plus grande échelle - j'en suis convaincu - et capable de répondre à un tas denjeux : produire mieux, donner du sens au travail, s'engager pour la société.»

**Recueilli par Louis Faurent**



## Comment je fais le lien entre les générations

**Pierre-André Méttifiot**, codirigeant d'une entreprise familiale de carrosserie, 50 salariés dans la Drôme

«Je suis, avec mon cousin, la cinquième génération à la tête de l'entreprise. Au regard de notre histoire familiale, l'idée de transmission nous apparaît naturelle, d'autant plus que l'expérience prend une place particulière dans les métiers de la carrosserie. Nous cherchons donc à cultiver du lien entre les salariés et à encourager le partage entre eux, quel que soit leur âge. 10% de nos équipes sont par exemple en apprentissage. Un choix de notre part car ce mode de formation repose précisément sur la transmission.

Dans le même esprit, nous avons nous-mêmes développé un dispositif afin de reconnaître le savoir-faire des employés les plus confirmés. Ainsi, certains disposent d'un statut d'expert sur des sujets qui qualifie leurs connaissances

et légitime leurs conseils auprès des autres. C'est également un moyen pour nous de proposer différentes voies d'évolution de carrière, car le management n'est pas adapté à tout le monde et ne doit pas être l'unique option de progrès. Avec ce statut, nous pouvons mieux répondre à l'envie de parcours moins uniformes qui grandit chez les salariés et dans la société en général.

Nous avons différents dispositifs pour soutenir les rémunérations (intéressement, plan d'épargne...). En revanche, nous tenons à maintenir une grille salariale claire, principalement liée à l'âge. Chez nous, à compétences égales, un salarié de 50 ans gagnera plus que son collègue de 25 ans. Cela ne suit pas forcément la logique économique, certains employeurs gonflent les salaires à l'embauche pour attirer les jeunes, car notre filière manque de main-d'œuvre. C'est compréhensible, mais j'estime que cela peut nuire à la cohésion de l'entreprise. Notre stratégie nous a certainement fait perdre des candidats qui souhaitaient gagner plus dès leur début de carrière, nous en sommes conscients, mais nous l'assumons. Et cela nous permet aussi de sonder l'état d'esprit d'un futur salarié et de nous assurer qu'il est aligné avec les valeurs de l'entreprise.

Enfin, même si les carrières sont moins linéaires qu'avant, nous tenons à pouvoir permettre aux employés de rester avec nous toute leur vie s'ils le souhaitent. Ce n'est pas si simple dans nos métiers physiquement éprouvants, alors nous avons imaginé plusieurs mesures. La première permet au collaborateur de réduire son temps de travail à 37 heures par semaine à partir de l'âge de 50 ans, et à 35 heures hebdomadaires à partir de 55 ans. Dans la mesure où le salaire horaire augmente avec l'âge, cela diminue la charge de travail sans que le revenu diminue trop. Cette option n'attire pas tous les travailleurs, mais elle peut aider ceux qui sentent la fatigue monter. Et quand celle-ci devient trop forte, nous réfléchissons à un changement de poste. Là encore, cela n'obéit pas toujours à la logique économique classique : une rupture conventionnelle serait souvent plus pragmatique, mais il faut mesurer les conséquences potentielles d'un tel choix. Ce n'est pas anodin quand on connaît les difficultés à retrouver un emploi après 50 ans. Cela envoie aussi un signal aux plus jeunes, en installant une confiance envers nous. Avec mon cousin, j'en suis plus que jamais convaincu : l'entreprise occupe une place importante dans la vie des gens et elle doit participer à ce que chacun puisse s'y épanouir. C'est notre responsabilité de dirigeants.»

Recueilli par L. F.



## Comment je partage le pouvoir

**Sylvain Breuzard**, fondateur de Norsys, entreprise de services numériques, 750 salariés en France et au Maroc

«J’ai toujours considéré que l’entreprise faisait partie intégrante de la société et qu’elle avait la responsabilité de se préoccuper de tout ce qui la traverse. Or ce qui me frappe actuellement, c’est le recul de la démocratie un peu partout en Occident et la désillusion de nombreux citoyens. À rebours de ce constat, je suis convaincu que l’entreprise a besoin d’une gouvernance de plus en plus ouverte à la voix de ses salariés. Ma conviction s’est forgée à travers mon expérience associative, en particulier chez Greenpeace France, dont j’ai été président. C’est dans cet univers que je sens monter depuis plusieurs années une aspiration accrue de la “base” à participer aux décisions. J’ai la chance de pouvoir mettre en œuvre cette vision dans ma société, Norsys, à travers plusieurs instances dans lesquelles j’ai choisi de partager le pouvoir. Dès le début des années 2010, j’ai institué un

panel démocratique de salariés volontaires qui s’engagent à répondre à cinq ou six consultations par an – sur la mobilité interne, l’impact de l’intelligence artificielle... –, et cela alimente directement les réflexions du comité directeur.

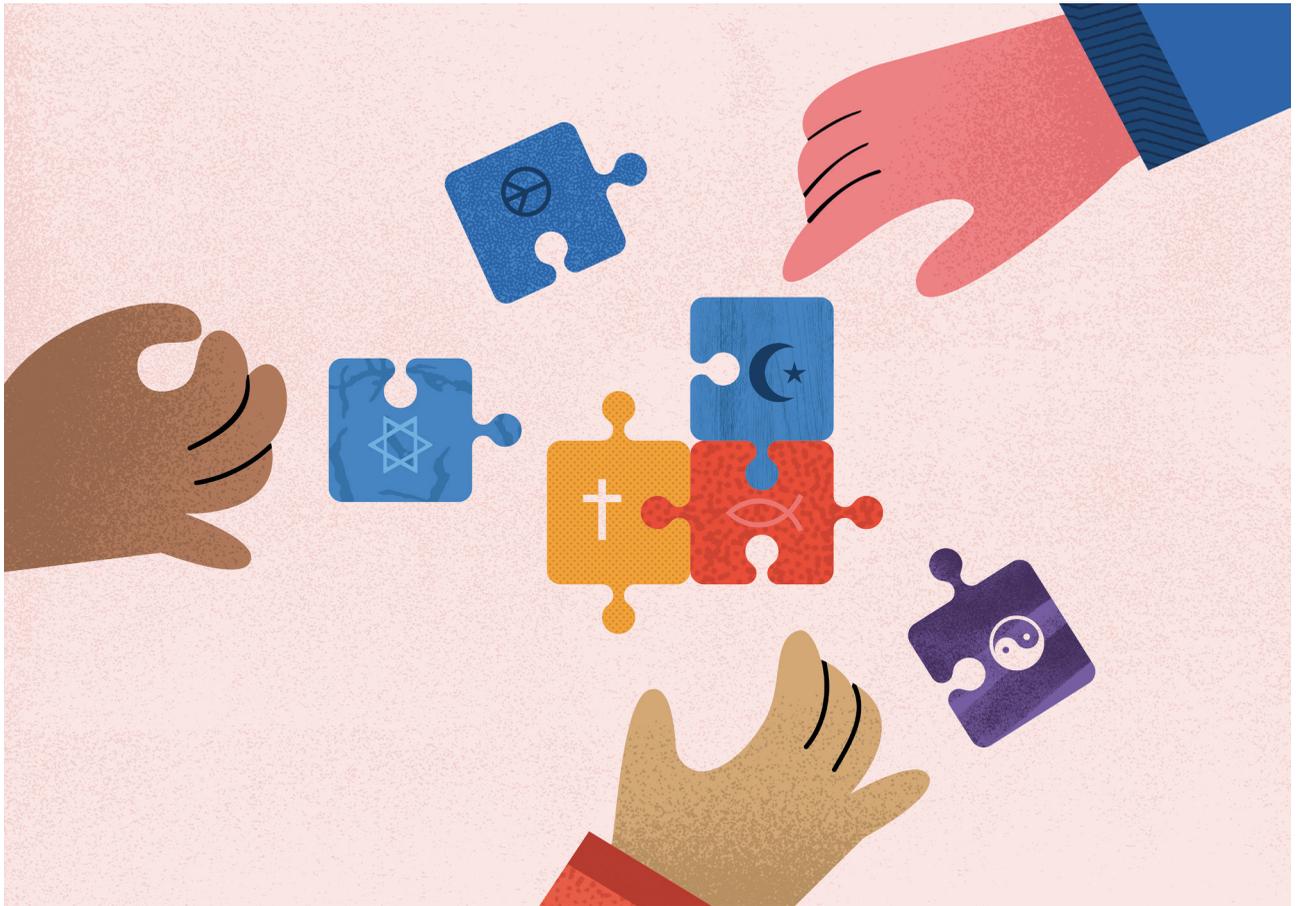
Ce dernier a également mis sur pied un collectif de collaborateurs renouvelé tous les deux ans – un échantillon représentatif de 10% de l’effectif – qui est chargé de se prononcer sur des résolutions fixant à l’entreprise de nouveaux objectifs concrétisant nos principes éthiques : prendre soin des êtres humains, préserver la planète, se fixer des limites et redistribuer des richesses. Ils sont liés à notre modèle de “permaentreprise” (lire «*Pour aller plus loin*», p. 42). Ce collectif a par exemple voté l’interdiction des voyages professionnels en avion pour tout trajet de moins de six heures. Et ce à une majorité qualifiée, parce que toute décision est vouée à l’échec si elle ne suscite pas une adhésion significative.

La gouvernance démocratique s’exerce également à travers un conseil éthique de salariés et de personnalités qualifiées extérieures à l’entreprise. Il peut s’autosaisir ou être saisi par tout collaborateur pour remettre en question des initiatives prises par l’entreprise, ou qui, à l’examen, ne répondraient pas à nos principes éthiques. Par exemple, travailler avec des clients dont le siège se situe dans un paradis fiscal ou sur des projets qui accélèrent la dégradation de notre planète.

Le partage du pouvoir passe enfin par une répartition équilibrée des responsabilités. Après un chantier collectif qui nous a fait atteindre la parité femmes-hommes, nous avons proposé l’an dernier qu’un collaborateur de moins de 30 ans soit nommé dans chaque instance de décision. Ce vote n’a pas été facile car, culturellement, nous avons du mal à faire confiance aux jeunes, mais cela nous permet de mieux les comprendre et les représenter. Tous ces mécanismes permettent de susciter un débat interne où chaque voix compte, quelle que soit sa position hiérarchique. Ce sont aussi des lieux où s’opère une diffusion d’informations et de connaissances – sur les enjeux environnementaux, la corruption dans le monde des affaires... Certains salariés s’emparent pleinement de ces outils et d’autres sont plus distants, chacun restant évidemment libre.

J’ai tout de même fixé une limite claire : les salariés ne votent jamais sur des orientations stratégiques, tel le rachat d’une entreprise, car cela implique des prises de risques financiers importants. Il n’empêche : en montrant qu’il existe des lieux où il est encore possible de faire vivre sereinement un collectif pluriel, on peut enrayer le cercle vicieux de la désillusion politique.»

**Recueilli par M. D.**



## Comment j'intègre le fait religieux dans mon entreprise

**Michel** <sup>1</sup>, fondateur et associé d'un cabinet de conseil aux entreprises, 30 salariés

«Je dirige avec deux associés un cabinet de conseil aux entreprises fondé il y a dix ans et qui emploie 30 salariés, parmi lesquels sept sont musulmans et trois sont juifs... c'est 30% de notre effectif. Je suis moi-même croyant et je ne m'en cache pas, en particulier dans mon bureau, où j'ai une bible en évidence. Cela explique pourquoi je suis sensible à ce qui me semble une évidence : il est très difficile de laisser sa foi à la porte de l'entreprise, parce que personne ne peut cloisonner sa vie. En tant que protestant, je sais aussi ce que c'est d'appartenir à une confession minoritaire et je me sens aussi singulièrement attaché à la notion de responsabilité individuelle. Or, comme dirigeant d'entreprise, je dispose d'un pouvoir pour donner corps à mes convictions et faire avancer le monde économique dans ce qui me semble être la bonne

direction : refléter la diversité sociale et religieuse de la société française, car c'est une source de grande richesse. Intégrer le fait religieux dans l'entreprise, c'est une manière pour moi d'incarner dans le quotidien l'idée que le salarié est mon prochain. Je n'irai pas par quatre chemins : l'enjeu concerne essentiellement les salariés se réclamant de l'islam, parce que les autres religions sont installées en France depuis plus longtemps et parce que la pratique musulmane est plus visible.

Le fait religieux en entreprise, ça commence dès le recrutement. Alors que certains employeurs trient les CV en fonction du nom et de l'adresse, pour écarter les personnes supposées musulmanes, nous assumons avec mes associés une stratégie de discrimination positive. À compétences égales, nous choisissons d'embaucher le profil qui aura le plus de mal à se faire recruter ailleurs, tout en veillant à préserver une équipe diversifiée pour éviter que notre cabinet devienne un ghetto.

Cet engagement n'a rien d'un long fleuve tranquille. D'autant que je constate depuis cinq ans une revendication plus marquée des jeunes diplômés en matière de fait religieux – y compris chez les chrétiens –, de la question vestimentaire à la célébration des fêtes, en passant par les

pratiques alimentaires. La nouvelle génération considère l'acceptation du fait religieux en entreprise comme un droit et elle évoque le sujet dès l'entretien d'embauche. Je ne parle pas ici d'extrémistes radicalisés, mais de personnes qui veulent montrer qu'elles sont, par exemple, à la fois françaises et musulmanes.

Il m'arrive régulièrement de recevoir des femmes voilées en entretien. Je leur explique qu'elles ont le droit de porter ce signe dans nos locaux, mais je leur demande si elles sont prêtes à l'enlever lors d'une mission chez un client où c'est impossible. De manière générale, je questionne tout de suite les personnes qui se déclarent ouvertement croyantes, pour savoir si elles ont des souhaits particuliers liés à leur pratique religieuse, afin d'évaluer ce qui est possible ou pas au cabinet. Et avant toute décision définitive, je prends le temps de sentir si l'équipe déjà en poste est prête à accueillir cette nouvelle recrue.

Vient ensuite la vie quotidienne au bureau. Pour faire droit à la religion de chacun, j'ai mis en place des moyens très simples. Par exemple, je tiens à jour un calendrier des grandes fêtes chrétiennes, juives et musulmanes et je m'attache à les souhaiter à chaque salarié concerné. Ces jours-là, j'organise un pot pour tous les collaborateurs, durant lesquels je sers des mets végétariens avec des boissons alcoolisées et non alcoolisées. À Pâques et à Noël, je distribue évidemment à tous des chocolats, dont je surveille dûment la composition. De manière générale, je me montre attentif au jour le jour à des détails qui n'en sont pas. Je me souviens d'une stagiaire originaire du Maroc. Nous l'avions emmenée en mission en province pour plusieurs jours, pendant le Ramadan. Chaque soir, nous attendions la rupture du jeûne afin qu'elle puisse dîner avec nous au restaurant. Une semaine plus tard, nous avons reçu des pâtisseries en provenance du Maroc de la part de ses parents, qui nous remerciaient pour l'attention dont nous avions fait preuve. De la même manière, je veille à ne pas faire voyager un salarié juif au moment du shabbat. En bref, j'intègre le fait religieux dans l'organisation du cabinet. Sinon, cela ne fait que créer du conflit. Tous ces gestes relèvent du bon sens humain qui permet de créer les échanges et du bien vivre ensemble. Les personnes se sentent pleinement accueillies dans leur identité et, de ce fait, il leur est plus facile d'accepter un effort lorsque c'est nécessaire – retirer le voile dans certains lieux, par exemple...

Je précise que je suis fermement attaché au principe de laïcité, et je ne fais jamais rien de contraire à la loi. Mais je m'interroge en permanence. Par exemple, pourquoi est-ce que le port du voile pose problème en entreprise alors qu'il est autorisé

« Accueillir pleinement les personnes dans leur diversité crée une énergie positive formidable. »

dans l'enseignement supérieur, comme tout signe ostentatoire ? Je ne cautionne pas le port du voile pour autant – je regrette même profondément que les femmes l'arborent en France alors qu'ailleurs certaines risquent leur vie pour garder la tête nue. Mais si je choisis d'accepter la diversité, je ne peux pas refuser certaines demandes. Je constate d'ailleurs que les femmes portent davantage le voile pour des raisons politiques, en réponse aux difficultés d'intégration qu'elles rencontrent, que comme un signe religieux.

Pour que l'ensemble fonctionne, il faut évidemment garantir l'égalité : j'accepte le port du voile tout comme celui de la kippa... Je n'hésite pas non plus à poser des limites. Je me souviens d'un salarié qui voulait prier à la mosquée chaque vendredi, et retourner travailler plus tard. Je me suis fait des nœuds au cerveau : au nom de quoi refuser son souhait alors que j'ai la liberté d'aller au temple le dimanche ? J'ai donc interrogé des amis musulmans pratiquants, qui m'ont conseillé de refuser. D'abord parce que dans l'islam les prières peuvent être rattrapées, ensuite parce que cela désorganiserait le travail du vendredi après-midi. Après mûre réflexion, j'ai finalement dit non, au motif de la bonne organisation du travail et de mes responsabilités – juridiquement, un dirigeant n'a pas le droit de laisser un salarié seul dans les locaux. Eh bien la personne concernée a parfaitement compris et accepté ma décision, parce qu'elle était fondée sur des raisons objectives valables, sans lien avec sa foi ou son identité.

Bien sûr, ce n'est pas tous les jours facile. Une fois, une collaboratrice est venue me trouver car elle ne voulait plus travailler seule avec un homme dans un bureau. Sa demande faisait suite à une série d'exigences de plus en plus strictes. J'ai aussitôt refusé et elle est partie d'elle-même. Pour le reste, je témoigne que cette manière de travailler en accueillant pleinement les personnes dans leur diversité crée une énergie positive formidable dans cette microsociété qu'est l'entreprise. Et puis cela nous permet aussi de découvrir l'autre, voire pour certains de redécouvrir leur propre foi. Mais cela, je n'y suis pour rien. Cela ne m'appartient pas. »

**Recueilli par M. D.**

1. Le prénom a été modifié.



## Comment je favorise l'inclusion dans mon entreprise

**Fabien**, patron d'une boulangerie de 28 salariés en région parisienne

«Je suis profondément attaché à la liberté d'agir de l'entrepreneur, qui est indissociable selon moi du principe de responsabilité. En tant que chef d'entreprise, j'ai donc à la fois ce "super-pouvoir" et cette responsabilité de favoriser l'inclusion au travail. J'ai ainsi recruté des travailleurs handicapés. Ils sont aujourd'hui trois, dont deux en apprentissage, dans une équipe de 28 personnes. Je souhaite également embaucher des personnes atteintes de trisomie 21, un syndrome auquel je suis particulièrement sensible. Malheureusement, pour l'instant, cela n'a pas abouti, j'en profite donc pour lancer ici un appel à candidatures.

Par un concours de circonstances, j'ai aussi commencé à prendre en apprentissage des jeunes migrants, plus précisément des mineurs non accompagnés, âgés de 16 à 18 ans. Évidemment,

ils sont tous déclarés. Quatre de mes salariés sont entrés dans l'entreprise par cette voie. Tout a commencé par la sollicitation d'une association qui cherchait un patron pour les jeunes qu'elle accompagnait. Je les ai rencontrés, j'ai senti qu'ils en voulaient. J'ai donc décidé de leur donner leur chance et je ne l'ai pas regretté.

La boulangerie, c'est un métier difficile, il faut se lever tôt, travailler debout, dans la chaleur... Et certains font plus d'une heure de transport pour venir. Mais tout cela ne les a pas découragés. J'ai retrouvé chez ces jeunes migrants, comme chez mes salariés handicapés, le goût du travail qui m'anime depuis toujours. À mes yeux, les collaborateurs handicapés sont extraordinaires. C'est ce que j'ai pris l'habitude de dire à mes autres salariés. Ils apprennent au reste de l'équipe la patience et la pédagogie.

Les uns et les autres nous apportent aussi leur vision du monde et de la vie en entreprise comme en société. Je me vois encore un soir, quelques mois après le lancement de la boulangerie, nettoyer le sol avec une raclette. Un jeune migrant me la prend alors des mains pour me remplacer. Sur le coup, cela m'a surpris. D'autres seraient rentrés chez eux aussitôt la journée finie. En échangeant avec l'association qui l'accompagne, j'ai compris son geste : j'étais le plus âgé, le tonton, il ne pouvait me laisser faire cette tâche ingrate ; dans sa culture, c'était une question de respect. Quatre ans plus tard, il est l'un des responsables de la boutique.

L'intégration de mineurs non accompagnés n'a pas posé de problème pour l'équipe. Heureusement, car il n'y a pas de place pour le racisme dans ma boulangerie : je recadrerais immédiatement toute personne qui se permettrait un commentaire déplacé. Quant à mon projet autour du handicap, je ne veux pas l'imposer à mes salariés et je leur demande toujours si cela ne les dérange pas de travailler avec ces personnes. La plupart sont partants, mais certains ne le souhaitent pas et je respecte leur choix, tout en les questionnant sur ce refus.

Ces valeurs d'accueil me viennent notamment de mon éducation chrétienne. Je fais aussi partie du Centre des jeunes dirigeants, qui me permet de nourrir ma réflexion avec l'intention de placer l'homme au centre de l'économie et de l'entreprise. Pour moi, cultiver la tolérance est essentiel. Nous en manquons dans le monde du travail et dans la société.»

Recueilli par **Alban de Montigny**



## Comment je lutte contre les violences conjugales endurées par mes salariées

**Guillaume Richard**, PDG de Oui Care, société de services à la personne, 20 000 salariés en France

« Tout a commencé par hasard il y a vingt-cinq ans, lorsqu'une collaboratrice employée au siège de la société a franchi le pas de se confier à moi. Elle était au bord du gouffre et m'a raconté qu'elle était victime de violences conjugales. À ce moment-là, je n'ai pas réfléchi. Je lui ai répondu : *"Pense à toi, à tes enfants, il faut que tu partes. Déménage, et on sera là pour toi."* Elle a trouvé un nouveau logement, l'entreprise a payé ses premiers loyers ainsi que ses frais d'avocat, et elle s'est progressivement reconstruite. Le travail est particulièrement crucial dans ces moments-là, car c'est à la fois une source de revenus et d'émancipation. Dans les dix années qui ont suivi ce premier cas, Oui Care a ainsi aidé près de dix femmes qui m'ont

à leur tour fait part de violences conjugales. À chaque fois, nous les avons soutenues par la prise en charge des frais de déménagement, des premiers loyers, des honoraires d'avocat voire des soins psychologiques. Pendant toutes ces années, les personnes concernées travaillaient au siège. Cette relative proximité faisait que je ne leur étais pas étranger, et cela les encourageait à me parler. Pour moi, les aider était une évidence. C'est plutôt le fait de ne pas réagir qui aurait créé en moi un cas de conscience. J'ai trois sœurs et trois filles, mais je n'avais jamais été confronté à de telles situations dans ma vie privée. C'est vraiment par mon entourage professionnel que je me suis retrouvé percuté par ce sujet. Et interpellé, tout simplement parce que je suis un être humain qui essaie d'être attentif aux collaborateurs de son entreprise – ce sont très souvent des femmes dans ce secteur des services à la personne.

Au début, nous fonctionnions au cas par cas, de manière presque artisanale. Si nous sommes allés plus loin, c'est grâce à un contrôle fiscal ! L'inspecteur qui effectuait la mission a salué nos initiatives mais nous a demandés, pour les poursuivre, de créer un outil spécifique au sein du groupe. C'est ainsi que Oui Care a mis en place un fonds de solidarité, alimenté chaque année par 5% des bénéfices des entreprises françaises du groupe.

Lorsque nous avons officiellement lancé ce fonds, en 2017, nous avons communiqué auprès de toutes nos salariées et cela a aussitôt élargi le cercle des personnes aidées. Dès la première année en effet, une cinquantaine de femmes ont sollicité un soutien, dont neuf cadres – soit 6% des femmes cadres de l'époque ! Contrairement aux idées reçues, les violences conjugales ne sont pas l'apanage des populations les plus modestes.

C'est un sujet effroyable auquel je ne m'habituerai jamais. Et qui ne diminue pas, si j'en crois les chiffres du fonds : celui-ci continue à porter secours à une cinquantaine de femmes chaque année, sans compter celles qui ne se signalent pas – et il y en a forcément. Il y a quelques mois, j'ai été effaré par une enquête selon laquelle 30% des jeunes estiment qu'il est parfois légitime de se montrer violent avec sa conjointe... Ce chiffre souligne à quel point il faut plus que jamais ►

éduquer, éduquer et encore éduquer. C'est pour ça que notre fonds finance également des associations qui viennent en aide à des victimes de violences conjugales et qui s'attellent à sensibiliser le grand public.

On me demande parfois en quoi l'entreprise est légitime à intervenir dans ce domaine de la sphère privée. D'abord, je répète que je suis un être humain avant d'être entrepreneur. Ensuite, aucune entreprise n'est hors sol et si un salarié va mal dans sa vie privée, comment pourra-t-il aller bien dans sa vie professionnelle? Cette question est d'autant plus prégnante dans nos métiers du soin. Comment prendre soin des autres – d'une personne âgée, d'enfants... – si on est soi-même maltraité? J'ai profondément à cœur d'honorer la raison d'être de Oui Care, qui ne dit pas autre chose: *“Nous prenons soin des hommes et de leur environnement en contribuant au mieux grandir, au mieux vivre et au mieux vieillir de toutes et tous, dans la diversité de leurs attentes, tout en portant une égale attention à nos collaborateurs et à nos clients.”* En devenant société à mission en avril 2024, dans le cadre de la loi Pacte, Oui Care a signifié cet engagement intégral pour une responsabilité sociétale de l'entreprise. Et nous avons bien sûr inscrit, parmi les missions que nous nous fixons, la lutte contre toute forme de violence, en particulier les violences conjugales. En plus, ce fonds est source de fierté et de lien social au sein du groupe, toutes activités confondues. Il n'a évidemment pas été créé dans ce but, mais je me réjouis de son côté fédérateur, vers davantage de bien vivre ensemble.

Ma motivation vient aussi de mon identité, de mon rôle d'entrepreneur. Tout créateur d'entreprise porte en lui le désir d'avoir un impact autour de lui: il lance une nouvelle activité parce qu'il croit en son idée et parce qu'il veut la diffuser, lui donner de l'ampleur. Alors si je peux aussi avoir un impact positif sur la vie de mes collaborateurs, je me sens encore plus utile. Si je peux aider à réparer des situations, aider une personne à se reconstruire, si je peux contribuer à sauver des vies de femmes et d'enfants, aux plans physique et psychique, je me dirai que j'ai réussi ma vie. » ■

Recueilli par M. D.

## Pour aller plus loin

### Participer...



MERIEZ

... aux Entretiens de Valpré, les 15 et 16 novembre, avec des chefs d'entreprise, des cadres, des étudiants, pour promouvoir une économie qui place l'humain au centre. Le thème est « Faire société en entreprise. Un peu, beaucoup, jusqu'où ? ». Inscription payante sur : [entretiensdevalpre.org](http://entretiensdevalpre.org)

### Lire



• **La Permaentreprise. Un nouveau modèle de développement pour des entreprises durables, de Sylvain Breuzard**

L'auteur y propose un nouveau modèle qu'il a lui-même mis en place dans son groupe, la permaentreprise, fondée sur trois principes éthiques inspirés de la permaculture: « prendre soin des humains », « préserver la planète », « se fixer des limites et redistribuer équitablement les richesses ».

Illustrations d'Étienne Appert, Eyrolles, 236 p., 27 €.

• **Osons diriger autrement**, ouvrage collectif publié par le Centre des jeunes dirigeants [cjd.net](http://cjd.net)

### Contacter...

...des réseaux qui partagent des réflexions, des bonnes pratiques et des formations sur la place de l'humain dans l'entreprise :

- **les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens** (EDC, [lesedc.org](http://lesedc.org)), un mouvement qui propose de chercher à unifier sa vie de dirigeant et de chrétien ;
- **les Entrepreneurs d'avenir** ([entrepreneursdavenir.com](http://entrepreneursdavenir.com)), communauté de dirigeants cherchant à promouvoir un nouveau modèle pour l'économie et la société, qui conjugue le respect de l'individu et son bien-être au travail ;
- **le Mouvement chrétien des cadres et dirigeants** (MCC, [mcc.asso.fr](http://mcc.asso.fr)) ;
- **l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire** (Udes, [udes.fr](http://udes.fr)), qui regroupe 22 groupements et syndicats d'employeurs ;
- **ESS France** ([ess-france.org](http://ess-france.org)), qui porte les intérêts des entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire ;
- **le mouvement Impact France** ([impactfrance.eco](http://impactfrance.eco)), qui met l'impact écologique et social au cœur de l'entreprise ;
- **le site de la permaentreprise** ([permaentreprise.fr](http://permaentreprise.fr)), pour se former concrètement.