

Entreprise et justice sociale

Étienne Hirschauer et Joseph Thouvenel

Présentation¹

Vous connaissez tous l'attachement de l'AES à l'entreprise - attachement qui va de pair avec l'importance sociale, morale et familiale majeure que notre Académie accorde depuis toujours au travail. Il est donc particulièrement significatif pour nous de donner la parole à des hommes d'entreprise dans le cadre de notre réflexion d'année sur le thème de la justice, et particulièrement ce soir sous l'angle de la justice sociale.

Je vais simplement présenter Joseph Thouvenel ; notre ami Jean-Luc Bour vous présentera ensuite Etienne Hirschauer. Comme nous l'avons fait à plusieurs reprises l'an dernier, nous avons prévu ce soir une séance en duo, permettant à la fois de présenter une vision générale et une application particulière, hautement significative, de cette vision.

Présentation de Joseph Thouvenel.

Membre de l'AES depuis 2015, et de notre Conseil dès avant le Covid, Joseph est parfaitement connu de nous tous. Permettez-moi néanmoins de rappeler quelques éléments de son parcours. Joseph Thouvenel est marié et il a deux enfants. Il a la particularité d'avoir travaillé dès l'âge de 16 ans, notamment comme manœuvre en horticulture, ouvrier de nettoyage, agent de sécurité... avant d'entrer chez un agent de change et de faire carrière au sein de la Bourse de Paris. De 1992 à 2015, il siégea au sein des instances de régulation boursière : Conseil des Bourses de Valeurs (CBV), Conseil des Marchés Financiers (CMF), commission des sanctions de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). En parallèle, mon cher Joseph, vous accomplissiez une carrière syndicale au sein de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), dont vous fûtes vice-président. Vous avez été membre du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE). Joseph Thouvenel est aujourd'hui vice-président du Centre européen des travailleurs (EZA), qui réunit 70 organisations sociales chrétiennes, de 30 pays d'Europe. Enfin il intervient régulièrement dans les

¹ Par Marie-Joëlle Guillaume, Présidente de l'AES

médias - CNEWS, Sud-Radio, RCF/Radio-Notre-Dame, etc. Je me permets d'ajouter qu'il est toujours très stimulant de voir et entendre Joseph Thouvenel sur les ondes, même et surtout s'il arrive qu'on ne soit pas totalement d'accord ! Nous ne manquerons pas, ce soir, de vous pousser au bout de vos raisonnements.

Présentation d'Etienne Hirschauer²

Étienne, tu as 56 ans, tu es diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris, de l'EAP, et tu es le directeur général d'Ecodair depuis 8 ans. Tu y as pris la suite d'Hervé Baulme. Tous deux, je vous ai rencontrés au sein du mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, les EDC, et nous avons aussi en commun d'aimer nous rendre en Bretagne Sud. Auparavant, tu as été entrepreneur, entre autres dans le domaine des télécoms.

Ecodair est une structure entrepreneuriale de 170 personnes en perpétuelle évolution, en développement, et présente sur 6 sites en France. Son activité est le reconditionnement de matériel informatique. Budget de 10 millions d'euros en 2025, en augmentation importante chaque année, qui se traduit concrètement par 60 000 postes de travail, c'est-à-dire 60 000 ordinateurs ou similaires, qui sont reconditionnés et revendus chaque année. C'est une « entreprise du secteur social et solidaire » (désignée communément sous le nom de ESS).

La philosophie spécifique qui la sous-tend est l'accueil de la fragilité et l'écologie. Tu vas pouvoir nous l'expliquer plus en détails. Et tu m'as dit également que ce qui t'avait motivé pour rejoindre *Ecodair*, c'était que tu t'interrogeais sur comment, à la suite de Jésus, on pouvait se mettre à son service et à son école à travers notre activité professionnelle. Pourras-tu aborder également ce point et de manière concrète : est-ce que ton désir initial a pu se réaliser ? Comment tu le perçois ? Et, en un mot, comment en tant que dirigeant cela impacte tes façons de faire, et comment tu le mesures ? C'est-à-dire quels sont les indicateurs de bien-être des salariés que tu suis éventuellement, en sus des indicateurs économiques qui sont nécessaires, bien sûr.

COMMUNICATION de Joseph Thouvenel

Je vais vous parler de deux sujets qui me tiennent personnellement à cœur, l'entreprise et le social, sous le haut patronage de la justice, sachant que mon approche va être grandement facilitée par 2 000 ans de réflexion chrétienne. De fait je vais vous présenter une réflexion chrétienne, car il

² Présentation par Jean-Luc Bour, membre du Conseil et trésorier de l'AES

me semble qu'il y a peu de sagesse à tirer du monde très matérialiste, oublieux de ses fondamentaux, dans lequel nous vivons.

L'entreprise, une communauté humaine

De quoi parlons-nous, quand nous parlons de l'entreprise ? Si je vais sur le site internet du gouvernement, je lis que c'est une unité économique, juridiquement autonome, dont la fonction principale est de produire des biens et des services pour le marché. Eh bien, non ! L'entreprise, ce n'est pas cela. L'entreprise, c'est d'abord une communauté humaine qui travaille en produisant des biens et des services utiles au bien commun, dans le secteur privé, ce qui nécessite la rentabilité. Et selon cette définition-là, l'entreprise a deux grandes fonctions : une fonction économique, mais aussi une fonction sociale. D'ailleurs le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* nous dit : « *L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une société de capital, elle est en même temps une société de personnes* ». Une société qui réunit plus ou moins directement des salariés, des dirigeants, des actionnaires, des clients, des fournisseurs : voilà ce qu'est une entreprise. Elle est le lieu privilégié de l'expression d'une valeur fondamentale qui s'appelle la valeur travail. Et non pas le lieu de « *l'activité qui permet la production de biens et de services, qui avec le capital est un facteur de production de l'économie* ». Cela, c'est la définition enseignée dans les écoles pour définir le travail. Mais le travail, ce n'est pas cela.

A côté de cette définition, il y en a une autre, la définition marxiste, qui enseigne le travail comme une aliénation qui réduit l'ouvrier à l'état de marchandise, au service de l'économie bourgeoise. Mais ce n'est pas non plus la définition juste. Le travail, c'est la participation active à la création. Il appelle donc à être co-créateur : on voit à quel niveau les chrétiens mettent le travail. Et le lieu privilégié du travail, c'est l'entreprise. Il s'agit de devenir co-créateur du bien commun, chacun sur sa vocation personnelle, ce sont nos fameux "talents". Nous avons tous plus ou moins de talents, et l'entreprise est le lieu où on peut les développer par le travail. La vocation de chacun s'imbrique avec celle des autres travailleurs, car le travail possède une dimension sociale intrinsèque, je travaille toujours avec les autres et pour les autres. D'ailleurs le terme « travailleur », qui a été préempté pendant des années par les marxistes, et bien souvent abandonné par les autres, doit être réhabilité et compris dans toute sa dimension.

Le travailleur et ses droits

Qu'est-ce qu'un travailleur ? C'est un salarié, c'est un indépendant, c'est un commerçant, c'est un paysan, c'est un chef d'entreprise, c'est un militaire, etc. Tous sont des travailleurs, en tout cas au sens chrétien du terme, y compris par exemple la mère de famille qui élève ses enfants. Je sais,

il faudrait que je dise « la mère ou le père de famille », mais enfin c'est plus généralement la mère de famille qui élève les enfants, elle participe au bien commun, elle est ô combien co-créatrice, c'est donc un travailleur. Mais comme son travail ne se situe pas dans l'entreprise, je n'aborderai pas cette question ce soir. Je n'aborderai pas non plus le cas des travailleurs bénévoles, qui rendent à la société de grands services et qui permettent humainement un grand développement personnel. Mais les personnes qui travaillent dans l'entreprise ont des droits qui sont fondés, comme tous les autres droits, sur la dignité transcendante de chaque personne. Et puisque l'entreprise est le lieu des travailleurs, l'entreprise doit être aussi le lieu de l'expression de leurs droits.

Ces droits ne ressortent pas forcément de la même façon selon les lieux et les époques, mais l'on ne peut ignorer les principaux d'entre eux :

- **Le droit à une juste rémunération**, « *instrument le plus important pour réaliser la justice dans les rapports de travail* » (Jean-Paul II, *Laborem exercens*, 1981). Cette rémunération « *qui doit assurer à l'homme des ressources qui permettent à lui et à sa famille une vie digne sur le plan matériel, social, culturel et spirituel* » (Vatican II, *Gaudium et spes*, 1965). Je pourrais vous citer aussi saint Thomas d'Aquin, au XIII^e siècle : « *Chacun de par son labeur doit pouvoir vivre dignement, lui, sa famille et épargner* ». Cela signifie que l'entreprise a des devoirs pour permettre aux travailleurs d'exercer des droits. Le salaire n'est pas le moindre, qui permet de vivre dignement, ou qui doit permettre de vivre dignement.
- **Le droit au repos**. On peut penser au dimanche, ce temps collectif où la production et la consommation sont mis entre parenthèses pour permettre la vie familiale, la vie personnelle, la vie associative et la vie spirituelle. Je m'étonne d'ailleurs de voir les chrétiens défendre si peu le jour du repos dominical : quand j'ouvre le Compendium de la doctrine sociale de l'Église, je vois que ce temps est appelé « *le sommet de l'enseignement biblique sur le travail et le commandement du repos sabbatique, car c'est un rempart contre l'asservissement au travail volontaire ou imposé* ». Cela signifie que le travail a des limites, il peut y avoir un asservissement et on a besoin, dans la société, d'un temps collectif pour faire autre chose que produire et consommer. Et quand je dis que je m'étonne, je m'attriste même de voir les chrétiens aller faire leurs courses dans les grandes surfaces le dimanche, alors que pendant des siècles, on a eu un équilibre dans notre société entre le temps de travail et le repos dominical. Personne ne veut évidemment faire fermer votre boucher, votre boulanger, etc. Au contraire, en boycottant les grandes surfaces le dimanche, on permet à des salariés de mener une vie de famille, et on permet à des commerces de proximité d'irriguer les territoires. Ce serait un vrai sujet à approfondir, d'ailleurs.

- **Le droit à des lieux et à des méthodes de travail** qui ne portent pas préjudice à la santé physique ou à l'intégrité morale des travailleurs. Je précise que chacun de ces droits ne sont que justice.
- **Le droit à des subventions** – j'utilise le terme de "subvention" parce que c'est celui qui est employé par les encycliques -, des subventions convenables et indispensables pour la subsistance des travailleurs qui sont au chômage et celle de leur famille.
- **Le droit à la protection sociale**, c'est à dire la retraite, l'assurance maladie, des mesures sociales liées à la maternité... C'est tout cela qu'on appelle la protection sociale.
- **Le droit de se réunir et de s'associer**
- **Le droit de fonder ou d'appartenir à un syndicat**. Je m'étonne d'ailleurs qu'il y ait si peu de catholiques qui s'engagent dans les syndicats, alors que les différentes encycliques sociales ne cessent de le demander. Les syndicats, vous en avez deux sortes, les syndicats de salariés et les syndicats patronaux. Dans les deux cas aujourd'hui, dans notre pays, il y a peu de monde. Plus exactement, il y a beaucoup de gens qui parlent, mais peu qui agissent et qui utilisent vraiment cet outil. Comme tous les outils, il peut être bénéfique ou maléfique, tout dépend de la façon dont on s'en sert ; mais il est certain que si l'on ne s'en sert pas, l'existence de cet outil ne sert à rien.

Evidemment, le corollaire de ces droits essentiels, ce sont les devoirs.

- Il y a un **devoir de respecter le repos dominical**. C'est un devoir que nous avons tous en tant que consommateurs, si nous voulons que d'autres puissent bénéficier de ce repos. On dit que travailler le dimanche est un espace de liberté, je note simplement que les médecins libéraux - je les connais bien, je suis fils et petit-fils de médecins libéraux - ont la possibilité matérielle de faire un choix de liberté, ouvrir ou ne pas ouvrir leur cabinet le dimanche. Si vous connaissez beaucoup de médecins libéraux qui ouvrent le dimanche, donnez-moi tout de suite leur adresse ! Quand on a les moyens, on choisit le repos dominical.
- Il y a aussi le **devoir de travailler**, donc de ne pas vivre aux crochets de la société. D'ailleurs saint Paul dans son *Épître aux Thessaloniciens*, avec la modération qu'on lui connaît, allait jusqu'à dire : « Si quelqu'un ne veut pas travailler, qu'il ne mange pas non plus » !

Il y a donc, dans la communauté humaine qu'est l'entreprise, des droits et des devoirs sociaux qui se correspondent. Mais l'entreprise, pour tenir efficacement son rôle au service du bien commun, a besoin que soit respectée la propriété privée, donc la propriété des droits de production, et la responsabilité qu'elle implique. Être propriétaire d'une entreprise, ce sont des droits, mais ce

sont aussi des devoirs. C'est une responsabilité, et cette responsabilité implique la propriété des moyens de production. Cela suppose que la société s'organise pour garantir la libre créativité dans le secteur économique, et l'État a le devoir d'assurer à tous les citoyens le droit d'initiative économique.

[L'État a] l'obligation morale de n'établir de restrictions qu'en fonction des incompatibilités entre le bien commun et l'activité économique ou ses modalités de déroulement (Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 1991).

On s'aperçoit qu'aujourd'hui, sur la transmission des biens, par exemple, l'État ne laisse pas l'espace de liberté nécessaire. Ce cadre de liberté nécessaire, selon lequel l'État doit à la fois encadrer et laisser un espace de liberté ; Jean-Paul II le précisait dans son encyclique *Laborem exercens* (1981) :

[Il doit permettre d'éviter] l'erreur du capitalisme primitif, où l'homme est traité comme un instrument et non comme un sujet, auteur et véritable but de tout le processus de production.

L'homme, « auteur et véritable but de tout le processus de production », cela signifie que chacun puisse travailler, c'est-à-dire participer à une œuvre, et se réaliser à travers son travail, avoir l'autonomie financière qui permet de faire des projets, élever une famille, etc. Il y a tout de même une question qu'on pose souvent devant l'affirmation que le travail vous fait participer à une œuvre et que l'entreprise est le lieu où cette participation se réalise. Beaucoup rétorquent que c'est exact pour des tâches intellectuelles, ou même des tâches pratiques quand on en voit la finalité : je construis un monument, etc., mais qu'il y a des tâches très subalternes pour lesquelles la définition ne tient pas. Eh bien, non, je ne suis pas d'accord, même les tâches les plus modestes s'accordent à la définition. Vous avez eu tout à l'heure une petite idée de mon CV : j'ai été homme de ménage pendant deux ans, c'est-à-dire celui qui, quand on quitte l'entreprise le soir, vient vider les poubelles et nettoyer les toilettes. Or je participais à l'œuvre commune, car si mon travail était bien fait je savais qu'ensuite les gens travaillaient mieux, que c'était plus agréable. Donc, même pour les tâches les plus simples, il y a participation à une œuvre commune dans la façon de les accomplir.

Le patron, cheville ouvrière de l'équilibre entre entreprise et justice sociale

Entre la personne qui met du capital dans une entreprise et la justice à assurer, la cheville ouvrière, c'est le patron. J'aime mieux dire "patron" que "entrepreneur", parce que ce mot me fait songer à l'entrepreneur des pompes funèbres, et puis le mot entrepreneur désigne celui qui entreprend, et ce n'est pas forcément un chef d'entreprise. Toute la noblesse du chef d'entreprise

est d'insuffler en permanence par sa décision l'équilibre entre la nécessité de production, la rentabilité, et le respect de la justice sociale, c'est-à-dire le respect de la communauté de travail. Et s'il n'existe pas de modèle permanent et définitif, car les modèles peuvent évoluer dans le temps et selon les lieux géographiques, il y a en revanche un équilibre permanent à trouver entre capital et travail. C'est l'association, la collaboration entre toutes les forces, nous dit le *Compendium* ; on notera ce terme de « collaboration », qui évite le conflit capital-travail, que certains voudraient permanent et définitif. Conflit largement nourri par la vision matérialiste du monde, portée par les marxistes et/ou par les ultra-libéraux.

Eclairage historique du rapport capital-travail

En 1884, à la Chambre des députés, Albert de Mun faisait le constat suivant :

Depuis un siècle, des doctrines nouvelles se sont levées sur le monde, des théories économiques l'ont envahi, qui ont proposé l'accroissement indéfini de la richesse comme le but suprême de l'ambition des hommes, et qui ne tenant compte que de la valeur échangeable des choses, ont méconnu la nature du travail en l'avalissant au rang d'une marchandise qui se vend et s'achète au plus bas prix.

L'homme, l'être vivant avec son âme et son corps, a disparu devant le calcul du produit matériel, les liens sociaux ont été rompus, les devoirs réciproques ont été supprimés, l'intérêt national lui-même a été subordonné à la chimère des intérêts cosmopolites, et c'est ainsi que la concurrence féconde, légitime, qui stimule, qui développe, qui est la nécessaire condition du succès, a été remplacée par une concurrence impitoyable, presque sauvage, qui jette fatalement tous ceux qu'elle entraîne dans cette extrémité qu'on appelle la lutte pour la vie.

Je crois qu'on pourrait reprendre exactement aujourd'hui ces propos d'Albert de Mun en 1884. D'ailleurs on ne peut pas comprendre ce qui se passe aujourd'hui entre l'économie et le social sans faire un petit retour sur l'histoire. La raison pour laquelle les entreprises et la justice sociale sont si souvent opposées dans notre pays tient - pas uniquement, mais peut-être principalement - à ce brave bourgeois qu'était Maître Le Chapelier. Avocat de son état, membre de la Loge de la Parfaite Union, adepte des Lumières en général et de Jean-Jacques Rousseau en particulier, Le Chapelier a porté en 1791, devant l'Assemblée Constituante, une loi qui interdisait notamment le compagnonnage, la coalition ouvrière, ce qu'on appellerait les syndicats aujourd'hui, ainsi que le droit de grève, en en faisant des délits sévèrement punis. Son raisonnement, inspiré de la théorie du libre contrat de Rousseau, a la simplicité des idées qui enthousiasment l'idéologue et blessent

l'intelligence. Son raisonnement est un raisonnement qu'on entend encore aujourd'hui du côté des ultra-libéraux. Il part du principe que chaque citoyen est libre. Citoyens, il y a eu la Révolution, vous êtes libres, chacun d'entre vous l'est. Très bien. Et donc, puisque vous êtes libres, il n'y a plus besoin de règles, il n'y a plus besoin de lois. Vous êtes libre d'accepter ou non le contrat qu'on peut vous proposer. C'est oublier qu'entre celui qui peut donner du travail et celui qui a besoin de travailler pour vivre et faire vivre les siens, si l'on n'établit pas de règles, celui qui peut donner du travail peut ensuite tout imposer à l'autre, qui a besoin de travailler pour vivre, voire pour survivre. C'est exactement ce qui s'est passé après la Révolution française et ce fut un grand malheur, surtout avec le développement de l'industrie, et donc de la classe ouvrière. Sur ce terreau d'injustice très forte, on a eu les enfants dans les mines... et ce n'est pas qu'une image ! Or auparavant, c'était interdit. Mais désormais c'était autorisé, au nom de la liberté du contrat ! Puisque vous avez la liberté de dire oui ou non...

La participation des salariés

Sur ce terreau de grande injustice est né évidemment le sentiment de révolte, révolutionnaire, qui a été ensuite récupéré par les marxistes. Et l'on est toujours en France dans la logique de ces deux blocs, cette lutte des classes quasi permanente entre une partie du patronat - pas tout le patronat, mais idéologiquement, cela marque quand même beaucoup le patronat -, et les principales organisations syndicales. Il ne faut pas croire d'ailleurs que cette lutte des classes n'est portée que par des organisations très politisées. Elle est au cœur de notre vie économique et sociale en France. Par exemple, quand vous proposez au MEDEF la participation des travailleurs au sein des organes appelés à prendre les grandes décisions, c'est-à-dire les conseils d'administration et les conseils de surveillance, autrement dit quand vous proposez d'associer à parité les travailleurs et les actionnaires... Je note au passage qu'il est normal que les actionnaires puissent dire ce qu'ils pensent, ce qu'on va faire de l'argent qu'ils mettent dans l'entreprise ; mais il est peut-être normal aussi que ceux qui constituent la force de travail puissent réfléchir avec les actionnaires, pour se projeter un peu dans l'avenir, pour faire vivre l'entreprise, cette communauté humaine. Eh bien, en France, ce n'est pas possible. On nous dit : « Absolument pas, non, non, les salariés sont incapables de réfléchir à l'avenir de l'entreprise » ... Je note aussi que les salariés, c'est le patron qui les embauche, et voilà comment il les considère ! Or si je traverse le Rhin et que je vais en Allemagne dans les entreprises de plus de 3 000 salariés, je m'aperçois que la moitié des conseils de surveillance et la moitié des conseils d'administration sont constitués des représentants des syndicats. Je n'ai pourtant pas remarqué que l'industrie allemande se portait plus mal que l'industrie française. Vous voyez cet esprit de lutte des classes, que l'on trouve aussi du côté des organisations syndicales, parce

que les plus grosses n'ont pas du tout envie de cette cogestion. Cogestion, pourtant, cela ne veut pas dire autogestion, il y a des décisions, et il y a un patron qui les prend.

Mais la réflexion porte sur l'avenir ! Et c'est ainsi que l'on bâtit une véritable communauté humaine : en réfléchissant ensemble sur l'avenir. En France, les organisations syndicales n'ont aucune envie de réfléchir en commun, parce qu'il faudrait assumer des décisions. Si par exemple un site est déficitaire, qu'il met en danger l'ensemble de l'entreprise et qu'il faut le fermer, évidemment si j'ai participé aux instances de réflexion et de direction de l'entreprise, il va falloir que j'assume les décisions. Il est beaucoup plus facile de dire "non, non, moi je ne suis pas responsable". Or la justice sociale consiste aussi à trouver les moyens d'amener les salariés à être co-décisionnaires, puisque c'est aussi leur avenir. Il y eut un "dangereux gauchiste" qui s'appelait le général de Gaulle et qui avait tenté de porter ce projet, hélas il n'a pas pu arriver jusqu'au bout, cela s'appelle la participation des salariés.

Sur le principe de subsidiarité

Cerise sur le gâteau de cet affrontement idéologique, l'État et la classe politique ignorent le principe de subsidiarité, qui laisse un espace de liberté aux entreprises, aux communautés humaines. La prise en compte de ce principe est quasiment terminée depuis des décennies : petit à petit l'État reprend la main sur ce qui appartient en fait au domaine économique et social ; on le voit par exemple dans ce qu'on appelait le 1% patronal pour la construction. Ce système a été mis en place pour aider au logement des salariés, or aujourd'hui il est contrôlé par l'État qui en fait ce qu'il veut, et qui loge des gens qui ne sont pas du tout salariés. Ce sont pourtant les entreprises qui payent, et quand je dis les entreprises, ce n'est pas seulement le patron, ce sont aussi les salariés, c'est toute la communauté de travail qui paye. Le principe de subsidiarité est donc sans aucun doute à remettre en force au cœur de la vie économique et sociale. Quand il est à peu près respecté, les résultats sont au rendez-vous. Vous en avez une superbe démonstration avec les retraites : vous avez un système de retraite qui s'appelle les "sur-complémentaires" - les retraites complémentaires du secteur privé. Elles sont cogérées par le patronat et les syndicats. Eh bien, depuis que cela existe, pas un emprunt, pas une dette, et à l'heure où je vous parle, 88 milliards de réserves ! Alors, quand on vous parle des retraites et du déficit... il faudrait s'intéresser à la gestion de l'État. Vous le voyez, il y a là une démonstration du fait que si on laisse au secteur privé son espace de liberté, il a l'intelligence de le gérer avec une certaine efficacité.

Un cadre instable et des règles qui nuisent au développement de la communauté de travail

C'est aussi l'État qui, en permanence, change les règles du jeu. Il est très difficile pour des entreprises de voir les règles du jeu changer en permanence, qu'elles soient économiques ou sociales, et c'est encore plus difficile dans le cas d'une petite entreprise ou d'une PME qui n'a pas, comme une multinationale, les moyens d'avoir deux services juridiques grattant en permanence pour savoir quelles sont les innovations sociales et économiques qu'on leur impose. Il y a là aussi un vrai sujet. En même temps il y a des règles absurdes qui freinent évidemment le développement de la communauté de travail, le développement de l'entreprise, sans compter les charges qui sont mises sur la communauté de travail et qui ne lui appartiennent pas directement. Je ne vous donnerai qu'un exemple, puisque les charges, c'est nous qui les payons avec notre travail.

Un Algérien de plus de 65 ans, qui n'a jamais cotisé en France, qui n'a jamais travaillé en France, mais qui vient s'installer sur le territoire français et peut prouver qu'il y loge depuis plus de 3 mois, si cet Algérien n'a pas de revenus l'État lui verse de l'ASPA, c'est-à-dire 1034 € par mois. Mais de l'ASPA payé par qui ? Payé par l'entreprise, payé par nos charges. Est-ce que cette charge est légitime ? Et je pourrais vous faire une présentation d'autres exceptions, car il n'y a pas que les Algériens... c'est dans les règles de l'ASPA, si vous voulez vérifier. Ce qui est intéressant, c'est de regarder toutes les exceptions à la règle commune.

Benoît XVI, citant saint Augustin, affirmait qu'un État qui ne serait pas dirigé selon la justice se réduirait à une bande de vauriens. La même affirmation n'est-elle pas valable pour le monde économique et social ? Un système économique et social qui ne serait pas dirigé selon la justice ne se réduit-il pas à une bande de vauriens ?

COMMUNICATION d'Etienne Hirschauer,

Je n'ai pas d'autre ambition ici que de vous donner l'exemple d'Ecodair, en vous parlant d'un programme que je poursuis depuis maintenant huit ans, à la suite d'Hervé Baulme.

Qu'est-ce Ecodair ?

Je voudrais vous présenter rapidement *Ecodair*, cela fera mieux comprendre le cadre dans lequel nous travaillons et l'ambition qui est la nôtre. Ecodair existe depuis vingt ans ; nous sommes, comme il a été dit, un peu moins de 200 personnes, réparties sur 6 sites, dans les principales

agglomérations françaises. Nous avons deux caractéristiques : nous ne sommes pas tout à fait une entreprise, et nous ne sommes pas tout à fait une association.

Je vais vous en expliquer la raison :

- Dans notre objet, la principale donnée est que 80 % de nos effectifs sont, soit en situation de handicap, soit en situation d'insertion. Nous avons donc avec nous en particulier des personnes en situation de handicap psychique, parmi lesquelles on trouve des schizophrènes, des bipolaires, quelques handicaps cognitifs, des syndromes autistiques de toute nature, quelques handicaps mentaux, quelques handicaps physiques ; et puis d'autres personnes qui relèvent de l'insertion, des gens qui sortent de prison, des réfugiés, quelquefois algériens ; et enfin des gens qui n'ont plus de lien avec le travail. Cela représente 80 % de nos effectifs.
- Second objet, nous voulons avoir une perspective et une responsabilité écologiques. On reconconditionne du matériel informatique. Pour créer du matériel informatique, au moment où ce matériel a été produit - ce matériel dont nous disposons tous d'une manière ou d'une autre -, il a fallu une tonne d'eau et une tonne de matière première, et dans cette matière première, 200 kg de matière première fossile. Il s'en produit 360 millions par an, donc 360 millions de tonnes d'eau, 360 millions de matières premières, vous avez compris que c'est extrêmement polluant. Donc, nous avons une visée écologique, une toute petite goutte d'eau dans ces 360 millions, puisque - cela a été dit - il s'agit de 60 000 appareils par an.

Voilà les deux objets principaux d'Ecodair depuis vingt ans, depuis son arrivée sur le marché. Chez nous, on ne dit pas que l'enjeu principal de l'entreprise, c'est d'avoir une rentabilité qui puisse permettre de rémunérer l'actionnaire, ou de sur-rémunérer les dirigeants - comme le déplorait Joseph Thouvenel. Il est simplement dit que nous voulons pouvoir accueillir un maximum de personnes en situation de fragilité et servir une ambition écologique. Nous avons ajouté depuis quelque temps un troisième objet, qui vient rejoindre un peu ce qui a été dit précédemment.

Je vais vous parler quelques instants de mon parcours - classique. J'ai été dirigeant dans les télécoms pendant vingt ans. Avant d'arriver chez Ecodair, j'étais le directeur commercial d'une entreprise qui s'appelait 9-Télécom - elle n'existe plus depuis quelque temps, à la suite de différents rachats effectués dans le domaine des télécoms. Je viens donc d'un domaine entrepreneurial très classique, qui n'avait rien à voir avec Ecodair. Je suis arrivé chez Ecodair, et j'ai rencontré Hervé Baulme. Il faut voir que lorsque vous arrivez dans une structure comme celle-là, il y a un effet de balancier qui se crée, et celui-ci est venu toucher ma propre humanité, profondément. Il y a d'abord un effet "waouh !" : quel objet entrepreneurial passionnant ! On est dans un univers où l'on

accueille les gens en situation de fragilité, avec une donnée écologique importante, et sans doute dans la perspective entrepreneuriale d'un développement possible. Génial !

A l'inverse, on se trouve dans un univers où la concurrence est débridée : aujourd'hui les concurrents d'Ecodair viennent de Thaïlande, de Roumanie, de Pologne, des États-Unis, de Dubaï, etc. Tout le monde a repéré que le reconditionnement informatique était un peu comme la ruée vers l'or en Alaska au milieu du XIXe siècle. Dans ces conditions, est-ce qu'un objet entrepreneurial comme Ecodair a sa place dans un univers aussi débridé ? On expérimente donc cet aller-retour entre un enthousiasme réel pour une mission sociale et écologique assumée, et un cadre sans doute partiellement mal défini, et en tout cas très dangereux. Il est dangereux de se coller à ce genre de "marché de l'Alaska au milieu du XIXe siècle" ! Et ce qui est encore plus dangereux, vous l'imaginez, c'est le moment où l'on vient de découvrir un filon en Alaska, et qu'il vous faut choisir une équipe. 99,9% des gens se diraient : je vais choisir des gens solides, dynamiques, des gens costauds physiquement, pour aller percer des trous et trouver l'or, le pétrole, etc. dont on a besoin. Et voilà qu'Ecodair fait le choix que sur les dix personnes nécessaires, huit soient en situation de handicap ou d'insertion. Aucun sens ! Absurde ! C'est pourtant ce choix qui est fait. Et voilà pourquoi Ecodair n'est pas un objet gris. C'est un objet soit blanc, soit noir, mais pas gris. C'est ce qui fait l'intérêt entrepreneurial d'une structure comme la nôtre.

Nous avons ajouté récemment un dernier objet, à partir de la réflexion suivante : finalement, dans l'histoire générale de l'entreprise, il y a eu l'entreprise agricole, puis l'entreprise industrielle, puis l'entreprise financiarisée, l'entreprise de service, et maintenant on a la *start-up nation*. Le modèle entrepreneurial de demain ne pourrait-il pas emporter une partie plus profonde, plus large, plus complète de notre humanité, et à quelles conditions ? Je ne parle pas de notre humanité au sens du monde entier, mais de notre humanité au sens de notre caractère humain à chacun. Le pari que fait Ecodair, c'est qu'il vaut la peine de tenter l'expérience. Ça vaut le coup de partir en Alaska avec huit personnes sur dix en situation de handicap. Nous avons essayé. Or la preuve est faite au bout de quelques années - elle se fait même quotidiennement - que nous sommes toujours là, et que sans doute, sur ce marché-là, nous sommes l'acteur en France qui connaît le développement le plus solide - sur ce marché uniquement. Pourquoi en arrive-t-on à cette conclusion ?

Notre objectif, maintenant, est de prendre conscience que si l'on doit proposer un nouveau mode entrepreneurial qui embarque une part plus complète de l'humanité de chacun, si l'on veut pouvoir "faire buvard" avec l'ensemble du monde économique qui nous entoure, il faut que nous ressemblions à ce modèle économique. Si nous ne sommes qu'une association, les gens vont nous regarder aimablement et nous dire : « Vous êtes gentils, Ecodair, vous vivez de subventions parce que vous accueillez des gens fragiles, et donc c'est facile pour vous, mais c'est beaucoup plus

compliqué pour une entreprise classique. » Donc, si l'on ne ressemble pas au modèle économique classique, à l'entreprise classique, on est exclu. Or dans les 10 millions de budget dont Jean-Luc Bour parlait en introduction, à peu près 15 % sont effectivement des subventions. Mais 85 % ne sont pas des subventions, c'est du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Quel est donc notre modèle ? Lorsque nous rencontrons nos clients, nos partenaires (nous avons à peu près 1 500 ou 2 000 clients, principalement des entreprises), il nous faut "faire buvard", donc expliquer quel est notre modèle entrepreneurial, pour qu'il puisse être entendu. Sans compter que finalement, nous vendons du matériel informatique, écologiquement c'est bien, mais c'est un prétexte. L'essentiel, c'est notre modèle, la manière dont nous le défendons, et comment il peut être répandu davantage.

Les principales clés de fonctionnement de notre entreprise sociale et solidaire

Il y a différentes clés importantes et très pratiques pour que cela puisse fonctionner.

Le rapport à l'argent

Le premier, et il ne faut pas l'éluder, il faut le traiter tout de suite, c'est notre rapport à l'argent. Notre rapport à l'argent, pour l'avoir expérimenté dans ma vie professionnelle passée, est compulsif, voire pathologique. En tout cas, *mon* rapport à l'argent est compulsif, voire pathologique. Pour qu'un modèle comme celui d'Ecodair fonctionne, il faut donc définir des règles précises quant à notre rapport à l'argent. Nous avons défini qu'entre la personne la mieux payée et la personne la moins bien payée, le multiple serait au maximum 4.

Deuxième chose : jusqu'à ce jour, mais je ne vois pas poindre de changement, nous ne rémunérons pas le capital en dividendes. Cela ne veut pas dire que le jour où les personnes qui ont pris des parts chez Ecodair les revendront elles ne feront pas de plus-values. Non. Ces personnes pourront avoir une rentabilité sur le capital qu'elles ont investi, mais pas en dividendes. Les dividendes, s'il y en a, restent dans l'entreprise pour qu'elle puisse réinvestir. Donc nous avons un rapport à l'argent clairement défini.

Pour les salaires, nous sommes en début d'année, c'est le moment des augmentations de salaire, j'en parlais avec le trésorier d'Ecodair qui est parmi nous ce soir, je dois faire face à la noria des uns et des autres qui viennent dans mon bureau en m'expliquant qu'ils doivent être augmentés. Et en effet, il faut que les gens vivent correctement, qu'ils puissent épargner, partir en vacances avec leurs enfants, vivre une vie normale, comme celle que j'ai personnellement vécue, il n'y a aucune objection à cela, évidemment.

Mais je souhaite que dans les négociations de salaire avec la responsable des ressources humaines, on tourne un peu le schéma dans un sens nouveau : la question, ce n'est pas "combien

je veux”, c’est “de quoi j’ai besoin”. Si tu veux une rémunération plus élevée parce que ton frère gagne plus que toi, ou ta sœur, ou ta femme, on n’a pas à en tenir compte. Par contre, de quoi as-tu besoin ? Il est important que tu te poses cette question, et qu’on organise ta rémunération en fonction de cela, pour qu’elle puisse être juste et qu’elle réponde à ton besoin. Je pense qu’il y a là les conditions d’une négociation salariale plus équilibrée, à la fois pour l’entreprise et pour les salariés. En tout cas, c’est ce qu’on observe.

Une exigence commerciale et industrielle semblable à celle d’autres types d’entreprise

Deuxième point, il vaut toujours mieux faire envie que pitié. Donc il faut qu’une structure comme Ecodair ait la même exigence commerciale, industrielle, informatique, qualité, achat, prix, marketing, que n’importe quel autre type d’entreprise. Nous sommes présents sur les réseaux sociaux, sur Instagram, sur tous les supports nécessaires pour que le matériel Ecodair puisse se vendre à son meilleur prix. Nous sommes 180 personnes dans l’entreprise, maintenant, et nous avons une équipe de 20 commerciaux dont l’objectif est d’aller vendre, d’aller proposer nos produits auprès de l’ensemble du marché capable et désireux d’investir dans du matériel informatique. On fonctionne et on a l’exigence équivalente, voire quelquefois supérieure, à l’ensemble du marché du monde du reconditionnement informatique. C’est la condition absolue. On ne peut pas vivre désincarné du monde dans lequel on est. C’est la clé que nous avons décidé d’adopter pour mettre en œuvre et déployer notre structure. Voilà globalement la manière dont nous fonctionnons et dont nous essayons, collectivement, de porter Ecodair et son développement.

Les fruits du fonctionnement social et solidaire

Je veux parler un peu des fruits que l’on récolte avec un fonctionnement de cette nature-là. Le premier est que cela attire. J’ai 56 ans, j’ai eu d’autres expériences de direction d’entreprise, mais je n’ai jamais travaillé avec autant de polytechniciens, de centraliens, d’HEC, bref de surdiplômés, que depuis que je suis chez Ecodair. Je me rends compte qu’essayer d’entraîner une part plus large de son humanité, au lieu de se contenter de donner de son temps et de récolter de l’argent, eh bien cela attire, cela stimule, cela engage, et l’on a envie d’adhérer.

Je fais une autre observation de même nature au niveau RH ; nous avons un *turnover* assez faible, même en recrutant des jeunes qui ont quelquefois 20, 21, 25, 30 ans ; il y a une fidélité à l’entreprise qui est réelle. Et un *turnover* qui n’est pas subi. Il nous arrive de voir partir des collaborateurs qu’on accompagne, qui trouvent du travail ailleurs, qui quelquefois nous rapportent des clients : cet accompagnement se fait en toute sérénité. Il se trouve que nous sommes une

entreprise d'insertion, or l'entreprise d'insertion a pour fondement le fait qu'on est content de voir partir les meilleurs salariés ! C'est antinaturel, car la logique habituelle est de chercher à retenir les meilleurs salariés ; mais il faut voir que dans l'insertion, on a un mandat de la part de l'État d'accueillir les personnels pendant deux ans, et bien sûr les meilleurs partent plus vite. Et cette culture-là persiste même pour les cadres. J'ai une cadre qui va bientôt partir ; elle a beaucoup apporté à l'entreprise, mais elle veut s'installer en province. Eh bien, pas de problème, au contraire. En comparaison avec la vie professionnelle que j'ai pu mener auparavant, j'observe donc une différence assez sensible dans la manière de gérer les ressources humaines.

On observe aussi une "robustesse". C'est un mot à la mode, sur lequel il faut se pencher un peu. Je viens d'en montrer un aspect, avec la fidélité et l'engagement des équipes. On peut en observer un autre. Pour une raison écologique, plutôt que d'avoir un grand site posé à un endroit où l'immobilier n'est pas cher, nous avons opté pour une multitude de petits sites, certes beaucoup plus compliqués à suivre au niveau industriel, mais beaucoup plus proches et beaucoup plus capables d'assurer le suivi individuel de toutes les personnes avec lesquelles nous travaillons. Cette organisation est plus compliquée à gérer au niveau industriel et au niveau *process*, et l'on se rend compte que, quelquefois, certains sites fonctionnent mal ; mais ils sont rattrapés et financés, "sponsorisés" en quelque sorte, par d'autres qui fonctionnent bien. J'imagine que si nous n'avions qu'un seul site et qu'il commence à périlcliter, cela pourrait faire boule de neige, alors que notre organisation a une robustesse que nous avons initiée un peu sans le savoir mais qui est très réelle. Cette année, c'est pour nous le site de Nantes qui a très bien fonctionné, là où le site de Paris a un peu périlclité ; mais c'est le site de Paris qui a entraîné le développement d'Ecodair à ses débuts, il pourra se relever. Je pense donc que cette robustesse nous assure une capacité à durer, à persister. Nous serons peut-être moins efficaces sur le court terme, en revanche il y a une force d'inertie que l'on observe et qui finit par rassurer les financiers avec lesquels nous travaillons : ils achètent cette robustesse ou y adhèrent, et ils adhèrent aussi aux surprises.

Nous avons dans notre capital la BNP, le Crédit mutuel, des banques que j'ai moins pratiquées dans d'autres vies précédentes et qui auraient sans doute cherché dans ces vies précédentes à tirer le maximum d'un produit comme Ecodair. Or finalement, elles adhèrent au fait qu'il n'y aura pas de dividendes et que nous serons jugés sur des critères extra-financiers, sur le nombre de personnes qu'on insère, le nombre de personnes qu'on accompagne et qui sont en situation de handicap, le nombre d'ordinateurs qu'on reconditionne - et c'est sans doute une bonne chose pour la planète.

Voilà en gros ce que je peux vous dire en quelques mots de notre mode de fonctionnement et de la manière dont nous voulons pouvoir rayonner avec le temps.

Jean-Luc Bour me demandait de parler de mon engagement de chrétien. Il se trouve que je suis un chrétien convaincu, et que dans notre foi il est dit que l'on est appelé à être vrai Dieu, vrai homme. Engager une part, la plus importante possible de mon humanité, dans ma capacité de performance, dans l'acceptation de ce que je suis, un être fragile, et la faire accepter par d'autres, la partager avec l'ensemble des équipes, finalement cela m'entraîne peut-être - nous entraîne - à devenir progressivement un peu plus hommes, un peu plus respectueux de ce pourquoi nous sommes là.

Je suis un fan de foot, alors je prends toujours l'exemple suivant : si Mbappé était seulement le meilleur joueur de foot du monde, et que l'on soit certain qu'à chaque 28^e minute de chaque match il marque un but, tellement il est meilleur que les autres, le football n'aurait plus d'intérêt. Parce qu'on attendrait la 28^e minute pour voir Mbappé marquer. Mbappé serait une machine, et une machine n'a aucun intérêt à être vue. Ce qui nous intéresse chez Mbappé, c'est que parfois il se blesse ; quand il est arrivé au Real Madrid, il a fait une dépression : cela dit quelque chose de notre humanité, et c'est une vraie bonne nouvelle.

ÉCHANGE DE VUES

Marie-Joëlle Guillaume

Nous avons beaucoup de chance ce soir, parce qu'à travers ce thème de l'entreprise et de la justice sociale, nous avons pu voir d'un côté une mise en valeur de la vraie dignité de l'entreprise, et de l'autre côté la dignité du choix de certains types d'entreprises, avec des deux côtés énormément de qualité humaine. Cette qualité humaine qui se joue à travers le travail quand des hommes, des femmes, travaillent ensemble devrait ressortir aussi de notre échange de ce soir, compte tenu de la forte imprégnation chrétienne de vos deux communications, qui tient aussi très à cœur à l'AES. Vous n'avez pas parlé de la justice sociale dans l'abstrait, mais véritablement de la justice sociale comme elle s'incarne dans l'entreprise.

Jean-Didier Lecaillon

J'aurai deux questions, une pour chacun des intervenants. Joseph a très justement souligné que la liberté a des limites et qu'il fallait des règles, il a parlé d'ultralibéralisme, le terme me convient, cela veut dire qu'on peut être libéral et qu'on peut être ultralibéral - ce n'est pas la même chose. Donc je comprends parfaitement ; mais j'ai l'impression qu'aujourd'hui les entreprises souffrent

d'abord et surtout de trop de règles, d'interventions de l'État, voire de normes, les agriculteurs pourraient nous fournir de nombreux exemples. Donc est-ce qu'il n'y a pas un équilibre à trouver, et si oui, qui va fixer les règles ? Et entre autres, ces normes qu'on impose quelquefois sans véritable justification autre que « morale » ou relevant de la *doxa* du moment.

Cela me fournit une introduction pour ma deuxième question, qui s'adresse à Etienne Hirschauer. Vous avez mentionné l'écologie parmi les objets de votre projet. Or il me semble que parmi les espèces vivantes, il y en a une qui est très menacée, et l'actualité le confirme, c'est l'espèce humaine. Alors, on parle beaucoup d'écologie et les entreprises ont ce souci, je le respecte, mais au j'aimerais savoir si, au moins à égalité, dans votre expérience d'entrepreneur et dans votre entreprise, il est fait quelque chose, s'il y a des mesures, des pratiques favorables à la famille ? Évidemment, la question de la natalité repose sur les possibilités d'une politique familiale, et vous allez me dire que la politique familiale ne relève pas de l'entreprise, je vous suivrai parfaitement là-dessus. Mais je me demande s'il n'y aurait pas la possibilité dans votre entreprise - et j'aimerais avoir des exemples si c'était le cas - de mesures pro-famille qui seraient, j'allais dire, qui pourraient être diffusées si elles marchent.

Joseph Thouvenel

Ta question me permet d'apporter quelques précisions. Je l'ai dit, les règles, les normes, il n'y en a pas seulement trop. Il y a également le problème de l'instabilité juridique permanente des règles et des normes, qui est un gros poids pour les entreprises, d'autant plus quand il s'agit des entreprises de taille moyenne. Cela dit, il faut des règles. La question est de savoir comment on les établit ou qui les établit. A cet égard, il y a déjà votre bulletin de vote, camarades. La règle, c'est d'abord la loi. Alors, après, on peut pleurer, mais il faut d'abord s'investir en tant que citoyen. Peut-être que par les élections nous pourrions peser sur celui qui fait les règles, qui les vote, en soutenant un certain nombre de choses qui pour nous sont d'abord des règles morales. On dit souvent que l'économie et la morale n'ont rien à voir, mais je suis désolé, je pense qu'il doit y avoir une économie de la morale. Pour prendre un exemple, si l'on veut une société équilibrée, on a besoin d'un temps collectif pour faire autre chose que produire et consommer. La bonne règle, c'est la règle du repos dominical. Et si vous enlevez toutes les exceptions à cette règle, vous faites gagner trente pages au Code du travail !

On revient en ce cas à ce qui se faisait il y a encore une vingtaine d'années : les commerces de proximité peuvent ouvrir le dimanche s'ils le souhaitent, dans la mesure où le chef d'entreprise ou le membre de sa famille est là, derrière le tiroir-caisse. C'est simple. Cela évite au marché traditionnel, à mon boucher, à mon boulanger, la concurrence des grandes chaînes. Et les autres

commerces sont fermés le dimanche. On vous dira que ça ne marche pas économiquement, mais je note que les pays d'Europe qui sont les plus fermés le dimanche sont ceux dont le taux de chômage est le plus bas : l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche. Donc économiquement, on s'en sort tout de même plutôt bien. Mais l'essentiel est d'exprimer une vision de la société selon laquelle nous ne sommes pas là pour produire et consommer, on a besoin de temps collectif pour exprimer autre chose que ces biens matériels. Et le pouvoir de chacun de nous, c'est à la fois notre pouvoir de consommateur et c'est notre pouvoir de citoyen.

Étienne Hirschauer

Sur la partie famille, je reconnais que l'objet d'Ecodair n'est pas de protéger la famille ou de l'inciter à se développer, il n'y a pas de sujet de cette nature en notre sein.

Ce que j'observe, en effet, c'est que parmi les jeunes que nous employons, si je considère d'abord les jeunes en situation de handicap ou les personnes en situation de handicap, on est loin de problèmes familiaux dans la perspective d'avoir des enfants, on est dans l'idée de construire sa vie avec une affectivité et une sexualité contraintes. Il y a là un sujet extrêmement douloureux pour 80 % des effectifs qui sont avec nous. C'est un sujet qu'on doit traiter assez souvent, peut-être pas quotidiennement, mais très souvent.

Ensuite, pour l'encadrement j'observe, à travers notamment les jeunes qui sont employés par Ecodair - parce que ce sont des sujets qu'on aborde assez facilement, sans tabous - qu'une part importante, je dirais 30 % des jeunes avec lesquels je travaille, aujourd'hui s'interrogent sur la pertinence d'avoir des enfants. Soit pour des questions de genre, soit pour des questions d'ajustement de leur sexualité, soit pour des raisons de désespérance par rapport au monde qui les entoure. 30 %, c'est beaucoup plus qu'à l'époque où j'avais leur âge. Donc, c'est très inquiétant.

Mais là, ce n'est pas l'entrepreneur qui va vous répondre, c'est le chrétien : quelle chance nous avons d'avoir une espérance ! Le Christ a gagné, Il a déjà gagné, Il est notre Sauveur, quoi qu'il arrive. Mais lorsqu'on n'a pas cette foi-là, le monde qui nous entoure, dans la manière dont il évolue, est peut-être plus inquiétant que le monde dans lequel nous avons vécu dans notre jeunesse.

Je me souviens, quand j'avais 20 ans et que j'étais un jeune rebelle - car j'ai été un jeune rebelle ! - je me suis posé devant mon papa et je lui ai dit : « *Papa, vous êtes une génération de salauds. Vous avez connu le plein emploi* ». Papa partait en vacances en démissionnant le 1er juillet, il mettait une lettre dans le bureau d'un recruteur et le 1er septembre il retrouvait du travail. Je lui ai dit : « *Nous, on n'a jamais eu ça. Et puis vous avez creusé une dette qu'on sera incapable de rembourser, je ne vois pas par quel bout on va pouvoir la prendre pour la rembourser* ». J'ai aujourd'hui un fils qui a 27 ans, j'ai bien peur qu'il se pose

quelquefois la même question, ou qu'il ait envie de me faire la même réflexion que celle que j'ai faite, moi, de manière rebelle et provocatrice, avec tout ce que la jeunesse peut avoir de caricatural.

Marie-Joëlle Guillaume

Je rejoins le souci exprimé par Jean-Didier Lecaillon au sujet de la famille. Mais, en considérant la réalité spécifique d'Ecodair, que vous venez d'expliquer, il me semble que l'écologie humaine sur laquelle les Papes insistent beaucoup, vous la pratiquez aussi, précisément par votre accueil de la fragilité. Là, on n'est plus seulement dans l'écologie environnementale, qui n'est qu'un aspect de l'écologie. On est dans l'écologie humaine, et c'est capital.

René Bertail

Pour répondre à Jean-Didier, il y avait une phrase de Lacordaire qui disait à propos de la problématique de la liberté : « *Entre le fort et le faible, entre le riche et le pauvre, entre le maître et le serviteur, c'est la liberté qui opprime et c'est la loi qui affranchit* »³. Or notre ami Lacordaire a tout dit, là, c'est-à-dire qu'on a besoin d'avoir un rapport avec la loi pour pouvoir être libre.

La loi est faite, elle existe et il faut l'appliquer. Et en l'occurrence, il y a la loi de 1987 qui oblige toute entreprise à prendre 6 % de personnes handicapées. Cette loi donne aussi la possibilité de payer, de participer financièrement si on n'emploie pas les personnes. 6 %, je crois que c'est à partir de 20 salariés. Alors, dans une entreprise de 500 ou 800 salariés, ça fait déjà du monde. Donc est-ce que vous ne pensez pas, l'un et l'autre, qu'il faudrait forcer les entreprises et les patrons chrétiens à employer ces gens qui sont handicapés ? Parce que l'économie sociale et solidaire est quand même sous-tendue à l'économie normale ; sans l'économie normale, l'économie sociale et solidaire n'existe pas. Alors, que faut-il faire pour aider les entreprises, pour faire en sorte que l'ensemble des entreprises emploie et se charge de prendre en charge toutes ces personnes qui sont aussi en handicap ? Cela ne veut pas dire que Ecodair disparaîtra - et j'espère que non !

Joseph Thouvenel

Je dirais que je n'aime pas du tout le terme de « forcer ». Si on prend une décision, ce terme renvoie exactement au type de décision administrative qui vient d'en haut. Or on peut faciliter, on doit même faciliter, mais à mon sens, en aucun cas forcer. D'abord, il faut que l'entreprise ait la possibilité, la capacité d'adopter cette démarche. Cela dépend du type d'entreprise, cela ne dépend pas seulement du nombre de salariés ; évidemment le nombre de salariés va jouer, mais est-ce qu'on

³ Henri Lacordaire (1802-1861), 52^e conférence de Notre-Dame (1848). Lacordaire a utilisé cette expression dans le cadre de son plaidoyer contre le travail du dimanche.

disposera de l'encadrement nécessaire ? Est-ce que l'encadrement nécessaire aura la capacité d'encadrer ? Parce qu'avec une personne handicapée, on a toute une gamme de handicaps. Et il y a des handicapés qui sont très difficiles et qui peuvent donc nuire à la communauté de travail, il ne faut pas rêver non plus. Il est clair que ces personnes-là ne doivent pas être abandonnées. Mais il y a aussi un équilibre à trouver avec la communauté de travail.

C'est aussi un problème de mentalité : en France, globalement, on a fait le choix d'éliminer les trisomiques. Il y a des pays où ce n'est pas le cas, et quand on va dans ces pays - je pense notamment à l'Irlande ou à l'Ecosse - on voit des trisomiques qui sont au travail, qui sont dans le monde, qui gagnent leur vie, qui travaillent dans un commerce, une station-service, etc. Autrement dit, non seulement l'ensemble du tissu social les accepte, mais il trouve normal qu'ils aient leur place et qu'ils puissent vivre de leur travail.

Donc le gros changement à opérer, ce n'est pas d'obliger ou de forcer à, le gros changement consiste évidemment à trouver les bonnes incitations, mais surtout à changer les mentalités, et ça, cela se fait dans la durée, en profondeur, alors qu'aujourd'hui à mon sens on va exactement à l'inverse. Ce qu'on construit, c'est une société où le handicap, la différence n'est pas acceptée, alors qu'on nous bassine tous les jours sur « accepter les différences, accepter les différences ». Quand il s'agit d'une vraie différence, on ne l'accepte absolument pas.

Étienne Hirschauer

Une structure comme Ecodair vit aussi du fait que cette loi de 1987 existe, nous sommes d'accord. Mais ce que nous voulons mettre en avant, c'est qu'il y a une aventure humaine et une possibilité économique de se développer avec un cadre social et un projet d'entreprise qui accueillent les personnes fragiles à tous les étages, dans tous les départements, etc. Il y a la carotte et le bâton. Le bâton, c'est la loi, il faut que 6 % de votre personnel, si vous avez une structure ou une entreprise de plus de 20 salariés, soit en situation de handicap. Et puis il y a une aventure extraordinaire à vivre, à accueillir des gens fragiles dans notre structure.

Joseph Thouvenel

Pour être très concret, je suis un syndicaliste, mais je suis aussi un petit patron.

J'ai été patron direct de la CFTC de Paris - donc une TPE. Comme, dans notre travail, nous n'avons pas besoin d'apporter une rentabilité immédiate, quand nous avons des embauches à faire, je regardais les gens qui étaient en difficulté particulière, en fin de droits, avec un certain handicap, etc., en me disant : on peut leur donner leur chance. Et nous l'avons fait. Cela a pu fonctionner, mais cela a pu aussi ne pas fonctionner ; quand cela a marché, c'est parce que la communauté de

travail était assez soudée pour pouvoir intégrer la personne dans une petite équipe, mais on a eu des échecs. L'échec le plus flagrant, c'était le cas d'une personne qui avait de grosses difficultés, un peu handicapée, mais en handicap mental. J'ai appelé le médecin du travail en lui disant : "Vous devez la convoquer parce qu'il y a un risque, et pour ses collègues, et pour elle-même". Mais le médecin du travail a répondu : "non !". Je lui ai dit alors : "écoutez, très bien, mais moi je vous écris tout de suite, là, et vous assumez le risque !". Le médecin du travail s'est ravisé et a convoqué cette personne, elle est passée directement de l'entreprise au médecin du travail et de la médecine du travail à l'internement. Cela montre les limites de la démarche. On peut faire des efforts, mais attention, c'était notre rôle, nous pouvions nous permettre de tenter l'expérience parce que nous n'avions pas besoin de rentabilité immédiate. Mais si on avait été dans un contexte d'obligation, on nous aurait dit : "Mais pourquoi vous ne la reprenez pas ?". Nous ne le voulions pas parce qu'il y avait un danger - et pour elle, et pour la communauté de travail. C'est un type de cas qui pose un vrai problème moral. Il y a des gens - je ne parle pas des fainéants, cela existe aussi -, mais il y a des gens qui sont incapables d'intégrer une entreprise et d'y travailler, fût-ce une entreprise qui se spécialise et qui a l'habitude et le savoir-faire face aux handicaps. On doit avoir conscience de cette réalité, qui est un vrai problème pour la société. Que faire de ces personnes qui, *a priori*, peuvent mener une vie normale, mais qui en fait sont dans l'incapacité d'être dans une communauté de travail ?

Jean-Luc Bour

Depuis une bonne quinzaine d'années, il y a les fameux critères non financiers qu'on appelle les critères ESG - pour environnement, social et gouvernance. Les financiers se sont intéressés à ces critères-là : pour la gouvernance, cela paraît évident, parce qu'avec quelques scandales de mauvaise gouvernance, on se rend compte qu'une entreprise peut aller à la faillite assez vite et qu'une bonne gouvernance qui prépare, même pour les plus petites entreprises, la succession d'un patron emblématique amené à s'en aller de fait de son âge, c'est utile. Donc les financiers financent le G. Au niveau du E, les financiers financent parce qu'ils se rendent compte que pas grand monde aujourd'hui ne peut l'éviter ; ne serait-ce que pour recruter des jeunes, il faut pouvoir mettre un E en avant, et puis maintenant pour les marchés aussi, à cause de toutes les lois à ce sujet. Par contre, Etienne, tu as dit tout à l'heure en rappelant que la BNP était intéressée par le S, parce que ça apportait de la robustesse, de la résilience aujourd'hui, et j'ai compris à travers tes propos qu'Ecodair pouvait être un vecteur de communication pour mettre en avant ce S.

Donc j'ai deux questions : est-ce que la BNP va favoriser d'autres sociétés ? Et est-ce qu'elle te demande de faire des interventions pour démontrer que ce développement du S social et celui de l'humanité (est-ce qu'il doit être un H ?) est intéressant et amènerait des investisseurs ?

Étienne Hirschauer

Oui. Par exemple on a accueilli Total au mois de décembre, le même mois on a accueilli l'ensemble de la direction des ressources humaines de Thalès, et l'on a accueilli Air liquide dans ce qu'on appelle des sessions « Vis ma vie ». Donc on accueille tout le monde ; les visiteurs en profitent pour faire un petit séminaire, nous avons une salle que nous mettons à leur disposition. Et puis ils viennent vivre individuellement avec nos équipes, dans les ateliers que nous avons à Paris. Nous avons cette chance d'avoir des ateliers à Paris, c'est important. Donc ils viennent, il y a souvent des Comex, ou des directions opérationnelles. Nous avons eu un grand transporteur, il y en a même eu une vingtaine. Et Dassault systèmes est venu, la BNP à plusieurs reprises, et le Crédit Mutuel, qui est aussi l'un de nos financiers, est venu plusieurs fois. Ils sont en particulier intéressés par ce S.

Ensuite nous sommes allés un peu plus loin, parce que nous avons voulu faire le tour de la question et voir dans quelle mesure notre modèle pouvait être reproduit dans des structures différentes, sans du tout donner de leçons, ce n'est pas le sujet, mais en essayant de transmettre un peu nos méthodes, d'expliquer comment nous organisons notre temps pour que l'accueil de personnes fragiles se fasse bien. Je suis tout à fait d'accord avec ce qu'a dit Joseph Thouvenel, il y a des gens qui ne sont pas capables de travailler en entreprise, il ne faut pas faire d'angélisme, on n'est pas dans ce cadre-là.

Mais lorsqu'on veut accueillir, lorsqu'en toute vérité on veut accueillir, quels sont les moyens à prendre pour que cet accueil se passe bien, et que l'épanouissement de la personne fragile puisse se faire dans les meilleures conditions, voilà les questions qu'il est important de se poser. Donc nous, parce que c'est notre métier, nous avons déployé une méthodologie, qui appelle le *manager* de proximité, qui appelle la temporalité du management chaque jour, chaque semaine, chaque mois, chaque année. Cela permet de mettre au point un accueil qui pourra peut-être - en tout cas c'est ce que les uns et les autres viennent chercher - être reproduit d'une manière ou d'une autre, et sans doute très différemment dans des entreprises de cette nature-là. Nous accueillons des entreprises importantes, mais pas seulement : de nombreuses ETI sont venues, et des particuliers, et même une municipalité entière. Nous arrivons donc à rayonner. Nous demandons d'ailleurs à nos commerciaux, non seulement de vendre du matériel informatique reconditionné, mais aussi d'être capables d'expliquer la raison, le modèle qui se cache derrière.

Joseph Thouvenel

Personnellement je suis ravi si ceux qui possèdent des fortunes ou si des entreprises qui ont beaucoup d'argent investissent dans tout ce qui est économie solidaire et sociale. Mais j'ai oublié d'être naïf, tout de même. Je sais que si la BNP et les grandes banques sont décidées à faire cela, c'est que nous sommes dans des instruments de communication sur leur image. Il faudrait à chaque fois tirer un peu la ficelle pour aller voir plus loin.

Or il se trouve que je suis en relation relativement étroite avec des salariés, notamment des cadres, des principales banques françaises, qui souffrent beaucoup aujourd'hui du fait qu'on leur impose un véritable lavage de cerveau quasi permanent sur l'égalité des genres, les LGBTQXYZ, etc.

Par contre, je connais aussi des grosses entreprises et des gens qui ont beaucoup d'argent, qui font de très bonnes choses. J'ai beaucoup moins de confiance dans nos banques, qui généralement, d'ailleurs, n'ont pas des patrons à leur tête, mais plutôt des anciens énarques, sortis dans la botte, qui sont allés à Bercy... Tant mieux s'ils peuvent ensuite mettre de l'argent dans de bonnes choses, j'en suis ravi.

Étienne Hirschauer

Juste une précision : je ne suis pas du tout angélique. Mais je pense que chacun suit son chemin. Et j'observe que les gens avec lesquels, moi, je suis en contact, de la BNP, du Crédit mutuel, etc., de la Caisse des dépôts, etc., sont en effet très loin de nos préoccupations. La BNP a une poche de 200 millions d'euros pour l'entrepreneuriat social et solidaire, c'est à peine l'épaisseur du trait des 14 ou 15 milliards d'euros de résultats qu'ils font chaque année. Et donc cette poche de 200 millions d'euros pour l'économie sociale et solidaire, ce n'est pas grand-chose, en effet. Mais pour nous, cela change la vie. Et les personnes que j'ai en face de moi - je suis en lien direct, par exemple, avec la dirigeante de la BNP -, bien sûr ce sont des banquiers, et, encore une fois, je ne fais pas d'angélisme, mais je ne suis pas grand-chose pour juger qui que ce soit. Je viens de très loin. J'ai été un entrepreneur *hard-selling*, je ne suis pas grand-chose pour juger le chemin que chacun suit. Et je veux entendre que même si c'est seulement de la communication, à partir du moment où cela continue, si finalement ça sédimente, c'est bien. Peut-être que cela prendra du temps ; peut-être qu'il faut être révolutionnaire, aller beaucoup plus vite et casser les codes. Mais peut-être faut-il faire confiance. En tout cas, c'est mon postulat personnel, et je crois que ce modèle-là est véritablement puissant.

Jean-Luc Bour

En fait, ma question était la suivante : compte tenu du nombre de *burn-out* actuels, d'arrêts du travail, et pas seulement chez les cadres, est-ce que les grandes entreprises et les banques, qui sont forcément impactés par tout ce qui se passe dans l'économie, ne commencent pas à avoir un intérêt à dire qu'il faut développer le S et l'humanité ? Car il est de leur intérêt que le monde économique fonctionne bien. Or, en ce moment, on voit de plus en plus qu'il ne fonctionne pas bien.

Étienne Hirschauer

C'est toujours la question du bâton et de la carotte. Il faut qu'il y ait des normes, qu'il y ait des lois, et il est nécessaire que ce que nous défendons soit accompagné par des normes et des lois, même si elles sont contraignantes - sur ce point, je suis d'accord, elles ne doivent pas changer tous les matins. Si elles changent tous les matins, elles créent de la confusion, elles ne permettent plus de gérer.

Marie-Joëlle Guillaume

Je voudrais intercaler une question. Il me semble que si le S désigne le social, c'est bien, mais s'il commence à viser le sociétal, en mettant en avant les LGBTQ, etc., peut-être est-ce là que les choses coïncident. Nous avons eu des témoignages à ce sujet, notamment lors de notre colloque en juin 2025 au Sénat : il y a un certain nombre d'entreprises qui mettent sous le S une espèce de dissolution de la société à travers du sociétal.

Étienne Hirschauer

Oui évidemment, on a clairement le cerveau lavé sur ces sujets-là, avec les pronoms *iels*, par exemple, alors que les gens qui ne savent pas s'ils sont des hommes et des femmes, c'est 0,2 % de la population. *A contrario*, à la Protection judiciaire de la jeunesse, les jeunes de 18 à 20 ans ou de 16 à 20 ans qui sont en prison, c'est 95 % d'hommes, et à peu près 100 % de ces hommes n'ont pas de père. Il y a donc des problèmes qui mériteraient davantage que l'on s'investisse... En tout cas, il y a une différence d'importance entre les questions LGBTQ+ et celles qui sont liées à la famille, à la façon dont on la respecte et dont on la fait avancer. Car 100% de ces gamins qui se retrouvent en prison entre 16 et 20 ans, quand je les côtoie, je constate qu'ils adorent leur mère, leur mère est la personne la plus proche, mais le papa n'est pas là, n'a jamais été là, il est parti, il a posé sa graine et s'est en allé. Là, il y a un vrai sujet.

Joseph Thouvenel

Je ne suis pas sûr que les campagnes financées par les grandes banques aillent davantage dans le sens du respect de la paternité.

Joël Templier

Il y a un mot qui semble passé de mode, c'est celui d'"entreprise à mission". Je pensais qu'il avait été inventé justement pour développer la justice sociale dans le monde des entreprises. Il y a 3-4 ans, on en parlait beaucoup. Qu'en pensez-vous ? Ce concept existe-t-il encore ? Est-il utile ? Ou est-ce une question enterrée ?

Joseph Thouvenel

Je crois que j'ai essayé de définir tout à l'heure ce que sont les missions de l'entreprise. Il y a des "entreprises à mission", pourquoi ? Parce qu'il y a des entreprises qui n'ont pas de mission ? Elles sont là, pourtant. J'ai une entreprise, mais je ne fabrique rien, je ne vends rien... ?

Ce sont les effets de mode, on en a beaucoup parlé parce qu'il y a quatre gars qui ont inventé cette formule. C'est repris par un cabinet ministériel, on fait un colloque, le ministre vient, enfin le ministre s'excuse, un troisième sous-secrétaire d'État le remplace, *Les Échos* nous font un article, en disant "c'est formidable". C'est repris, cela dure deux ans et demi, puis on en revient aux bases : qu'est-ce qu'une entreprise ? quelles sont les bases de l'entreprise ?

Il est intéressant aussi de voir que la question du social est reprise par certains qui nous disent : « on s'aperçoit que le social est important ! ». Il faut qu'ils définissent ce qu'est le social pour eux, car à mon sens l'importance qu'ils commencent à porter au social - on l'a compris dans ce que disait Jean-Luc Bour - tient au fait qu'ils se disent : " je veux conserver des salariés". Eh oui ! alors que pendant des années et des années, on nous a expliqué que le but dans la vie, c'était d'avoir le meilleur rendement, que c'était cela le but de l'entreprise. Mais c'est quoi, le meilleur rendement ? C'est quand j'apporte le moins pour retirer le plus. Alors, à force d'avoir inculqué cette idée dans les écoles de commerce, d'avoir vu des Bernard Tapie qui venaient chanter cela tous les matins, toutes ces générations ont intégré qu'ils étaient eux-mêmes une petite entreprise. Et en tant que petite entreprise, ils cherchent aussi à avoir le meilleur rendement, c'est-à-dire donner le moins pour prendre le plus. C'est mortel pour la société. Peut-être que la mission d'entreprise, c'est aussi de ramener la valeur travail à ce qu'elle est, cette communauté humaine où l'on va participer à une œuvre. Et ce n'est pas seulement un but économique. L'économie est au service, mais le but n'est pas d'abord économique.

Jean-Paul Guitton

Je voudrais faire d'abord une remarque qui permettra peut-être de réconcilier Lacordaire et Jean-Didier Lecaillon. C'est le rappel d'une vieille maxime : « *Summum ius summa injuria* » : un excès de droit est source d'injustice. On est là au cœur du sujet. Personnellement, je pense qu'on édicte trop de règles et de normes aujourd'hui. En plus, on les rédige mal. Nos députés ont des tas de qualités, mais quand ils se mettent à plusieurs, leur rédaction devient illisible.

D'autre part, [...] je crois que Joseph Thouvenel a profondément raison : le dimanche est devenu une question de doctrine sociale que nous devrions sans doute creuser. Je pense que plusieurs séances pourraient être utilement consacrées au dimanche. Quand je faisais de la catéchèse il y a déjà une quinzaine d'années, il m'est arrivé de traiter du dimanche à partir du texte de Jean-Paul II devant des lycéens. Et je leur demandais : "qu'est-ce que c'est, le costume du dimanche ?" En fait, le costume du dimanche n'existe plus ! Or le costume du dimanche, c'est le costume de fête, on est bien d'accord ?

Il y a 50 ou 100 ans, le dimanche était le jour où les ouvriers s'habillaient comme des bourgeois. Aujourd'hui, c'est le jour où les bourgeois s'habillent en croyant faire « peuple ». Et ce n'est pas ce qu'ils font de mieux.

Joseph Thouvenel

Juste un mot, Jean-Paul, sur le problème de la loi : nous avons besoin de règles, nous avons besoin de lois, le tout c'est d'arriver à un équilibre. Effectivement certaines périodes ont vu de grands déséquilibres, parce qu'il n'y avait plus de règles, il n'y avait plus de lois. Il y a des zones géographiques - par exemple dans les usines au Vietnam, etc., j'y suis allé - où l'on va me montrer la loi, le salaire minimum, les horaires de travail... mais tout cela, qui est sur le papier, n'est absolument pas respecté. On a besoin à la fois d'établir un équilibre entre les règles et d'éviter l'excès de règles. Ce n'est que du bon sens.

Xavier Fontanet

Je voudrais ajouter simplement quelques remarques. Je pense qu'en fait l'entreprise ne vit que quand elle rend un service. Je parle de la vente d'un produit ou d'un service qui intéresse suffisamment le client pour qu'il y consacre son propre argent.

C'est pour cela d'ailleurs que toutes les histoires de "mission", ça ne m'a jamais beaucoup séduit : le métier de l'entreprise qui se met au service du client permet d'approcher, sans raconter des histoires compliquées, le bien commun.

J'irai un peu plus loin, j'ajoute que personnellement je ne parle jamais de "travail", je parle de "métier". Être fier de son métier, perfectionner quotidiennement son métier, être champion du monde dans son métier... Le métier, on le transmet aux jeunes.

Le produit qu'on arrive à vendre à des gens intelligents et exigeants, le métier où l'on peut exceller, c'est cela l'entreprise. J'ai vécu dans le monde des leaders mondiaux ; eh bien, je peux vous assurer que tous les collègues - je parle d'Air Liquide, de Schneider, de L'Oréal, de Dassault systèmes ... - ne cherchent pas l'argent pour lui-même. Ils visent l'excellence du métier et le *leadership* mondial, car c'est ça qui donne vraiment les résultats. Cela veut dire que le profit, c'est la récompense du client. Cela veut dire qu'un profit, ce n'est pas du tout l'exploitation des employés, la manipulation des clients, c'est la récompense des clients. Le monde est très bien fait, parce que les entreprises que récompensent les clients, ce sont celles qui ont le plus de ressources.

Je vais même aller encore plus loin et vous parler de la fidélité en affaires.

Quand vous avez une entreprise qui perd des clients, elle n'arrive pas à croître, parce que l'équipe de vente est obligée de passer son temps à retrouver de nouveaux clients pour compenser ceux qu'elle a perdus, elle n'a pas de temps pour la conquête. Les grandes entreprises sont les entreprises qui ne perdent pas les clients. Si Essilor est leader mondial, c'est parce qu'on ne perd jamais un client. Les équipes de vente sont 100% dans la conquête. Un client, c'est très malin, il ne faut pas le tromper.

De notre point de vue d'entreprise, si nous continuons à vendre des produits, c'est que nous-mêmes y avons intérêt. Alors je dis que la fidélité d'un client à une entreprise, dans un monde de concurrence où l'on peut facilement changer de partenaire, est le signe qu'on a atteint le bien commun. Je ne peux m'empêcher de dire que l'économie de marché, c'est magnifique. Et c'est pour cette raison que les idées de "mission" sont moins puissantes que celle encourageant à bien cultiver son métier

Comme je l'ai dit plus haut, le profit, c'est la récompense d'un client au fournisseur qui a rendu les plus grands services. Il en résulte qu'automatiquement le leader du marché a davantage de ressources ; c'est ce qui fait que l'économie est si efficace, si l'on ne cherche pas à la gêner.

Et la concurrence est au cœur du système. [...] Quand on y réfléchit bien, la concurrence, c'est une création extraordinaire du bon Dieu, et c'est un autre nom qu'il faut donner à la liberté.

Joseph Thouvenel

Sur la concurrence, très bien, je suis d'accord, d'ailleurs cela a été très bien dit dans le passage que je citais tout à l'heure. Sauf que, quand la concurrence est faussée, alors rien ne va plus. Quand mon concurrent fait travailler des quasi-esclaves, rien ne va plus. On pourrait dire qu'il a les clients

les plus intelligents qui viennent acheter ce qu'il vend ; mais non, c'est immoral, et sur le long terme, cela coule notre économie et notre pays. Donc, il y a là tout de même un problème central. Si l'on ne raisonne pas avec de la morale dans l'économie, on coule notre pays.

Xavier Fontanet

Vous prêchez un convaincu. Mais par ailleurs je trouve que le mot « justice sociale » est extrêmement dangereux, parce que mettre l'adjectif « social » à côté de la justice crée de l'injustice. En effet, si l'on commence à spolier pour pouvoir créer de la justice, à prendre aux uns pour donner aux autres, finalement la justice qui est la défense de la propriété, vous l'utilisez pour spolier. Je trouve donc l'expression « justice sociale » extrêmement dangereuse, l'adjectif « sociale » tue le mot « justice » lui-même. On retrouve le même écueil avec la « justice fiscale ». Je pense donc qu'il faut faire extrêmement attention au vocabulaire. On a été demander aux Académiciens de définir la justice sociale, ils n'ont pas réussi ! Et pas davantage pour la justice fiscale, on a donc retiré du dictionnaire les mots « justice sociale » et « justice fiscale ».

Jean-Didier Lecaillon

Je voudrais faire un prolongement à l'intervention de Xavier Fontanet. Sur la concurrence, je suis d'accord à 150%. Mais je voudrais évoquer une mesure que, par modestie, il n'évoque pas, mais qui ne coûte pas cher, qui pourrait être une suggestion de politique familiale en entreprise et qu'il a mise en pratique. Xavier explique en effet - je le cite dans le livre qu'il a eu la gentillesse de préfacer - que chez Essilor, on ne fait jamais une réunion de direction avant 9h et après 17h, parce que parmi les responsables du comité de direction, il peut y avoir des parents qui ont quelques contraintes familiales. Eh bien, voilà une mesure qui ne coûte rien et qui, à mon avis, serait aussi intéressante à comprendre dans les mesures sociales d'ESG que les mesures écologiques ou autres. Et donc, chez Essilor, on fait une politique familiale tout en étant le premier mondial dans son domaine.

Xavier Fontanet

Effectivement, il y a cette question des horaires, et l'histoire vaut d'être racontée. En fait, nous avions au comité exécutif d'Essilor deux jeunes femmes exceptionnelles, Fabienne Lecorvaisier et Carol Xueref, elles étaient mamans. Un jour elles m'ont fait cadeau d'un livre : *Comment font-elles ?* Le livre racontait la vie de femmes qui avaient de grosses responsabilités et des familles. On comprenait, au fil de la lecture, à quel point leurs journées étaient une course perpétuelle contre la montre. Quand j'en ai parlé au comité exécutif tout le monde a compris, et on a pris en une seconde

une décision sur les horaires. Certains collaborateurs étaient machistes sur les bords et n'hésitaient pas à fixer des horaires inconvenants, quitte à empêcher les femmes d'y participer. On a entériné des horaires adaptés aux obligations des mamans qui avaient des enfants à poser à l'école ou à les reprendre en fin de journée.

Alors, dernier point par rapport à votre propos, je voudrais évoquer l'actionnariat salarié. Je pense que l'actionnariat salarié est une des pistes à explorer. Je sais que les syndicats ne sont pas très chauds sur l'actionnariat salarié, ils disent toujours : « le risque, c'est pour le patron ! ». De leur côté les politiques sont contre, parce qu'ils disent qu'on ne peut pas proposer un système où l'on perd son *job* et ses économies ; les familles propriétaires, en général, préfèrent garder tout le risque sur elles, pour ne pas surcharger leurs employés d'incertitudes ; et le *stock market* est contre, parce qu'ils disent que si les salariés sont trop forts au conseil ils pousseront les salaires. L'actionnariat salarié est donc mal barré - sauf qu'il est en train de se développer !

Si vous transformez vos salariés en actionnaires, si l'investissement qu'ils ont dans l'entreprise devient un élément important de leurs biens, la motivation au travail explose. J'ai vu l'effet chez Essilor, quand une très grande partie du personnel avait plus d'argent dans ses actions que dans sa maison. Je pense donc que c'est une des pistes qu'il faut suivre, et je serais ravi qu'un jour on discute de cela.

Il faut qu'il y ait tout le personnel au capital, y compris des ouvriers, parce que, pour les ouvriers, c'est une affaire de dignité. Quand l'ouvrier peut parler au patron en tant qu'actionnaire en lui disant : « Qu'est-ce que tu as fait de l'argent que je t'ai confié ? », ça change complètement la relation entre l'employé, le patron et l'entreprise. Je pense qu'il faut persuader les syndicats d'aller vers l'actionnariat salarié.

Joseph Thouvenel

L'actionnariat salarié, oui, pourquoi pas ? D'ailleurs, j'ai le souvenir que quand il y a eu une tentative d'OPA qui a failli réussir sur la Société Générale - dans les années 80 - ce qui a empêché la réussite de cette OPA sauvage, c'est l'actionnariat salarié ! Encore faut-il avoir les moyens d'être actionnaire salarié et je crois que la majorité des travailleurs en France ne travaillent pas dans des entreprises où l'on a la capacité d'acquérir des actions. Ce n'est un raisonnement que pour les grandes entreprises, or la France n'est pas faite que de grandes entreprises, la France est faite majoritairement de TPE et PME.

Marie-Joëlle Guillaume

Deux responsables d'Ecodair nous ont fait l'amitié d'être présents parmi nous ce soir aux côtés d'Etienne Hirschauer. Je voudrais demander à Hervé Baulme, ancien directeur général de l'entreprise, s'il a une question ou une remarque à formuler.

Hervé Baulme

En effet, je voudrais poser une question à Etienne. Tu n'abordes pas du tout et tu ne tiens pas compte de la dimension sociale de la production d'ordinateurs pas chers. Or cela permet à des familles d'aller sur Internet, de communiquer, de chercher un travail, et - pourquoi pas ? - de se former. C'est une dimension importante, que tu connais mieux que moi, mais je ne t'ai pas entendu l'évoquer.

Étienne Hirschauer

Oui, c'est effectivement une vocation que nous avons, et cela d'autant plus que nous travaillons avec Emmaüs Connect. Il s'agit d'une structure qui fait de la réduction de fracture numérique, partout sur les territoires, et nous sommes l'un de leurs principaux "reconditionneurs". Il se trouve donc qu'Ecodair fait cela aussi ! Nous l'avons beaucoup fait au moment du Covid, parce que le télétravail se mettait en place à grande échelle. Le président Macron a annoncé le 17 mars 2020 à la télévision : « Nous sommes en guerre » ; le lendemain, j'étais chez Ecodair, et le téléphone s'est mis à chauffer parce que tout le monde voulait des ordinateurs, mais les vendeurs d'ordinateurs neufs n'en fabriquaient plus. Ils n'étaient plus capables de produire parce que la Chine s'était arrêtée. Le public s'est retourné vers de pauvres gens comme nous qui n'avions pas grand-chose à proposer. Mais effectivement, on a fait beaucoup d'opérations de réduction de fracture numérique, en particulier auprès d'étudiants qui étaient restés coincés et qui avaient besoin de retrouver un lien avec leur famille. C'est l'un des axes sociaux sur lesquels nous travaillons toujours.

Patrice Monin

Il y a une autre chose que l'on n'a absolument pas abordée, c'est la création de valeur. En effet, qu'est-ce qui unit les salariés dans une petite entreprise - ou une grande, d'ailleurs ? C'est l'idée qu'on crée de la valeur et que la valeur va servir au prochain. Aimer son prochain comme soi-même, c'est la règle chrétienne qu'il faut mettre partout. En ce qui me concerne, j'étais avoué, j'avais 11 personnes à mon cabinet, et l'on créait, on avait conscience de faire avancer une valeur qui était la défense du justiciable, pour servir un procès qui tienne la route. La création de valeur, c'est très unificateur pour une entreprise.

Joseph Thouvenel

Cela correspond au fait d'être co-créateur, ce que je dis depuis tout à l'heure. Etre co-créateur, c'est créer de la valeur. Celle-ci peut être totalement différente selon ce que fait l'entreprise, évidemment. Dans une entreprise artisanale où l'on fabrique de ses mains, on touche tout de suite l'objet de la valeur. C'est un peu moins vrai dans une entreprise financière, mais la création de valeur y est aussi. Donc pour moi, la création de valeur fait partie de ce bien commun, mais je dis aussi "rentabilité".

Un point sur lequel je n'ai peut-être pas assez insisté, c'est le rôle du dirigeant. Qu'on l'appelle le chef, le *boss*, le patron, comme vous voulez, il a un rôle essentiel. Pour cette communauté humaine, justement, pour répondre aux objectifs de la communauté humaine, de création de valeurs personnelles et collectives, la façon qu'il a de s'entourer compte beaucoup. Evidemment, ça dépend de l'importance de la société, mais j'aime beaucoup l'expression de l'ancien président de la CPME, François Asselin, qui disait : "l'avantage, dans mon entreprise, c'est que je reste toujours à portée d'engueulade". Le rapport humain à portée d'engueulade est toujours important pour le dirigeant. Mais quand on entre dans de très grosses structures, il faut que le dirigeant ait la capacité de bien s'entourer et d'avoir une hiérarchie qui fait bien son boulot.

Antonin Pujos

Sur le dernier point que vous avez mentionné, à mon avis il y a un mot qui a été prononcé une seule fois, c'est le mot « gouvernance », je pense qu'on n'en a pas assez parlé. Parce qu'en fait, c'est la gouvernance qui va définir la capacité du dirigeant à faire ce qu'il veut : ce qui est appelé l'espace de liberté du dirigeant.

Étienne Hirschauer

Personnellement, je n'ai pas de théorie sur la gouvernance. Ce que je constate, c'est que chez Ecodair, il y avait 5 structures différentes, et donc qu'il n'y avait pas de représentant du personnel, ni aucun syndicat. Nous avons alors décidé de devenir une "Unité Économique et Sociale", constituant une seule structure. Nous sommes 200 personnes, on a donc procédé à des élections et nous avons maintenant des représentants du personnel qui viennent nous titiller, nous expliquer que ce n'est pas comme ça qu'on fait, etc. Je trouve qu'il y a là quelque chose à la fois de très horripilant et d'extrêmement enrichissant. Encore une fois, ce n'est pas gris, c'est blanc et noir, parfois, et dans la manière de gouverner l'entreprise et de se laisser remettre en cause, il y a quelque chose d'assez vivifiant. Nous sommes en quelque sorte dans une relation d'égal à égal avec les représentants du personnel.

Joseph Thouvenel

Nous ne sommes pas d'égal à égal. Je pense que dans une entreprise, il est nécessaire qu'il y ait une hiérarchie. Il y a un patron qui décide. La gouvernance, c'est comment il va s'entourer et comment, avec les représentants du personnel, il va discuter des choses. Mais on n'est pas à égalité : à un moment, c'est la fin de la discussion, il doit trancher. C'est son rôle.