

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2006)

**GÉRER SANS PERDRE SON ÂME
LA CONSTRUCTION ET LA GESTION D'HLM**

par

Frédéric PASCAL

Président de la Société Centrale Immobilière
de la Caisse des Dépôts (SCIC)

Séance du mardi 19 Mars 1996
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Frédéric Pascal s'est vu confier la mission de faire passer la SCIC, organisme dépendant de la Caisse des Dépôts, du statut d'administration à celui d'entreprise. Mais le souci de la rentabilité n'a pas été le seul motif de la métamorphose qui s'en est suivie : le véritable changement a consisté à porter un véritable intérêt aux locataires qui sont désormais considérés comme des clients à part entière. De ce point de vue, perspectives commerciales et préoccupations sociales se conjuguent au sein d'une gestion que l'on pourrait qualifier d'humaniste.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Frédéric PASCAL

La Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts (SCIC) a été créée après la guerre, à l'initiative de François Bloch-Lainé, Directeur de la Caisse des Dépôts. Il faut se rappeler quel était alors le contexte : la crise du logement était terrible. On était incapable de construire plus de 60 000 logements par an en 1950 ; 80 % des logements n'avaient pas de salle de bains, de WC, etc. De plus, c'était le début des "Trente glorieuses" : l'émigration rurale étant très importante, il y avait une énorme pression sur les zones urbaines, alors qu'on était au tout début des plans d'urbanisme.

On peut faire aujourd'hui le procès de cette période, mais il faut essayer d'imaginer quelle était alors la situation. Les grands ensembles qui ont été construits n'étaient pas destinés aux pauvres, mais aux classes moyennes, aux jeunes fonctionnaires, aux contremaîtres, aux employés ; les familles qui entraient en 1955 dans des appartements avec eau chaude, douche, WC intérieurs, étaient en quelque sorte des privilégiés. Ce n'est qu'ensuite que ces populations ont laissé la place à d'autres, plus modestes, et que les problèmes sociaux sont apparus.

La SCIC est aujourd'hui propriétaire de 180 000 logements à travers la France. Elle continue à être l'un des plus gros constructeurs français, soit comme maître d'ouvrage (7 000 logements construits l'année dernière), soit comme maître d'ouvrage délégué, c'est-à-dire comme conseil du maître d'ouvrage. À ce titre, la SCIC participe à la construction de pratiquement tous les grands hôpitaux, mais aussi d'équipements publics comme l'Hôtel de Ville de Marseille ou l'Hôtel de Région de Nantes.

En tenant compte de toutes ces activités, le chiffre d'affaires de la SCIC est de 5 à 6 milliards par an, avec un bénéfice consolidé de l'ordre de 140 millions de francs cette année, et une centaine l'an dernier. En 1992-1993, en revanche, la SCIC avait affiché des pertes, ce qui nous a valu beaucoup d'ennuis de la part de la Commission de Surveillance de la Caisse des Dépôts, parce que nous étions les premiers et les seuls à dire qu'on allait perdre de l'argent dans l'immobilier en 1992 : à cette époque les gens continuaient encore à cacher leurs pertes. Maintenant, nous apparaissions comme très bons pour avoir effectivement annoncé les pertes dès 1992, et avoir pris tout de suite les mesures qui s'imposaient. Ces pertes étaient faibles par rapport aux milliards de francs qu'on annonce tous les jours dans l'immobilier.

Avant d'occuper cet emploi, j'avais travaillé dans le secteur bancaire, c'est-à-dire dans le privé : je n'étais pas fonctionnaire, je n'avais pas fait l'ENA, et je n'avais jamais imaginé que je deviendrais un jour patron d'une des filiales de la Caisse des Dépôts. Je me suis donc trouvé devant une sorte de Direction de la Construction bis, qui fabriquait jusqu'à 15 ou 20 000 logements par an. Lorsqu'une ville ou une collectivité publique voulait des logements ou des équipements, on les construisait, sans vraiment se préoccuper de ce que cela coûterait. La Caisse des Dépôts apparaissait comme une espèce de grand rhinocéros : une perte de 10, 20, 50 millions était une piqure d'épingle dont personne ne se rendait compte. Politiquement, cela fonctionnait bien : la droite, la gauche, tout le monde était d'accord. La SCIC avait magnifiquement oeuvré dans le cadre politique et économique de l'époque. Cela a quand même fini par poser quelques petits problèmes financiers : la SCIC comptait 11 000 logements terminés invendus à travers la France, et enregistrait chaque année 300 à 400 millions de pertes sur les loyers, par rapport aux dépenses engagées. Robert Lion, qui était devenu Directeur général de la Caisse des Dépôts en 1982, m'a alors demandé de mettre un peu d'ordre tout en maintenant la vocation sociale de la SCIC.

La Caisse des Dépôts et Consignations

Je voudrais à ce sujet rappeler dans quelles circonstances la Caisse des Dépôts a été créée : fondée par Louis XVIII, c'était la seule administration qui ne relevait pas du pouvoir exécutif. Louis XVIII avait demandé à Corvetto, son ministre des finances, avec quel argent Napoléon avait pu faire tant de guerres. "Mais c'est très simple, avait répondu Corvetto, il a confisqué les

bas de laine des Français". C'est pour empêcher que ce système se reproduise, et pour essayer d'empêcher qu'il y ait de nouvelles guerres, que Louis XVIII a créé la Caisse des Dépôts et Consignations, dans laquelle seraient versés tous les bas de laine. Il a mis à sa tête un fonctionnaire qu'il nommait lui-même. Il devenait alors inamovible, et était simplement contrôlé par la Chambre des Pairs, dans le cadre d'une Commission de Surveillance. Et de fait, les guerres de 1790, de 1814 et de 1840, se sont passées sans que les Directeurs généraux successifs de la Caisse des Dépôts ne soient inquiétés ; ils ont défendu, bec et ongle, tout l'argent des Livrets A.

C'est vous dire la force qu'avait ce Directeur général inamovible : Édouard Balladur y a mis fin par une loi qui ramène à 5 ans son mandat, après quoi il peut être renouvelé ou non. Édouard Balladur voulait d'ailleurs réformer complètement la Caisse des Dépôts, mais la Direction du Trésor et beaucoup de ministres et parlementaires de tout bord s'y sont opposés. Il faut bien se rendre compte que la Caisse des Dépôts est un partenaire indépendant, mais loyal des Pouvoirs Publics, et que jamais le système bancaire ne pourrait servir les intérêts de l'État avec une aussi grande complicité mais sans servilité. Un partenaire n'est pas une courroie de transmission.

La Caisse des Dépôts est au service de l'État, en ayant pour devise "la foi publique", ce qui est une très belle formule : à condition de s'assurer que les gens qui ont mis de l'argent sur leur Livret A peuvent à tout moment le reprendre.

C'est dans ce contexte que Robert Lion, Directeur général, m'a demandé de réorganiser la SCIC, dont les comptes étaient un peu erratiques ; il fallait transformer cette administration en une véritable entreprise. Comment opérer cette mutation ?

Changer les mentalités et la gestion des ressources humaines

Le premier moyen, c'était de changer la mentalité des gens, c'était le plus difficile. Il ne suffit pas de dire aux gens : "maintenant vous allez cesser d'avoir un comportement de fonctionnaires, vous allez adopter un comportement d'entrepreneurs". La première mesure à prendre était de changer leur statut. Quand je suis arrivé, j'ai découvert que les gens de la SCIC avaient un statut particulier, celui de la RATP. Cela peut paraître étonnant pour une institution qui construit des logements sociaux, des hôpitaux et des équipements, mais on m'a expliqué que cela remontait à 1957, au moment où il avait fallu trouver un statut. C'est comme cela que chaque fois qu'il y avait une grève à la RATP je devais procéder à des augmentations à la SCIC.

Il m'a fallu quatre ans, jusqu'à décembre 1986, pour pouvoir signer un nouvel accord d'entreprise. À cette époque, la gauche était au pouvoir, alors les syndicats croyaient pouvoir faire tout ce qu'ils voulaient. J'ai eu du mal à leur expliquer qu'ils devaient se résigner à avoir des salaires comme tout le monde. Comme la SCIC allait très mal, ils savaient qu'en cas d'échec, l'autre solution envisagée était de la supprimer purement et simplement : la Caisse des Dépôts aurait pu remettre, pour un franc symbolique, l'ensemble du patrimoine aux collectivités locales.

J'ai fait un plan social assez dur, puisque 400 personnes ont dû partir, et même 700, si l'on compte ceux que j'ai licenciés par la suite, sur 2 000 administratifs ; cela dit, ils sont partis dans de très bonnes conditions, car j'ai considéré que c'était à la Caisse d'assumer la responsabilité de les avoir menés à la catastrophe. J'ai aussi modifié le régime des salaires : je considérais que l'augmentation au mérite devait prendre le dessus sur les augmentations générales et sur les primes d'ancienneté en particulier pour les cadres. Je peux concevoir qu'un aide-comptable accomplisse mieux son travail après 20 ans d'ancienneté, mais il me semble que plus un cadre vieillit, plus il est mauvais, surtout sur un même poste. C'est pourquoi les augmentations au mérite ont pris le pas sur les augmentations à l'ancienneté et sur les augmentations générales. L'année dernière, par exemple, sur une augmentation de 3 % de la masse salariale, ce qui n'est pas négligeable puisque c'est 50 % de plus que l'inflation, il y a eu 1 % d'augmentation générale sur l'ensemble des salaires et 2 % d'augmentations au mérite.

Une autre façon de transformer une administration en entreprise, c'est de décentraliser. La SCIC était une grosse machine avec à peu près 2 400 salariés administratifs et 2 500 gardiens. Cette SCIC-là n'existe plus : il y a une vingtaine de filiales maintenant, qui sont des sociétés autonomes, avec des présidents, des conseils d'administration, des comptes d'exploitation, des bilans, et des primes de performance données à chacune des entités : on peut maintenant savoir pourquoi et comment chacune de ces sociétés gagne ou non de l'argent.

Retrouver la vérité des prix

La deuxième façon de devenir une véritable entreprise, c'était de retrouver la vérité des prix. Les loyers n'avaient pas été augmentés pendant toute la décennie des années 1970, par lâcheté. Il y avait des trois-pièces près du métro de Créteil, qui étaient loués autour de 400 F quand je suis arrivé en 1982, alors que sur le plan règlementaire ils auraient dû être loués à 1 200 F. Pendant ce temps, les mêmes trois-pièces, de l'autre côté de la rue, étaient à 2 000 F dans le secteur privé. Le simple fait de passer à 1 200 F, c'est-à-dire au prix réglementé, représentait 300 % d'augmentation.

J'ai quand même fini par convaincre les différents ministres, Roger Quillot, Paul Quillès, Pierre Méhaignerie, qu'il fallait augmenter les loyers. Mais on ne pouvait pas les doubler ou les tripler d'un coup ; j'ai donc passé des contrats avec les locataires sur six ans, pour étaler les augmentations, et des contrats avec l'État, pour qu'on conventionne ces immeubles, c'est-à-dire pour que l'État accorde l'APL (l'Aide Personnalisée au Logement) aux locataires qui avaient des difficultés. Cela dit, la plupart n'avaient aucun problème, et c'est pour cela qu'ils n'étaient pas contents : 70 % d'entre eux n'avaient absolument aucun besoin d'être aidés. Grâce à ces mesures, c'est-à-dire en rétablissant la vérité des prix, la SCIC gagne aujourd'hui 100 millions par an au lieu de les perdre.

Mettre le client au coeur de l'entreprise

Une troisième façon de transformer une administration en entreprise, c'est de mettre le client au coeur de l'entreprise. Lorsque je suis arrivé, on me parlait des usagers (c'était sans doute l'influence de la RATP), on me parlait des locataires, mais jamais de clients. Or il s'agit tout de même de 170 000 ménages, c'est-à-dire d'une population d'environ 500 à 600 000 personnes : ils avaient déjà la chance d'être logés, et pour pas cher, ils devaient s'estimer heureux ! J'ai essayé d'expliquer ce que c'était qu'un client, de faire comprendre que même si l'on se trouvait encore dans une situation de pénurie du logement, un jour ou l'autre la situation pouvait se renverser, et que ce jour-là, nous pourrions avoir du mal à louer nos appartements. C'est d'ailleurs en partie le cas : il y a déjà beaucoup d'endroits où les gens ne veulent plus aller, par exemple à Mantes-la-Jolie. Je propose souvent aux gens du DAL (association *Droit Au Logement*) d'y loger des SDF : cela m'arrangerait, parce que dès qu'ils occupent un logement, c'est l'État qui paye. Mais personne ne veut y aller ! Les gens commencent à choisir l'endroit où ils veulent habiter, et ils le feront de plus en plus. Bien sûr je ne parle pas des SDF ou des plus démunis, c'est un problème différent : je parle de ceux qui ont un salaire, qui travaillent, et qui constituent encore heureusement la majorité de la population, même s'il y a trois millions de chômeurs. Nous devons offrir des appartements et des services les plus satisfaisants possible, afin d'attirer les clients chez nous.

C'est un message difficile à faire passer. Il a fallu faire beaucoup de formation, notamment auprès des gardiens d'immeuble : leur expliquer qu'ils ne pouvaient pas envoyer promener des locataires qui venaient demander quelque chose, que c'étaient les locataires qui les faisaient vivre et qu'ils devaient par conséquent prendre leurs demandes en compte. Nous avons fait appel à des sociologues qui ont essayé de les sensibiliser aux problèmes du multiculturalisme et de la vie avec des étrangers, de leur faire comprendre un certain nombre de comportements : il ne faut pas oublier les différences de culture entre des gens originaires d'Afrique du Nord, d'Afrique noire, d'outre-mer. Les pauvres gardiens qui assistent à tous ces conflits peuvent facilement se sentir débordés. Nous avons essayé de leur apprendre à respecter les différences.

Dans la même perspective, il a fallu aussi transformer la gestion locative. Quand je suis arrivé, il y avait huit agences en Ile-de-France, pour gérer 100 000 logements. Pour faire remplacer une ampoule grillée, il fallait remplir des formulaires rouges, bleus, verts, et attendre trois semaines pour que cela soit fait. Aujourd'hui il y a 45 agences, constituées de petites équipes qui se trouvent au pied d'immeubles de ces grands ensembles et qui habitent là-bas. Ainsi, près de 90 % des demandes des locataires trouvent une réponse sur place. Cela pose quelquefois des problèmes de petits dérapages financiers, mais qui n'ont aucune commune mesure avec le gain de qualité du service.

L'augmentation des loyers est allée de pair avec la réhabilitation des logements, et là aussi, on a innové en instaurant le dialogue avec les locataires. Des salariés de la SCIC passent des soirées entières avec les locataires en présence des architectes, en montrant ce qu'il est possible de faire, en proposant plusieurs choix, etc. Pour ce qui est de la réhabilitation à l'intérieur des appartements, on a aussi inventé un système de travaux "à la carte". Sachant que l'on peut consacrer à chaque appartement une certaine somme, par exemple 10 000 francs, on leur propose de choisir, par exemple entre le fait de changer la salle de bains, de refaire le parquet et les peintures, ou de refaire l'électricité. Par ailleurs, en 1984, j'ai fait entrer les associations de locataires dans tous les conseils d'administration des sociétés immobilières. Certains m'ont dit que c'était "l'arrivée des soviets", mais depuis je n'ai plus de grève de loyer. Bien entendu, les locataires votent toujours contre les augmentations de loyer, mais ils savent pourquoi on les augmente. Ils voient notamment quels sont les travaux de réhabilitation qui sont faits, et ce que l'on fait avec les loyers perçus.

Ne pas perdre son âme

Le dernier point important lorsqu'on passe d'une administration à une entreprise, c'est de ne pas perdre son âme. Nous avons affaire à une clientèle fragile : à tout moment, dès qu'il y a un accident de la vie, nos clients "se mettent en impayé", et cela peut être pour eux le début de la catastrophe. Lorsque quelqu'un ne paie plus son loyer, au bout de trois ou quatre mois il est perdu, car la dette est tellement importante que jamais il ne peut la rattraper, et commence alors le mécanisme affreux : on l'expulse de son appartement, il en trouve un autre, qu'il ne peut pas payer non plus parce qu'il a toujours ses loyers en retard, etc. et cela aboutit souvent à la destruction de la famille et de la personne. Face à cette situation, nous avons pris, il y a quelques années, une décision qui relève peut-être autant du marketing que de la charité : dès que quelqu'un n'a pas payé son loyer, on cherche à savoir pourquoi il n'a pas payé.

En général les pauvres paient beaucoup mieux que les riches. Je dirais que les impayés chez les pauvres sont très limités. Les immeubles bourgeois de la Caisse des Dépôts de Neuilly, ou de Saint-Cloud, ou de Boulogne (un certain nombre de grands de ce monde habitent chez nous) sont beaucoup plus en impayés que les pauvres de Sarcelles ou de Créteil. Quelqu'un qui gagne le SMIC, la première des choses qu'il paie, c'est son loyer, contrairement à ce qu'on croît. Quand il n'a pas payé son loyer, c'est généralement qu'il a une bonne raison : le plus souvent il s'agit d'une femme qui vient d'être abandonnée par son mari. Cela peut être aussi le chômage, ou encore un problème de santé qui intervient : la personne, qui travaillait déjà très peu, se retrouve rapidement sans rien. Il y a aussi des gens de mauvaise foi, mais c'est rare.

La première chose à faire, par exemple dans le cas d'une femme qui se retrouve seule avec ses enfants, c'est de la faire changer d'appartement : s'ils ont un quatre-pièces, on leur propose un deux-pièces. Ensuite, il faut recourir à l'État-providence, qui peut apporter des aides nombreuses et substantielles, à condition de savoir à quelle porte frapper. En accompagnant ces personnes dans leurs démarches tout de suite, nous sommes sûrs, d'une part, de nous faire payer notre loyer, ce qui est quand même très important pour nous, et d'autre part, nous les maintenons dans leur logement, et nous préservons leur dignité, ce qui est très important pour eux. La SCIC a créé un fonds qui permet d'attendre que l'État-providence remplisse son office (cela peut parfois prendre plusieurs mois) : pendant ce temps, on accorde un rabais sur le loyer. L'année dernière, nous avons aidé ainsi 600 à 700 familles, sur des périodes de trois mois, six mois, un an, jusqu'à ce que le mécanisme social se mette en place.

Il y a aussi le problème de ceux qui n'ont pas de ressources suffisantes pour obtenir un logement. Lorsque vous avez un logement, que vous perdez votre emploi et que vous vous retrouvez au RMI, grâce au système d'APL, vous pouvez vous en sortir et être maintenu dans votre logement. Mais si vous cherchez un logement en étant déjà au RMI, c'est très difficile. C'est la même chose pour les gens qui vont de CDD en CDD, ou qui n'ont pas de feuille de salaire classique, comme les gens qui travaillent pour les journaux de rue, par exemple. Pourtant, si l'on fait confiance à des personnes qui ont des ressources précaires et qu'on leur attribue un logement, il arrive souvent qu'elles reprennent confiance en elles-mêmes et qu'elles se transforment de façon extraordinaire.

Lorsqu'il apparaît que l'attribution d'un logement pourrait faire basculer une personne et la faire entrer dans un processus normal, on peut recourir à un système de "bail glissant" qui a été mis en place par l'association *Droit de cité*, que la SCIC a créée avec une cinquantaine d'associations caritatives qui interviennent en Île-de-France. La SCIC signe un bail avec l'association, qui s'engage à accompagner le locataire dans ce processus ; au bout de six mois, un an, lorsque l'association juge que la personne est mûre pour sauter le pas, on fait "glisser" le bail à son nom, c'est tout simple. Nous venons de loger de cette façon les 40 vendeurs du journal *la Rue*.

Enfin, nous avons créé une charte de qualité, avec évidemment le but de parvenir à zéro-réclamations. Peut-on aller plus loin et prévoir un suivi quantitatif des critères de performance sociale ? On pourrait imaginer de faire des évaluations pour mesurer la performance sociale ; j'ai consulté à ce sujet de grands cabinets de sociologues. Mais cela me paraît très difficile : va-t-on prendre en compte le nombre de gamins qui ont le bac ? le nombre de voitures qui n'ont pas été cassées ou de magasins qui n'ont pas été dévastés dans l'année ? Il est très difficile de trouver des critères vraiment probants, et à supposer qu'on puisse le faire, cela ne prouverait pas qu'on puisse attribuer les améliorations à la SCIC : c'est peut-être simplement les gens qui se sont mieux pris en charge. Tout ce qu'on peut faire, c'est compter les impayés et les logements vacants. Je ne désespère pas de mettre en place un observatoire social de nos quartiers.

DÉBAT

Un intervenant : *Qui envoyez-vous pour aller voir les gens quand ils ne paient pas leur loyer ? Vous avez des assistantes sociales ?*

Frédéric Pascal : Nous leur envoyons d'abord une lettre, puis le gardien passe prendre des nouvelles, enfin la directrice de l'agence, ce qui est facilité par le fait que les agences sont maintenant au pied des immeubles. J'ai mis fin au corps des assistantes sociales quand je suis arrivé. Il y avait trente assistantes sociales ; le social était d'un côté, et le business était de l'autre. Je considère que tout le monde doit faire du business et que tout le monde doit faire du social. Alors les assistantes sociales sont devenues des chefs d'agence, pour la plupart. Elles sont très heureuses, elles gèrent, mais elles s'occupent aussi des impayés, elles cherchent des locataires, etc. Elles sont surtout devenues des agents du changement social à la SCIC, et ont apporté énormément à l'entreprise grâce à leur compétence. Auparavant, elles avaient leur propre éthique, leur propre déontologie, et chaque fois qu'un locataire allait les voir, elles m'expliquaient que c'était un "cas". Maintenant, au lieu de s'occuper de l'individu, elles s'occupent du collectif, du groupe de gens qui sont en face d'elles. Dans chacun des départements, regroupant cinq ou six agences, il y a par ailleurs des spécialistes des problèmes sociaux, qui sont aussi d'anciennes assistantes sociales, mais le terme d'assistante sociale n'existe plus.

Int. : *Si je voulais résumer votre intervention ou du moins l'impression qu'elle m'a faite, je dirais qu'il y a des mots forts qui sont ressortis, le dialogue, d'une part, et puis le décloisonnement. Il me semble que vous avez réussi à décloisonner le côté gestionnaire, ce qui fait gagner de l'argent, et le côté mécénat ou action sociale, où l'on ne peut pas en gagner parce que ça ne marche pas ensemble. De ce point de vue, cela me paraît une merveilleuse réussite. Mais j'aimerais savoir d'où viennent vos plus-values.*

F. P. : Du fait qu'un appartement qui a été construit en 1960 et qui a été amorti pendant 40 ans, ne vaut plus comptablement que la valeur du terrain ; or le terrain a été acheté avec les francs d'origine. Lorsqu'on le vend, on dégage une plus-value comptable : il était dans le bilan à 100 et on le vend à 1 000, ce qui fait 900 qui apparaissent, avec lesquels on peut construire de nouveaux logements sociaux. Mais il y a d'autres raisons pour lesquelles il me paraît souhaitable de vendre une partie du patrimoine. En général, quand je propose aux maires de vendre une partie des logements de leur ville à leurs occupants, ils refusent, qu'ils soient de gauche ou de droite.

Le maire communiste de Mourenx, ville nouvelle de 3 000 habitants construite pour accueillir les ouvriers de Lacq, aux pieds des Pyrénées, s'opposait à ce que je vende, même aux occupants, parce qu'il pensait qu'en devenant propriétaires, ses électeurs cesseraient de voter communiste, ce qui n'a d'ailleurs pas été le cas. Les maires de droite, eux, mettent plutôt en avant le fait qu'ils ont besoin de garder un certain nombre d'HLM pour loger les gens à problèmes qui viennent les voir. Quant à moi, il me semble que quelqu'un qui devient propriétaire se responsabilise, devient autonome, et que c'est quand même le but vers lequel il faut tendre. Ensuite, avec les plus-values dégagées, on peut construire de nouveaux HLM pour d'autres personnes - le problème étant évidemment de savoir comment compléter les sommes en question, parce qu'évidemment le logement neuf et le terrain sur lequel on va le construire coûtent plus cher que celui qu'on a vendu.

Int. : *J'ai été vivement intéressé, et même ému par votre exposé ; mais je trouve que le chapeau "passage d'une administration à une entreprise" est trop réducteur. L'évolution que vous avez suivie est plus riche que cela. Je pense qu'on pourrait la décrire comme le passage d'une culture de fabricant à une culture de commerçant. La maison Peugeot n'avait pas de direction commerciale il y a trente ans, parce que le problème était simplement de fabriquer le plus grand nombre possible de voitures solides et pas chères, sans aucunement se préoccuper de la personnalisation de la voiture. La 306 est sortie en je ne sais combien de combinaisons, alors que les voitures de 1960 sortaient en quatre couleurs, point. Et c'était la même chose pour les logements de la même époque. Et pourtant Peugeot est une entreprise capitaliste, qui n'a rien à voir avec une administration. C'était le temps où il fallait donner à tout le monde, et à tout le monde pareil.*

Et puis on en est venu, pour des raisons mercantiles, à s'intéresser davantage à la personnalité de chacun, aux goûts des clients. Mais je ne crois pas que dans votre cas ce soient les raisons mercantiles qui aient prévalu : si vous vous intéressez aux différences entre les gens, c'est surtout pour des raisons d'"âme", comme vous l'avez dit dans votre quatrième point.

Les préoccupations d'argent et de commerce ne suffisent pas à expliquer que vous vous préoccupiez des juifs, des chaldéens et des gitans comme vous le faites. C'est un autre humanisme dans lequel vous êtes entré. Ce qui est intéressant, c'est qu'on voit d'autres administrations suivre le même chemin, quoique moins bien que vous, je pense. À la RATP aussi on s'efforce de passer de la notion d'usager à celle de client, et à la SNCF, le slogan en vigueur est "à nous de vous faire préférer le train", formule absolument inimaginable au temps du cheminot patriote. Je pense qu'il y a une autre administration à qui vous devriez montrer la route, c'est l'école, qui est encore dans une structure de fabricants monstrueuse.

F. P. : Sans vouloir faire de la fausse modestie et prétendre que la SCIC n'a pas essayé de faire les choses différemment, je voudrais vous donner mon sentiment profond sur l'entreprise : je crois que toutes les entreprises ont besoin d'avoir une âme. Je ne pense pas qu'il y ait des entreprises spécialisées dans "l'âme" parce qu'elles ont des produits subventionnés ou subventionnables, comme les administrations. Et je crois que Peugeot, comme tout le monde, doit avoir une âme. Ce qui est gênant, c'est qu'avec le développement de l'éthico-mania américaine, on nous met de l'éthique un peu partout, alors qu'en fait il s'agit le plus souvent de charity-business ou de pub, et que cela occulte quelque chose de fondamental dans l'entreprise : le but de l'entreprise, à mon avis, ce n'est pas de faire du profit. C'est de susciter une sorte d'alchimie entre les salariés qui créent des richesses, les clients, qui sont heureux d'obtenir ces richesses, et les épargnants qui sont heureux d'avoir trouvés une récompense à leur épargne

grâce aux deux autres acteurs. Par exemple la SCIC doit à la fois donner satisfaction à la Caisse des Dépôts, qui est le bailleur de fonds, mais aussi à ses clients, les locataires, et à ses employés. Ces trois "bonheurs" créent une sorte d'harmonie dont le profit ne doit être que le signe, et non le but.

Int. : *Il faut quand même souligner que, par rapport à d'autres entreprises, vous avez un propriétaire plutôt paisible : les entreprises qui ont des actionnaires volatiles, très opportunistes, intéressés seulement par le profit, sont dans un univers beaucoup plus turbulent.*

F. P. : C'est vrai qu'au moment même où se développe cette éthico-mania dont j'ai parlé, nous avons eu la décennie la plus monstrueuse en matière de golden-boys, d'OPA, de magouilles financières, de dépeçages d'entreprises, etc. Le tout-financier a complètement ruiné le véritable objectif de l'entreprise, en faisant passer le court terme systématiquement avant le long terme. Nous-mêmes, nous sommes confrontés à l'obligation d'augmenter constamment la rentabilité. Si cette pression persiste, nous ne pourrons plus concilier la logique d'entreprise et la logique de la prise en compte des aspects sociaux. C'est d'ailleurs un phénomène général en ce moment, dans toutes les entreprises publiques. Dans les administrations, depuis une dizaine d'années, on voit des gens qui se convertissent au capitalisme, et ils font comme ceux qui se convertissent à une religion, ils deviennent fanatiques. Les vrais capitalistes sont beaucoup moins virulents, beaucoup moins intransigeants.

Int. : *Ce n'est pas par hasard que vous avez été choisi pour occuper ce poste. Vous relevez d'une catégorie de chefs d'entreprise bien identifiée, vous êtes un militant social, un innovateur qui a même pris des risques juridiques assez substantiels...*

F. P. : Oui, j'ai été condamné en correctionnelle pour racisme, le même jour que Le Pen, et j'ai dû payer la même amende que lui, 8 000 F ; lui, c'est parce qu'il avait dit "Durafour crématoire" ; moi, parce qu'une des employées de la SCIC avait écrit une lettre à un Algérien, en lui disant : "un appartement habité par un Français doit être reloué à un Français". En fait elle disait cela parce que nous essayons de garder dans chaque cage d'escalier deux ou trois familles françaises pour accueillir les étrangers : je ne vois pas comment on peut faire avancer l'intégration si on ne met que des étrangers entre eux. Par conséquent on essaie désespérément de répartir les Français au milieu des autres. Cette employée a écrit cette lettre malheureuse, et le maire de Sartrouville, qui voulait mettre un dirigeant de la Caisse des dépôts devant le tribunal, a attaqué.

Je pense que la vraie lutte contre le racisme réside dans la politique de discrimination positive qui permet de combattre la création de ghettos.

Diffusion mai 1996