

L'ouverture à l'autre, source d'énergie : la naissance du groupe Relier et Inspirer

par

■ **Ségolène Delahalle** ■

Cofondatrice de *Relier et Inspirer*

■ **Arnaud Fimat** ■

Cofondateur de *Relier et Inspirer*

En bref

Des salariés d'entreprise clôturant le potager d'un foyer de personnes en grande précarité, une directrice des ressources humaines interpellée par un compagnon d'Emmaüs sur son expérience du bonheur, un banquier repeignant des plinthes en binôme avec un jeune en insertion... Rencontres surréalistes à la Prévert? Certainement pas! Simplement des expériences du réel, concoctées par deux "transfuges" inspirés, à l'adresse d'entreprises repliées sur elles-mêmes et de salariés asphyxiés par le manque de communication véritable dans leur travail. La surprise d'abord, l'émotion ensuite, la réflexion enfin sur des éléments de langage qui ne servent souvent qu'à rédiger des rapports de RSE sans âme. Et à la fin, confronté à l'autre, on prend conscience que *valeurs, communauté, engagement, etc.*, ne sont pas que des incantations. Des entreprises ont choisi de faire vivre de telles expériences à leurs salariés, au risque d'une nécessaire remise en question.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

Séance organisée avec le soutien du Collège des Bernardins et de l'Institut CDC pour la Recherche, et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Une ouverture en forme de clôture

Sékolène DELAHALLE : C'est une rencontre fortuite qui est à l'origine de cette aventure. Il y a quelques années, nous étions tous deux cadres au sein du groupe Manutan quand la direction a choisi, plutôt que de faire appel à un expert en responsabilité sociétale des entreprises (RSE) extérieur, de nous confier pour mission d'impulser un projet de développement durable. Comme nous n'y connaissions rien, nous nous sommes formés, nous avons lu et consulté, afin d'être crédibles dans cette démarche.

Dans le cadre du démarrage de ce programme, nous avons eu l'idée d'impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, sur laquelle nous étions tous quelque peu repliés, dans une journée solidaire, opportunité de faire quelque chose à l'extérieur. Manutan étant une grosse PME implantée sur le site de Gonesse, au nord de Paris, nous avons demandé à la mairie de nous mettre en relation avec une association locale, afin de pouvoir contribuer à son action. Les réactions, tardives, ont traduit une suspicion, à laquelle nous ne nous attendions pas, quant à la solidité et à la sincérité de nos motivations. On se demandait ce que nous voulions vraiment hormis, sans doute, écrire un beau rapport RSE sans nous impliquer davantage.

Finalement, la Maison de la Solidarité, lieu d'accueil de jour pour des personnes en difficulté, a accepté de nous recevoir, sans que nous ayons pour autant, les uns et les autres, une vision très claire de ce en quoi nous pourrions nous être mutuellement utiles. Cependant, en sortant, nous avons remarqué un petit potager. La responsable nous a expliqué qu'il permettait d'améliorer l'ordinaire de la cuisine et, surtout, que c'était un moyen de remettre au travail les gens qu'ils accueillent tout en leur redonnant un sentiment d'utilité. Malheureusement, le lieu étant ouvert aux quatre vents, sa production faisait régulièrement l'objet de vols. Une clôture? Manutan pouvait la financer et ses salariés viendraient la poser! Personne chez nous ne savait comment faire, mais qu'importe, nous apprendrions, les "tutos" sur Internet étant là pour ça!

De retour dans l'entreprise, nous avons expliqué le projet et demandé des volontaires pour venir, sur leur temps personnel, poser cette clôture. Sur un effectif de 350, 12 salariés, issus de services différents et ne se côtoyant pas forcément au quotidien, se sont déclarés partants. Quelques jours plus tard, la clôture était posée! Mais surtout, au bout de deux heures, en voyant tous ces gens travailler ensemble, on ne distinguait plus qui était cadre ou simple salarié de l'entreprise, dirigeant de l'association ou bénéficiaire. Pour nous, quelque chose d'intéressant venait de se passer et nous avons réalisé que lorsqu'un projet est clair et qu'il a du sens, les gens s'y investissent facilement.

Arnaud FIMAT : De plus, dans l'entreprise, tout le monde parlait de cette journée avec les participants autour de la machine à café. À ma grande stupéfaction, le midi, au restaurant d'entreprise, un cariste a fait la bise à la directrice des ressources humaines (DRH) avec qui il avait partagé ce moment, et ce, devant tout le monde! Tout cela a révélé qu'être embarqué dans un projet à dimension solidaire, porteur de sens, change profondément et durablement l'état d'esprit des gens.

Nous n'avions pas davantage imaginé que, très vite, on nous demanderait quand aurait lieu la prochaine journée solidaire et que beaucoup plus de gens seraient prêts à donner une journée de congé dans le cadre d'un engagement personnel très motivant. Nous ne voulions dès lors plus faire que ça! Enthousiasmés, nous avons donc proposé à notre patron de créer une fondation pour emmener les collaborateurs vers le milieu associatif, ce à quoi il nous a répondu que c'était, certes, une idée géniale, mais que ce n'était pas l'objet de son métier.

À l'aventure...

Nous avons alors quitté Manutan, en très bons termes, mais sans *business plan* ni tableaux Excel, avec notre seule expérience et la conviction profondément ancrée que cette expérience était reproductible dans d'autres entreprises. Comme, chez Manutan, nous nous étions vraiment investis pour donner naissance à cette aventure, nous avons fait le pari que les entreprises seraient heureuses de bénéficier des services de gens qui leur organiseraient ce type de journées solidaires clés en main. De là est née, en 2012, l'idée de créer Ça me regarde, notre première structure, désormais intégrée au sein du groupe Relier et Inspirer.

Nous n'avions pas vraiment envie de devenir entrepreneurs, mais nous voulions développer à plus grande échelle cette expérience que nous avons réussie une première fois. Deux solutions nous sont apparues adaptées : créer soit une association, soit une coopérative. Nous avons pensé que nous serions moins crédibles aux yeux des DRH avec une association. En revanche, le statut de coopérative pourrait leur apparaître comme une originalité digne d'intérêt. Nous avons donc créé Ça me regarde sous le statut de société coopérative et participative (SCOP), avec pour très vaste finalité d'emmener des salariés d'entreprise en immersion dans des milieux qu'ils ne connaissent pas et de les y impliquer de différentes manières à travers des activités inhabituelles pour eux.

Sékolène DELAHALLE : Dans le cadre d'opérations coup-de-poing, nous allons dans une association avec au moins cinq personnes, mais il nous est aussi arrivé d'emmener 400 collaborateurs repeindre un centre d'hébergement d'urgence. Nous nous engageons soit auprès de personnes en situation de précarité, soit dans des missions de protection de l'environnement. Notre action est complémentaire du mécénat d'entreprise.

Nous avons pour partenaires privilégiés certaines associations avec qui nous travaillons régulièrement, telles Emmaüs, les Jardins de Cocagne ou l'École de la deuxième chance. Cependant, nous ne proposons pas aux entreprises un catalogue de toutes les actions envisageables, car nous pouvons aussi définir, au coup par coup, quantité d'autres chantiers en concertation avec telle ou telle autre association. Dans tous les cas, ces actions sont un prétexte à la rencontre et au "faire ensemble", afin que des personnes qui ne se croisent généralement pas puissent se découvrir. Nous apprécions de travailler sur la durée avec une association, car plus on se connaît, plus on peut approfondir avec elle la réalisation des chantiers. En outre, les associations aiment avoir un retour sur ce que les participants ont vécu et ce qu'ils ont retiré de leur journée chez elles ; elles connaissent le travail de Ça me regarde et sont, elles aussi, satisfaites d'y contribuer et d'en retirer quelque chose.

Se frotter à d'autres que soi

Arnaud FIMAT : L'une de nos convictions profondes, qui guide notre action, est que la richesse vient de l'autre. Si nous revêtons tous le même costume, si nous lisons tous les mêmes journaux, si nous avons tous les mêmes smartphones avec les mêmes applis, nous devenons "consanguins", avec tous les risques que cela induit. Relier et Inspirer, au contraire, invite à aller se frotter à d'autres que soi. Vous n' imaginez pas ce qu'il se passe lorsque quelqu'un, qui a fait la manche pendant vingt-sept ans devant un palais de Justice avant de devenir compagnon d'Emmaüs, rencontre la DRH de GMF et lui dit : « *Moi, ici, je suis heureux ! Et toi, tu es heureuse ?* » Cela sème une graine chez des gens qui, au départ, pensaient simplement venir participer à un chantier pour aider et qui en repartent changés en profondeur. Quand vous rencontrez un jeune qui vient des Comores, qui a laissé sa femme et ses deux enfants à l'autre bout du monde pour venir tenter sa chance dans une France qu'il pensait accueillante et qui se retrouve dans une École de la deuxième chance, c'est lui qui a des choses à vous dire. Naturellement, la journée de solidarité aura sur lui un effet positif, en améliorant son cadre de vie, mais elle sera également extrêmement enrichissante pour tous les participants. Toutes ces rencontres improbables que nous organisons viennent chambouler leurs certitudes.

Dans un centre d'hébergement du SAMU Social de Paris, une journée avec le Crédit Agricole s'est terminée sur la conclusion d'un jeune déclarant à son binôme : « *Je ne sais pas si vous avez changé d'avis sur les SDF, mais moi, aujourd'hui, j'ai changé d'avis sur les banquiers !* » Tous deux s'étaient mis à quatre pattes pour repeindre des plinthes... Et quand on repeint des plinthes, on se parle ! Cela donne un cadre à la rencontre.

Les collaborateurs de l'entreprise viennent dans ces structures avec une certaine curiosité, mais aussi avec de l'empathie et de la retenue. Au lieu de les assommer en séminaire, avec des *slides* sur les visions, les valeurs et autres grands mots, ils viennent se confronter au réel sur le terrain. L'abbé Pierre disait, lors de la création d'Emmaüs en 1949 : « *Le fait de se mettre à disposition de plus faible que soi réveille le meilleur de l'homme.* » Avec Ça me regarde, nous semons donc des graines dont certaines germeront peut-être au sein de l'entreprise.

Ségolène DELAHALLE : Dès le début, alors que nous n'organisons que des journées ponctuelles, nous sentions bien qu'avec toutes les connexions qui s'étaient établies, il était dommage de ne pas aller plus loin. Certains participants nous demandaient en effet comment donner suite à cette journée sur un plan personnel, on nous rapportait des discussions entre collègues qui témoignaient de certains changements au sein de l'entreprise, etc. Nous avons donc instauré des temps de parole, quelques temps après la journée solidaire – en laissant au moins une nuit de décantation –, durant lesquels nous reprenons collectivement ce qui s'y est passé afin d'en retirer des apprentissages. L'expérience en soi n'est rien, c'est la réflexion sur l'expérience qui fait grandir.

Le débriefing que nous réalisons, à la fin de chaque journée, est d'une autre nature. Nous y partageons le vécu émotionnel, des expériences parfois très intenses ayant pu bouleverser certains participants, qui ont alors besoin de les verbaliser au sein du groupe avant de rentrer chez eux. On peut trier des vêtements toute une journée avec un collègue de travail et ne pas du tout vivre la même chose que lui. Ainsi, lors d'une journée chez Emmaüs, un manager avait choisi l'activité d'approvisionnement de la boutique, qui consistait à trier les vêtements par taille et à les accrocher sur des portants. Arrivé devant un énorme tas de vêtements, il avait estimé, en bon manager, le temps nécessaire pour en venir à bout. De fait, il triait très bien avec les autres, mais, à la fin de la journée, le tas n'avait pas diminué, de nouveaux sacs de vêtements étant sans cesse arrivés. Dépité, il se disait qu'il n'avait pas été à la hauteur et les compagnons ont dû lui montrer les portants vidés par les ventes dans la boutique pour le convaincre du contraire. Il a alors réalisé que c'était l'exact reflet de ce qu'il vivait quotidiennement au travail avec les mails qu'il recevait continûment, pour la plupart en copie, et auxquels il s'épuisait à répondre. Il ne pouvait plus continuer ainsi, les choses allaient changer !

Arnaud FIMAT : Quand ce manager a pris conscience de cet état de fait, de retour dans l'entreprise, il a demandé à ses collaborateurs de se responsabiliser et de ne plus se cacher derrière lui en le mettant systématiquement en copie des mails qu'ils envoyaient; désormais, il ne les lirait plus. À ce moment-là, c'est vraiment toute l'entreprise qui commence à changer.

Dépasser le cadre de l'action solidaire

Nous avons rapidement compris que de telles actions d'une journée débordaient largement du cadre de la RSE et de la bonne action collective. Au début, lorsque quelqu'un nous disait qu'après "avoir fait" Emmaüs l'année précédente, il aimerait, cette année "faire" les SDF ou les femmes battues, nous pouvions l'accepter. Désormais, nous sommes beaucoup plus exigeants sur les motivations de l'intéressé, sur le rôle que cette expérience tient dans ses stratégies, sur ce qu'il en attend, sur ses envies d'évolution, etc. Ensuite seulement, sur cette base, nous pouvons imaginer ce qu'apportera à son objectif la rencontre avec des SDF ou des femmes battues. Nous commençons alors à réaliser un vrai travail de construction de séminaire, qui dépasse le cadre de l'action solidaire et se fonde sur la question de savoir comment changer l'entreprise grâce à une expérience qui a du sens, tout en restant extrêmement pragmatique.

Par exemple, nous avons organisé une journée sur le thème Apprendre à travailler ensemble, destinée à la direction juridique d'une grande banque nationale. Nous avons proposé à l'entreprise deux types d'activités : soit rencontrer les bénéficiaires d'un centre d'hébergement, soit repeindre ce centre entre nous. Ces salariés étant quelque peu circonspects, nous avons choisi de partir sur la seconde proposition et d'aller chez Aurore, grosse association d'insertion de jeunes en difficulté. Ça me regarde s'est chargée du travail de préparation en amont.

Arrive le jour J. Les salariés de la banque enfilent leur combinaison blanche de peintre. Dès lors, on ne sait plus qui est qui et tout le groupe se met à l'ouvrage. Ils mettent de la musique, mangent un sandwich le midi et tout le monde passe un excellent moment. À la fin de cette journée, ils sont très fiers d'eux, car tout est repeint

et l'association vient les remercier en disant que, sans leur aide, ces travaux n'auraient pas pu se faire. De notre côté, nous avons fait en sorte que les gens d'Aurore et de l'entreprise puissent dîner ensemble. Une semaine après, l'atelier de débriefing a lieu et nous demandons aux participants en quoi cette journée les a fait grandir. Unaniment, la réponse est : « *L'objectif était clair dès le matin, les ressources, tant matérielles qu'humaines, étaient connues de tous, mais surtout, on s'est organisé en discutant.* » Et, se retournant vers leur cheffe de service, ils ajoutent : « *Tu vois, quand on est entre nous, on sait s'organiser efficacement. Alors, lâche-nous avec tes process!* » Cela a été un moment extrêmement riche. Elle pensait surtout à son rapport RSE et ne s'attendait absolument pas, face à un tel moment d'authenticité, à devoir remettre en cause son style de management.

Aujourd'hui, on parle beaucoup de la création de communautés de cadres, ce qui est quelque chose de très enrichissant. Nous avons été sollicités par la DRH d'une équipe de 35 personnes travaillant à la SNCF, qui souhaitait que son équipe soit solidaire et soudé. Ils sont allés découvrir par eux-mêmes le sens sous-jacent de la notion de *communauté* chez les Compagnons d'Emmaüs, étant bien entendu que ces derniers ne sont pas omniscients en la matière. Cela les a amenés à y réfléchir et à faire évoluer leurs pratiques.

Pendant très longtemps, nous avons semé des graines, fait vivre des expériences, suscité des émotions et tout se terminait par un très beau rapport remis à l'entreprise. C'était à ce moment-là que nous nous retirions. Or, nous avons eu de plus en plus de demandes pour aller au-delà de ces missions.

Ségolène DELAHALLE : Nous nous sommes effectivement trouvés un peu bloqués avec Ça me regarde, car nous ne poussions pas assez loin la transformation et l'inspiration dans l'entreprise. On se revoyait le lendemain ou quelques jours après la journée solidaire et cela s'arrêtait là. Néanmoins, nous sentions bien qu'il nous fallait aller plus loin. Nous avons donc décidé de développer la partie accompagnement en créant une structure, que nous avons appelée Inspire, qui a désormais vocation à traiter les aspects du changement que les journées solidaires apportent aux entreprises. L'idée directrice est de partir de leurs enjeux et de travailler avec elles sur la durée, toujours par le biais de leur ouverture sur l'extérieur. Cela peut se faire en allant vers d'autres secteurs d'activité, d'autres régions, etc., mais toujours en allant puiser chez l'autre une inspiration. Avec Relier et Inspirer, nous ne sommes désormais plus sollicités pour proposer aux entreprises une expérience autre que celle qu'elles ont vécue l'année précédente, mais pour intervenir sur des sujets plus intimes, tels que la recherche de son identité au travail, la refondation de ses valeurs, etc.

Les deux pôles d'une même démarche

Sur notre chemin, nous avons rencontré la Maison du Management, installée à Paris. C'est un lieu qui offre tout un programme de conférences et d'ateliers et qui permet aux managers de s'oxygéner et de réseauter en dehors de leur lieu de travail. Quand son fondateur a souhaité partir vers d'autres activités, nous lui avons proposé de reprendre cette Maison dont la complémentarité avec l'esprit de Ça me regarde était évidente à nos yeux.

Arnaud FIMAT : La posture de "non-sachant" est extrêmement importante pour nous. Le psychologue américain Carl Rogers, qui a beaucoup travaillé sur les comportements, disait que, plutôt que de chercher à influencer quelqu'un, il était toujours préférable de l'accompagner afin qu'il découvre les choses par lui-même. De la même manière, à la Maison du Management, nous organisons pour nos adhérents un programme par lequel nous leur faisons découvrir des dirigeants, des experts ou des managers qui viennent leur parler de leur expérience.

Notre nom, Relier et Inspirer, réunit donc les deux pôles d'une même démarche. Relier est une évidence, parce que faire se rencontrer les collaborateurs d'une entreprise et des gens qui font la manche toute la journée, les faire dîner à la même table, partager une soirée et danser ensemble, etc., c'est aussi faire disparaître les barrières et les a priori qui les séparent. Inspirer, c'est faire ressentir profondément cette expérience dont ils ressortent grandis. C'est là l'"ADN" de toutes nos actions.

Ce qui nous intéresse, ce n'est pas de dispenser du conseil, mais de faire vivre des expériences. Nous nous sommes formés à tout ce qui nous permet d'être crédibles dans le monde de l'accompagnement des équipes, mais notre vraie différence, face à des concurrents bien plus gros que nous, c'est cette éthique très particulière.

Sékolène DELAHALLE : Nous sommes bien conscients de n'avoir pas choisi la facilité, car si l'on veut permettre aux gens de grandir par les expériences que nous leur proposons, chacun arrivant avec son propre bagage, cela prend beaucoup plus de temps que de simples formations. En revanche, l'effet peut être beaucoup plus profond et pérenne.

Nous avons également une association en création, dénommée Un début de réseau, qui est née de la frustration que nous ressentons à l'issue d'une journée dans une institution comme l'École de la deuxième chance. Quand nous nous retrouvons pendant toute une journée face à des jeunes de 25 ans qui reprennent de façon volontaire une formation ou un parcours structurant, quantité d'échanges et de contacts s'instaurent entre nous tous. Cependant, la journée terminée, il ne se passe bien souvent plus grand-chose, à part quelques échanges de numéros de téléphone. La vie fait que les liens se distendent très vite et que tout ce qui aurait pu germer reste sous terre. Dorénavant, grâce à cette association, qui sera une plateforme de mise en relation de personnes qui se sont rencontrées grâce à Ça me regarde, nous souhaitons instaurer un cadre favorisant la pérennité de ces liens et la création de réseaux. Par ailleurs, l'association proposera aussi des tutorats, des visites d'entreprises, etc., c'est-à-dire tout ce qui pourra favoriser le parcours de ces jeunes vers l'insertion.

Arnaud FIMAT : À la suite d'expériences aussi extraordinaires, certains de nos clients deviennent des amis. Il est alors aisé de les solliciter pour trouver un stage ou un contrat d'apprentissage. Dernièrement, j'ai ainsi permis à une jeune fille de Bobigny, en parcours d'insertion, d'obtenir un stage dans une boulangerie Paul par un simple coup de téléphone à un de nos anciens clients. En tant qu'organisateur de ces journées solidaires, nous avons une responsabilité vis-à-vis de tous les autres jeunes qui pourraient également bénéficier de ces coups de pouce. Nous avons tous un réseau, encore faut-il que nous le fassions vivre. C'est à ce besoin que devra répondre cette association.

Débat



Un choc personnel

Un intervenant : *Quelle est votre formation de départ? Quelles sont celles, complémentaires, que vous avez pu acquérir dans votre domaine d'activité qui touche de si près à la psychologie?*

Sékolène Delahalle : J'ai suivi mes études à l'EDHEC de Lille. Mon parcours s'est ensuite déroulé dans le domaine de la communication, interne et externe, en particulier comme directrice de la communication chez Manutan. Je me suis ensuite formée au codéveloppement professionnel et à l'animation des groupes par le biais de la pédagogie ludique afin de créer des cadres au sein desquels la parole puisse se libérer.

Arnaud Fimat : J'ai tout d'abord obtenu un BTS comptabilité – ce dont je suis très fier –, avant d'intégrer une école de commerce. Entré chez Thalès, j'y ai travaillé dans le secteur des ventes, en expatriation au Moyen-Orient. J'ai ensuite été embauché chez Manutan pour conduire un projet immobilier. Puis, j'ai suivi une formation de coaching à HEC afin d'être crédible concernant l'accompagnement des équipes. Ce qui m'intéresse particulièrement, ce sont les dynamiques des groupes et l'apport individuel dans la vie collective.

Int. : *Votre première journée solidaire a donc aussi dû être un choc personnel?*

S. D. : Cette première journée a été doublement compliquée, à la fois en tant qu'organisateur chez Manutan et en tant que participants!

A. F. : Effectivement, cela a été un choc pour nous, sinon nous ne pourrions pas en parler. Pour être légitime, il faut avoir vécu et ressenti cette confrontation à la grande précarité. Imaginez-vous à la place d'un manager qui cherche un séminaire, qui a devant lui les propositions de grandes sociétés d'événementiel qui lui parlent de parachutisme ou de stages de survie, et à qui nous proposons une journée à l'épicerie solidaire locale, dans une communauté Emmaüs ou sur une plage pour y ramasser les déchets. Si nous n'avions pas nous-mêmes vécu les situations que nous proposons, nous ne serions pas crédibles.

Notre relation avec nos clients est réellement différente de ce que nous pouvons avoir vécu chez nos employeurs précédents. Ainsi, lorsque nous avons emmené chez Emmaüs la communauté RH de Thalès pour travailler sur ce qu'est une valeur, son responsable aurait pu choisir de le faire de multiples autres manières. Or, à travers l'action de l'abbé Pierre et le quotidien de la communauté, nous avons pu faire "vivre" la notion de valeur en favorisant l'implication des participants. Il fallait pour cela que ce DRH nous fasse confiance, ne sachant a priori pas ce que nous allions lui faire vivre avec ses collaborateurs, ni qui ils allaient rencontrer !

S. D. : Il y a plein de raisons de craindre inconsciemment une telle confrontation et c'est pour cela que notre démarche est structurée. Quand nous emmenons une équipe en séminaire, ce n'est pas par surprise et ils ne se retrouvent pas un matin devant un centre d'hébergement d'urgence sans que nous ne les ayons auparavant rencontrés pour leur expliquer le projet et répondre à toutes leurs questions, y compris les plus pratiques. On les rassure sur le cadre et sur le fait qu'ils connaîtront déjà plein de choses. On ne les laisse pas toute une journée seuls face à un jeune en insertion qu'ils ne connaissent pas ! Il y a donc une phase amont et une phase jour J, et ce sont les imprévus qui feront la richesse de la journée. Nous gérons cette journée et animons le groupe, ce qui comprend à la fois la mise en place des activités et l'écoute du ressenti des participants (si l'un d'entre eux se sent mal à l'aise par exemple).

De plus, à la différence des *learning expeditions*, nous ne nous contentons pas de visiter une association, nous venons y travailler pour les bénéficiaires et c'est cela qui nous rend crédibles à leurs yeux et permet d'établir un réel échange. Quant aux associations qui acceptent de nous recevoir, nous ne les rétribuons pas. Nous les mettons en relation avec l'entreprise, mais cela ne préjuge en rien d'une collaboration future et d'éventuelles retombées financières. C'est extrêmement différenciant et les associations apprécient en général ce mode de relation.

A. F. : Ce n'est pas le métier de l'association qui nous accueille de gérer un groupe, car elle a sa propre finalité à assumer. C'est donc à nous de savoir où sont les toilettes, ce que l'on mange à midi, d'organiser l'accueil, etc. À la fin de la journée seulement, le responsable de l'association passe nous saluer et nous remercier. Il est important que ce soient les bénéficiaires qui parlent en premier de leur association, pas lui. S'il reste des questions, il apporte les précisions nécessaires avant le départ des participants. Néanmoins, il y en a rarement, car après avoir travaillé avec les bénéficiaires, ils ont compris les enjeux et le sens de ce qu'ils ont réalisé, bien mieux qu'avec les malheureux *slides* d'une présentation banale.

SCOP ou association ?

Int. : *Désormais, vous travaillez avec de grands groupes et vous vous occupez de management. Ne risquez-vous pas de dériver de votre engagement associatif de départ vers du business plus classique ?*

S. D. : Depuis l'origine, Ça me regarde est une SCOP. Ce n'est donc pas une association, mais une entreprise qui emploie 10 personnes, dont nous deux, et s'autofinance avec un chiffre d'affaires et une nécessaire rentabilité. Les sociétés qui nous mandatent pour une journée solidaire ou un séminaire nous paient pour cela. Nous avons aussi des prestations plus longues comme, par exemple, avec Covea, le groupement des assureurs GMF, MAAF et MMA. Nous avons commencé à travailler avec eux il y a cinq ans, d'abord sur le périmètre de GMF, avec 5 journées solidaires. Aujourd'hui, ce sont 22 journées que nous organisons sur toute la France et le dispositif s'est élargi. Nous devons donc trouver un équilibre financier dans le cadre d'une action qui n'est que commerciale, car nous n'avons aucune subvention.

A. F. : La Maison du Management est une société, qui emploie deux personnes et est installée à deux pas de la place Charles-de-Gaulle à Paris. Elle fonctionne comme une association sportive, à ceci près que nous travaillons sur le management et non sur le physique. Les adhérents, cadres à titre individuel ou entreprises pour le bénéfice d'une communauté de cadre, ou de talents, prennent annuellement leur adhésion pour environ 1 500 euros. Ils assistent ensuite, à leur convenance, à celles des rencontres qui les intéressent parmi la centaine que nous programmons chaque année. Nous développons aussi, depuis peu, des rencontres dans les locaux de l'entreprise où nous venons présenter notre programme et échanger avec les salariés sur les thématiques qui les inspirent et pourraient éventuellement faire l'objet de développements par la Maison du Management.

La société Inspire est également une entreprise qui vend les programmes d'accompagnement qui passent par l'une des trois autres structures ou des prestations de coaching. Dans ce cas, nous sommes en concurrence avec de grands cabinets de conseil comme *Accenture*, *Ernst & Young* et autres. Nous avons donc les mêmes exigences de chiffre d'affaires et de rentabilité.

S. D. : Un début de réseau, en revanche, est une association. Le modèle étant différent, notre démarche l'est aussi et nous devons donc aller à la pêche aux subventions.

A. F. : Cependant, comme les clients de Ça me regarde ou de la Maison du Management sont principalement des entreprises de premier plan, telles la SNCF, Total ou la BNP, ce dont nous sommes très fiers, le financement d'Un début de réseau en est grandement facilité. En effet, en jouant un rôle de pionnières, elles entraînent d'autres entreprises plus petites à leur suite. La stratégie de recrutement étant au cœur des problématiques des entreprises, Un début de réseau leur offre les moyens de s'engager différemment, de façon tout à la fois solidaire et efficace.

Reconstruire la relation sociale ?

Int. : *Je partage sans réserve votre constat que les gens ne respirent plus dans beaucoup d'entreprises et que vos journées solidaires créent un appel d'air extraordinaire et hautement nécessaire. Néanmoins, je suis beaucoup plus sceptique sur le fait que cela puisse constituer un point de départ pour une reconstruction de la relation sociale.*

S. D. : Cela se traite au cas par cas. Ne connaissant pas de l'intérieur les entreprises, nous n'avons pas de modèle standard et chacune retire de ces journées les conclusions qu'elle entend. Prenons le cas d'une entreprise de recrutement et d'outplacement, de plusieurs centaines de salariés, qui choisit de faire passer aux volontaires une journée chez Emmaüs. L'atelier de transformation se tient la semaine suivante et de multiples thématiques émergent d'une discussion assez ouverte sur ce que les 40 participants ont envie de transposer dans leur entreprise. Une discussion s'organise ainsi autour du thème de l'accueil, socle de la prise en charge par Emmaüs avec l'accueil inconditionnel des compagnons. En une heure et demie, les participants vont reconstruire le processus d'intégration des nouveaux arrivants en identifiant les points forts et les lacunes de celui en place. La DRH présente dans le groupe n'a pas manqué de noter toutes les suggestions ; à charge pour elle d'en assurer la suite, ce qui est quelque peu frustrant pour nous, puisque nous n'y assistons pas.

A. F. : En premier lieu, la seule chose qui compte est de vivre cette expérience, le reste arrivant de surcroît. Ensuite, il est normal que cette étape de reconstruction soit difficile à expliciter, car l'entreprise ne demande généralement jamais de reconstruire quoi que ce soit, mais seulement d'obtenir des améliorations qu'elle puisse mettre en œuvre. Dans une grande entreprise où je travaillais naguère, on m'a fait faire du ski en été et de la randonnée en montagne en hiver, j'y ai bu les meilleures champagnes et dégusté les petits fours les plus exquis, mais à aucun moment on ne m'a demandé ce que ces expériences m'avaient apporté et en quoi elles m'avaient changé.

La phase de reconstruction se fait rarement spontanément dans les entreprises, surtout en mode participatif. À l'inverse des pratiques de "décadrage" des salariés, plutôt bien connues des entreprises et que nous explorons quant à nous dans la dimension solidaire, la reconstruction qui peut en découler n'est pas un procédé naturel. En conséquence, nous ne vendons désormais plus de séminaires si cette phase de reconstruction n'est pas prévue. Et elle ne consiste pas à ce que ce soit un tiers, nous ou le chef, qui détermine ce qu'il faut faire, mais d'abord à écouter ce que les participants souhaitent.

Enfin, vous n’imaginez pas à quel point les collaborateurs sont heureux qu’on leur donne enfin la parole. Dès lors, ils se lâchent et, comme ils ont été à la rencontre de la grande précarité, cette phase de reconstruction est extrêmement authentique. Cela, il faut l’accepter. Lors de cette réunion, nous leur demandons ce qu’ils souhaiteraient le plus changer s’ils en avaient la possibilité. Rien que cette question constitue un point de départ extrêmement fertile, qu’il faut bien sûr que nous organisions. Imposer cela à un manager est ce qui est le plus troublant pour lui dans notre démarche.

En entreprise, on laisse rarement la parole aux gens et, quand cela arrive, il se peut fort bien que rien ne change ensuite. Nous avons emmené la direction de l’innovation d’une entreprise dans un centre pour jeunes en difficulté. Là, nous avons organisé un atelier “Entretien inversé”, durant lequel chaque collaborateur joue le rôle d’un demandeur d’emploi souhaitant devenir vendeur au sein de l’enseigne, le rôle du recruteur étant tenu par l’un des jeunes en insertion. Cela a pour but de nourrir la réflexion du cadre sur sa pratique une fois de retour à son poste. Or, un participant bousculé par cette expérience nous a dit que cela ne se passait jamais ainsi dans son entreprise : il y développe des innovations qu’il s’efforce ensuite de vendre à ses clients potentiels, mais sans jamais s’être mis à leur place. Désormais, il a décidé de changer radicalement sa pratique. C’est ce que nous appelons grandir de l’expérience.

Préserver l’effet de surprise

Int. : *Quel sont les prérequis demandés à une entreprise pour participer à une journée solidaire ?*

A. F. : La première des choses requises est le sens que le responsable entend donner à cette démarche, comment elle s’inscrit dans le contexte de l’équipe et ce qu’il entend en faire. On rencontre également les intéressés préalablement. Nous nous sommes rendu compte que cette démarche était tellement puissante, d’un point de vue émotionnel, qu’il fallait que nous les préparions à ce qu’ils allaient vivre. Il nous faut éliminer toutes les zones d’ombre afin que les gens se sentent parfaitement rassurés et que, le jour venu, ils soient pleinement dans l’activité et la rencontre. Au besoin, il faut qu’un participant potentiel puisse dire que cela le met trop mal à l’aise, au regard de sa vie personnelle ou de tout autre chose que l’entreprise n’a pas à connaître, et qu’il n’a plus envie d’y aller. Chez Emmaüs, il n’est en effet pas possible de s’asseoir dans un coin et d’attendre que ça passe, comme on le ferait pour une activité karting ! Une fois le programme présenté, il faut donc laisser aux gens le temps de valider leur participation, car cela leur demande un engagement particulier.

Int. : *L’effet de surprise est réciproque et interroge autant l’association que l’entreprise. Or, vu le nombre d’activités que vos collaborateurs et vous devez gérer, n’allez-vous pas manquer d’associations “surprises” pour vous accueillir ?*

S. D. : Compte tenu du nombre d’associations, notre marge de manœuvre est encore assez large. Ainsi, dans les EPIDE¹, il serait tout à fait intéressant que chaque jeune puisse participer à une journée solidaire de Ça me regarde en étant inséré au sein d’un groupe. Mais nous en sommes encore loin. Par ailleurs, les associations qui estimeraient être trop sollicitées ou craindraient une forme de banalisation de leur implication ont toute liberté de nous dire non. Comme il n’y a pas de rapport d’argent entre nous, nous sommes très libres les uns vis-à-vis des autres. La seule règle absolue est qu’il n’y ait pas de journée si l’association n’y trouve aucune utilité.

A. F. : J’ai un rêve, celui que plus personne n’ait besoin de Ça me regarde ! Si nous existons, c’est parce que les gens ne se parlent pas. Le jour où les entreprises prendront soin des associations qui existent à côté d’elles, en allant à leur rencontre pour leur demander en quoi elles peuvent les aider, nous n’aurons plus de raison d’être.

1. La formation en établissement pour l’insertion dans l’emploi (EPIDE) vise à permettre au volontaire d’acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour favoriser son employabilité et/ou son entrée en formation professionnelle.

■ Présentation des orateurs ■

Ségolène Delahalle : cofondatrice du groupe Relier et Inspirer. Après des études à l'EDHEC de Lille, elle a travaillé dans le domaine de la communication, interne et externe, et a été directrice de la communication chez Manutan, où elle a rencontré Arnaud Fimat en 2007. Ensemble, ils ont organisé la première journée solidaire pour Manutan, avant de créer, en 2012, leurs propres structures, la SCOP Ça me regarde, puis l'entreprise Inspire et l'association Un début de réseau, qui forment le groupe Relier et Inspirer. En 2018, ils ont repris la Maison du Management.

Arnaud Fimat : cofondateur du groupe Relier et Inspirer. Après un BTS comptabilité, il a intégré une école de commerce. Il a travaillé chez Thalès dans le secteur des ventes, en expatriation au Moyen-Orient, puis a rejoint Manutan pour conduire un projet immobilier. En 2007, il y rencontre Ségolène Delahalle, avec qui il organise la première journée solidaire. En 2012, ils créent leurs propres structures, la SCOP Ça me regarde, puis l'entreprise Inspire et l'association Un début de réseau, qui forment le groupe Relier et Inspirer. En 2018, ils ont repris la Maison du Management.



Diffusion octobre 2019
