

Faire FACE à l'exclusion avec des entreprises responsables et engagées

par

■ **Vincent Baholet** ■

Délégué général de la Fondation agir contre l'exclusion (FACE)

En bref

Conjuguant, depuis le début de sa carrière, mobilisation d'entreprises, expérimentations sociales et développement de l'intérêt général, Vincent Baholet a pris la direction de FACE (Fondation agir contre l'exclusion) fin 2009. Cette fondation d'utilité publique, qui s'appuie sur plus d'une centaine de structures locales et de fondations abritées, réunit PME, ETI et grandes entreprises pour lutter contre toutes les formes d'exclusion : sociale, professionnelle, éducative, numérique... Après la crise financière, son défi était d'accentuer l'engagement des acteurs économiques sur les territoires. Le pari a été réussi puisque FACE est passé de 2 000 à 5 650 entreprises mobilisées, de 100 à 426 sites d'action et de 40 000 à 295 000 bénéficiaires. Diversité et égalité professionnelle, parrainages vers l'emploi, découverte des métiers et initiation à l'entrepreneuriat dès l'école, accès aux droits et lutte contre la précarité énergétique, développement des quartiers et mécénat de solidarité sont autant de nouvelles pratiques qui montrent qu'on peut et doit faire société avec l'entreprise.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

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 en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} novembre 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVector² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

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

Les métiers des entreprises contre l'exclusion

Après m'être formé à la gestion et à l'informatique et avoir effectué un service de coopération en Guinée, j'ai dirigé le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) dans les Pays de la Loire et en Bretagne. En parallèle, je me suis spécialisé, comme enseignant et comme chercheur, dans l'économie de l'emploi et de la formation, puis, peu à peu, dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), avant d'occuper les fonctions de délégué général de FACE (Fondation agir contre l'exclusion).

Cette fondation a été créée en 1994 par Martine Aubry, alors directrice générale adjointe du groupe Pechiney, afin de lutter contre l'exclusion, mais aussi de la prévenir, dans une double logique de valorisation des initiatives venant de la "base" (*bottom up*) et d'implication des entreprises sur les territoires où elles sont implantées.

Si l'exclusion est d'abord sociale et professionnelle, elle est également territoriale, liée aux origines, aux critères de richesse, à l'accès aux ressources numériques; cette conception élargie structure une bonne part de notre action. La discrimination, aujourd'hui mieux appréhendée en Europe et en France, est aussi une forme d'exclusion. À ces préoccupations et à leur expression dans l'action est venue s'ajouter, depuis les années 2010, la lutte contre la pauvreté. Ces questions se sont progressivement imposées au monde de l'entreprise, à ses engagements et à ses responsabilités, au point de faire émerger la notion d'*entreprise citoyenne*.

Un réseau au service de la cause commune

Notre statut d'association reconnue d'utilité publique est un autre élément structurant. Nous sommes constitués d'associations locales d'entreprises, les clubs FACE, qui comptent chacun d'une trentaine à plusieurs centaines d'entreprises. Depuis la fin 2013, nos statuts nous permettent d'abriter 64 autres fondations, en croissance rapide, qui illustrent la convergence entre les logiques de responsabilité sociale d'entreprise, d'engagement local et de mécénat.

En 1997, Martine Aubry, rappelée au gouvernement, a cédé la présidence à Antoine Guichard, qui dirigeait le groupe Casino, un patron humaniste, selon les termes de la fondatrice, quoique ses convictions politiques fussent différentes. En 2008, Gérard Mestrallet devient à son tour président de FACE. Lorsque je suis arrivé dans l'association, deux ans après le déclenchement de la crise économique, nous comptons 2 000 entreprises en réseau. Nombreux étaient ceux qui prédisaient que leur nombre allait fondre, une opinion que ne partageait pas le nouveau président, qui pensait au contraire que la crise renforcerait le besoin des entreprises de s'investir dans les missions ou les actions promues par FACE. Nous regroupons aujourd'hui près de 6 000 entreprises et espérons nous développer encore, notamment en accueillant les TPE et les PME en plus grand nombre, pour atteindre, d'ici cinq à sept ans, 50 000 entreprises.

FACE a commencé son action sur six quartiers prioritaires, dans trois villes de droite et trois villes de gauche : lorsqu'une entreprise veut agir en direction des exclus, elle doit aller à leur rencontre et établir une relation de proximité. En fonction des configurations locales, des entités se sont créées à l'échelon régional ou urbain et ont su parfois s'unir, au-delà des oppositions politiques. Malgré nos efforts pour nous développer dans les régions où nous ne sommes pas assez présents, nous ne cherchons nullement à quadriller le territoire. Nous avons parfois essaimé hors de nos frontières : en Belgique, en Tunisie et, bientôt, au Québec, au Sénégal, à Barcelone...

En 2010, 40 000 personnes bénéficiaient d'un dispositif estampillé FACE, dans toutes sortes de champs, allant de l'éducation à l'emploi, en passant par l'accompagnement budgétaire, l'aide au paiement de la facture énergétique, etc. Aujourd'hui, ces personnes sont au nombre de 295 000.

À la jonction des entreprises et de l'État

Nous nous sommes construits comme une série d'interfaces, du siège aux réseaux locaux, mais aussi des entreprises à la puissance publique. D'autres réseaux font un excellent travail, mais en dehors de ce rapport à l'État qui est une de nos spécificités. Nous avons travaillé avec les présidents Sarkozy et Hollande, comme aujourd'hui avec le président Macron. Cette démarche relève d'ailleurs d'une tendance mondiale : la fondation Bill & Melinda Gates, par exemple, travaille en collaboration étroite avec les États.

Le mécénat s'intègre lui aussi dans une dynamique de responsabilité de l'entreprise, économique, bien sûr, légale, éthique, mais aussi philanthropique. C'est pourquoi l'action des entreprises du réseau FACE s'organise selon cinq modalités : la cohérence avec le cœur de métier, la convergence entre mécénat et responsabilité sociale, la synergie avec la puissance publique, la territorialisation des engagements et, enfin, l'implication des collaborateurs. D'une certaine façon, les externalités positives deviennent des internalités : ce qu'on fait dehors s'aligne avec ce qu'on fait dedans.

Identité renforcée et resserrement stratégique

Havas, qui a travaillé sur la perception de notre identité, a trouvé un slogan qui nous correspond, *Les entreprises contre l'exclusion*, soulignant désormais notre logo. Ce combat contre l'exclusion peut mobiliser dans l'entreprise et relancer les motivations.

En 2010, nous agissions dans 60 à 140 domaines. Aujourd'hui, nous avons resserré notre action, tant pour l'expliquer que pour l'organiser, en cinq segments, qui tiennent compte des besoins stratégiques des entreprises. Lorsque celles-ci s'engagent sur les questions d'emploi, le langage, l'expertise scientifique, les processus ne sont pas les mêmes que lorsqu'elles interviennent dans des collèges, où elles doivent s'inscrire dans le projet d'établissement. De même, lorsqu'on accompagne des populations pauvres, le marketing s'efface derrière le travail social et les champs disciplinaires sont, là encore, différents. Nous devons partager ces réalités avec nos interlocuteurs. Notre efficacité en dépend. Sur les territoires, il faut aller chercher les bénéficiaires – les exclus – dans leur domaine, dans leur rapport spécifique au monde de l'entreprise. Cette articulation est une des clés du positionnement de FACE. Elle marque notre identité, en adéquation avec le modèle européen et français.

Accompagner les entreprises dans l'action

L'action est structurante. Grandes ou petites entreprises n'ont d'intérêt à nous rejoindre que dans le cadre d'une action. Ainsi, un huissier de justice d'Épinal, réticent à rejoindre FACE, a-t-il embauché une jeune femme, titulaire d'un master de droit mais handicapée par sa timidité, après une simulation d'entretien. Il a depuis intégré le bureau du club FACE d'Épinal. Cette action concrète l'en a persuadé. De même, un boulanger qui ne trouve pas d'apprenti dans un quartier prioritaire, où le taux de chômage est de 35 %, le recrutera probablement s'il a l'occasion de valoriser son métier – y compris en apportant des pains au chocolat – dans un collège ou un centre de formation. Je ne crois pas qu'il y ait de différence significative au sein de FACE entre un petit entrepreneur ou commerçant et Gérard Mestrallet, ancien PDG de GDF Suez. Le jeune demandeur d'emploi, la mission locale, l'entreprise, tous partagent un intérêt à agir qui détermine les convergences, quand bien même celles-ci s'avèrent parfois difficiles à maîtriser.

Les discriminations à l'emploi

Dans les quartiers sensibles, la discrimination touche les demandeurs non qualifiés comme les diplômés. Le handicap, quant à lui, est un facteur général et lourd de discrimination. Nous menons des actions de parrainage, collectives ou individuelles, sans hésiter à mobiliser la technologie, comme nous l'avons fait pour la réalisation de CV vidéo et la formation au numérique, qui multiplie les occurrences d'accompagnement :