

« Nous avons fait le choix d'arrêter de courir après les dons »

LA GRANDE INTERVIEW

Stéphane Emmanuelidis et Emilie Many (Le Village n°1)

En une petite dizaine d'années, le Village n°1 a vu son effectif doubler pour dépasser les 1.000 travailleurs. A mille lieux des poncifs parfois associés à la gestion des organisations du non-marchand, Stéphane Emmanuelidis, son directeur général, et Emilie Many, directrice RH et communication, évoquent le chemin parcouru dans l'accompagnement du changement, tout en restant lucides sur les défis encore à relever.

La création du Village n°1 remonte à 1963, à l'initiative de parents de personnes handicapées. Objectif: contribuer à assurer leur avenir dans un monde où celles-ci se trouvent très souvent exclues. Au départ d'une grande ferme en Brabant wallon, le « village » s'est développé autour de deux axes principaux: des ateliers de travail adapté – stimulés par la loi du 16 avril 1963 qui instaure le Fonds national de reclassement social – et des maisons d'accueil, financées à l'époque essentiellement par des dons.

Le Village n°1 s'est retrouvé au cœur de l'actualité pour des réalités moins positives, à savoir la saga judiciaire liée au détournement des tombolas CAPSA. Lorsque l'affaire éclate à la fin des années '90, le Village remanie son organisation et son fonctionnement de fond en comble. Activités industrielles, projets pédagogiques et stratégies d'entreprise sont repensées. Depuis, les installations ont connu un essor considérable. En dix ans à peine, le personnel est passé de 470 à plus de 1.000 travailleurs, suite à l'élargissement du spectre d'activités (allant du conditionnement jusqu'à l'entretien d'espaces verts, en passant par la logistique, le scanning, le call-centre, le transport social, etc.) et à l'ouverture à d'autres types de travailleurs précarisés comme les personnes émargeant au CPAS (dits « article 60 »).

Qualifier une structure de « non-marchande » serait la définir comme « n'étant pas » quelque chose. Comment la situez-vous plus positivement sur la carte économique?

Stéphane Emmanuelidis: « De nos jours, caractériser une organisation ou un secteur par ce qu'elle fait d'un point de vue 'marchand' ou 'non-marchand' n'a plus

beaucoup de sens. En fin de compte, on fait du marchand partout. On pourrait envisager le non-marchand comme le fait de vendre ses produits ou services sous le prix de revient grâce à des subsides mais, là encore, ce n'est pas tranché: des agriculteurs, certaines compagnies aériennes *low cost* ou des sociétés aéronautiques sont aussi dans le cas. A l'inverse, on peut faire du non-marchand sans aucun subside. C'est pourquoi je préfère parler de finalité. On s'intéresse alors à la motivation de l'acteur économique. Celui-ci peut avoir pour finalité de faire fructifier un patrimoine. Pour notre part, nous sommes une entreprise à finalité sociale. En tant que

« On ne fait plus de différence entre la personne handicapée ou celle qui ne l'est pas: une même GRH pour tous. »

groupe d'a.s.b.l. et d'entreprises sociales, le Village n°1 se trouve, par exemple en horticulture, en concurrence avec des s.p.r.l. ayant pour finalité de générer un revenu patrimonial, alors que notre finalité est de créer de l'emploi. Dans le secteur des maisons de repos, il existe à la fois des a.s.b.l. ou des CPAS, et des sociétés anonymes ayant des actionnaires qui en attendent des dividendes, etc. Si notre

finalité est sociale, notre optique n'en est pas moins 'marchandé': nous avons opéré le choix d'arrêter de courir après les dons et le mécénat et de chercher à développer nos recettes. Aujourd'hui, nous avons la conviction que nous pouvons mener tout type d'activité, pour autant qu'elle réponde à une demande. Nous nous positionnons sur le marché avec le soutien de commerciaux. Dans ce cadre, mon rôle consiste à être garant de nos finalités: créer de l'emploi et créer des lieux d'hébergements. »

Considérez-vous qu'on « gère les ressources humaines » dans une organisation à finalité sociale comme on le fait dans une entreprise à finalité patrimoniale?

Stéphane Emmanuelidis: « Tout dépend des cas. Dans certaines entreprises, on enjolive des pratiques consistant à maximiser le profit tiré du capital humain en recourant à une expression du type 'l'humain est notre actif le plus précieux'. Ce qui est clair, c'est que je ne voudrais pas être le DRH d'une entreprise à finalité économique qui pousse la logique de rentabilité à l'extrême. Mais ce n'est évidemment pas la règle. Chez nous, l'humain est véritablement central car il est la finalité même de notre organisation. Ce n'est pas une figure de style: s'il n'y avait pas les personnes qui travaillent chez nous, nous ne ferions tout simplement pas le boulot pour lequel nous sommes agréés. »

Emilie Many: « Parmi nos six valeurs figure la dignité. Dès qu'une personne vient travailler au Village, nous voulons qu'elle soit reconnue comme travailleur à part entière. Notre priorité consiste à faire en sorte que chacun soit considéré comme unique, ce qui implique un suivi très personnalisé. »

En quoi la gestion de l'humain a-t-elle été adaptée suite à la restructuration et à la croissance que votre entreprise a enregistrée?

Stéphane Emmanuelidis: « Le Village n°1 connaissait les méthodes et les approches qu'on rencontre dans toute petite entreprise qui grandit par nécessité ou par opportunité. Pour nous, cette croissance et la diversification sont essentielles car elles nous permettent, par certaines activités plus rentables, d'en pérenniser d'autres qui le sont moins. C'est une autre différence par rapport à une société à finalité patrimoniale. Si une activité n'y est pas rentable, on y met un terme ou on l'externalise. Si



Stéphane Emmanuelidis:

« Chez nous, l'humain est véritablement central car il est la finalité de l'organisation. Ce n'est pas une figure de style: s'il n'y avait pas les personnes qui travaillent ici, nous ne ferions simplement pas le boulot pour lequel nous sommes agréés. »

nous faisons de même, nous réduirions l'organisation à trois quarts de ce qu'elle est, et nous serions très rentables. Il n'en est évidemment pas question! Ce qui ne nous prémunit nullement de chercher à professionnaliser notre gestion pour obtenir la meilleure performance sociale. C'est pourquoi l'équipe de direction actuelle a été constituée, et dans laquelle la

fonction RH occupe une place importante. »

Emilie Many: « Le nom de l'entreprise n'est pas anodin. Il s'agit bel et bien d'un village où énormément de choses passent par l'oral, où tout le monde doit tout savoir sur tout, etc. Une fois que l'organisation atteint une certaine taille, ce n'est plus si simple. On avait abouti à un ensemble où la direction ne pouvait plus être en ►

lien direct avec chaque travailleur, d'où la nécessité de mettre en place des modes de communication plus structurés. »

Stéphane Emmanuelidis: « Nous avons mené un gros chantier de gouvernance. La structure du Village n°1 est complexe: deux a.s.b.l., quatre entreprises d'insertion, une implantation en France, etc. Auparavant, elle était gérée par un patron qui s'occupait de tout, de la prise des grandes décisions jusqu'au choix de la couleur du papier peint, sans oublier la vérification que le nettoyage ait été fait. Ce n'était plus possible. Dans un tel mode de fonctionnement, il est difficile de responsabiliser plus que deux à trois personnes. La direction donnait l'impression de ne rien vouloir déléguer. Nous avons donc travaillé à implémenter une nouvelle forme d'organisation basée sur le modèle des 'business units', sans superposition aux structures juridiques. Il y a désormais différents pôles – des pôles d'activités et des pôles de support – avec, à leur tête, des personnes qui ont une véritable responsabilité en matière de budget, de programme d'actions, de réalisations, etc. Pourvoir ces postes a été un défi en soi: il faut trouver des

perles rares, avec des moyens limités, car on a besoin de gens très compétents, alignés sur nos finalités et super créatifs pour repenser l'organisation du travail et l'adapter aux besoins sans jouer sur la variable emploi. »

Vous parliez de rapports personnalisés, mais comment envisagez-vous les relations collectives du travail?

Emilie Many: « La concertation sociale est fortement stimulée. Nous sommes probablement une des rares organisations où l'on valorise spontanément le fait de devenir représentant du personnel! »

Stéphane Emmanuelidis: « Attention, soyons honnêtes aussi: on croit vraiment aux vertus de la concertation sociale même si, en tant que patron, on rôle comme tout le monde quand cela nous complique la vie. On subit par exemple les grèves que connaît le secteur. Nous avons 60 travailleurs protégés ce qui, comme partout, pose souci si un licenciement doit intervenir pour une raison qui n'a rien à voir avec le rôle de représentation du personnel. Mais dans entreprise dont la finalité est sociale, ce serait un comble qu'une personne ne puisse exprimer librement son point de vue.

On explique les règles du jeu et, au final, c'est très bénéfique. C'est un complément intéressant à la promotion sociale. Et nous nous réjouissons de voir que des profils de travailleurs exclus du monde du travail finissent pas se retrouver aux côtés des autres travailleurs à manifester... »

Emilie Many: « En 2009, nous avons passé pas mal de temps à négocier autour des avantages extralégaux. Les représentants des travailleurs se sont énormément investis à ce niveau. Il faut savoir que,

« Dans les entreprises, les moins qualifiés sont aussi ceux qui ont le moins accès aux formations. »

dans les années '80 et '90, il n'y avait de tels avantages que pour les employés. Les personnes handicapées étaient considérées comme un public cible. Dans le cadre du plan de restructuration, il a été décidé de supprimer les avantages jusqu'au jour où nous pourrions en faire profiter l'ensemble des travailleurs. En envisageant la question des chèques repas, nous restions sur l'idée que l'employeur devait fournir un repas complet par jour à ses travailleurs. Les chèques repas n'étaient octroyés qu'à ceux qui n'avaient pas la possibilité de prendre leur repas sur le site du Village, avec la vision un peu paternaliste que nos travailleurs doivent bien manger une fois par jour. Mais ils se sont mobilisés pour obtenir un chèque repas d'une valeur identique pour tous, autour de la volonté de se prendre en charge. Il y a eu une véritable négociation dans le cadre de laquelle les deux parties ont fait des concessions et ont fini par s'accorder. C'est la démonstration que l'insertion sociale fonctionne! On ne fait plus de différence entre la personne handicapée ou celle qui ne l'est pas: une même GRH pour tous. Ce qui signifie aussi, à l'inverse, que si quelqu'un fait mal son travail, il risque sa place, travailleur avec handicap ou pas. »

« Chaque travailleur est considéré comme unique »

Début 2010, suite à la réorganisation des services RH, l'équipe s'est attelée à restructurer l'accompagnement professionnel qui est sa matière principale.

« Notre objectif premier est en effet d'accompagner les travailleurs dans leur parcours professionnel, explique Emilie Many. Il s'agit de leur donner les moyens d'intégrer au mieux leur milieu de travail, mais également de les soutenir tant dans les aspects professionnels que privés. Cet objectif se décline en plusieurs axes: chaque collaborateur doit être accueilli, informé, soutenu, aiguillé par les RH tout au long de son parcours au Village n°1; chaque question ou requête doit trouver une réponse dans les meilleurs délais; chaque département doit avoir un interlocuteur privilégié au sein du service, etc. »

Plusieurs actions spécifiques ont été menées en ce sens: des permanences sociales sur les trois sites de production et chez les quelque 20 clients externes à l'entreprise, des formations à la langue des signes pour permettre aux intervenants sociaux d'échanger avec les personnes sourdes et de se familiariser avec cette culture à part entière, une formation alphabétisation et culture générale, une meilleure diffusion de l'information sur l'actualité de l'entreprise via une lettre d'infos mensuelle, une séance d'accueil pour chaque nouveau collaborateur, la mise sur pied d'une procédure de mobilité interne, etc.



Emilie Many:

« La concertation sociale est fortement stimulée car elle est aussi vectrice d'intégration sociale. Nous sommes probablement une des rares organisations où l'on valorise spontanément le fait de devenir représentant du personnel! »

Quels sont vos projets RH pour l'année à venir?

Emilie Many: « Notre plus gros projet porte sur la formation. Dans les entreprises, les moins qualifiés sont aussi ceux qui ont le moins accès aux formations. Jusqu'ici, nous avons un plan de formation assez light garantissant un minimum de temps de formation à chaque travailleur en fonction de ses besoins. Nous travaillons à une analyse des besoins de l'entreprise et de ses collaborateurs, avec l'objectif que chacun puisse bénéficier en cours d'année d'au moins une formation à la

fois valorisante et agréable à suivre, et non plus dans une optique simplement corrective. C'est évidemment un très gros chantier pour une organisation de 1.000 personnes. L'optique est aussi de développer une offre de formation qui permette à la personne d'avoir plus de prise sur son environnement, en collaboration avec les responsables de service et en concertation avec les travailleurs: quand les gens découvrent toutes les facettes du Village et développent leur capacité d'agir sur certaines d'entre elles, ils

! L'essentiel

1. Une distinction marchand/non-marchand n'est pas très pertinente. C'est plutôt la finalité de l'entreprise qui permet de la situer sur l'échiquier économique.
2. La GRH d'une organisation à finalité sociale revêt des accents spécifiques, mais exige tout autant de professionnalisme, sinon plus de créativité encore, que dans une entreprise dont la vocation consiste à faire fructifier un patrimoine.
3. Au Village n°1, la croissance fulgurante des dix dernières années a pu être gérée par la mise en place d'une nouvelle gouvernance et par un investissement important en matière d'accompagnement de l'humain.

s'y sentent mieux et ont un niveau d'engagement plus marqué. D'autre part, l'équipe RH développe un système de gestion informatisé des ressources humaines. Jusqu'ici morcelées à divers endroits et sur différents supports, les informations vont être centralisées dans un logiciel RH. Une politique d'évaluation systématique est aussi en construction. Chaque travailleur va être rencontré afin d'envisager avec lui ses compétences, ses besoins en formation, mais aussi ses aspirations pour la poursuite de son parcours professionnel au Village n°1 ou ailleurs. Des travaux sur les descriptions de fonction seront menés en amont. Il y a donc du pain sur la planche! » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍