

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

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

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2001)

**UNE MULTINATIONALE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE
Le pari des services de proximité de la Fondation Générale des Eaux**

par

Christian CAYE

Directeur des opérations, Fondation Générale des Eaux

Séance du 25 Juin 1997

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

Bref aperçu de la réunion

En 1995, la Compagnie Générale des Eaux décide de s'investir et de mobiliser l'engagement de ses salariés en les impliquant par un système de parrainage, dans une action de mécénat qui la mène sur le vaste terrain de l'aide à la création d'emplois de services et de proximité. Une multinationale dans le champ de l'économie sociale, c'est l'occasion de découvrir un univers peuplé d'idées originales, de projets audacieux, de personnalités surprenantes et de sources d'emplois inattendues. Mais c'est aussi l'objet d'un sentiment mitigé, entre espoir et méfiance, de la part des milieux associatifs, qui s'interrogent sur le rôle qu'elle peut y exercer réellement...

*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.*

EXPOSÉ de Christian CAYE

Les origines

Je vous présenterai d'abord les origines de la Fondation, tout au moins telles qu'elles m'apparaissent car je n'y suis que depuis le jour du lancement officiel, puis je rentrerai dans le détail d'une part des projets et de leur traitement et d'autre part du mode d'implication des salariés.

Le groupe Générale des Eaux est un groupe gigantesque, très ancien, qui a de multiples activités et qui a beaucoup évolué ces dernières années pour devenir une entreprise de taille mondiale. Il y a donc eu un changement d'échelle qui s'est traduit par un bouleversement interne, une restructuration et un recentrage sur de gros métiers considérés comme des métiers d'avenir. Le groupe a fait environ cent quatre-vingts milliards de francs de chiffre d'affaires avec un peu plus de deux cent vingt mille salariés et deux mille cinq cents filiales. Il se développe beaucoup à l'international mais s'en trouve relativement atomisé, de sorte qu'un problème de conscience d'appartenance au groupe se pose. Il a donc été souhaité, courant 1995, de faire naître une nouvelle culture d'entreprise pour que puisse se développer une certaine fierté de la part des salariés du groupe Générale des Eaux. On a décidé de renforcer la cohésion interne du groupe autour d'une action de mécénat. Compte tenu de sa vocation dirigée essentiellement vers les services, de la préoccupation croissante des Français vis-à-vis de l'emploi et du regain d'intérêt pour les emplois de proximité, le groupe a décidé d'agir sur le terrain de la création d'emplois dans les services de proximité. Voilà ce qu'était la situation quand on m'a recruté, en 1995, alors que je m'occupais des programmes européens sur la lutte contre l'exclusion à l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise. La Fondation est née juridiquement en septembre 1995 mais tout était à construire. En moins de trois mois, nous avons conçu une sorte de machine qui allait prouver, et c'est là notre pari quotidien, qu'il y a de l'emploi durable dans les services.

Aider la création d'emplois de services et de proximité

Une fondation d'entreprise, juridiquement, doit associer des salariés du groupe, des partenaires sociaux et des personnalités qualifiées qui veillent au respect de l'objet social et des règles propres à la forme "fondation". La forme juridique "fondation d'entreprise", créée en 1987, permet à une entreprise de se mobiliser pour une action d'envergure sociale sous contrainte de certaines conditions : action d'une durée minimale de cinq ans, dotation initiale minimale et budget d'intervention minimal. La dotation était de 0,8 MF, le budget d'intervention a été calibré à 100 MF sur cinq ans, ce qui n'est pas grand chose au vu des enjeux¹ mais énorme pour une fondation d'entreprise : avec 20 MF sur soixante-dix à quatre-vingts affectés chaque année par les fondations d'entreprise dans le domaine de l'insertion dès la création d'activité et d'emploi², la Fondation s'est immédiatement positionnée en *leader*. Notre conseil d'administration est constitué de quinze membres, huit dirigeants de grands pôles du groupe, les représentants des salariés et cinq personnalités qualifiées parmi lesquelles le délégué interministériel à la ville, Claude Alphandéry, président de l'association France Active et Jean-Baptiste de Foucauld, ancien commissaire au Plan.

On est une petite équipe, douze personnes, dont cinq secrétaires. Nous avons reçu plus de deux mille six cents dossiers, nous recevons un appel téléphonique toutes les deux minutes et cent cinquante nouveaux dossiers par mois. Deux personnes s'occupent du parrainage et de la mobilisation des salariés, une personne s'occupe de la communication et quatre personnes de l'instruction des dossiers.

¹ Le budget d'aide à la création d'entreprises du ministère de l'Emploi représentait 1 200 MF par an.

² D'après une étude réalisée par la Fondation de France et l'association France Active.

Nous nous intéressons à toutes les initiatives qui vont créer de l'emploi dans les services et la proximité. Mais nous ne nous sommes pas donné de définition de ces services de proximité : ce sont des initiatives locales qui peuvent marcher à tel endroit et pas à tel autre. Nous n'avons donc pas de limites a priori sur le caractère économique et social de l'activité ou sur la forme juridique de l'entreprise. Nous recevons les projets, nous les instruisons, nous y associons les salariés et nous essayons de voir de quelle manière nous pouvons leur apporter notre aide.

Les services à la personne : 50 % des projets

Nous avons distingué trois grands domaines de projets. Le premier domaine est constitué des services à la personne. Ils représentent 50 % des projets qui nous arrivent et autant des projets que nous soutenons. Ce sont des initiatives individuelles ou des initiatives communales ou intercommunales qui prennent des formes très variées : aide aux enfants en bas âge ou aux personnes âgées, à mobilité réduite ou non, en zone urbaine ou en zone rurale,... On peut y inclure ce qu'on appelle les plates-formes, ou vitrines, de services, lieux de rencontre entre l'offre et la demande de services. Cela peut être autant un pas de porte qu'un serveur Minitel.

L'environnement : des projets solides et des idées nouvelles

La deuxième catégorie, la catégorie "environnement", se scinde en deux grands types de projets. Il y a tous les projets dont on sait qu'ils sont créateurs d'emplois durables car ils généreront suffisamment d'activité pour avoir un équilibre financier : ce sont les projets de collecte, tri, recyclage, récupération, valorisation de tous types de déchets, qui interviennent sur des marchés en émergence. Là, nous avons une contrainte très forte, celle de ne pas primer le moindre projet qui soit proche d'une des activités quelconque du groupe. Aussi tous ces projets sont systématiquement revus et corrigés par les personnes du pôle environnement. De cette façon, nous voulons éviter d'aider la concurrence mais aussi de devenir un laboratoire de recherche et de développement qui investirait à peu de frais dans des projets qu'on pourrait récupérer par la suite en cas de réussite. Nous sommes donc très prudents sur cette zone. Nous avons découvert des projets fabuleux mais nous n'avons pu intervenir car il y avait déjà des filiales du groupe sur ces marchés, qui sont souvent de véritables petites niches. Je me souviens par exemple d'un projet très intéressant dans une cité à Saint-Denis : le porteur de projet se proposait de collecter les huiles alimentaires usagées chez les restaurateurs, en y déposant des petits fûts de cinq, dix ou cinquante litres. Une étude de marché avait été financée par les HLM ; le projet créait tout de suite six emplois sur Saint-Denis, c'était vraiment intéressant. Rapidement, les gens du pôle environnement ont interdit toute intervention de notre part car il y avait déjà trois filiales du groupe qui faisaient la même chose en Seine-Saint-Denis. Apparemment, l'univers de concurrence n'avait donc pas été bien étudié. J'ai appelé les HLM. En fait, il y avait effectivement un marché, pour les fûts de petite taille. Les filiales de la CGE récoltaient des bidons de cent litres au minimum, les plus petits n'étant pas rentables. Nous avons donc été obligés de réunir les porteurs de projets, les HLM et les filiales qui ont travaillé ensemble pour étudier des modes de collaboration possibles. Tous ces projets doivent donc être étudiés localement, dans leur cadre géographique, et modifiés de façon à éliminer tous les doutes possibles relatifs aux problèmes de concurrence ou de compromission.

L'autre thème d'environnement est plus flou. Ce sont tous les projets qui concernent l'entretien et l'aménagement de zones naturelles. Il y a des besoins d'entretien et d'aménagement qui ne sont pas toujours du ressort des autorités publiques. Il y a des bouts de plage, des bouts de chemin à l'abandon, des rivières mal entretenues... Il y a donc de nombreux projets dont nous avons du mal à étudier l'équilibre financier à moyen terme. Mais nous avons plutôt tendance à faire le pari d'une prise de conscience dans quelques années, qui fera que ce type de projets seront totalement organisés, structurés, avec des financements réguliers et des perspectives d'embauche. On voit apparaître des qualifications pour des gens qui ramassent des oiseaux mazoutés sur les

plages bretonnes ; on voit naître des associations qui offrent des contrats aux personnes sans domicile fixe qui vivent sous les ponts des bords de Seine pour les faire travailler à l'amélioration de leur lieu de vie. L'ensemble de ces projets liés à l'environnement représentent 20 % à 30 % des projets que nous recevons, et nous arrivent très souvent par des salariés du groupe qui en ont connaissance.

Les projets d'animation : une grande variété

Le troisième grand champ d'intervention, la rubrique "animations", regroupe les services culturels, les services sportifs, les services d'amélioration du cadre de vie, les services touristiques à condition qu'il y ait un petit caractère innovant ou une volonté collective affirmée. Nous aidons aussi des projets de "commerce" de proximité, sous les mêmes conditions. Nous aiderons une boulangerie en zone rurale très défavorisée si c'est le seul lieu de rencontres et que la boulangère ne vend pas seulement des baguettes et des croissants. Si elle crée une boulangerie, ça ne nous intéresse pas ; en revanche, si elle crée ce qu'on appelle une multiple rurale en offrant beaucoup de services, nous l'aiderons car le village pourra conserver, même provisoirement, un peu de vie, un peu de dynamisme. En zone urbaine, nous pourrions soutenir des initiatives collectives, comme des ateliers de repassage, qui transfèrent de la production domestique dans un rez-de-chaussée de HLM, si cela permet la création d'un ou deux emplois, si cela contribue à pacifier le quartier.

La sélection des projets

Les projets nous arrivent de trois manières différentes. Nous n'avons pas voulu constituer de dossier type à remplir, on nous les envoie donc spontanément. Nous en recevons la moitié directement, de la part de porteurs de projets qui nous ont connus par l'ANPE, les Chambres de Commerce, les Chambres de Métiers ou d'autres fondations, chacun de ces organismes disposant de listes d'aides à la création d'entreprise. D'autres nous arrivent par la voie des réseaux associatifs avec lesquels nous avons conclu une sorte de contrat de complémentarité. Enfin, les projets nous arrivent aussi, nous l'avons souhaité dès le début et cela commence vraiment à s'affirmer, par nos salariés. La première année, nous en recevions moins de 5 % par ce canal. Aujourd'hui, l'information a commencé à se diffuser.

Nous répartissons les projets reçus par région et nous les instruisons immédiatement, dans les trois jours, pour déterminer s'ils rentrent ou non dans notre domaine d'intervention, c'est-à-dire s'ils sont "créateurs d'emplois de services et de proximité". Les porteurs sont alors informés et, si leur projet est recevable, se voient demander de renseigner un dossier de complément d'information, visant à apporter certaines garanties : précision des modalités de réalisation de l'étude de marché, attestation relative à un prêt de locaux, photocopie de permis de conduire... Ce travail d'analyse est effectué de manière quasi mécanique, sans considération sur l'utilité sociale du projet ou sur l'aptitude du porteur à le mener. Ensuite, quand nous avons reçu ce complément d'information, nous allons sur place rencontrer le porteur de projet mais aussi ses partenaires. Les quatre personnes dont je vous parlais passent ainsi deux ou trois jours par semaine "sur le terrain". À partir de ce moment, nous invitons certains salariés, ceux qui nous ont amené le projet le cas échéant ou d'autres qui vivent dans la région, à venir avec nous à ces entretiens. Ce sont ainsi quatre personnes, en général, qui passent une heure dans le véhicule qui va transporter les personnes ou qui regardent les palettes qui vont servir à transporter les petits pots diététiques destinés aux personnes âgées en zone rurale. Nous nous efforçons d'observer, avec ce souci de détail, s'il y a derrière un dossier solide une réalité sociale, économique. Et nous demandons aux salariés de valider le projet. Ils sont parfois confrontés à l'exclusion, à des milieux sociaux difficiles, face à des porteurs de projets qui ont souvent des personnalités très fortes et qui se sont investis entièrement pendant des mois ou des années. Il nous arrive de devoir remotiver nos salariés en leur disant qu'ils peuvent apporter quelque chose au projet. Mais c'est à eux de jouer : l'enjeu de ce parrainage est

de vérifier au bout de trois ans comment chacun arrive à s'engager. La citoyenneté d'une entreprise, ça ne veut rien dire mais la citoyenneté de ses salariés, c'est aussi et surtout ça !

Après la visite, quand nous pensons avoir suffisamment d'informations, le projet est présenté sur une page recto et verso au conseil d'administration : *“Il s'agit d'un projet d'une entreprise d'insertion à Aubagne, qui fait du traitement d'espaces verts, de la valorisation de l'environnement. Cela crée de l'emploi et cela revalorise toute la vallée, c'est plutôt bien et on a des parrains. Ils ont besoin d'un véhicule car le leur est tombé en panne et ils ne peuvent plus travailler. Il leur faut quatre mille deux cents francs.”* Les décisions sont prises sur un résumé de ce type - un peu plus étoffé - en moins d'une semaine. Toutes sont signées par Jean-Marie Messier, le président de la Fondation et du groupe Générale des Eaux. Restent alors deux étapes : la remise du chèque et la remise du prix. La remise du chèque peut se faire très rapidement, en échange d'une attestation relative à son utilisation, signée par le porteur du projet. Elle peut aussi être différée et sujette à conditions, l'obtention d'un agrément par exemple. J'ajouterai que nous finançons exclusivement l'achat de matériel, à l'exclusion de tous frais de fonctionnement, car nous sommes persuadés que c'est l'activité qui génère l'emploi, et pas le contraire ; nous avons donc choisi d'intervenir uniquement sur la mise en marche des projets.

La remise de prix

En revanche, la remise de prix est une manifestation régionale qui regroupera, quand il y en aura suffisamment, différents projets locaux. Hier, nous avons fait une remise de prix à La Défense pour une dizaine de projets. Cela se déroule dans des locaux du groupe ; en plus des porteurs de projets et des parrains, nous essayons de faire venir les salariés pour qu'ils s'impliquent encore plus dans la fondation et qu'éventuellement, ils se déclarent comme parrains potentiels, nous invitons les réseaux et nous informons la presse. Là, les porteurs présentent leur projet en deux ou trois minutes et les parrains expliquent, en deux ou trois minutes aussi, en quoi ils ont été séduits. Enfin, on remet une enveloppe et on prend une photo pour notre album. Quand il y a dans la salle un élu, maire ou député, qui a soutenu tel ou tel projet, on lui laisse un temps de parole mais relativement court. La cérémonie se termine par un petit cocktail mais tout cela reste très sobre. La remise de prix d'hier a duré une heure dix, pour dix projets. À ce jour, nous avons fait quarante-cinq remises de prix.

Le parrainage : des implications plus ou moins grandes

Si certains salariés acceptent de parrainer un projet parce qu'on le leur demande, d'autres s'impliquent spontanément et peuvent faire des extra comme ce salarié qui est arrivé hier avec un camion en disant : *“J'ai regardé vos comptes : avec deux camions, vous n'y arriverez pas. Alors je vous en ai trouvé un d'occasion dans un parc automobile.”* Rien n'empêche non plus le parrain et le porteur de projet de développer ensuite des activités susceptibles d'intéresser le projet ; hier on a primé un petit projet d'une jeune fille qui n'avait pas trouvé de travail après un BTS et qui s'est dit : *“je sais raconter des histoires, je vais ouvrir une entreprise individuelle de contes et lectures pour les enfants et les personnes âgées.”* Cela fait un an ou deux qu'elle tourne dans les maisons de retraite avec des contrats réguliers. Elle a créé son emploi. Le parrain lui a dit *“Je dirige telle filiale de l'eau. On parle beaucoup de l'eau, de l'environnement mais c'est un peu difficile à faire comprendre. Nous voulons donc créer un outil, la mallette pédagogique, que nous voulons mettre dans les écoles mais nous ne savons pas parler aux enfants. Nous allons donc, si vous le voulez, vous acheter vos prestations et vous allez faire des contes et lectures dans les écoles autour de la mallette pédagogique.”* C'est un contrat qui va peut-être lui donner trois heures par semaine.

Le parrain prend le relais de la Fondation à partir du moment où le chèque est signé. Il s'implique alors, plus ou moins, pendant au minimum deux ans. Il suit le projet, participe à la remise de prix, vérifie bien que le chèque a servi à acheter le matériel. Nous nous contentons alors d'avoir des relations régulières, par téléphone et par questionnaires, pour vérifier non seulement qu'ils ont une relation de parrainage mais aussi qu'en matière d'emplois, ils ont à peu près respecté leurs prévisions.

DÉBAT

Un premier bilan ?

Un intervenant : *Pourriez-vous tirer un premier bilan, notamment en ce qui concerne la création d'emplois durables et le renforcement de l'esprit de groupe ?*

Christian Caye : Sachez d'abord que nous avons soutenu deux cent dix-neuf projets les deux premières années, et vraisemblablement au moins autant cette année. Et nous avons dépensé 30 MF en dix-huit mois. En ce qui concerne le renforcement du sentiment d'appartenance, il nous semble que la Fondation a des effets favorables, y compris dans des filiales qui sont dans des situations de sureffectif. Mais il n'est pas facile de mesurer ces effets. Quant au nombre d'emplois durables créés, c'est une question délicate. D'abord, nous ne créons pas d'emplois ; nous participons à leur création puisque nous intervenons de manière relativement mineure. D'autre part, qu'est-ce qu'un emploi durable ? En plaçant arbitrairement la limite à deux ans³ et en étudiant les projets un à un pour observer l'impact de l'aide de la Fondation sur les créations d'emplois ou les transformations de contrats, on a estimé que mille emplois seront créés et huit cents consolidés pour les deux cent dix-neuf projets soutenus. Nous en sommes à sept cents emplois créés et nous pensons atteindre huit cent cinquante dans moins de six mois.

Int. : *Vous a-t-on soumis beaucoup de projets ?*

C. C. : Cela a été l'une de nos grandes inquiétudes. En première année, avec la récupération de tous les projets "en retard" sur ces thèmes, nous nous attendions à en avoir une profusion, mais cela a été un peu juste. Nous pensions donc avoir un sérieux trou en deuxième année. En définitive, alors qu'on avait deux cent cinquante projets par mois en première année dont beaucoup étaient rejetés, on en est à cent cinquante par mois mais de qualité meilleure. Nous espérons rester aux alentours de ce chiffre. Cela montrerait qu'il y a réellement une capacité d'initiative et des projets locaux mobilisateurs.

Int. : *Y a-t-il des projets, parmi ceux que vous avez soutenus, particulièrement surprenants ou originaux ?*

C. C. : Non. Mais je vois des porteurs de projets vraiment passionnants. Sans établir de réelles statistiques, on a pu observer qu'en général ce sont plutôt des hommes, plutôt des personnalités au parcours social intense, des gens extrêmement travailleurs et extrêmement motivés qui donnent envie de les recruter.

Int. : *La masse d'informations que vous collectez est considérable. Comment utilisez-vous cette information pour l'accompagnement des porteurs de projets mais aussi pour mettre à disposition de l'ensemble des acteurs sociaux l'ingénierie que vous êtes en*

³ De nombreuses aides aux entreprises, exonérations, allègements de charges, etc., ont une durée de deux ans.

train de développer et qui est, paradoxalement, défailante dans les secteurs associatifs ? Est-ce que, par ailleurs, vous alimentez les banques de données des expériences en matière d'emploi, comme le CIME⁴ ?

C. C. : Le groupe Générale des Eaux s'est retiré du CIME à la création de la Fondation car les gens au sein du groupe qui finançaient le CIME ont considéré que cela nous incombait. Mais nous n'avons pas payé la cotisation car notre métier est de financer les projets et pas les banques de données. Mais nous continuons à travailler avec eux : nous sommes associés et non plus adhérents. De plus, la liste des projets que nous soutenons n'est pas secrète. Notre base de données est ouverte à tous et nous sommes même en train de publier certaines informations sur le site Internet de la Générale des Eaux. En ce qui concerne l'utilisation de notre information, comme nous intervenons sur un champ extrêmement vaste, nous avons très peu de projets par activité. On a dû soutenir une petite quinzaine de projets de portage de repas à domicile, quatre projets d'écrivains publics, trois projets "contes et lectures"... Cela reste à chaque fois très particulier. Dès que nous aurons dix mille projets, alors nous pourrions capitaliser de l'information et la valoriser. Actuellement, nous n'en avons pas assez. Quand nous avons dix ou quinze projets à peu près identiques, nous sortons un petit document d'une vingtaine de pages. Nous en avons sorti un sur le portage de repas et un sur les services aux salariés sur leur lieu de travail et nous allons en sortir six de plus cette année. C'est modeste mais c'est tout ce que nous pouvons faire. Nous ne pouvons pas sortir de mode d'emploi ou de fiche professionnelle.

Un loup dans la bergerie des milieux associatifs ?

Int. : *Vous avez dit qu'en matière d'environnement, vous ne souhaitiez pas que les initiatives viennent concurrencer les activités du groupe. Dans quelques années, avec tous les projets que vous allez financer, vous allez avoir des éléments statistiques très importants. Est-ce que le groupe s'engage à ne pas venir sur les brisées des promoteurs sociaux et à ne pas prendre part à un marché traditionnellement réservé au secteur associatif ? Pour prendre un exemple précis, est-ce que la Générale de Restauration, par exemple, s'engage à ne pas faire du portage de repas pour les personnes âgées, alors qu'elle a une certaine culture en la matière ?*

C. C. : La Générale de Restauration ne fait plus partie du groupe ! Cela dit, elle en faisait partie au lancement de la Fondation. Et nous avons eu des projets de cette nature. À titre d'exemple, on a aidé un restaurant d'insertion dans un quartier défavorisé, il a été parrainé par la Générale de Restauration. Mais entre quatre femmes qui montent leur petit restaurant dans un quartier et la Générale de Restauration qui devait sortir quatre mille repas par jour, il n'y avait pas de concurrence ! En général, nous essayons dans la mesure du possible d'être extrêmement vigilants sur ce point. La Fondation n'est pas un industrie de blanchiment, n'est pas un outil de légitimation ni un outil d'investissement. Elle ne sert pas non plus de laboratoire de recherche et développement. Il n'y a plus de petits marchés en émergence, dans la mesure où tout intéresse tout le monde. Cela dit, nous avons sûrement des salariés du pôle environnement qui sont intéressés par les projets pour en savoir un peu plus. Il y a également beaucoup de porteurs de projets qui sont très intéressés pour travailler avec des filiales du groupe en espérant y trouver des débouchés.

Int. : *Dans les milieux associatifs qui interviennent dans le champ du social et du service de proximité, on voit de plus en plus la Générale des Eaux comme notre concurrent de demain...*

⁴ Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi (le séminaire *Vies Collectives* du 18/9/97 y sera consacré).

C. C. : Effectivement, l'idée d'une fondation de la Générale des Eaux n'a rien de neutre. Mais le sujet n'est pas suffisamment considéré comme économiquement important. Il ne fait pas partie des orientations actuelles du groupe, qui sont l'environnement, les télécommunications ou les transports. Néanmoins, il est normal que les milieux de l'économie sociale s'interrogent sur l'intervention de géants du privé dans leurs champs. Je ne ressens pas la création de la Fondation comme une volonté du groupe de s'engouffrer dans l'économie sociale.

Int. : *Comment pouvez-vous dire que l'objectif de la Fondation est la création d'emplois de services et de proximité quand d'une part vous ne faites que des aides à l'investissement et que d'autre part vous n'organisez pas la remontée d'information, ce qui ne vous permet pas de mesurer l'impact de votre aide sur la création d'emplois ? On se demande alors quel est l'objectif réel du groupe. En fait, le métier premier de la Générale des Eaux, c'est de vendre de l'eau à des communes, c'est-à-dire à des entités à vocation politique et sociale très marquée. Se donner un bon visage dans le domaine social, c'est donc aussi un bon placement dans la mesure où les communes pourront considérer que la compagnie qui a bon cœur est plus fréquentable qu'une autre. L'épreuve de cette hypothèse, c'est de savoir ce que fait la Lyonnaise des Eaux dans ce domaine.*

C. C. : Elle fait de nombreuses actions, sur le plan de l'économie sociale. De plus, nous ne la considérons pas sur ce secteur, non plus que d'autres grandes entreprises qui ont une action dans ce domaine, comme un concurrent. En ce qui concerne les collectivités locales, la Fondation est fortement sollicitée par les élus. Certains m'ont dit "Je n'ai pas de contrat avec vous sur ma commune. Est-ce que je peux quand même vous présenter un projet ?" La réponse est bien sûr oui.

Quel intérêt pour les salariés ?

Int. : *Les salariés peuvent-ils être détachés pour suivre les projets ?*

C. C. : Sur les douze personnes qui travaillent à la Fondation, seules quatre en sont salariées, les autres étant mises à disposition par les filiales. De plus, dans chaque région, des salariés prennent sur leur temps de travail pour chercher d'éventuels parrains dans les filiales : ce sont les coordinateurs du parrainage. Mais les parrains ne sont pas détachés pour suivre les projets : les cadres gèrent leur emploi du temps, les non-cadres prennent sur leur temps libre. C'est vraiment basé sur une implication personnelle.

Int. : *Mais cette implication peut être assez ambiguë : cela peut être pour le copain du cousin ou la copine du fils. Vous arrivez à déceler ce genre de choses ?*

C. C. : On a vu dans certains statuts apparaître des noms de salariés, voire de filiales. On essaye dans la mesure du possible de "démarrer" mais quelquefois, il faut bien creuser. Nous nous interdisons d'aider les projets qui rentrent dans les intérêts commerciaux du groupe.

Int. : *Comment choisissez-vous les parrains ?*

C. C. : Le parrainage consiste à associer autour d'un projet un ou plusieurs salariés. Nous souhaitons multiplier les multiparrainages. En première année, on a primé deux cent dix-neuf projets, on a eu deux cent vingt-cinq parrains dont deux cent vingt cadres parmi lesquels de nombreux cadres supérieurs ou présidents de filiale. En deuxième année, les partenaires sociaux ont demandé à ce qu'il y ait une affirmation plus forte des non-cadres, ce qui s'est traduit par une information et une sensibilisation plus intense auprès de ces derniers. Nous aimerions associer plusieurs types de salariés, non-cadres et cadres, qui vivent et travaillent au pays, qui soient si possible dans la même sphère

d'activité et qui soient le plus proche des besoins du projet. Un porteur de projet nous dit : *“je ne sais pas faire ma comptabilité.”* Les coordinateurs du parrainage cherchent alors à tel endroit un salarié qui ait telles compétences. En deuxième année, on a maintenant deux tiers de cadres et un tiers de non-cadres.

Int. : *L'implication des gens dans le parrainage peut-il avoir un effet bénéfique sur les carrières ?*

C. C. : Cela n'a jamais été affirmé par la direction mais les salariés l'ont compris comme ça. C'est pour cette raison que nous avons eu des difficultés à trouver des parrains non-cadres, ceux-là ne souhaitant pas se mettre en valeur par rapport à leurs collègues. C'est pour cela aussi que les parrainages de non-cadres sont souvent des multiparrainages, jusqu'à quinze parrains pour un projet.

Michel Berry : Naturellement, l'intervention de la Générale des Eaux peut paraître ambiguë aux regards extérieurs. Mais si l'on observe que la Fondation a une action à la fois mobilisatrice à l'intérieur et bien considérée à l'extérieur, cela amène à dégager un modèle de l'entreprise citoyenne : au lieu de dire que c'est une entreprise qui embauche beaucoup et ne fait pas de plans sociaux - définition peu réaliste dans le contexte actuel - on dira que l'entreprise citoyenne est celle qui mobilise ses moyens, ses compétences, ses relations et sa légitimité sociale pour soutenir les nombreuses initiatives qui naissent dans la cité.

Diffusion octobre 1997