

Avec Hervé Knecht, l'entreprise solidaire ce n'est pas un argument marketing

Il a fondé l'entreprise Flandre Ateliers à Tourcoing, devenue aujourd'hui un groupe. Encore pour peu à la tête d'AlterEos, ce patron pas ordinaire « gère des compétences, pas des handicaps ». Tout est dit.

LES PETITS DÉJ' DE NORD ÉCLAIR

Vous êtes Calaisien d'origine, mais de quel milieu familial ? Mon père avait repris l'entreprise familiale de teinturerie en dentelle créée par mon grand-père. C'était, comme ma mère, quelqu'un de très engagé dans la cité. Il était président du tribunal de commerce de Calais, dans des clubs services et je crois même qu'il avait plus d'engagements qu'il ne le disait.

Et votre mère ? Elle a passé sa thèse de médecine en 1950, ce qui n'était pas banal pour l'époque. Puis, elle a élevé ses quatre enfants. Elle aussi était très engagée dans un tas de mouvements. Elle a notamment participé à la création du planning familial, donné des cours d'éducation sexuelle dans les CES (précédente appellation des collèges, ndr) de Calais, ce qui heurtait ses copines de la bonne bourgeoisie locale...

En 1965, l'entreprise de mon père s'est cassée la figure. Elle est retournée sur les bancs de la fac, est devenue médecin du travail. Au fond, j'ai grandi dans un milieu d'entreprise et d'engagement. Je ne pouvais sans doute pas faire autrement que ce que j'ai fait ensuite !

Comment avez-vous vécu la fin de l'entreprise familiale ? Très douloureusement. Mon père ne s'y était pas préparé. Il devait penser que l'accident ne pouvait pas arriver. On s'est retrouvé dans un "climat de guerre". Mon père n'avait plus rien. J'ai le souvenir d'une période très lourde car il y avait, dans l'entreprise, quand même 250 personnes et mon père qui était, je pense, un bon patron, ne pouvait pas ne pas être inquiet pour eux. Et moi, je crois que j'ai dû enfouir dans ma tête une volonté de revanche. Un tempérament de vilain petit canard.

C'est-à-dire ? Ne pas accep-

ter les choses telles qu'elles sont. Être un peu "en bagarre", marcher "à côté". J'ai retrouvé ça tout le temps, tout au long de ma vie : l'envie de faire autrement. Ça m'a aussi aidé à me construire plutôt que de suivre un chemin tracé.

Vous aviez une idée de ce que vous voulez faire plus tard ? Mon père avait imaginé que mon frère et moi nous reprendrions l'entreprise familiale. Il s'inscrivait dans cette lignée. À 11 ans, mes parents m'ont envoyé au collège Cevenol du Chambon-sur-Lignon, un collège d'obédience protestante. La paix était inscrite dans l'éducation. La non violence. Un côté engagé. Je crois que là-bas, je me suis construit des valeurs, du sens. Oui, c'est cela, j'ai donné du sens à ma boussole.

Et vous vous lancez dans des études de kiné... Quand je les ai terminées, je me suis dit « mais qu'est-ce que tu fais là ? » Je n'avais pas du tout envie de faire ça. J'ai fait plusieurs métiers pendant cinq ans jusqu'à ce que, par hasard (mais y a-t-il vraiment des hasards ?), j'ap-

prene que les Papillons Blancs cherchaient quelqu'un pour coordonner et promouvoir les 35 centres d'aide par le travail du Nord. On a fait de belles campagnes, pour montrer qu'on pouvait exposer le handicap, sans en avoir peur. J'ai passé cinq ans là mais ça me dérangeait d'entreprendre. C'était il y a 22 ans. Il existait des structures sanitaires et sociales pour les personnes handicapées et la loi inci-

« Je préfère remplacer le mot handicap par fragilité. La fragilité, ce n'est pas une tare, c'est une caractéristique de la nature humaine. »

tant les entreprises à embaucher des personnes handicapées venait de sortir. Pour les personnes lourdement handicapées, il y avait des structures, mais pour ceux qui ne relevaient pas du secteur médico-social, il n'y avait rien.

Et c'est dans ce rien que

UN MOT, UNE PHRASE

- **Un coup de cœur :** Maria, une opératrice ici. J'ai reçu le prix de l'engagement sociétal 2012 mais Maria, elle, est là tous les jours et vient travailler à pied tous les matins.
- **Une colère :** l'indifférence me choque. L'immobilisme.
- **Un regret :** ne pas avoir démarré plus tôt.
- **Un personnage :** le frère Samuel qui intervient dans des entreprises et dit : « La fragilité n'est pas une tare, c'est une caractéristique de la nature humaine ».
- **Un lieu :** la mer. La baie du Mont-Saint-Michel. Un lieu de force, d'énergie qui me ressource et me calme.
- **La retraite :** ça ne me dit rien du tout.
- **Le film « Intouchables » :** je l'ai trouvé touchant. Il aide à montrer que la fragilité n'est pas forcément là où l'on croit. Qu'un homme en fauteuil peut être d'une solidité folle.
- **Hervé Knecht :** un homme humaniste et engagé.



Hervé Knecht a reçu le prix de l'engagement sociétal 2012.

vous vous êtes glissé ? Je suis allé voir la direction du travail et je me suis engagé à employer au moins 80 % de personnes reconnues comme travailleurs handicapés. Moyennant quoi, l'Etat prenait en compte le surcoût engagé par ce service apporté à la collectivité. Le modèle était le suivant : 80 % des ressources apportées par les clients, 20 % sous forme de prestations sociales. Une subvention non pas pour baisser nos coûts ou améliorer nos résultats mais pour apporter une vraie prestation sociale, pour compenser l'efficacité réduite. Je suis parti comme ça, la fleur au fusil...

Vous dites souvent « je gère des compétences, pas des handicaps »... Je n'embauche pas des « handicapés ». Handicapé, ça n'est pas un métier. Ce qui m'intéresse, c'est aller chercher les compétences de ces personnes. Malheureusement, dans notre société, on estime que si vous êtes handicapé,

vous ne savez rien faire. C'est quand même ahurissant ! C'est une étiquette monstrueuse ! La vraie performance d'une entreprise, c'est son intelligence à faire avec les fragilités de chacun. Arrêtons de croire qu'on est tous performants, puissants, tout le temps... Je préfère remplacer le mot handicap par fragilité. Et la fragilité, ce n'est pas une tare, c'est une caractéristique de la nature humaine. Fragile, on l'est tous. Et moi, j'ai un avantage, je sais où est la fragilité de mes collaborateurs. Sachant cela, notre job est d'optimiser leurs compétences, en aménageant les postes et les conditions de travail, pour développer de vrais métiers. De veiller à ce que chacun soit au mieux de sa performance. Avec ce qu'il est. Nos statistiques de performances sont collectives mais le suivi des salariés est vraiment individuel. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR
FLORENCE TRAUILLÉ
florence.traulle@nordclair.fr

« Si on ne met pas le premier pas devant l'autre, et tous les matins un autre pas... »

Au départ, vous vous lancez dans une activité de centre d'appels ? Oui, avec les 3 Suisses mais également une activité industrielle de conditionnement et de tri et contrôle qualité textile. Quand on a senti que ces activités allaient diminuer, on a compris que nous devions engager une reconversion. J'ai rencontré Orange France Télécom qui nous a aidés à prendre ce virage en nous confiant le centre d'appels tourné vers ses clients. Il y a cinq ans, après un contact avec l'Établissement français du sang, nous leur avons proposé d'appeler les donneurs pour les remercier d'abord et leur signaler les collectes sur leurs secteurs. En un mois, l'ESF enregistrait 22 % de donneurs en plus. On a signé et on travaille maintenant avec plusieurs ESF de France. Toujours sur ce créneau tertiaire, on gère une partie du standard de la Caisse nationale d'assurance vieillesse. On ne vend pas des cuisines par téléphone à 20 h, ni des produits financiers ou des assurances vie. En terme de valeurs, ce qu'on fait là nous va bien. Et ça fait travailler 70 personnes à Marcq-en-Barœul.

Et dans vos ateliers de Tourcoing, là aussi, vous avez opéré un gros virage ? On avait démarré une activité de conditionnement industriel, emballage, étiquetage mais, là encore, les marchés déclinaient. Il y a 7 ans, on a vécu une vraie crise. Le chiffre d'affaires diminuait, l'inquiétude augmentait. Et quand vous avez 250 paires d'yeux qui vous regardent en vous disant : « qu'est-ce qu'on va faire patron ? », vous ne pouvez pas vous raconter d'histoires.



Ici, à Flandre Ateliers à Tourcoing, on numérise du courrier pour Orange, Bouygues, la SNCF...

Là, j'ai pris l'engagement que ma variable d'ajustement ne serait pas le personnel mais l'activité. Il fallait faire un autre métier, ensemble. Changer. Et il fallait

« La crise est intéressante, oblige à bouger. D'ailleurs, en japonais, on utilise le même mot pour dire crise et chance. »

croire en nous, collectivement.

C'est comme cela que vous avez rebondi sur la numérisation de documents administratifs. Une vraie reconversion ? Aujourd'hui, tous les courriers envoyés à Orange France Télécom arrivent ici, sont numérisés, analysés informatiquement et réinjectés dans le réseau Orange qui va les faire traiter par ses agents. Quand on s'est lan-

cés là-dedans, il y a 6 ans, c'était très pionnier mais on ne pouvait pas faire autrement que s'en sortir.

Vous êtes de ceux qui pensent que c'est dans les situations de crise qu'on peut, justement, inventer ? La crise est intéressante, elle oblige à bouger. D'ailleurs, en japonais, on utilise le même mot pour dire crise et chance. C'est comme quand vous avez de la fièvre, c'est une chance car cela vous signale que quelque chose s'est détaché, c'est un signal d'alerte qui vous permet de faire ce qu'il faut pour vous soigner. De cette crise-là, nous sommes sortis un an après avec la même équipe, les mêmes collaborateurs et un chiffre d'affaires supérieur de 30 %. Sur un nouveau métier. Si on ne met pas le premier pas devant l'autre, et tous les matins, un autre pas, on ne va nulle part. Aujourd'hui, nous travaillons aussi avec Bou-

ygues, nous traitons les réclamations de la SNCF. A chaque fois, les infos numérisées sont mises à disposition du client pour qu'il les traite. C'est notre modèle économique.

Pourquoi avoir choisi le statut de société coopérative d'intérêt collectif ? C'est un statut qui nous plaît beaucoup car il répond à un vrai projet d'entreprise, de cette entreprise, et qui permet d'associer au capital des acteurs du territoire, des personnes physiques et morales, d'autres entreprises que notre projet intéresse, des collectivités. Tout le monde devient ainsi partenaire du projet. Il y a un collège salariés, avec ceux qui le veulent, qui investissent le fruit d'une journée de travail. Ils sont là, présents, dans le projet d'entreprise. Bien sûr, la gouvernance est resserrée, avec une équipe de pilotage, mais elle est démocratique dans son mode de fonctionnement. On ne distribue pas de dividendes, les réserves sont impartageables.

Dans notre monde qui change, dans notre économie bouleversée, pensez-vous que les recettes d'hier sont définitivement périmées ? On arrive à la fin d'un système et cette période de crise le prouve. On ne va pas tout changer d'un coup mais on sent bien que nous sommes dans une société éminemment fragile. Quand à New York, deux tours, symbole de la puissance du pays, s'effondrent en quelques minutes, quand Lehman Brothers, une des premières banques mondiales, disparaît en 24 h, on réalise qu'on ne peut plus continuer comme cela, qu'on doit aller vers de nouveaux modèles d'entreprises, de nouveaux modes de vivre ensemble. ● F.L.T.



PHOTOS HUBERT VAN MAELE

« Notre envie, mon envie, c'est de changer le monde »

On a vécu une crise financière en 2008, puis une crise économique qui dure. Quelles leçons n'a-t-on pas tiré de la première ? La machine financière a repris le dessus. La puissance financière, c'est un rouleau compresseur et nous n'avons pas réussi à le freiner. Ça continue à bourso-coter pour gagner des millions d'euros en quelques secondes. Ces millions d'euros gagnés en un claquement de doigts, ça veut dire combien de gens qui ont perdu de l'argent ? On est vraiment dans un système fou ! On fabrique du « faux argent » qui n'a pas de valeur, pas de matérialité. Du coup, cela crée des bulles qui explosent avec les ravages que l'on sait. Ça ne peut pas tenir sur la durée comme cela mais ce rouleau compresseur a une telle force d'inertie qu'on ne va

pas l'arrêter tout de suite, ni même lui faire prendre rapidement un virage.

Taxer les transactions financières, c'est une bonne chose ? Ah oui ! Avec cet argent « virtuel », on va faire du « vrai » argent. Ça peut participer à diminuer ce jeu terrible de casino géant. Une société, une entreprise ne peut pas se construire là-dessus. Aujourd'hui, on le voit bien, il y a le monde réel et un monde virtuel qui est celui de la finance qui veut piloter le monde réel. C'est extrêmement dangereux.

La finance solidaire a un avenir dans ce contexte, selon vous ? Le principe de la finance solidaire c'est de choisir de mettre son argent ensemble et de savoir ce qu'on va en faire. Les réseaux Cigales, par exemple,



Le groupe AlterEos, créé par Hervé Knecht qui passe la main à Sylvie Cheynel, salariée un peu plus de 500 personnes !

sont des clubs d'investisseurs qui se réunissent et savent où ils mettent leur argent, sur quels projets. Ils prennent un risque, bien sûr, mais ils savent à quoi sert leur argent. La finance solidaire, c'est aussi accepter le principe d'une modéra-

tion dans le retour sur investissement. Si vous voulez faire gagner 15 %, rapidement, à votre placement, il ne faut pas aller vers la finance solidaire. Fondamentalement, il s'agit de donner du sens à l'argent. De considérer que l'argent est un

moyen, pas une fin. Mon financeur est solidaire de mon projet d'entreprise. Mais attention, on n'est pas dans l'économie du don non plus.

Vous faites partie du groupe des entrepreneurs sociaux. Une vision partagée ? Notre envie, mon envie, c'est de changer le monde, là où on est. Ça peut paraître prétentieux mais si chacun a cette envie, je crois que le monde et le vivre ensemble seront meilleurs. Personnellement, si je ne suis pas sur cette terre pour faire quelque chose, pour participer à un monde où l'on vit mieux, je fais quoi ? On voit bien qu'il y a des initiatives qui se mettent en place un peu partout. Il faut mieux les canaliser pour qu'elles soient encore plus efficaces, pour qu'elles fassent naître d'autres projets. ● F.L.T.