

Le groupe Dock

Faire travailler les chômeurs au lieu de délocaliser

Le groupe Dock offre des emplois aux chômeurs de longue durée, aux bénéficiaires de l'aide sociale et aux rentiers AI. Au fil du temps, ce programme d'occupation saint-gallois s'est développé pour devenir une entreprise sociale gérée selon les principes économiques et qui propose aujourd'hui des emplois rémunérés à plus de 1200 personnes sur dix sites en Suisse alémanique. **Par Michael Zollinger**

Daniela Merz est entrée à la Fondation pour le travail en 2002 avec un but clair: créer quelque chose de durable. Cette fondation a été constituée en 1997 par la ville de St-Gall, l'Union syndicale cantonale, l'Union cantonale des arts et métiers et les Eglises. Lorsqu'elle a pris ses fonctions de directrice, Daniela Merz s'est promise de ne plus donner prise aux attaques concernant la politique financière. Son objectif était de faire en sorte que les salaires des employés continuent d'être versés par les pouvoirs publics, mais que l'entreprise couvre elle-même l'intégralité des autres coûts.

Les programmes d'occupation courants destinés aux chômeurs de longue durée coûtent entre 1000 et 2000 francs nets par mois à la collectivité et peuvent être biffés des budgets communaux dès que ces derniers deviennent trop serrés. Daniela Merz (42 ans) voulait éviter ce risque en travaillant selon des principes entrepreneuriaux. Avec son équipe, elle a atteint son objectif ambitieux: «La valeur ajoutée créée par nos employés nous permet aujourd'hui de couvrir les charges de personnel de 50 collaborateurs ainsi que les coûts d'exploitation de nos dix sites», explique la quadragénaire non sans fierté.

Depuis 2010, le groupe Dock est organisé en société anonyme détenue à 100 pour cent par la Fondation pour le travail. Sur les 50 collaborateurs rémunérés par cette dernière, au minimum deux sont employés sur chacun des dix sites suisses alémaniques. Les autres ont pour tâche d'obtenir les autorisations nécessaires et de régler tous les aspects juridiques. Nous avons aussi un responsable des infrastructures et un informaticien, ainsi qu'une directrice



Daniela Merz, CEO de Dock

opérationnelle. Son nom est Lynn Blattmann; auparavant, elle travaillait au département social de Zurich, dirigé par Monika Stocker; elle fait partie de la direction en qualité de COO, aux côtés de Daniela Merz.

Être utile et réussir sa réinsertion

«L'idée à la base de Dock est qu'un être humain a le droit de travailler en échange du soutien dont il bénéficie», explique Mme Merz. D'un point de vue économique, il s'agit d'un jeu à somme nulle: les charges de l'Etat ne sont pas allégées, mais la collectivité n'a pas non plus à supporter de nouvelles charges. Partant de ce concept, nous avons élaboré une solution pour les gens qui, à un moment ou à un autre, ne sont plus aptes à suivre aucun programme. «Certains chômeurs de longue durée réussissent leur réinsertion sur le marché

du travail grâce à des formations, du coaching ou d'autres mesures de soutien. Tant mieux. Mais que deviennent ceux qui n'y parviennent pas?», s'est demandé Daniela Merz.

Les sociétés du groupe Dock sont faites pour eux. La plupart des quelque 1200 collaborateurs qui travaillent actuellement dans les dix entreprises en Suisse alémanique sont au bénéfice de l'aide sociale. La moitié d'entre eux sont étrangers; à peine 20 pour cent parviennent à réintégrer le marché du travail primaire. Ils ne restent pas tous longtemps. «La durée d'engagement va d'une demi-heure à dix ans. Nous établissons chaque année environ 2500 certificats de salaire», précise Daniela Merz.

Dock offre un lieu où les gens sont utiles et accomplissent un travail, où ils nouent des liens avec des collègues, peuvent s'intégrer et doivent surmonter des conflits. Le salaire de départ est de 12 francs de l'heure. Le salaire maximal est de 2560 francs pour un poste à 80 pour cent. «Nombre d'entre eux sont sous le coup d'une saisie de salaire. Il ne vaut donc pas la peine de les faire travailler pour 3200 francs, puisqu'ils devront de toute façon donner 700 francs à l'Office des poursuites», estime Daniela Merz.

Mandats de l'industrie

Les deux directrices et leurs collègues obtiennent des commandes de l'industrie. Dock se voit comme une extension de leurs ateliers. On y exécute des travaux manuels en série, du montage à la confection, jusqu'au contrôle de qualité, en passant par l'emballage ou le conditionnement. Il s'agit en principe

de tâches qui ne sont pas en concurrence avec l'économie locale, soit parce qu'elles sont habituellement délocalisées à l'étranger, soit parce qu'elles peuvent être accomplies par des machines moyennant d'importants investissements. «Nous sommes en quelque sorte un îlot à bas salaires en Suisse», résume Daniela Merz.

Le groupe Dock comprend aussi deux brocantes qui proposent des travaux de débarras. Les travaux industriels sont facturés en moyenne 7.90 francs/heure. Dock n'a pas le droit de concurrencer l'industrie locale, ni de faire de la publicité pour ses services. «Des apparitions publiques ou des interviews comme celle-ci sont donc très importants pour nous», avoue Daniela Merz. Sur les 27 millions de francs de chiffre d'affaires, 20 millions proviennent du refinancement des salaires par les 250 communes qui envoient des travailleurs, et 7 millions découlent des mandats – principalement dans les domaines de l'industrie et du recyclage.

En tant qu'entreprise sociale gérée selon des principes économiques, le groupe Dock est une organisation sans but lucratif exonérée d'impôt. Elle couvre ses coûts de structure et verse des salaires liés à la performance. Les collaborateurs sont évalués et qualifiés régulièrement selon un modèle à trois niveaux. Les contrats de travail sont de durée indéterminée. Néanmoins, le coaching et les interventions de gestion de crise sont exclus. L'entreprise ne bénéficie pas non plus de garantie de couverture des déficits, ni de subventions.

La culture de l'échec est omniprésente

«Ici, nous avons affaire à des êtres humains qui ont été traumatisés, humiliés et ont peur. Nous les aidons à retrouver l'estime de soi et la possibilité de s'impliquer. Mais nous avons aussi des attentes à leur égard. L'important est qu'ils ne restent pas assis sur le canapé à la maison sans rien faire», raconte Daniela Merz, dont l'enthousiasme pour le groupe Dock est communicatif. Ces dernières années, elle n'a que très rarement été déçue par des gens. La confiance et la volonté de donner de

l'espace aux gens sont deux grandes «valeurs Dock», comme elle les appelle. «La culture de l'échec n'a pas sa place ici. Nous savons tous que dans la vie, les choses ne vont pas toujours comme on veut.»

Les collaborateurs des entreprises Dock ont droit à du café gratuit. «Aussi du Caffè Latte Macchiato. Ici à St-Gall, les portes ouvrent à 6h00 du matin et à 6h30, près de 60 personnes sont déjà à la cafeteria», rapporte la directrice, notamment parce que les gens ont envie de tordre le cou au préjugé de «parasite de la société», qu'elle dénonce d'ailleurs avec véhémence. En tant que CEO de Dock, Daniela Merz a appris l'humilité.

A la base, l'Appenzelloise était maîtresse d'école primaire, puis elle s'est lancée dans une formation complémentaire d'économie d'entreprise, avant de diriger une société informatique. A 29 ans à peine, elle a été élue à l'exécutif d'Hersau, où elle a été pendant quelques années responsable des affaires sociales. Chez Dock, elle apprécie particulièrement les contacts avec les travailleurs, l'économie et les autorités de toute la Suisse alémanique. Après avoir passé de nombreuses années au front à mettre les structures en place, elle s'est retirée des activités opérationnelles. Elle travaille davantage sur des projets spécifiques et au niveau stratégique. L'objectif n'est pas de continuer de développer le groupe en ouvrant de nouveaux sites, dit-elle. L'important est plutôt de transmettre un savoir-faire et d'encourager ainsi la création d'autres entreprises sociales d'insertion en Suisse et dans l'espace germanophone.

Pour une insertion par l'activité économique

Il y a deux ans, Daniela Merz a publié, en collaboration avec sa collègue Lynn Blattmann, un livre intitulé «Les entreprises sociales – plaidoyer pour une insertion par l'activité économique». Les deux femmes y présentent leurs expériences et formulent également des critiques à l'encontre du système. Elles déplorent le manque de transparence au sujet du coût des programmes d'occupation organisés dans notre pays. Personne ne se demande vraiment quel



Dans l'entreprise sociale d'Arbon, les collaborateurs exécutent, entre autres, des travaux manuels en série.

but est atteint avec quel investissement. «Nous discutons de l'AVS et des montants de l'aide sociale au lieu de remettre les institutions et le système en question.»

Daniela Merz s'est encore fixé quelques objectifs pour l'avenir. Elle souhaiterait obtenir davantage de travail sur place de la part des clients locaux. Par exemple de l'entreprise de recyclage Immark à Regensdorf, qui a récemment fait appel à Dock pour des tâches bien précises. Elle serait également intéressée à créer sur le marché du travail primaire une entreprise pour les travailleurs employables de plus de 50. L'idée serait de mettre sur pied une entreprise offrant des services de proximité aux personnes. «Pas une entreprise exonérée d'impôt, bien sûr, et donc en concurrence avec l'industrie. Le projet n'est pas dénué de risques, mais il pourrait fonctionner», affirme-t-elle. ■