

## De l'accueil des réfugiés au logement des sans-abri

## ANALYSE

ISABELLE REY-LEFEBVRE  
Service France

**LOGER  
30 000 RÉFUGIÉS  
SEMBLE À PORTÉE  
DE MAIN.  
POURQUOI NE PAS  
POUSSER LA  
DÉMARCHE POUR  
LES PERSONNES  
QUI DORMENT  
DANS LA RUE  
ET LES FAMILLES  
PRIORITAIRES ?**

L'Etat, les communes, mais aussi les simples citoyens, découvrent, chaque jour, des ressources insoupçonnées permettant l'accueil de réfugiés. Ce sont des bâtiments scolaires, des maisons de retraite, des foyers de jeunes travailleurs ou d'apprentis, tous sous-utilisés, et même, à la stupéfaction générale, près de 80 000 logements HLM vacants : « 30 000 à 40 000 d'entre eux pourraient accueillir des migrants, une fois acquis le statut de réfugié, donc le droit d'être en France, rappelle Frédéric Paul, délégué général de l'Union sociale pour l'habitat, mais puisqu'il n'y a aucune demande pour ces logements, il n'y a aucun coupe-file. »

Loger 30 000 réfugiés semble donc à portée de main. Pourquoi ne pas pousser plus loin la démarche pour les 115 000 personnes qui dorment dans la rue, les 60 000 familles reconnues prioritaires, bénéficiaires du droit au logement opposable ou les 12 000 expulsés manu militari par an ? Les alertes désespérées lancées, cet hiver, par le 115 et le SAMU social, tous deux débordés de demandes d'hébergement et ne pouvant en satisfaire qu'à peine une sur deux, et les appels au secours des gestionnaires des centres d'hébergement saturés, de la Fondation Abbé-Pierre, de Droit au logement (DAL) peuvent enfin trouver une ré-

ponse dans la dynamique actuelle. Cela vaudra toujours mieux que louer à grands frais 40 000 chambres d'hôtel, chaque nuit, pour un coût annuel de 400 millions d'euros.

Il était temps de réaliser que l'on peut ainsi pousser les murs, car une forme de découragement avait gagné les militants et bénévoles d'associations submergés par l'ampleur des problèmes et les travailleurs sociaux qui n'ont pas de solution à proposer et dont la mission perd son sens. En janvier, Sophie Chabanel, diplômée d'HEC qui fut salariée durant deux ans au sein d'une association lyonnaise d'insertion des défavorisés par le logement, décrivait, non sans humour, dans un livre-témoignage *Le Principe de réalité* (éditions Plein Jour), l'énergie sans limite qu'il lui fallait déployer pour décrocher des logements, tant la complexité des dispositifs est grande pour mieux cacher, sans doute, leur inefficacité : « Je n'imaginai pas que la recherche d'un hébergement à Lyon pour un jeune couple franco-algérien était aussi complexe qu'une fusion-acquisition entre deux géants de l'industrie agroalimentaire ou la mise en Bourse d'une start-up en pleine récession mondiale », écrivait-elle. Epuisée, découragée, elle a fini par démissionner.

Ne sommes-nous pas déjà accoutumés à l'inaction collective ? Combien de Parisiens font encore attention aux sans-abri croisés chaque jour ? Le nombre de SDF a bondi, en Ile-de-France, de 85 %, entre 2001 et 2011, et leur présence n'étonne ni ne détonne plus dans le paysage urbain. Le Niçois Hubert Jourdan, in-

lassable défenseur des réfugiés, fondateur de l'association locale Habitat et Citoyenneté, confiait à propos des migrants massés à la frontière italienne, près de Menton, cet été : « Il y a dix ans, quand se présentait le cas d'une famille à la rue, je remuais ciel et terre, je lançais des appels à l'aide sur le réseau Education sans frontières et je recueillais dix offres d'hébergement. Aujourd'hui, silence total, je n'ai aucune réponse ! » Le temps semble loin où Lionel Jospin, candidat à la présidence de la République, promettait, en 2002, « zéro SDF dans les rues », et l'impuissance d'aujourd'hui concourt à une insidieuse dépression française.

## UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE POSITIVE

L'affaire des réfugiés permet à la France et aux Français, stimulés par l'attitude d'ouverture de l'Allemagne, de réaliser qu'ils ont plus de ressources qu'ils ne le croyaient. La mobilisation de l'Etat au plus haut niveau, s'appuyant sur des maires volontaires, se révèle fructueuse, redonne confiance, remet en marche l'imagination et libère l'initiative pour trouver des solutions de logement pour tous les sans-toit. Sept cents maires de tous bords ont déjà répondu à l'appel, et chaque jour voit affluer de nouvelles propositions, offres, soutiens financiers. D'autres élus, notamment des communes les plus riches, ne l'ont pas encore fait mais se laisseront peut-être convaincre devant la démonstration que le choix de l'accueil crée une dynamique collective positive, qui n'oppose pas les misères les unes aux autres.

Ces nouvelles capacités d'accueil révèlent, en outre, les territoires disposant d'infrastructures sous-utilisées et prêtes à fonctionner de nouveau : casernes, hôpitaux, tribunaux, écoles, bureaux de poste, gares, gendarmeries, perceptions... La révision générale des politiques publiques a, depuis une dizaine d'années, supprimé à la hache des services publics et les emplois qui allaient avec, provoquant aussi une hémorragie dans les entreprises privées, banques, commerces, construction, créant des déserts médicaux, judiciaires, commerciaux, et alimentant un sentiment d'abandon.

C'est dans ces villes petites et moyennes que l'on trouve, notamment, un parc HLM disponible, à des loyers très accessibles, que les bailleurs sociaux envisagent de détruire, au rythme de 9 000 à 16 000 appartements par an, parce qu'il est devenu inutile. L'arrivée de nouvelles populations est peut-être une chance d'inverser la désertification dans ces secteurs, où même des emplois qualifiés ne sont plus pourvus. Parmi les réfugiés, il y a des médecins, des techniciens, des informaticiens, des ingénieurs, des étudiants, mais aussi des maçons et de potentiels créateurs d'entreprise dont pourraient ainsi profiter les quelque 300 petites villes recensées par l'Insee comme étant en décroissance démographique. Le sursaut d'intelligence auquel nous pousse cette vague migratoire inédite incite aussi à une nouvelle vision de la gestion du territoire. ■

rey@lemonde.fr

**LETTRE DE BERLIN** | FRÉDÉRIC LEMAÎTRE

## Würth, roi de la vis et collectionneur hors pair

Depuis quelques jours, le Musée Martin-Gropius de Berlin présente une exposition exceptionnelle. Intitulée « De Hockney à Holbein », elle permet aux (nombreux) visiteurs d'admirer pas moins de 700 tableaux et sculptures. Si le XVI<sup>e</sup> siècle y est dignement représenté par Holbein et Cranach, la plupart des œuvres sont bien plus récentes. Pablo Picasso, Max Ernst, Georg Baselitz, Edvard Munch, Andy Warhol, Fernando Botero, Max Beckmann, Henry Moore... rares sont les grands noms de l'art contemporain à ne pas y figurer.

Ce qui relie ces chefs-d'œuvre ? Leur origine. Tous appartiennent à la famille Würth, huitième fortune du pays, dont la saga illustre parfaitement un certain capitalisme allemand, à la fois décomplexé et ancré dans son terroir. Car, évidemment, les Würth ne sont pas Berlinois. Loin s'en faut. Pour le patriarche, Reinhold Würth, 80 ans, les habitants de la capitale sont au mieux des « grandes gueules ».

Né à Ohringen, à 70 kilomètres au nord de Stuttgart, Reinhold Würth est au contraire une des figures emblématiques du Bade-Wurtemberg, ce Land si fier de ses industriels besogneux, leaders mondiaux dans des secteurs souvent méprisés mais ô combien profitables. Le royaume de Reinhold Würth, ce sont

les vis. La presse ne le surnomme d'ailleurs que « le roi de la vis ». Entré à 15 ans (en 1949) comme apprenti auprès de son père, vendeur de vis, il lui succède quatre ans plus tard lorsque celui-ci décède à 45 ans.

## « JE SUIS UN COMMERÇANT »

Evidemment, les premiers temps sont durs. Reinhold Würth ne manque jamais de rappeler ses années de vaches maigres où il mettait lui-même les vis dans les sachets et où il coupait le moteur de sa voiture dans les descentes pour économiser un peu d'essence. Mais ces temps sont bel et bien révolus. Au fil des années, Reinhold Würth s'est même offert quelques jets privés (qu'il pilote lui-même) pour visiter ses filiales. Sous son règne, le groupe est en effet devenu une multinationale, employant 67 000 salariés dans plus de 80 pays et réalisant un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros, toujours dans la fixation et l'assemblage. Et, même si, depuis 2006, sa fille Bettina a pris les commandes, Reinhold Würth, président du conseil de surveillance, veille au grain.

Même à bord de son yacht – un petit bijou de 85 mètres acheté une centaine de millions d'euros en 2009, alors que ses salariés étaient priés de se serrer la ceinture –, Reinhold Würth ne peut s'empêcher de passer plusieurs heures

par jour à dicter des lettres. L'une d'elles est restée célèbre. En septembre 2012, ulcéré que le chiffre d'affaires n'ait progressé que d'un « misérable 3,3 % » au premier semestre, le patriarche a écrit une lettre de plusieurs pages pour tancer ses salariés, notamment ses vendeurs. « Est-ce que cette mini-augmentation correspond à vos connaissances, votre compétence et votre qualification ? (...) Etes-vous bien chez votre premier client à 7 h 30 ? » On a d'ailleurs appris à cette occasion qu'il n'y avait pas de syndicat dans l'entreprise, une rareté en Allemagne.

Lorsqu'il parle de sa collection (17 000 œuvres en tout), Reinhold Würth est tout aussi franc. La musique peut le bouleverser, rarement la peinture. Les tableaux sont avant tout un formidable placement. « Je suis un commerçant et la collection a aussi un arrière-plan commercial. Je veux aussi qu'à travers l'art le nom de l'entreprise soit véhiculé (...). Dans le bilan [de l'entreprise], toutes les œuvres sont inscrites à leur prix d'achat, même quand elles ont été acquises il y a une vingtaine d'années. L'augmentation de leur valeur n'apparaît pas, alors qu'en réalité elle constitue une bonne réserve », reconnaît-il dans le *Spiegel*.

Rien que *La Madone au manteau de Grâce*, de Holbein, a été acquise en 2011 pour plus de 50 millions d'euros. Jamais, dit-on, un collec-

tionneur allemand n'avait dépensé autant d'argent pour un seul tableau. D'ailleurs, non content de veiller à ce que ses salariés se lèvent tôt, Reinhold Würth prend également le plus grand soin de leur éducation culturelle. Ses œuvres – qu'il a toutes personnellement choisies – sont réparties dans une quinzaine de musées bâtis à proximité immédiate de locaux de l'entreprise pour que ses salariés et ses clients puissent en profiter.

Si la collection Würth est l'une des plus célèbres d'Allemagne, elle est loin de constituer un cas unique. Rien qu'à Berlin, les amateurs peuvent voir notamment la Fondation Boros, située dans un bunker en plein centre-ville, la Fondation Olbricht (due à un héritier de l'entreprise Wella), la Fondation Hoffmann (où l'on est reçu par Erika Hoffmann en personne) et la Fondation Berggruen, dont les œuvres ont été données à la ville de Berlin. Mais le plus beau, dit-on, reste à venir. Les époux Pietzsch, qui ont fait fortune dans le plastique avant de devenir de grands collectionneurs d'art du XX<sup>e</sup> siècle, ont décidé de confier leur trésor à la ville à la condition que celle-ci les expose. Un « Musée du XX<sup>e</sup> siècle » qui lui sera en partie consacré. ■

lemaitre@lemonde.fr

**SOUS LE RÈGNE DE  
REINHOLD WÜRTH,  
LE GROUPE EST  
DEVENU UNE  
MULTINATIONALE,  
RÉALISANT  
UN CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
DE 10 MILLIARDS  
D'EUROS**

## LES INDÉGIVRABLES PAR GORCE



## Vingt-cinq modèles d'intrapreneurs sociaux

## LIVRE DU JOUR

ANNIE KAHN

Emmanuel de Lutzel travaille dans un grand groupe financier, BNP Paribas. Ce qui ne l'empêche pas d'avoir la fibre sociale, des convictions, et de vouloir les mettre en pratique professionnellement. Pas seulement au sein d'associations et d'ONG, ce qu'il fait depuis sa jeunesse. Mais à temps plein, dans l'entreprise dont il est salarié. En 2005, il a l'idée qui va lui permettre d'atteindre ce but. C'était l'année du microcrédit. « Pourquoi ne serait-il pas possible de créer une activité de microfinance internationale chez BNP Paribas, qui jouit d'une présence dans quatre-vingts pays, dont beaucoup sont dits "en développement" », se demande-t-il. Il monte le projet et, un an plus tard, il convainc le comité exécutif de la banque. Depuis, celle-ci a financé une quarantaine d'institutions dans dix-neuf pays au bénéfice de 1,5 million de microentrepreneurs.

Emmanuel de Lutzel est un « intrapreneur social ». Intrapreneur, parce qu'il a créé une

nouvelle activité chez son employeur. Et social, parce que son objectif n'est pas d'en maximiser le profit, mais l'impact social. Son livre *Transformez votre entreprise de l'intérieur*, coécrit avec Valérie de La Rochefoucauld-Drouais, analyse les raisons du succès de vingt-cinq intrapreneurs sociaux de grands groupes français.

## CONCILIER L'INCONCILIALE

Chacun a, bien sûr, voulu concilier ce qui paraît inconciliable. Etre « passionné mais patient, utopiste mais réaliste ». Critique vis-à-vis de l'entreprise, tout en étant très loyal, « convaincu qu'il est dans son intérêt [celui de l'entreprise] de combiner l'économique et le social ». Ce qui implique d'être tenace, courageux au point de risquer sa carrière. Tous sont de bons professionnels, car il ne peut en être autrement. « Il faut être d'autant plus professionnel qu'il s'agit d'un projet social. La planification comme l'exécution doivent être impeccables », explique Jérôme Schmitt, vice-président exécutif du développement durable de Total, cité dans l'ouvrage.

Le livre se place aussi du côté des dirigeants de l'entreprise. Quand ils sont convaincus des

bienfaits que peuvent apporter les intrapreneurs sociaux, encore doivent-ils développer une culture, un système de reconnaissance qui incite la hiérarchie intermédiaire à regarder positivement les projets qui pourraient lui être présentés.

Tout le monde n'a pas un PDG comme Emmanuel Faber, directeur général de Danone, qui avait supervisé la création de fonds d'investissement pour entrepreneurs sociaux dans le monde, alors qu'il était directeur général du groupe agroalimentaire pour l'Asie. Un parcours rare, mais qui pourrait faire des émules. Tant le besoin d'avoir un travail qui a du sens devient une priorité dans les générations montantes. Et tant il faut être clairvoyant et persévérant pour réussir comme intrapreneur social. Un aspect qui devrait permettre de les distinguer parmi les meilleurs. On peut en tout cas l'espérer ! ■

## Transformez votre entreprise de l'intérieur !

d'Emmanuel de Lutzel et de Valérie de La Rochefoucauld-Drouais  
Rue de l'Échiquier, 190 p., 19 €