



- la SIAE, prestataire de services et de RH
- La "clause d'insertion"
- Joint-ventures à vocation sociale
- Le spectre de la dérive libérale

Entreprises et structures d'insertion

Les barrières sautent

De la cohabitation à l'intérêt bien compris

Les relations entre grands groupes et structures d'insertion par l'activité économique - les SIAE - trouvent un nouveau souffle, en partie grâce à la clause d'insertion dans les marchés publics. A côté des fondations d'entreprise, qui soutiennent depuis longtemps les actions contre l'exclusion, de nouvelles formes de partenariats voient le jour pour permettre aux grands comptes de répondre à leurs obligations en matière de ressources humaines et de faire preuve de volontarisme : sous-traitance et co-traitance, joint-venture à vocation sociale... Mais certains professionnels craignent de voir les grands groupes faire de l'insertion un marché comme un autre, au détriment de sa vocation première.

Par Andrea Paracchini

Tremplin vers l'emploi pour des personnes qui en ont été longtemps écartées, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ont toujours tissé des liens étroits avec le tissu industriel. Un rapprochement qui remonte à bien avant qu'on ne commence à parler de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il suffit de jeter un œil à la composition des conseils d'administration de certaines SIAE historiques pour s'en assurer : dans celui du groupe Vitamine T, créé il y a 30 ans aux portes de Lille, siègent des pointures de l'industrie française, comme Bruno Bonduelle, Yves Claude d'Oxylane, Maxime Holder de Paul, ou encore Vianney Mulliez pour Auchan. Quant au groupe bourguignon Id'ess, il est adhérent du Medef et 60 % de son capital est détenu par de grandes firmes du CAC40 comme Sodexo, Sita-Suez, la Macif, Ag2r ou April Group. "L'insertion n'est pas un secteur à part, il fait partie intégrante du marché, au même titre que les autres entreprises", souligne Pierre Choux, son président. Cette proximité n'était pourtant pas gagnée d'avance. SIAE et entreprises ont dû apprendre à cohabiter malgré leurs différences. Si tout n'est pas encore parfait, force est de constater que les modèles d'échange gagnant-gagnant se multiplient. Pourquoi les grandes entreprises font-elles ainsi de plus en plus appel aux services des SIAE ? Et quelles formes leurs relations prennent-elles ?

La SIAE, prestataire de RH

L'apport des fondations d'entreprises est aujourd'hui au cœur du modèle économique de certaines SIAE. A Marseille, l'union associative Acta Vista se charge, depuis dix ans, de réhabiliter et de

valoriser des monuments historiques, notamment privés. Grâce à l'argent collecté auprès de sept fondations, Acta Vista finance les chantiers où elle fait travailler ses 200 ouvriers en insertion. Les fondations accompagnent de plus en plus leurs subventions d'accords de mécénat de compétence. "Ces rapprochements peuvent être l'occasion de bâtir des collaborations plus concrètes et durables avec les entreprises" explique Thibaut Guilluy, directeur général d'Ares, un groupe de structures d'insertion de la région parisienne. En effet, les SIAE n'hésitent pas à se positionner en prestataires des grandes entreprises. Ainsi, la filiale Ares Service assure conditionnement et logistique pour le compte d'une centaine de clients dont Axa, SFR ou le Crédit Lyonnais. A Pau, Services tertiaires aux

entreprises classiques sont à peu près à la même échelle."

Afin de limiter les risques - et multiplier au passage les métiers à proposer à leurs candidats -, les SIAE sont adeptes depuis longtemps de la multi-activité. Ainsi, Ares est également présente dans la logistique pour le compte de la Fnac, dans le nettoyage pour L'Oréal et pour les flottes de véhicules chez Darty. A travers Mobilille, sa toute dernière filiale, Vitamine T assure la maintenance des vélos et l'approvisionnement des bornes de l'offre de vélos en libre-service lancée récemment par la communauté urbaine de Lille. Au total, 20 jeunes en insertion travaillent au sein de l'usine d'assemblage d'Oxylane, où ils espèrent être recrutés pour de bon à la fin de leur parcours. Un accord gagnant-

"Il y a encore cinq ans, la SIAE était souvent un prétexte charitable pour des actions de communication. Mais depuis, ce sont les DRH et les directions des achats qui s'adressent à nous"

entreprises des Pyrénées (Step) s'occupe depuis 2001 de la gestion électronique et de l'archivage numérique de documents pour le groupe Total, qui en a soutenu la création, ainsi que pour Airbus, Safran ou Turbomeca. La sous-traitance industrielle sur le site de production du client se développe également, notamment dans la filière déchet, la plus dynamique aujourd'hui. Ares, Id'ees, la Varappe : toutes gèrent sans complexe des cabines de tri pour les leaders du marché, Suez et Veolia. "En termes opérationnels, la relation se noue avec les directions régionales de ces grands groupes, explique Olivier Dupuis, secrétaire général du Comité national des entreprises d'insertion (CNEI). A ce niveau, entreprises d'insertion (EI) et

gagnant pour les dirigeants de SIAE : "Quand les entreprises recrutent en direct sur des postes à bas niveau de qualification, c'est-à-dire sans passer par une SIAE, le taux de décrochage lié à des problèmes sociaux survenus dans les six premiers mois est extrêmement élevé", martèlent-ils par cœur. Mieux vaut donc passer par l'insertion. "Il y a encore cinq ans, elle était souvent un prétexte charitable pour des actions de communication, remarque Olivier Dupuis. Mais depuis, ce sont aussi les DRH et les directions des achats qui s'adressent à nous." D'où l'intérêt du CNEI à investir dans une démarche de certification de l'accompagnement des salariés. "Le secteur de l'insertion doit encore progresser en professionnalisme, souligne Gérard Brunaud, vice-pré-

sident de l'ObsAR (Observatoire des achats responsables). Il doit également apprendre à mutualiser les moyens pour pallier sa grande fragmentation." Celui qui a été à l'origine de socialementresponsable.org, un annuaire des SIAE hexagonales, reconnaît néanmoins qu'elles bénéficient d'un très fort ancrage territorial. La Varappe a été créée par le maire d'Aubagne, alors que le président du CA de Vitamine T est Pierre de Saintignon, premier adjoint de Martine Aubry et vice-président du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais. "Pour certaines entreprises, le rapprochement avec les EI peut être une manière de bénéficier de ses bonnes relations avec les collectivités", reconnaît Olivier Dupuis.

La "clause d'insertion"

La "clause d'insertion dans les marchés publics", qui permet depuis 2001 aux collectivités locales, à l'Etat et aux hôpitaux, d'imposer des critères sociaux dans les appels d'offres, a également joué un rôle majeur dans le rapprochement entre grands comptes et entreprises d'insertion... bien qu'elle ne soit que très peu appliquée - seuls 2,5 % des marchés publics l'ont intégrée en 2010. Dans certains secteurs, notamment le BTP, elle a pourtant bouleversé les codes. Notamment parce que l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) l'a rendue obligatoire dans les marchés liés aux rénovations urbaines. En 2011, le groupe Vinci a réalisé 4 millions d'heures en insertion, toutes filiales confondues. Cela équivaut à 2200 équivalents temps plein (ETP), soit 6000 à 9000 personnes. Dans les déchets et la propreté également, la clause fait son chemin. A Paris, le groupe Derichebourg, spécialiste du service aux entreprises et aux collectivités, notamment dans le domaine de l'environnement, a remporté le gros

Economie sociale

RECRUTEMENT

lot du ramassage des ordures ménagères en garantissant 17 % d'activité en insertion. 360 000 heures et 130 ETP entre juillet 2009 et fin décembre 2011. A Lille, la même entreprise vient de gagner le marché propreté de l'agglomération avec l'engagement, entre autres, de recruter 75 % de travailleurs temporaires en insertion. "Et pourtant, dans la notation globale, l'insertion ne pèse que 10 % d'habitude, reconnaît Christophe Jaunet, chargé des politiques d'insertion du groupe Derichebourg. Le cas de Lille, où elle comptait pour 20 %, est unique!" Pour faire face aux exigences de cette clause, certaines entre-

filiale dédiée à l'accompagnement de ses filiales et sous-traitants confrontés à la clause d'insertion. Vinci Insertion Emploi (Vie) fait appel non seulement aux ETTI, mais à toute la palette des SIAE: 40 structures conventionnées aujourd'hui en Ile-de-France et Picardie. "Nous cherchons également à bâtir des synergies entre filiales, afin de créer un par-

insertion du réseau d'agences d'emplois spécialisés. Un avantage concurrentiel de plus en plus déterminant, et pas seulement dans le cadre des clauses sociales." Id'ees et Janus sont en effet liées à Adecco par une clause d'exclusivité, qui leur permet en contrepartie de profiter du savoir-faire, mais surtout de la crédibilité du partenaire: "Aujourd'hui,

Les joint-ventures entre entreprises d'insertion et grands groupes apportent la crédibilité et le savoir-faire technique pour l'un, et de nouveaux marchés pour l'autre

cours unique pour le candidat à l'insertion", explique Arnaud Habert, son directeur général délégué. Un besoin de continuité et de sécurisation des parcours d'autant plus justifié depuis que les clauses ont gagné les partenariats public-privé (PPP). "Ces contrats sont extrêmement porteurs en termes d'emplois, mais l'entreprise doit pouvoir s'organiser sur le long terme, car les postes en insertion vont être constamment en tension", explique Gérard Brunaud, qui édite un guide consacré au sujet. Et demain, le secteur privé pourrait lui aussi se mettre à la clause. "En Ile-de-France, la moitié des heures en insertion gérées par Vie portent déjà sur des marchés privés", reconnaît Arnaud Habert.

Joint-ventures à vocation sociale

En dépit des lieux communs, les barrières entre grands groupes et monde de l'insertion ont sauté depuis longtemps. En 1984, le premier magasin du réseau Envie, spécialiste de la récupération et de la revente d'appareils électroménagers, a vu le jour à Strasbourg du rapprochement entre Emmaüs et l'enseigne Darty. En 1996, l'entreprise lyonnaise d'intérim Ecco, avant qu'elle ne se nomme Adecco, entre à hauteur de 34 % dans le capital de la filiale Id'ees Intérim et, quelque mois plus tard, de Janus, ETTI de Vitamine T. "Une alliance inédite, construite

nous sommes présents dans 1 500 entreprises, dont 150 grands comptes, se félicite Pierre Choux. Sans Adecco, jamais on n'aurait pu être référencé". La quête de crédibilité et le savoir-faire technique pour l'un, et de nouveaux marchés pour l'autre, sont d'ailleurs à l'origine du rapprochement, en 2004, entre Vitamine T et Coolrec France, filiale du groupe néerlandais Van Gansewinkel, spécialisé dans le traitement des Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Aujourd'hui, il détient 17 % du capital d'Envie 2e Nord, une entreprise qui, en 2011, a généré 12 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le même schéma a été reproduit avec le groupe Paul: fin 2010, Vitamine T ouvre sa première boulangerie "La part du Pain" à Lille. Le réseau national apporte 40 % du capital, renonce aux dividendes, mais attend de voir si les magasins – deux aujourd'hui – sont profitables pour pouvoir en ouvrir d'autres. "C'est pourquoi j'ai mobilisé une équipe de dix personnes comprenant moi-même, le directeur marketing, le directeur qualité et mon contrôleur de gestion pour qu'on partage notre expertise", explique Maxime Holder. Tout récemment, en mars 2011, Ares et le transporteur Norbert Dentressangle ont créé Log'Ins, entreprise de logistique dans l'e-commerce. "Comme nous cherchions un partenaire technique, notre client SFR

"Au cœur des préoccupations des structures d'IAE il pourrait un jour ne plus y avoir la personne en exclusion, mais des problèmes de gestion des ressources, de ROI ou d'accès aux fonds"

autour d'un pacte d'actionariat, rappelle Pierre Choux, président du groupe. C'en est pas un hasard si elle n'a jamais été remise en question alors qu'Adecco a, depuis, changé cinq fois de président!" Pas de rémunération du capital pour Adecco, mais la participation à la gouvernance lorsqu'il s'agit, par exemple, de décider de nouvelles ouvertures d'agence. "Sur le terrain, nos équipes se rapprochent pour faire une offre conjointe incluant le volet insertion, note Jean-François Connan, directeur diversité et

nous a présenté son prestataire, rappelle Thibaut Guilluy. Finalement, Norbert Dentressangle a décidé de créer Log'Ins avec nous et d'apporter 49 % du capital." Une première pour le groupe. L'argent frais et le savoir-faire inégalable d'un grand groupe peuvent également aider les SIAE à surmonter une mauvaise passe. Ainsi, LVD Energie, filiale de la Varappe, s'est reprise de l'effondrement du marché des panneaux photovoltaïques grâce à l'entrée du groupe Schneider Electric au capital à travers son fonds solidaire. Un investissement de long terme et une rémunération attendue de 2 à 5 % pour développer ensemble une offre commerciale dans le "bâtiment efficace". Ares, quant à elle, a dû lâcher le guidon de la Petite Reine, son entreprise de livraison par triporteur électrique qui peinait à s'imposer sur un marché très concurrentiel de la messagerie. C'est Star Service qui a relevé 51 % des parts: l'EI est sauvée, se repositionne sur la livraison à domicile et l'e-commerce, et ses 20 salariés en insertion pourront briguer des CDI de chauffeur livreur à la sortie. Une affaire qui roule.

Le spectre de la dérive libérale

Le cas de la Petite Reine est un exemple extrême et assez rare. "En règle générale, les entreprises se méfient, craignent de devoir faire face à des problèmes de compétences, de qualité de production, de résultats", explique André Dupont, président de Vitamine T, qui compte déjà plusieurs joint-ventures. Pour les rassurer, beaucoup misent sur le statut. En effet, les filiales des groupes Vitamine T, la Varappe, Ares et Id'ees sont quasi exclusivement des sociétés par actions simplifiées SAS. "Le statut associatif est ambigu lorsqu'on veut se tenir au milieu des entreprises", défend Pierre Choux. "Si on avait été une Scop, Schneider ne serait pas venue" lui fait écho Laurent Laïk, également président du CNEI. Un constat qui inquiète Jean-François Draperi, directeur de recherche au Cnam et auteur de *L'économie sociale et solidaire: une réponse à la crise? Capitalisme, territoires et démocratie* (ed. Dunod): "Dans l'IAE il n'y a pas d'analyse et de remise en question des mécanismes de l'économie libérale. Au cœur des préoccupations de ces structures il pourrait alors, un jour, ne plus y avoir la personne en exclusion, mais des problèmes de gestion des ressources, de ROI ou d'accès aux fonds". Elles pourraient par exemple trier à l'entrée les candidats pour s'assurer une meilleure compatibilité avec les "profils" de l'entreprise.



"Seul l'engagement du patron ne suffit pas. Il faut que les équipes aient vraiment envie de travailler ensemble." Thibaut Guilluy, Ares.

C'est ce que craint Hervé Defalvard, maître de conférences à l'Université de Marne-la-Vallée et responsable de la chaire Economie sociale et solidaire (ESS). Et Jean-François Draperi d'alerter: "Formidable occasion pour le développement de l'ESS, l'insertion deviendrait alors un marché comme un autre pour les grands groupes".

Quelques exemples montrent pourtant qu'économie sociale, gouvernance démocratique et grands groupes peuvent faire bon ménage. Nichée au cœur du Jura, l'entreprise d'insertion Juratri a été créée, en 1993, avec la participation de Derichebourg, Veolia et Sita, toutes trois spécialistes – entre autres – de l'environnement et de la gestion des déchets. "En 2009, lorsqu'on est passé au statut de Scop, Veolia est parti mais pas les autres, alors qu'ils savaient qu'ils auraient eu moins de pouvoir qu'avant", se souvient Mathieu Grosset, responsable du développement. Depuis, l'entreprise ne cesse de croître dans une région économiquement sinistrée et reverse 45 % de ses maigres bénéfices aux salariés – y compris ceux en insertion – alors que seulement 10 % sont réservés aux actionnaires. Une condition que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à accepter. "C'est finalement sur ce point que bloquent les négociations, confirme André Dupont. C'est pourquoi j'exige toujours un pacte d'actionariat clair." Après, chacun fait son métier, puisque – tout le monde semble d'accord sur ce point – ce n'est pas le rôle de l'entreprise de faire de l'accompagnement social et, de toute façon, elle ne saurait pas le faire. En revanche, toute l'entreprise doit adhérer au projet de joint-venture. "Seul, l'engagement du patron ne suffit pas. Il faut que les équipes aient vraiment envie de travailler ensemble", souligne Thibaut Guilluy, fort de son expérience dans la création de Log'Ins, qui réunit des équipes d'Ares et de Norbert Dentressangle. Une garantie nécessaire mais pas suffisante, pour Hervé Defalvard. Car à l'échelle d'un territoire, les grands groupes peuvent rapidement se retrouver en situation de monopole par rapport à l'insertion. Chez Vie, Arnaud Habert se dit conscient du problème: "En apportant 10 000 heures de chantier à une structure, nous travaillons à sa pérennisation, considérez-le. Néanmoins, nous veillons à ne pas être son seul client, pour que la fin de notre chantier ne signifie pas sa mort". ■

CHIFFRES REVELATEURS

Un avenir prometteur

En France, quelque 1 000 entreprises d'insertion et 200 entreprises de travail temporaire d'insertion existent. Les entreprises françaises devraient être appelées à travailler de plus en plus avec elles, puisque les dirigeants des établissements publics devront veiller à ce qu'en 2012 au minimum 5 % des marchés comportent une clause sociale. Source: Dares, 2011; ministère du Budget, 2012

SIAE (Structures d'insertion par l'activité économique); **CNEI** (Comité National des Entreprises d'Insertion); **EI** (Entreprises d'insertion); **ETP** (équivalents temps plein); **ETTI** (Entreprise de travail temporaire d'insertion); **PPP** (partenariat public-privé).

A lire également: Economie sociale - RECRUTEMENT - Solidaire contre vents et marées - Le nouvel Economiste n° 1594 du 22 décembre 2011 sur lenouveleconomiste.fr



"Formidable occasion pour le développement de l'ESS, l'insertion deviendrait alors un marché comme un autre pour les grands groupes." Jean-François Draperi, Cnam.

prises ont créé leur propre filiale d'insertion. C'est le cas depuis 2002 de Sita, avec ses filiales Sita Rebond, comprenant à la fois une EI et une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI). D'autres préfèrent faire appel à du travail temporaire auprès des SIAE. "Mais aujourd'hui, on ne se contente plus d'acheter des heures: l'entreprise élabore des cahiers de charges où la formation est cruciale, et garde la maîtrise de la démarche car, au fond, c'est elle qui intègre le salarié", explique Christophe Jaunet, qui a lui-même fait carrière dans le monde de l'insertion avant de rejoindre le groupe Derichebourg. "Nous devons proposer aux entreprises des solutions homogènes et homologuées", reconnaît Laurent Laïk, directeur général de la Varappe. Dans cet esprit, Adecco, leader de l'intérim "classique", a créé le Réseau Adecco Insertion en partenariat avec le groupe Id'ees, Vitamine T et Sato Intérim. En 2011, ses 61 agences ont fait travailler 8 000 personnes auprès de 3 500 clients. Côté entreprise, le groupe Vinci est allé jusqu'à créer, en mai 2011, une

Travail en prison

Failles et lacunes de réinsertion

Depuis la loi de 2009, l'administration pénitentiaire est dans l'obligation de proposer des activités aux 65 000 détenus de ses 191 établissements. Les services généraux de chaque prison ou la Régie industrielle des établissements pénitentiaires (Riep) n'offrant que peu de postes, l'administration met alors à disposition des entreprises ses ateliers en prison. "Le travail en prison offre trois avantages: proximité, gain financier et flexibilité", vantait le ministère de la Justice en 2008 dans une campagne promotionnelle. Les entreprises ne sont pourtant pas en contact direct avec les prisonniers: elles s'adressent aux trois gestionnaires de prisons privées en France (Sodexo Justice Services, filiale de Sodexo, Gepso, filiale de Suez, et Idex-Gaia) ou aux quelque 500 concessionnaires de l'administration.

Il faudrait que les entreprises comprennent que venir travailler en prison est un acte citoyen

Habités des salons professionnels, ces intermédiaires – et leurs clients – évitent en règle générale l'exposition médiatique. A quelques exceptions près: "Sodexo n'a pas honte de travailler dans les prisons", assure Mikaël De Tonquedec, directeur du travail chez Sodexo Justice Service. La filiale gère 21 établissements accueillant 8 000 détenus, dont 16 000 affectés aux ateliers. Pour le compte de 550 clients, ils réalisent trois types de missions: la chaîne graphique (pliage, collage, confection d'échantillons), le conditionnement et le montage industriel. "La chaîne graphique, c'est du travail ponctuel dans des délais très courts, alors que le conditionnement demande plus de professionnalisation aux opérateurs", précise le directeur, qui rappelle les 2,5 millions d'euros investis ces deux dernières années dans les ateliers. Le montage industriel

représente aujourd'hui 40 % de l'activité: du groupe de feux arrières de la voiture la plus vendue en France aux blocs-prise de la marque Legrand. "Avec ce groupe, nous avons travaillé huit mois à la relocalisation de sa production près de Limoges." Malgré un salaire fixé par la loi à 45 % du Smic et un recours assez généralisé à la rémunération à la pièce, Mikaël De Tonquedec estime que ses ateliers ne sont pas compétitifs par rapport au Maghreb, à l'est de l'Europe ou à la Chine. Les enjeux de relocalisation sont pourtant mis en avant pas certains acteurs du secteur. MKT Societal, gérant de centres d'appels, a quitté en 2010 la Tunisie pour se recentrer sur ses implantations en prison. Mais l'entreprise a été épinglée au sujet de ses taux de rémunération dans un rapport du contrôleur général des lieux de

privation de liberté. Depuis sa création en 2007, cette institution – mais aussi l'Observatoire international des prisons et nombre d'associations – ne cesse en effet de pointer du doigt les dérives du travail pénitentiaire: salaires trop bas, lacunes du droit, manque de postes en atelier, tâches peu qualifiantes et motivantes. Des limites que Mikaël De Tonquedec reconnaît. "Mais pour répondre à 10 à 15 % de demande de travail non pourvues, il faudrait que les entreprises comprennent que venir travailler en prison est un acte citoyen, rétorque-t-il. Il nous faudrait notamment plus de tertiaire, puisqu'une fois dehors un détenu a beaucoup plus de chances d'avoir affaire à un ordinateur qu'à une colleuse."

A.P.