

10 PROPOSITIONS POUR UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE PARCE QUE PARTICIPER, C'EST DÉJÀ AGIR



[Inscription
à la newsletter](#)

ACCUEIL

MOT DE BIENVENUE

EPARGNE SALARIALE
SOLIDAIRE

QU'EST-CE QUE
L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE ?
- Quizz
- Pour en savoir plus
- Étude 2005
- Micro-trottoir
- Témoignages

LE MANIFESTE

- Pourquoi le manifeste ?
- Lire le manifeste
- Faire des propositions
- Signer le manifeste
- Les signataires

S'INVESTIR EN

RÉGIONS

MEETING DU 7
DÉCEMBRE 2006

QUI SOMMES-NOUS ?
PRESSE
LIENS UTILES
NOUS AIDER
CONTACTS

RENCONTREZ UN ENTREPRENEUR SOLIDAIRE



Laurent LAIK, directeur du groupe d'insertion La Varappe

« La stratégie d'une entreprise solidaire est simple : soyons de véritables entrepreneurs pour dégager une plus-value qui va elle-même être mise à disposition du projet social. »

Nom de l'entreprise : La Varappe
Statut : groupe de 9 entités (SARL ou associations)
Activité : BTP, environnement, aménagement paysager
Vocation : insertion professionnelle de personnes en situation d'exclusion Reprise en 1992
Effectif 2006 (consolidé) : 210 salariés en équivalent temps-plein
CA 2005 : 6 000 000 €
Site internet : www.la-varappe.fr

Que fait exactement votre entreprise ? Quel est votre domaine d'activité ?

L'activité de la Varappe se répartit en quatre secteurs distincts : - les BTP (bâtiment et travaux publics, ndlr) et la construction, essentiellement à destination des collectivités et des entreprises ; - l'environnement, avec d'une part des prestations de services autour des déchets, et de l'autre une petite activité sur les énergies renouvelables, notamment la mise en œuvre de l'énergie solaire ; - le travail temporaire, puisque nous déléguons des travailleurs des premiers niveaux de qualification, essentiellement dans des entreprises de main d'œuvre ; - l'aménagement paysager, avec l'entretien et la création d'espaces verts

En quoi votre entreprise est-elle entreprise solidaire ? Qu'est-ce qui la distingue d'une entreprise classique ?

La Varappe a la caractéristique d'être une entreprise d'insertion par l'activité économique : une partie des effectifs est en situation difficile, principalement au chômage de longue durée. L'idée est que ce personnel acquiert et maîtrise les standards de production de l'économie traditionnelle, jusqu'à obtenir au final un poste de travail dans l'économie traditionnelle. Nous offrons à nos salariés en réinsertion un accompagnement social et un accompagnement vers l'emploi. La stratégie d'une telle entreprise est simple : soyons de véritables entrepreneurs pour dégager une plus-value qui va elle-même être mise à disposition du projet social. L'Etat et les collectivités publiques nous apportent des aides pour la prestation sociale de l'entreprise, auxquelles s'ajoute la richesse économique directement générée par notre activité pour financer notre projet social. Ainsi, la Varappe est une entreprise qui réalise des prestations de qualité, tout en étant un outil de lutte contre l'exclusion.

Pour vous, qu'est-ce qu'un entrepreneur solidaire ?

D'abord, il a toutes les caractéristiques de l'entrepreneur traditionnel : il a une idée, aime prendre des risques... Mais l'entrepreneur solidaire a aussi cette spécificité d'entourer son projet du désir de faire directement avec les autres, et de la conviction que l'« inemployabilité » n'a pas de sens. C'est pourquoi on dit généralement des entrepreneurs solidaires qu'ils mettent la préoccupation humaine au centre de leur projet. Cette définition me convient, si elle vient en complément des traits de l'entrepreneur classique.

Quel parcours avez-vous suivi avant d'être entrepreneur solidaire ?

J'ai fait une école spécialisée en bois et ameublement, où j'ai obtenu mon diplôme d'ingénieur. J'ai ensuite travaillé comme ingénieur-méthode chez Cuisines Schmidt, où je gérais des projets d'industrialisation, de montage de pièces... Mais je manquais d'autonomie dans ce cadre, mon poste était trop dépendant du travail et des décisions d'autres personnes. D'autre part, je trouvais que l'entreprise se séparait de personnes qui avaient des talents, et je trouvais cela regrettable : je savais qu'il y avait quelque chose à faire. J'ai donc démissionné pour reprendre une entreprise où la dimension humaine était plus importante. J'ai eu vent de l'existence de l'entreprise La Varappe, qui avait besoin d'un entrepreneur. Je ne connaissais pas le secteur de l'insertion par l'activité économique, mais le projet m'a immédiatement intéressé au premier chef : il me permettait d'accéder à un poste d'encadrement qui offrait la liberté d'action que je souhaitais, et de travailler avec des personnes que je savais avoir du potentiel mais qui étaient rejetées du circuit classique.

Quelles ont été les réactions autour de vous ?

En général, les gens sont d'abord surpris : en apprenant qu'on quitte un poste d'ingénieur pour reprendre une entreprise d'insertion, ils se disent qu'on a eu un problème... ce qui est paradoxal étant donné qu'ils n'ont souvent aucune idée précise de ce qu'on faisait avant ! Mais simplement, dans les esprits, cela avait du prestige. C'est pourquoi, quand on se lance dans une entreprise solidaire, on est davantage amené à expliquer son travail en détail : les gens en face sont alors complètement fascinés, et souvent ils avouent qu'en fait ils s'ennuient dans leur boulot ! Les réactions au sein du réseau de l'insertion par l'activité économique n'ont pas toujours été faciles non plus : quand je me suis lancé, il y a une dizaine d'années, il était rare qu'une personne qui ignorait tout du secteur monte un projet. J'ai souvent eu droit à des regards interrogateurs... Aujourd'hui, je crois qu'il est plus courant que des entrepreneurs lancent ou reprennent des boîtes à vocation sociale...

Comment s'est déroulée la création de votre entreprise, notamment le parcours bancaire ?

Aujourd'hui, La Varappe est en fait un groupe composé de neuf entités juridiques distinctes. A chaque fois qu'on en a développé une nouvelle, c'était en s'appuyant sur la structure principale, mais le parcours est malgré tout complexe. La première étape à franchir est la méfiance du secteur bancaire, puisque on



est actuellement dans un système où les banques font difficilement confiance, et ne veulent pas partager les risques. Ensuite il y a aussi bien sûr la méfiance du reste du marché (clients, partenaires potentiels...) face à l'insertion. En parallèle, les relations avec le secteur social sont également complexes, étant donné que le milieu rêve d'entreprises très ambitieuses socialement avant même qu'elles ne soient économiquement installées. Or il est primordial d'implanter sérieusement son projet économique, pour que l'entreprise devienne avec le temps de plus en plus performante socialement.

Quelles structures vous ont accompagné ?

Nous n'avons jamais vraiment eu recours au réseau de la création d'entreprise puisque nous sommes appuyés sur une entreprise déjà existante, et qu'à chaque nouvelle structure créée on s'appuie sur le socle et le savoir-faire de l'entité principale. Par contre, nous sommes souvent en lien avec les structures d'accompagnement bancaire : pour accéder au secteur bancaire, il est essentiel d'envoyer des signaux positifs et de rassurer. Dans ce cadre nous avons été aidés par différents outils financiers mis en place par la Caisse des Dépôts ou France Active, qui ont provoqué un effet de levier.

Pouvez-vous nous raconter votre entreprise aujourd'hui ?

Si l'on consolide l'ensemble des activités du groupe, nous employons actuellement 210 personnes en équivalent temps-plein, dont 170 sont en insertion. En ce qui concerne les résultats en termes d'insertion, nous avons compté 117 sorties positives emploi (travailleurs qui ont trouvé un CDI ou un CDD de plus de six mois dans une entreprise classique) sur l'année 2005.

Quelles relations avez-vous avec vos salariés ?

D'une manière générale, nous avons mis en place tous les outils habituels prévus par le Code du travail, pour permettre un dialogue social de qualité au sein de l'entreprise. Plus précisément, en ce qui concerne les salariés, il faut distinguer deux groupes. Il y a d'une part les salariés qui sont des permanents, qui s'occupent de l'encadrement, de la gestion, etc... Ce sont d'abord des professionnels spécialistes du secteur d'activité concerné, que l'on forme en interne à la mise en œuvre du projet social de La Varappe. Nous souhaitons qu'ils restent dans l'entreprise le plus longtemps possible et tentons de leur procurer un environnement dans lequel ils se sentent bien,

grâce à un cadre de travail autonome accompagné d'un suivi régulier. D'après une enquête récente menée en interne, ils apprécient à la fois l'autonomie dont ils disposent et le fait de travailler sur un projet différent, atypique. Ils regrettent en revanche le manque de stabilité dans les relations internes à l'entreprise, puisque une grande partie des effectifs tourne en permanence. L'autre groupe concerne les salariés en insertion, qui à l'inverse ont un taux de turn-over énorme. Un des principes fondamentaux de l'entreprise est de n'attribuer aucune étiquette à ces salariés. Nous travaillons avec eux suivant un principe simple de respect des règles et de respect mutuel. Nous attendons des travailleurs en insertion qu'ils réalisent un travail de qualité, et qu'ils fassent preuve de fiabilité et de flexibilité. L'idée est de les préparer le mieux possible à faire face à l'environnement qu'ils trouveront à la sortie de La Varappe, dans les entreprises traditionnelles.

Quels obstacles avez-vous rencontré ou rencontrez-vous encore aujourd'hui ?

Il faut bien sûr faire face à la méfiance du réseau bancaire, et des clients de temps en temps. Notre modèle de développement entrepreneurial soulève aussi des difficultés. Il est en effet fondé sur un système simple, qui veut que la croissance économique permette des créations de poste en insertion ; ainsi, si notre chiffre d'affaires augmente de 20%, on cherche à augmenter également de 20% les créations de poste de premier niveau de qualification (pour des salariés en insertion) ; mais nous ne faisons pas 20% de marge nette ! On se place donc dans un système qui fonctionne à l'inverse des grandes boîtes phares du CAC40 : une telle configuration est tout à fait réalisable mais plus complexe... C'est pourquoi nous cherchons actuellement des partenaires intéressés par de l'investissement éthique qui seraient prêts à nous aider à développer notre projet.

Quel bilan tirez-vous de votre expérience aujourd'hui ?

Je dis souvent que je n'ai pas l'impression de travailler, après plus de dix ans je continue à m'amuser... D'un côté parce que je profite d'une grande liberté d'entreprendre ; il est encore possible dans ce secteur d'investir des méthodes nouvelles et différentes. D'autre part parce que je reste passionné : j'ai une motivation pour me lever le matin, et à chaque fois qu'un des salariés trouve un poste stable dans une entreprise classique, je suis ravi et remotivé pour la suite.

Que diriez-vous à une personne désireuse de monter un projet d'entreprise solidaire ? Quel conseil lui donneriez-vous ?

Qu'il est un peu fou mais qu'il faut qu'il fonce ! Plus sérieusement, le projet doit être à la fois personnel et professionnel, et il faut le développer avec méthode, en s'appuyant sur le professionnalisme de gens expérimentés. Le porteur de projet doit être tenace, car le succès n'arrive pas naturellement, et pas facilement.

Quelles sont les qualités d'un entrepreneur solidaire ?

Il est tenace et pugnace ; il est gestionnaire ; il a envie de faire quelque chose de différent de ce que font les voisins. Enfin, il n'a pas besoin d'être un militant, mais il a le devoir d'être sincère envers les autres et lui-même sur le sens de son projet : l'idée est bien sûr d'être malin en finance, mais au service du projet social ; il ne s'agit pas de valoriser directement un patrimoine ; si on perd de vue la vocation sociale, l'entreprise perd son sens et on ne peut plus avancer. L'entrepreneur solidaire marche avec la tête, le cœur, et les tripes...

Crédits photos : La Varappe