

Achats privés socialement responsables

Des opportunités pour les structures
d'insertion par l'activité économique



GUIDE PRATIQUE

Novembre 2014

« Achats privés socialement responsables : des opportunités pour les SIAE »

Publication réalisée par l'Avise, en lien avec l'animation de www.socialement-responsable.org et en partenariat avec la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Directrice de la publication : Cécile Leclair (Avise)

Rédaction : Sébastien Lévrier (Avise), Anne-Cécile Denis (Avise), Hector Hubert (Avise)

Secrétariat de rédaction et maquettage : Nadège Rodrigues (Avise), Laura Malbert (Avise)

Remerciements : Nous remercions l'ensemble des personnes interrogées qui ont largement contribué à la réalisation de la publication, en partageant leurs retours d'expériences (voir liste en annexe)

Crédits photos : Fotolia John Casey - Ken Pilon, Adrien Daste fondation EY, la Conciergerie Solidaire

PRÉFACE



Sabine FOURCADE, Directrice générale de la cohésion sociale (DGCS)

Achats privés socialement responsables : une opportunité de développement commercial pour les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)

Depuis plusieurs années, les achats socialement responsables ont été identifiés par des collectivités locales, des acteurs et pouvoirs publics comme un levier important de consolidation et de développement des structures d'insertion par l'activité économique et donc de lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle.

L'intégration de clauses sociales d'insertion dans les marchés publics s'est développée et structurée. Elle a intégré formellement le code des marchés publics, ce qui permet une sécurisation des procédures. L'Etat avait lancé, par circulaire du 7 mai 2010, un programme national de l'offre d'insertion avec pour objectif de renforcer le positionnement des SIAE dans les marchés publics comportant notamment des clauses d'insertion et ainsi accroître leur accès à la commande publique. Pourtant, malgré toutes les initiatives ainsi engagées, les résultats mesurables à travers les conclusions du recensement des marchés publics attestent du fait que le développement des clauses sociales dans les contrats de la commande publique reste bien en deçà des ambitions annoncées.

L'article 13 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire cherche à remédier à cela en disposant que les collectivités territoriales, établissements publics locaux et personnes publiques et privées soumises à l'ordonnance du 6 juin 2005, adoptent et publient un schéma de promotion des achats publics socialement responsables. Ce schéma détermine les objectifs de passation des marchés publics comportant des éléments à caractère social visant à concourir à l'intégration sociale et professionnelle de travailleurs handicapés ou défavorisés et les modalités de mise en œuvre et

de suivi annuel de ces objectifs. Au niveau communautaire, les nouvelles directives « marchés publics » vont dans le même sens.

Inspirées par ces dynamiques, certaines entreprises, parfois même des PME, se sont à leur tour lancées dans les achats socialement responsables, en collaborant directement ou indirectement avec les acteurs de l'insertion.

La Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) a confié à l'Avise la réalisation de la présente étude, afin de mieux identifier et analyser les politiques d'achats privés et ainsi permettre aux SIAE de mieux comprendre les stratégies RSE des entreprises. Par les exemples fournis, elle montre les dynamiques en cours. Par l'identification des bonnes pratiques et des leviers d'actions, elle montre le chemin qu'il reste à parcourir pour essaimer et aller plus loin encore. Cette étude, qui s'apparente à une réelle boîte à outils, pourra également être utile aux entreprises cherchant à mieux connaître l'IAE, un monde parfois vécu comme complexe, mais en réalité foisonnant d'initiatives.

Soutenir de réelles actions en faveur de l'insertion sociale et professionnelle, notamment en direction des personnes les plus éloignées de l'emploi, et accompagner les professionnels du secteur sont des objectifs prioritaires de la DGCS. Par cette publication et le soutien que nous apportons par ailleurs à l'Avise, à travers notre implication sur le site www.socialement-responsable.org, nous espérons contribuer à lever les obstacles au développement des achats privés socialement responsables et à renforcer la visibilité des SIAE auprès des acheteurs professionnels.

SOMMAIRE

Introduction	p.5
COMPRENDRE	
Notions et évolutions liées aux achats privés responsables	p.6
1. Eléments de repères	p.7
2. Un contexte favorable au développement des achats socialement responsables	p.11
SE REPÉRER	
Pratiques des entreprises en matière d'achats socialement responsables	p.16
1. L'impulsion d'une démarche d'achats socialement responsables	p.17
2. L'organisation du pilotage opérationnel	p.20
3. La mobilisation des salariés de l'entreprise	p.22
4. L'expérimentation d'achats socialement responsables	p.24
5. Le développement d'outils et méthodes en interne	p.27
6. Le déploiement et la diversification de la démarche d'achats socialement responsables	p.29
S'INSPIRER	
Retours d'expériences par famille d'achats	p.32
Fiche n° 1 : Services généraux / dépenses de fonctionnement	p.33
Fiche n° 2 : Services aux salariés	p.37
Fiche n° 3 : Sous-traitance industrielle	p.40
Fiche n° 4 : Solutions de gestion de la chaîne logistique	p.43
SE LANCER	
Dix conseils pratiques pour mieux se positionner sur les achats privés responsables	p.46
Conseil n° 1 : Formaliser son offre	p.47
Conseil n° 2 : Se faire connaître	p.47
Conseil n° 3 : Adopter une démarche commerciale	p.48
Conseil n° 4 : Mettre en œuvre sa stratégie commerciale	p.49
Conseil n° 5 : Entrer dans un démarche qualité	p.50
Conseil n° 6 : S'inscrire dans les stratégies territoriales de développement local	p.51
Conseil n° 7 : Se regrouper pour atteindre une taille critique	p.52
Conseil n° 8 : Innover socialement	p.53
Conseil n° 9 : Contacter les acteurs relais	p.54
Conseil n° 10 : Identifier, mesurer et valoriser son impact social	p.55
Contacts	p.57
En savoir plus	p.59

INTRODUCTION

L'accès des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) à la commande publique et privée est un enjeu fort pour consolider leur modèle économique, dans un contexte de raréfaction des financements publics. C'est aussi et surtout une manière de favoriser la création d'emplois pour les personnes en difficulté.

Aujourd'hui, les collectivités et les associations ne sont plus les seuls clients des acteurs de l'insertion : les entreprises se mettent également aux achats socialement responsables auprès du secteur.

Cette étude, réalisée en partenariat avec la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et à destination des SIAE, vise à mieux appréhender les dynamiques en cours, à analyser les pratiques actuelles dans les entreprises, à les illustrer par de nombreux exemples mais également à proposer des leviers d'action pour les structures qui souhaiteraient se positionner davantage sur les appels d'offres privés.

Avec le déploiement progressif des stratégies de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et

l'intérêt croissant des acteurs privés pour le sourcing de fournisseurs de proximité, la fonction achat se transforme pour prendre davantage en compte les enjeux du développement durable. Les SIAE sont particulièrement bien positionnées dans ce cadre. Nos retours d'expériences le démontrent, dans des domaines variés allant du recyclage du papier de bureau à la sous-traitance industrielle en passant par la mise en place de conciergeries et la logistique.

L'Avise, en partenariat avec la DGCS, a souhaité contribuer à la valorisation des bonnes pratiques et à la sensibilisation et l'outillage des acteurs de l'insertion en matière d'achats privés socialement responsables. Avec pour objectif d'essaimer les initiatives et plus largement, d'en inspirer de nouvelles.

La première partie de cette étude est dédiée à l'analyse du contexte dans lequel se déploient les achats privés socialement responsables et peut intéresser toutes les structures d'utilité sociale et les entreprises. Les parties suivantes se focalisent quant à elle plus particulièrement sur les partenariats commerciaux entre entreprises dites « classiques » et SIAE.

Méthodologie et recueil des données

Cette publication ne prétend pas à l'exhaustivité mais fait la démonstration de la diversité des expériences pouvant être mises en œuvre, dans un objectif d'essaimage de ces pratiques. Les données ont été collectées dans le cadre d'entretiens réalisés auprès de salariés permanents de SIAE (directeurs, responsables commerciaux, etc.) et d'entreprises (directeurs développement durable, innovation sociétale, etc.). Une quinzaine d'entretiens qualifiés ont permis de collecter des retours d'expériences et bonnes pratiques pertinents, complétés par des recherches bibliographiques et des ressources issues du site www.socialement-responsable.org.

COMPRENDRE

NOTIONS ET ÉVOLUTIONS LIÉES AUX ACHATS PRIVÉS RESPONSABLES

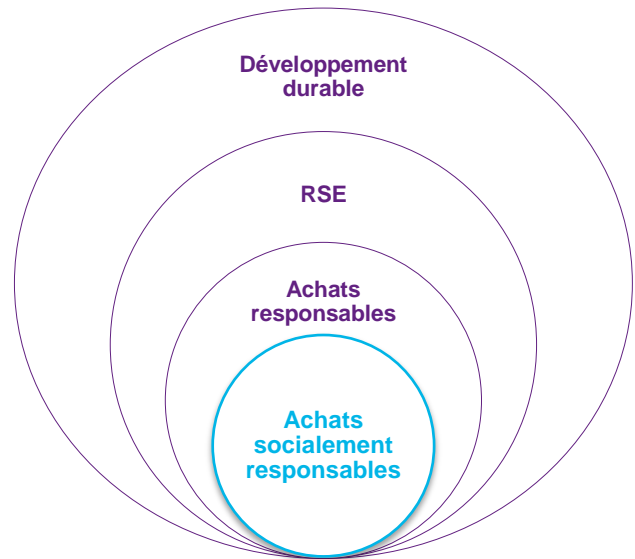
Les entreprises ne peuvent pas tout produire par leurs propres moyens. Elles se procurent donc les biens et services nécessaires à leur activité. D'après l'ADEME, les achats représentent ainsi en moyenne 50 % de leur chiffre d'affaires. La stratégie des acteurs privés en la matière est l'une des pierres angulaires de leur performance financière.

Depuis quelques années, **l'achat devient également un levier essentiel pour la mise en œuvre d'actions de développement durable**, portées par l'évolution des contraintes réglementaires, des normes, de la prise de conscience du rôle de l'entreprise dans son écosystème local et des comportements du consommateur.

1 ÉLÉMENTS DE REPÈRES

Au-delà de leur rôle économique, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'impact social et environnemental de leurs activités sur les écosystèmes et leurs parties prenantes. Dans ce contexte, l'achat devient une composante essentielle de leur stratégie.

Par son engagement dans une démarche d'achats socialement responsables, une entreprise peut en effet devenir l'acteur d'un développement plus durable et en tirer certains bénéfices. Le développement durable figure ainsi parmi les objectifs achats 2014 de 54% des sondés de l'enquête Étude Agile Buyer / HEC Groupement Achats : la tendance est en augmentation par rapport aux années précédentes.



Situer les Achats socialement responsables

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Globalement, si l'on parle de la RSE comme d'une déclinaison pour les entreprises du développement durable, la Commission européenne retient quant à elle cette définition : il s'agit de « **la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société** ». S'il faut, pour s'en acquitter, « *respecter législation et conventions collectives* », il faut aussi « *avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base* ».

Des réglementations et initiatives favorables

Ces dernières années, la RSE a gagné en visibilité sur la scène publique, grâce notamment à l'apport de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001 et au Grenelle de l'Environnement 2 de 2010. Ces lois ont imposé à un certain nombre d'entreprises de plus de 500 salariés de rendre plus visibles, dans les rapports présentés par les conseils d'administration, « *des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités* ».¹

D'après le décret d'application d'avril 2012, toute entreprise de plus de 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros se verra dans l'obligation de publier ces informations, au plus tard au moment des bilans de l'exercice 2014.

¹ cf. [Code du Commerce](#).

Il y a quelques mois, le gouvernement français lançait également une plateforme nationale d'actions globales pour la Responsabilité sociétale des entreprises, dont l'objectif est de répondre à la demande faite par la Commission européenne de voir chaque État membre se doter d'un « *plan ou liste d'actions prioritaires visant à promouvoir la RSE dans le contexte de la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020* ».

Le Parlement Européen vient par ailleurs d'adopter une [directive en matière de reporting extra-financier](#). Les législateurs, français comme européens, se saisissent ainsi de plus en plus de la RSE.

Au niveau international, la RSE s'entend au sens large : on parle aussi bien du respect des droits des travailleurs que d'une sous-traitance plus responsable. Un certain nombre de textes font ainsi référence : la Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'Organisation Internationale du Travail de 1977 ou encore le Pacte mondial de l'ONU.

[77% des grandes entreprises mobilisent une norme pour réaliser leur reporting RSE]

[Enquête AFEP / MEDEF / ORSE, février 2014](#)

La norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale

La norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations publiques et privées propose des lignes directrices à mettre en œuvre autour de sept thématiques : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

Norme internationale d'application volontaire, la norme ISO 26000, publiée en 2010, n'est pas destinée à la certification car elle ne contient pas d'exigences, mais bien des lignes directrices dont peuvent se saisir les entreprises pour réfléchir à leur politique de responsabilité sociétale.

Cependant, des labels ont été mis en place pour mieux faire reconnaître l'engagement des entreprises en matière de RSE.

C'est le cas par exemple du label LUCIE qui fait référence. Le MEDEF indique par ailleurs que cette norme peut « *servir de cadre pour l'élaboration de la stratégie RSE et le reporting extra-financier* ». Elle fait l'objet d'un large consensus au niveau international.



La norme ISO 26000



« *ISO 26000 a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à les encourager à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. Elle a vocation à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale [...]* »
d'après l'organisation internationale de normalisation (ISO).

Télécharger la [Présentation ISO 26000](#).

Les achats responsables

Les achats responsables sont une composante à part entière de la RSE.

[Le décret d'application du Grenelle 2](#) sur le reporting extra-financier indique ainsi, parmi les informations que les entreprises doivent fournir, la nécessité de communiquer des éléments sur « *la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux* », en ce qui concerne la sous-traitance et les fournisseurs.

D'après l'Observatoire des achats responsables (ObsAR), l'achat responsable peut se définir de la manière suivante : « *Tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique. L'acheteur recherche l'efficacité, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeur et en mesure l'impact* ».



Le coût global

Le coût global intègre, en plus du coût d'achat stricto sensu, les coûts d'utilisation, de maintenance, et ceux liés à la fin de vie des produits. « *C'est l'un des paramètres essentiels d'une politique d'achats responsables bien menée* », indique l'ADEME. Réfléchir en coût global est ce qui peut amener, par exemple, des entreprises à relocaliser leurs activités en France, après avoir pris en compte non seulement le coût de production de leurs biens et services, mais aussi les coûts liés à la logistique et au transport.

Plus simplement, il s'agit d'intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les processus achats. Par exemple : le respect de la biodiversité, la lutte contre les pollutions, l'efficacité énergétique, la collaboration avec certains acteurs économiques (insertion, handicap, etc.), etc.

La norme X50-135 sur les achats responsables

Afin de favoriser le développement des achats responsables, une norme spécifique a récemment été publiée en France (juillet 2012), sous l'égide de l'observatoire des achats responsables (ObsAR) et de l'AFNOR. Il s'agit d'une déclinaison métier de l'ISO 26000 sur la thématique des achats responsables.

D'après l'AFNOR, la norme X50-135 sur les achats responsables « *présente des recommandations, à destination des Directions et / ou fonctions achats et Directions générales mais aussi de l'ensemble des parties prenantes du processus achats, pour aider à la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et dans l'optique d'intégrer aux contraintes économiques les différentes dimensions de la responsabilité sociétale telles que décrites dans l'ISO 26000* ».

L'impact environnemental : premier axe intégré par les entreprises

Les entreprises sont aujourd'hui majoritairement plus avancées en matière d'achats responsables sur le volet environnemental.

Une législation favorable au développement de ces achats éco-responsables / achats durables a été mise en place, au niveau communautaire comme national. Des signaux forts ont été envoyés, comme l'application du principe de la « responsabilité élargie du producteur » (REP), en ce qui concerne par exemple la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)².

Avec le Grenelle de l'Environnement et la médiatisation accrue des risques écologiques, les acteurs privés sont aussi amenés à revoir leur politique de production pour une meilleure prise en compte de la dimension environnementale.



Le label Relations fournisseur responsables

Créé fin 2012, ce label vise à « *distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs* », indique le Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. Il certifie des entreprises « *attachées à des pratiques d'achats responsables et vertueuses* ». Il est destiné aux acteurs privés signataires de la Charte Relations fournisseur responsables qui souhaitent consolider leur engagement de progrès en matière d'achats. Cette charte contient 10 engagements, dont « *favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordre et fournisseurs stratégiques* », « *apprécier le coût total de l'achat* », « *veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise* ». Le volume d'achats des entreprises signataires de la Charte Relations fournisseur responsables est de l'ordre de 450 milliards d'euros.

Télécharger la [Charte relations fournisseur responsables](#)

² cf. site du [Ministère de l'Ecologie](#).

Ils ont notamment recours à des systèmes de management environnemental (SME) pour mieux gérer l'impact de leurs activités (ce qu'on appelle les « externalités négatives », comme par exemple l'émission de gaz à effet de serre). Cela a d'importantes répercussions sur les fournisseurs de l'entreprise, car cette dernière peut parfois reporter ses engagements sur ses sous-traitants.

Si l'entreprise ne reporte pas exclusivement ses engagements sur ses sous-traitants, les achats responsables peuvent constituer pour elle une opportunité d'apporter de la valeur ajoutée aux relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs et de construire des relations plus durables avec eux.

Les achats socialement responsables

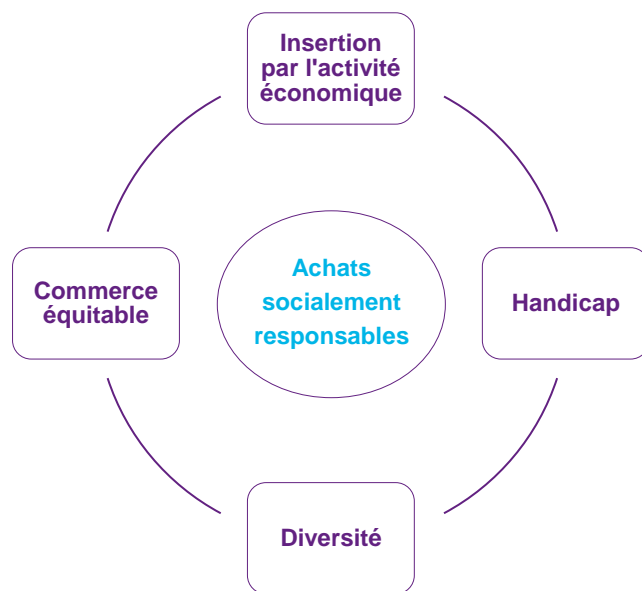
Au niveau international, les réalités sont très disparates puisqu'un achat socialement responsable peut être entendu comme un achat respectant les grands textes internationaux en matière de RSE. Il s'agit par exemple du respect de la part des fournisseurs des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT). Il n'est pas rare que les grandes entreprises lancent par ailleurs des « audits sociaux » sur site pour s'assurer du suivi des engagements.

Dans le cadre des pratiques en France, l'achat socialement responsable regroupe également une grande variété de réalités. L'Avise propose la définition suivante : « *Les achats socialement responsables consistent en le développement de flux d'affaires entre acheteurs (collectivités, entreprises, etc.) et structures d'utilité sociale. Les acheteurs intègrent des exigences et/ou des critères en faveur du « progrès social » dans leurs appels d'offres, en plus des impératifs habituels de coût, de délai et de qualité qui s'appliquent au(x) fournisseur(s) choisi(s) ».*

L'impact social : la responsabilisation de l'entreprise

Avoir recours à des structures de la diversité, du handicap, de l'insertion par l'activité économique et du commerce équitable dans le cadre de ses achats est donc considéré comme un acte « socialement responsable », car dès lors, l'achat n'a pas uniquement une dimension économique entre deux acteurs.

Il cherche en effet également à maximiser l'impact social, que ce soit en impliquant des personnes en parcours d'insertion, en sollicitant des entreprises locales implantées dans des quartiers politiques de la ville, en s'assurant de la juste rémunération des producteurs du Sud, etc.



Les acteurs permettant de maximiser l'impact social des achats

2

UN CONTEXTE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DES ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES

D'après le baromètre de l'engagement social et sociétal des entreprises sur le territoire ([baromètre fondation FACE](#), novembre 2013), les entreprises sont aujourd'hui engagées en priorité sur l'amélioration de leurs pratiques internes, sur des initiatives dans l'éducation et sur des actions en faveur de l'accès à l'emploi.

Parmi les 86% d'entreprises qui se disent engagées dans l'amélioration de leurs pratiques internes, 72% indiquent favoriser le développement des achats responsables. En outre, 80% des entreprises pensent que les relations entre les associations et les entreprises vont se développer à l'avenir³.

Les achats socialement responsables sont

l'une des composantes de ces nouvelles relations, qui cherchent à explorer d'autres voies que le mécénat ou la subvention afin de développer des liens commerciaux privilégiés à haute valeur sociale ajoutée tout en s'inscrivant dans la stratégie de l'entreprise en matière de RSE. Les entreprises estiment ainsi à 90% que leur engagement social et sociétal contribue favorablement à l'image externe de l'entreprise, à 89% à leur intégration dans l'environnement local, et à 83% au climat interne et à la cohésion sociale dans l'entreprise ([Baromètre fondation FACE](#)).

[Une entreprise sur deux place l'empreinte sociale (ou création de valeur sociale) au cœur de ses sujets d'action et de réflexion, soit deux fois plus que trois ans auparavant.]

Étude d'Accenture, La marque et le territoire, les entreprises face à leur empreinte sociale, 2013.

Des réglementations incitatives

Le cas du secteur protégé et adapté

En autorisant le recours à la sous-traitance auprès des structures du handicap pour réaliser une partie de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, la législation se montre favorable aux achats socialement responsables auprès du secteur protégé et adapté. En effet, en sous-traitant des marchés aux structures du handicap, les entreprises remplissent en partie leur obligation de contribuer financièrement à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH).

Les entreprises ont donc d'abord développé leurs relations commerciales avec des structures d'utilité sociale dans le cadre de cette contrainte qui s'applique à eux depuis les lois de 1987 et de 2005. Avant de s'inscrire dans une dynamique de RSE, la finalité première de la sous-traitance avec le secteur protégé et adapté reste de remplir l'obligation d'emploi⁴.



L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés pour les entreprises

Lorsqu'une entreprise atteint ou dépasse l'effectif de 20 salariés, elle doit compter au minimum 6 % de personnes handicapées dans son effectif. Pour réaliser cet objectif, la loi prévoit des alternatives au recrutement direct de personnes handicapées : l'entreprise peut sous-traiter des marchés aux structures du handicap (établissements et services d'aide par le travail ESAT, entreprises adaptées EA). Dans ce cas, un pourcentage du montant de la facture de sous-traitance est déduit de la contribution due à l'AGEFIPH en cas de non-respect du quota des 6 %. Les entreprises qui n'emploient aucune personne handicapée et qui n'ont entrepris aucune action concrète en leur faveur pendant plus de 3 ans sont soumises à une sur-contribution équivalente à 1 500 fois le Smic horaire par personne handicapée manquante.

³ source : Observatoire des partenariats associations - entreprises, mai 2009 (Le Rameau).

⁴ cf. Guide pratique publié par Chorum et Handeco.

Les clauses sociales d'insertion

Les entreprises qui répondent à des marchés publics sont soumises aux obligations inscrites par le pouvoir adjudicateur dans ses appels d'offres. L'acheteur peut intégrer aux documents de la consultation, dans le cadre de sa propre politique d'achats publics socialement responsables, des mentions obligeant l'entreprise attributaire à réaliser des « heures d'insertion » : ce sont les clauses sociales d'insertion.

Pour un marché donné, l'entreprise titulaire peut ainsi mobiliser du personnel en parcours d'insertion ou dans certains cas sous-traiter une partie de la prestation à réaliser à une structure d'insertion par l'activité économique. Des clauses sociales environnementales peuvent également faciliter le recours à des acteurs du commerce équitable. Depuis quelques années, les clauses sociales se développent, y compris dans les marchés privés. Les entreprises, notamment celles qui répondent à des marchés publics, ont en effet développé des critères sociaux pour leurs propres achats, incitant leurs fournisseurs à avoir recours aux acteurs de l'ESS et / ou achetant même directement biens et services à ces derniers.



Trois façons de mettre en œuvre les clauses sociales d'insertion

Les clauses sociales d'insertion sont un outil de lutte contre le chômage et les exclusions. Elles permettent de donner du travail à des personnes éloignées de l'emploi.

Si une entreprise classique est titulaire d'un marché intégrant des clauses sociales d'insertion, elle a trois possibilités de les mettre concrètement en œuvre :

- L'embauche directe de personnes en difficulté d'insertion, par exemple dans le cadre de contrats de professionnalisation.
- La mise à disposition de salariés en insertion par une SIAE ou dans certains cas par une entreprise de travail temporaire de droit commun.
- La sous-traitance ou la co-traitance avec une SIAE.

Les clauses sociales sont donc un levier de développement économique et de consolidation des SIAE, qui emploient des personnes en difficulté, potentiellement bénéficiaires de la clause sociale.

Le développement de l'ancrage territorial des entreprises

La norme ISO 26000 (voir p.8) définit l'ancrage territorial de la manière suivante : « *L'ancrage territorial est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* ».

[**88%** des PME et **79%** des grandes entreprises interrogées pensent que les associations sont légitimes pour favoriser leur ancrage territoriale.]

L'observatoire national des partenariats associations - entreprise.

Les enjeux de l'ancrage territorial

Dès 2006, IMS-Entreprendre pour la cité et l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) ont mis en évidence les enjeux stratégiques pour les acteurs privés d'un positionnement sur la question « locale ». Réputation, gestion et anticipation des risques (par les synergies avec les décideurs locaux), mais également « license to operate » ou droit à opérer (« *la capacité de l'entreprise à contribuer au développement socio-économique local est déterminante dans le cadre de nouveaux appels d'offres ou d'ouverture de marchés. C'est un élément différenciateur majeur auprès des clients et partenaires potentiels locaux* ») et innovation dans les marchés et les produits (par ex. adaptation de l'offre aux marchés locaux).

Le territoire permet par ailleurs à l'entreprise de dynamiser ses ressources humaines, en constituant un vivier de talents. Autant d'enjeux pour lesquels les acteurs de l'ESS, majoritairement des PME avec une forte identité locale, ont des réponses à apporter.

L'achat auprès des PME locales

L'achat auprès de PME de proximité est l'un des outils mobilisés par les entreprises pour mieux s'implanter sur leur territoire, dans une volonté de soutenir le tissu économique local. Les structures de l'ESS peuvent donc profiter de ces dynamiques. La « responsabilité territoriale » figure ainsi parmi les engagements mentionnés dans la charte « Relations fournisseur responsables » (voir p.9).

[53% des acteurs privés répondants déclarent avoir une démarche active, dans leurs pratiques achats, pour solliciter les TPE/PME compétentes n'ayant pas les moyens de se faire connaître]

[Baromètre 2014 des achats responsables ObsAR.](#)

Par ailleurs, d'après le [baromètre 2014](#) de l'Observatoire des achats responsables (ObsAR), « *les TPE / PME sont progressivement plus sollicitées* » dans le cadre des achats responsables. Plus de 60% des répondants à l'enquête de l'ObsAR indiquent prendre en compte dans leurs pratiques achats « l'efficacité économique de l'offre plutôt que la taille et le nombre de références ». Les SIAE, globalement des structures de petite taille, sont donc particulièrement bien positionnées dans ce cadre. Elles ont l'avantage de pouvoir proposer, par leur caractère flexible et leur capacité à s'adapter aux besoins, des solutions ad hoc aux entreprises. Certaines d'entre elles vont même jusqu'à collaborer plus étroitement avec une structure locale, pour co-créeer une nouvelle activité économique (exemples sur www.ashokacentre.org).

La volonté des entreprises de soutenir l'emploi local

Dans une société en crise, le rôle des entreprises s'affirme. Il est même considéré comme prépondérant : 92% des dirigeants d'entreprise estiment que leur priorité doit être de se mobiliser en faveur de l'emploi des jeunes ([Baromètre fondation FACE](#)). Par ailleurs, une étude publiée par Publicis Consultant en 2010 montrait que la création d'emplois était le rôle principal d'une entreprise pour 79% des français, loin devant la création de produits et de services (28%). Les différentes politiques publiques lancées ces dernières années montrent également que les entreprises sont attendues sur ce sujet.

L'entreprise dynamise son bassin d'emploi local

Les acteurs privés ne se contentent plus aujourd'hui de gérer des procédures de recrutement, certains assurent une présence sur le bassin d'emploi local, en organisant des forums, concours, interventions dans les écoles, etc. Au-delà de la performance économique, ils cherchent à apporter une plus-value sociale et sociétale à leur dynamique RH, en diversifiant les profils. Certains s'engagent même dans des démarches volontaristes en la matière : Charte de la diversité, Charte Entreprises et quartiers, etc. Des associations d'entreprise, tels que les Clubs régionaux d'entreprises pour l'insertion (CREPI) travaillent également sur ces sujets.



Charte Entreprises et quartiers

En juin 2013, 40 entreprises ont signé [la Charte Entreprises et Quartiers](#). Elle invite les entreprises à soutenir le développement économique local et à développer des partenariats économiques avec les acteurs de l'IAE. Elle permet ainsi aux habitants des quartiers populaires de bénéficier d'un meilleur accès à l'éducation, d'un accompagnement vers l'emploi et la formation, etc. En juin 2014, 9 autres entreprises l'ont signée.

L'entreprise favorise l'emploi via ses achats socialement responsables

Lorsque l'entreprise n'est pas en phase de recrutement, elle peut chercher, par ses achats responsables auprès des acteurs de l'ESS, et notamment de l'insertion par l'activité économique, à favoriser indirectement l'emploi sur son territoire.

[**51%** des acheteurs interrogés indiquent favoriser à travers leurs achats « l'emploi dans le bassin d'emploi local »]

[Baromètre 2014 des achats responsables ObsAR.](#)

L'émergence de la consommation responsable

En 2012, une enquête menée par Ethicity avec le soutien de l'ADEME a montré que 88% des français déclaraient que la crise économique devrait être une occasion de revoir nos modes de vie et de consommation. Le lieu de fabrication est, entre autres, une information de plus en plus attendue sur les étiquettes des produits pour 49% d'entre eux.

Un produit permettant de consommer responsable doit être fabriqué localement afin de favoriser les économies de transport et le développement de l'emploi au niveau local pour 42 % des français.

Consommer autrement : des prémices encourageants

Si les « éco-gestes » sont entrés dans le quotidien (tri des déchets, réduction de la consommation d'énergie et d'eau, don de vêtements, etc.), la consommation responsable d'un point de vue social et sociétal n'en est encore qu'à ses prémices.

Seulement 8% des français achètent régulièrement des produits issus du commerce équitable. Cependant, toujours d'après la même source, 51% d'entre eux seraient très intéressés par des produits de la consommation durable s'ils avaient plus de transparence sur l'engagement social et environnemental des entreprises produisant ces produits. En outre, des drames médiatisés dans le monde entier (comme l'effondrement du Rana Plaza en 2013) rendent visibles auprès des consommateurs les conditions parfois désastreuses de la sous-traitance au niveau international et forcent les marques à adopter des comportements plus responsables pour éviter la désaffection de leurs clients.

Ainsi, selon un sondage Ifop mené en janvier 2013, 77% des personnes interrogées estimaient que le critère de fabrication française « est suffisamment important pour justifier de payer plus cher un produit ». De nouveaux comportements qui pourraient devenir plus courants en développant l'information et l'incitation, comme cela a déjà pu être testé pour renforcer les achats plus responsables en matière écologique à travers la mise en place, en 2012, de l'expérimentation de l'affichage environnemental des produits de grande consommation⁵.

L'affichage sociétal commence quant à lui à émerger chez certains acteurs. On peut notamment le trouver dans les initiatives lancées par la marque ALTER ECO en matière de commerce équitable et par celles du groupe SEB en ce qui concerne les acteurs de l'IAE.

Exemple Sticker TEFAL



⁵ Pour en savoir plus, consultez notamment le [Bilan au Parlement de l'expérimentation nationale](#).

La mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein des entreprises fait des directions achats bien plus qu'une fonction support. Elles sont de plus en plus des interfaces stratégiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, et peuvent mettre au cœur de leurs démarches des enjeux liés au développement du tissu économique local.

Les acteurs de l'ESS (et plus particulièrement de l'IAE), prestataires de proximité, peuvent donc se positionner dans le cadre des politiques RSE des entreprises, puisqu'ils apportent à ces dernières l'impact sociétal qu'elles cherchent à développer dans leurs actions.

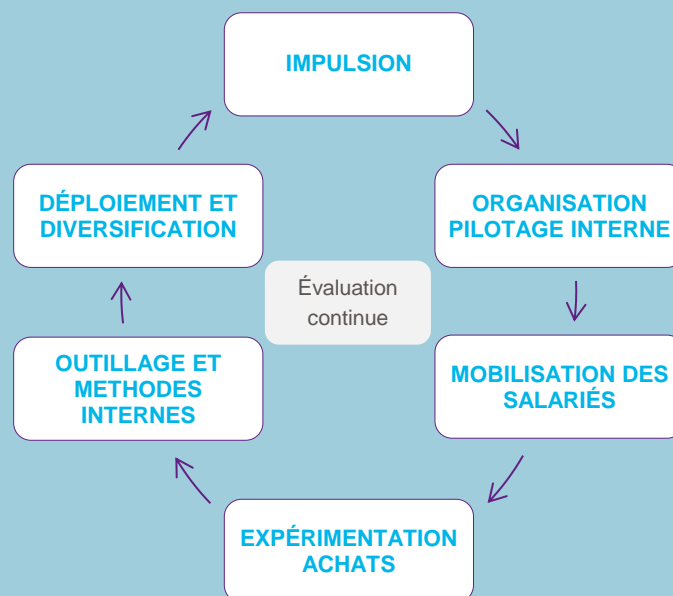
Mais comment les entreprises mettent-elles en place les achats socialement responsables ? Sur quels types d'achats ont-elles davantage recours aux acteurs de l'IAE ? Comment s'organisent-elles en termes de ressources humaines ?

SE REPÉRER

PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Les acteurs privés ont des pratiques d'achats variées auprès du secteur de l'insertion par l'activité économique. Optimisation de l'organisation interne, mobilisation des salariés, phase d'expérimentation ou de déploiement... **Il est primordial de bien connaître l'état d'avancement et la maturité de l'entreprise en matière de collaborations commerciales avec l'IAE pour bien se positionner.**

Les entretiens menés auprès d'entreprises et les recherches documentaires effectuées pour cette étude ont permis d'identifier six étapes successives (schéma ci-dessous), interdépendantes les unes des autres, dans les pratiques des acteurs privés en matière d'achats socialement responsables. L'évaluation apparaît en filigrane, de manière continue. Ces étapes sont détaillées et illustrées dans cette partie.



Les étapes d'une démarche d'achats socialement responsables de l'entreprise



Les témoignages de cette partie proviennent majoritairement de grandes entreprises. Il ne faut pas pour autant en conclure que les PME ne sont pas des acteurs majeurs en termes de RSE. Quelques exemples montrent bien que les petites et moyennes entreprises s'engagent également en la matière. Les différentes étapes de mise en œuvre décrites peuvent être adaptées à ce type d'acteur, à plus petite échelle.

1 L'IMPULSION D'UNE DÉMARCHE D'ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES

L'achat socialement responsable auprès des structures d'insertion n'est pas une démarche fondée ex nihilo. Pour Joël Tronchon, directeur du développement durable du groupe SEB, « *acheter responsable n'est pas un acte cosmétique : c'est l'un de nos enjeux prioritaires au niveau mondial* ».

Volontaristes, **les collaborations commerciales avec le secteur de l'IAE se rattachent bien souvent à une politique plus vaste de l'entreprise** en matière d'ancrage territorial, de mobilisation sur la question de l'emploi, de communication, etc. Parfois, cette démarche peut être intégrée au cœur du business model de l'entreprise, notamment chez les acteurs privés ayant une fibre sociale comme ceux commercialisant des produits issus du commerce équitable.

Ainsi, on distingue plusieurs approches, parfois complémentaires : l'achat local, l'achat solidaire, l'achat pour créer de l'emploi et l'achat pour créer de la valeur ajoutée.



SIAE, prenez connaissance de la démarche suivie par l'entreprise cliente ou par l'acteur privé auquel vous souhaitez proposer des prestations.

L'impulsion politique donnée par l'entreprise à sa démarche d'achats socialement responsables est généralement structurée dans un document de référence qui peut prendre la forme d'une charte achats responsables, envoyée aux fournisseurs pour partager les engagements avec eux. Celle-ci est souvent disponible en ligne sur le site de l'entreprise.

L'achat local

L'entreprise peut englober ses relations commerciales avec les structures d'insertion dans une politique d'achat local. Ainsi elle contribue économiquement au développement du territoire dans lequel elle s'implante en privilégiant les PME de proximité. On rencontre généralement ce type de politique dans les grandes firmes internationales qui cherchent à démontrer les plus-values socio-économiques de leurs activités dans les pays où elles sont présentes. Cette démarche déployée au niveau mondial peut ainsi avoir des répercussions en France.



« La part locale », une politique de dynamisation du tissu économique local
Groupe Total



Sur son site internet (pages « [société et environnement](#) ») Total explique : « *Nos activités, comme notre assise financière, génèrent des attentes considérables. Ces attentes, nous nous devons de les comprendre et d'y apporter des réponses* ». Le groupe Total cherche, entre autres, à renforcer l'emploi et la sous-traitance dans les pays hôtes. « *L'emploi est très souvent la priorité des régions qui nous accueillent. C'est pourquoi, partout, nous nous mobilisons pour contribuer à créer des emplois et à dynamiser le tissu économique. Total veille par ailleurs à faire*

progresser en permanence la part locale de ses activités ».

Cela peut passer par du recrutement local, de la formation mais également de l'achat de biens et services produits sur le territoire.

Pour les acheteurs de Total, renforcer la « part locale » des activités consiste donc à identifier et solliciter des fournisseurs locaux pour « valoriser le tissu industriel et les compétences des habitants ».

Les initiatives d'achats auprès du secteur de l'insertion sont par exemple prises au niveau local

sur les différents sites en France. On peut notamment citer Total Aquitaine, qui travaille avec l'entreprise d'insertion STEP. « *Total et son Centre Scientifique et Technique basé à Pau est une entreprise très importante sur le bassin économique. Il est l'un de nos principaux clients historiques. Nous réalisons pour eux de la numérisation de dossiers techniques, de la tierce maintenance applicative, etc.* » explique Kenny

Bertonazzi, directeur général de STEP, « *soutenir notre entreprise, c'est, je pense, un moyen de renforcer sa politique de soutien au développement local et de consolider son ancrage territorial* » explique-t-il.

Sources : www.total.com, [fiches témoignages GARIE](#).

L'achat solidaire

Les entreprises peuvent aussi inscrire les achats auprès du secteur de l'insertion dans le cadre d'une politique d'achats solidaires plus globale, qui peut également concerner leurs implantations internationales. L'achat solidaire permet ainsi de privilégier l'achat auprès de structures du handicap, de coopératives de producteurs issus du commerce équitable, de structures employant des personnes en difficulté, etc.



« Le Solidarity Sourcing », une politique d'achats solidaire mondiale Groupe L'Oréal



La politique de responsabilité sociétale de L'Oréal vise à « partager la croissance » de l'entreprise avec :

- les salariés (programme de protection sociale mondial pour les collaborateurs du groupe),
- les fournisseurs (audits sociaux, association aux actions de développement durable, etc.)
- les communautés locales (création d'emplois pour les personnes en difficulté).

En matière de soutien aux communautés locales, L'Oréal cherche à développer les modèles d'« inclusive business », en faisant la promotion de l'inclusion à travers la micro-distribution, la formation aux métiers de la beauté et les achats solidaires.

Sur ce sujet, le groupe a lancé en 2010 une politique d'achats solidaires mondiale, le « Solidarity Sourcing ». La vision politique de cette démarche est portée par Jean-Paul Agon, Président-DG du groupe, qui indique : « *Je suis convaincu qu'une entreprise économiquement performante doit avoir une empreinte sociale et sociétale positive* ».

« *Il s'agit de mettre la puissance d'achat de L'Oréal au service de l'intégration de populations en situation de précarité et ainsi de recréer du lien économique et social* » explique par ailleurs Chea Lun, Directrice du Solidarity Sourcing.

Dans le rapport développement durable 2013 du groupe, on peut lire que « *grâce à ces projets, des entreprises détenues par des minorités, des TPE/PME ou des associations spécialisées dans l'inclusion des personnes handicapées et l'insertion sociale viennent peu à peu étoffer la liste des fournisseurs de L'Oréal à travers le monde* ».

Par exemple, en Afrique du Sud la sous-traitance de la mise en place de films plastiques rétractables autour des produits est confiée à un atelier pour aveugles de Soweto. 500 000 produits de coloration ont ainsi été livrés, pour une prestation d'un montant d'environ 12 000 euros et quatre salariés impliqués.

En France, depuis 2011 le groupe collabore avec l'entreprise d'insertion [Ares](#) pour le nettoyage du matériel utilisé dans les laboratoires du centre de recherche de L'Oréal.

Au total, 22 000 personnes ont bénéficié du programme en 2013 et L'Oréal ambitionne de toucher 100 000 personnes issues de communautés en difficulté sociale ou financière d'ici à 2020.

Source : [Rapport développement durable 2013 de L'Oréal](#).

L'achat pour créer de l'emploi

L'entreprise peut également recourir aux structures d'insertion dans une logique de création d'emploi, notamment pour des personnes ayant de bas niveaux de qualification. Ainsi, 51% des acheteurs interrogés dans le cadre du [baromètre 2014 des achats responsables de l'ObsAR](#), indiquent favoriser à travers leurs achats « *l'emploi dans le bassin d'emploi local* ».



Une politique « citoyenne » tournée vers l'emploi local Schneider Electric



« *C'est notre devoir d'agir particulièrement au cœur des bassins où nous sommes présents* », peut-on lire dans le rapport Développement Durable de Schneider Electric, au chapitre « une entreprise citoyenne ». « *Socialement, la crise a touché tout le monde, et il est important que nous développions des actions localement, dans les quartiers* » explique Didier Coulomb, Directeur Innovation Sociétale chez Schneider Electric.

Ainsi, le Groupe a une approche plus large qu'un seul soutien au secteur de l'IAE via les achats responsables :

- Il a créé l'association [100 chances 100 emplois](#), dont l'objectif est d'« *accompagner les jeunes des quartiers Politique de la Ville jusqu'à l'emploi durable* » et ce dans une démarche d'égalité des chances.

- Il s'est engagé à recruter 70 emplois d'avenir.
- Il est l'un des financeurs de l'Action Tank [Entreprise & Pauvreté](#) qui travaille notamment sur les leviers en matière de réduction de la pauvreté et de l'exclusion par des initiatives économiques.
- Il est signataire de la charte Entreprises et Quartiers (voir p.13).

En ce qui concerne l'achat auprès des SIAE, Schneider Electric sous-traite par exemple à L'Atelier SIIS l'assemblage de disjoncteurs et transformateurs industriels ainsi que du conditionnement en sachets et du contrôle visuel de pièces en résine de polyester.

Voir aussi : Partie « S'inspirer », fiche n°3 : La sous-traitance industrielle.

L'achat pour créer de la valeur ajoutée

Parfois, l'achat socialement responsable auprès du secteur de l'IAE fait partie d'une démarche de responsabilité sociétale intégrée au business model de l'entreprise. Il s'agit pour elle de proposer à la vente des produits différenciés de la grande distribution, positionnés comme porteurs de sens. C'est par exemple le cas pour les entreprises sociales ou les entrepreneurs du commerce équitable.



Une politique pour créer un modèle économique différent Veja



« *La relation commerciale établie avec Ateliers Sans Frontières ne relève pas d'une politique d'achats socialement responsables, elle fait partie de la valeur ajoutée du produit proposé* », explique Amandine Martin, chargée de communication chez Veja. « *On veut avoir une démarche vraiment différente par rapport au monde du textile classique.* »

On ne fait pas de marketing. Toute la valeur ajoutée du produit est dans son ADN même » poursuit-elle.

La marque cherche ainsi à créer un « *modèle économique différent de A à Z* » et à « *injecter du sens à chaque étape* » :

- Au niveau du sourcing des fournisseurs : mise en place de partenariats de long terme. Par exemple avec l'ADEC, une association de producteurs de coton bio dans le Nordeste brésilien ou avec l'association Amopreab en Amazonie pour la récolte du caoutchouc sauvage.
 - Au niveau de la fabrication : le coton bio équitable respecte les règles de l'agroécologie, le caoutchouc est naturel.
 - Au niveau du transport : Veja privilégie le transport par bateau depuis le Brésil jusqu'aux entrepôts en France.
 - Au niveau de la commercialisation : avec le partenariat privilégié avec Ateliers Sans Frontières en matière de logistique.
- Voir aussi :** Partie « S'inspirer », fiche n° 4 : Les solutions de gestion de la chaîne logistique.

2 L'ORGANISATION DU PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Concrétiser une démarche d'achats socialement responsables auprès du secteur de l'IAE peut avoir des impacts sur l'organisation interne de l'entreprise. Dans les grands groupes, le rôle de la direction développement durable peut ainsi être renforcé. Une organisation spécifique est parfois mise en place. On voit également émerger plus de transversalité entre services achat et ressources humaines, notamment en ce qui concerne les prestations d'intérim d'insertion. Au sein des organisations privées, les contacts peuvent donc être variés.



SIAE, identifiez, outre le service achats, les bons interlocuteurs dans les différentes directions auxquelles vous pouvez apporter une réelle plus-value (développement durable, communication, Ressources Humaines, etc.).

Les entreprises adoptent des organisations internes différentes selon le degré de maturité de leur politique et le niveau d'intégration des achats socialement responsables à leur business model.

La direction développement durable à l'initiative de la démarche

Direction RSE, développement durable ou innovation sociétale... Si elles prennent des dénominations différentes selon la politique de l'entreprise en la matière, les directions en charge des actions de développement durable sont un levier dans la mise en œuvre des achats socialement responsables auprès de l'IAE. Elles peuvent venir en appui, outiller les prescripteurs et acheteurs en interne, et constituer un relai opérationnel de l'impulsion politique.

« L'équipe Innovation Sociétale rattachée à la Direction Développement Durable du Groupe est un peu le chef d'orchestre de ces démarches d'achats responsables, le facilitateur en interne de l'entreprise, avec un fort soutien des équipes Achats. Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines porte une attention particulière aux femmes, aux seniors et aux personnes en situation de handicap, et nous soutient sur les actions en faveur des personnes en insertion sur lesquelles nous nous devons d'être force de propositions. » **Didier Coulomb, Directeur innovation sociétale Schneider Electric.**

Les organisations dédiées

Savoir travailler avec le secteur de l'IAE fait partie d'un engagement en matière de développement durable mais également d'une stratégie commerciale (en lien avec l'accès à des marchés publics intégrant une clause sociale). Certains acteurs privés du BTP et de l'environnement l'ont bien compris et ont internalisé les compétences nécessaires à la mise en place des collaborations avec les structures. C'est notamment le cas de Vinci, avec Vinci Insertion Emploi, et de Derichebourg Polyurbaine, avec la filiale Lien Environnement.



Internaliser la compétence insertion

Vinci Insertion Emploi, ViE



ViE, prestataire de services créé par VINCI pour les entreprises de son groupe et ses sous-traitants en 2011, est une société commerciale dont l'objet social est de favoriser le retour à l'emploi durable des publics en insertion. En 2013, plus de 1 350 000 heures d'insertion ont été prévues grâce à ViE. Chaque bénéficiaire du dispositif a pu travailler en moyenne 480 heures, soit plus de trois mois, sur des postes variés (conducteurs de travaux, logisticiens de chantier, maçons, secrétaires, comptables, projeteurs, etc.).

Plus d'une centaine de SIAE a été sollicitée dans le cadre d'achats socialement responsables. Ces structures ont pu réaliser en 2013 un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros en ce qui concerne la mise à disposition de personnel, et de 2 millions d'euros avec la sous-traitance de micro-lots.

« Nous avons anticipé la montée en puissance des achats socialement responsables. Nous avons commencé à réfléchir au projet ViE fin 2008, partant du constat que VINCI avait besoin

de s'outiller, d'accompagner ses filiales dans la mise en œuvre des clauses sociales et d'identifier les acteurs de l'emploi et de l'insertion sur les territoires.

Nous travaillions déjà avec des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) en Île-de-France, mais nos réflexions ont porté sur les modalités de l'élargissement du panel des structures avec lesquelles nous pouvions développer des collaborations dans le cadre des clauses sociales.

Nous avons d'abord référencé toutes les ETTI, mais nous développons simultanément des liens avec les associations intermédiaires, les entreprises d'insertion, etc. Quand les marchés sont lancés, nous identifions les besoins et regardons avec les structures d'insertion quelles sont leurs capacités. Nous pouvons notamment faire de la sous-traitance de lots ou de micro-lots d'un marché. C'est un véritable changement de braquet. L'approche est aujourd'hui beaucoup plus collaborative et partenariale. » explique Arnaud Habert, directeur général délégué de ViE.

Les liens entre direction achats et direction des ressources humaines

Certaines entreprises commencent à considérer les personnes en parcours d'insertion impliquées dans leurs achats socialement responsables comme de potentiels futurs collaborateurs. « *Les achats responsables : un terrain d'entente* » titrait récemment le magazine [Decision-Achats](#), évoquant les collaborations de plus en plus étroites entre directions RH et Achats au sein des entreprises (voir également le dossier « [La fonction achats, clé de la stratégie des entreprises](#) » sur [Decision-Achats.fr](#)).

Ces relations, déjà existantes sur des sujets spécifiques comme les achats de formation ou la sous-traitance auprès du secteur protégé sont amenées à se développer, notamment dans les entreprises qui ont recours à des prestations d'intérim d'insertion.



Les achats responsables sont aussi une dynamique RH

Groupe Seb



Selon les saisons, le groupe peut employer jusqu'à 150 intérimaires sur certains de ses sites, pour des remplacements ou lors de surcroît de travail sur des postes d'opérateurs de production ou d'agents logistiques. Les prestations d'intérim d'insertion entrent dans le champ d'un accord-cadre rattaché à la direction RH du groupe SEB, qui associe la direction des achats à cette démarche.

« On a déjà embauché des personnes issues de l'intérim d'insertion en CDI », explique Joël Tronchon, Directeur du développement durable du groupe SEB, « c'est un super vivier de recrutement ».

Il ajoute, « Nous sommes en cours de structuration de l'intérim d'insertion dans plusieurs de nos sites industriels. Nous avons un fort partenariat avec ADECCO insertion et le groupe ID'EES. Nous sommes très satisfaits sur ce point : les personnes mises à disposition sur des postes d'opérateurs de production ou de caristes sont toujours très bien encadrées et suivies. L'année dernière, nous n'avons enregistré aucun accident du travail, ce qui montre que l'intérim d'insertion se professionnalise de plus en plus. Il faut bien voir que l'action du groupe sur le volet achats socialement responsables n'est pas de la charité mais s'ancre bien dans une véritable dynamique RSE et RH ».



De l'achat à l'embauche

Recyclivre.com



Recyclivres.com sous-traite le stockage, la préparation et l'expédition des commandes de livres d'occasion de sa boutique en ligne à l'entreprise d'insertion [Ares](#).

« Nous avons embauché deux personnes en fin de parcours d'insertion qui venaient d'Ares. Nous avons besoin de deux chauffeurs livreurs pour la collecte des livres. A chaque fois que l'on crée ou

renouvelle un poste, je consulte mes partenaires. On connaît bien les personnes qui candidatent puisqu'Ares nous les recommande. Travailler avec une SIAE peut être un levier pour nos recrutements. Pour la structure, c'est aussi une occasion de trouver des débouchés à ses salariés en insertion. » explique David Lorrain, gérant de Recyclivre.com.

3

LA MOBILISATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE

La volonté politique de l'entreprise et l'optimisation de son organisation ne peuvent à elles seules suffire à développer des achats socialement responsables. **La démarche repose de manière concrète sur les salariés, et en premier lieu sur les acheteurs et prescripteurs (responsables de projets, managers, etc.).** Développer des relations commerciales avec des acteurs de l'ESS tels que les SIAE constitue d'ailleurs une opportunité pour l'entreprise de donner plus de sens et de poids à sa direction achats, et plus globalement, à ses salariés.



SIAE, vous pouvez proposer des animations au sein de l'entreprise cliente ou dans vos propres locaux pour accompagner vos prestations en vue de sensibiliser les salariés : opérations portes-ouvertes, événements de team-building, etc.

Vous pouvez également communiquer plus largement sur l'impact social des achats effectués par les entreprises auprès de votre structure, afin d'apporter aux acheteurs un sens particulier à la collaboration commerciale qu'ils entretiennent avec vous.

L'acheteur : premier acteur de la démarche

Le métier d'acheteur évolue

Dans les entreprises développant des démarches volontaristes d'achats responsables, l'acheteur n'est plus considéré comme un « cost-killer », une fonction support visant uniquement à rationaliser les coûts. Au contraire, il devient partie prenante de la politique de responsabilité sociétale. Il peut devenir un « véritable intrapreneur, dont les décisions sont de nature à restructurer le fonctionnement interne de son entreprise et celui de toute la filière au sein de laquelle il s'impose en acteur majeur » (cf. [la chronique de Hugues Poissonnier](#) dans la Harvard Business Review).

« Nos acheteurs considèrent que l'utilité sociale peut être conciliée avec la performance économique. L'achat socialement responsable donne du sens à leur métier, et, au-delà du fait que ce thème soit intégré à la stratégie Achats du groupe, c'est bien cette plus-value qui stimule la mobilisation en interne. » Joël Tronchon, Directeur du développement durable, Groupe SEB.

La formation des acheteurs et prescripteurs aux enjeux de l'ESS

La formation des acheteurs aux enjeux de l'ESS assure à l'entreprise la mise en œuvre d'une véritable dynamique d'achats socialement responsables en interne. Certaines entreprises mobilisent des ressources externes spécifiques, tandis que d'autres s'appuient sur leur direction du développement durable.

« Nous avons fait un topo auprès de nos acheteurs sur les structures de l'ESS pour les aider à mieux les comprendre. Il faut que nos acheteurs se créent une véritable culture sur le sujet. Quand ils ont des doutes, ils peuvent toujours compter sur la direction développement durable pour valider les critères sociaux ou environnementaux qu'ils comptent inclure dans leurs appels d'offres. On peut également participer à la notation finale des fournisseurs qui se sont positionnés et organiser une réunion opérationnelle une fois le contrat signé. » Joël Tronchon, Directeur du développement durable, Groupe SEB.

« Au sein de nos huit directions inter-régionales, nous avons mis en place des interlocuteurs « développement durable » ainsi que des collaborateurs en appui des décideurs dans la mise en œuvre de la politique industrielle [dans laquelle est intégrée la stratégie relative aux fournisseurs responsables] » Jean-Pascal Chiarelli, Chef du département sociétal au pôle développement durable, ERDF.

Des objectifs achats socialement responsables pour les acheteurs

Pour concrétiser la volonté politique et s'assurer que des actions sont lancées de manière opérationnelle, les entreprises peuvent intégrer des objectifs en matière d'achats responsables dans la feuille de route des acheteurs. Ces derniers peuvent par ailleurs servir à l'évaluation de la démarche d'achats socialement responsables. Fixer une politique de rémunération des acheteurs (notamment pour leur part variable) prenant en compte ces enjeux d'achats responsables figure également parmi les 10 engagements mentionnés dans la charte « Relations fournisseur responsables » (voir p.9).



Une part variable collective indexée sur les achats solidaires

Groupe La Poste



A partir de 2010, certaines entités du groupe La Poste ont inscrit des critères RSE dans la feuille de route des managers. Depuis 2011, la part variable des cadres dirigeants contient un objectif RSE qui pèse 15 % de l'objectif collectif (la part variable de la rémunération individuelle peut en effet être indexée sur des objectifs collectifs).

Il s'agit du montant des achats solidaires réalisés auprès du secteur protégé et adapté et de l'insertion par l'activité économique.

Source : Etude [L'intégration de critères RSE dans la part variable de la rémunération des dirigeants et managers](#), ORSE avec PwC.

La mobilisation des salariés via la communication

La démarche d'achats responsables doit être connue des salariés pour être portée collectivement. Elle peut servir en externe à apporter aux partenaires (investisseurs, pouvoirs publics, etc.) la preuve d'un engagement sociétal, mais elle peut aussi constituer en interne un levier pour communiquer sur les valeurs sociales de l'entreprise.

« Ces démarches d'achats responsables sont autant d'occasions de réunir nos équipes autour de projets autres que le seul développement de l'entreprise. » **Raphaëlle Vuillermet, Responsable des opérations chez UBEEQO.**

« Pour que les achats socialement responsables entrent dans les pratiques et soient pérennes dans le temps, il faut que nos collaborateurs soient convaincus de l'utilité de faire appel à une structure d'insertion ou du secteur protégé et adapté en tant que fournisseur. C'est pourquoi nous communiquons beaucoup en interne pour que notre politique en la matière soit connue de nos collaborateurs et qu'ils en soient tous des acteurs. » **Jean-Pascal Chiarelli, Chef du département sociétal au pôle développement durable, ERDF.**

4

L'EXPÉRIMENTATION D'ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Les entreprises mettent généralement en œuvre leur politique d'achats socialement responsables auprès du secteur de l'IAE **en faisant de premières expérimentations sur des marchés tests, en confiant de petites prestations, ou encore en profitant des opportunités créées par le renouvellement de marchés.** L'intégration des structures à leurs panels de fournisseurs récurrents et l'approfondissement des relations commerciales avec les SIAE arrive dans un second temps.



SIAE, n'hésitez pas à identifier les réseaux thématiques, spécialisés ou généralistes qui peuvent vous aider à trouver de nouveaux marchés.

Certains réseaux de l'IAE ont, dans leur offre de services auprès de leurs adhérents, un rôle d'« apporteur d'affaires ». Dans le domaine de la création textile par exemple, Tissons la solidarité cherche à répondre aux besoins en sous-traitance qualifiée des industries du luxe et des jeunes créateurs en leur proposant de travailler avec des ateliers de son réseau.

Saisissez-vous des premières opportunités offertes par l'entreprise pour démontrer votre professionnalisme : même si l'intégration dans un panel de fournisseurs peut sembler parfois complexe, cette procédure est généralement un passage obligé pour avoir accès à d'autres marchés.

Partir d'un territoire d'expérimentation

Certaines entreprises implantées au niveau national cherchent à faciliter leurs démarches en harmonisant les standards d'une prestation à laquelle pourraient prétendre des acteurs de l'insertion. L'objectif est ainsi pour elles d'avoir la garantie que la prestation confiée sera de la même qualité sur tous leurs sites locaux. Les réseaux de l'ESS qui réunissent des structures organisées de la même manière et / ou proposant le même type de prestations (Envie pour les déchets d'équipements électriques et électroniques, Alliance Papier pour les déchets de bureau, Tissons la Solidarité pour la revalorisation du textile, etc.) constituent parfois un point d'entrée et une interface pertinente pour permettre aux entreprises d'expérimenter des partenariats commerciaux solidaires sur un territoire donné.



D'un petit projet à un contrat global

Ubeeqo et Lavéo



La société Ubeeqo, leader européen de la mobilité partagée en entreprise, collabore depuis 2010 avec Lavéo, réseau qui fédère des structures d'insertion autour d'un concept de lavage sans eau de véhicules. « *La collaboration avec Lavéo a commencé avec un petit projet en avril 2010* » explique Raphaëlle Vuillermet, responsable des opérations chez Ubeeqo. En 2011, l'entreprise a confié l'ensemble de sa flotte d'Île-de-France à Initiative Emploi 92, qui propose l'offre Lavéo à Châtillon. « *Fort de cette première bonne expérience, nous avons continué de développer ce partenariat à Lyon, Grenoble, Clermont-Ferrand, Lille, Vernon, etc. Soit*

plusieurs centaines de voitures entretenues mensuellement » poursuit-elle.

Nettoyage, petite maintenance, entretien des équipements électroniques embarqués et même état des lieux... Le partenariat est vaste en termes d'activités confiées aux structures d'insertion et de périmètre géographique. En 2014, Ubeeqo poursuit le déploiement de la prestation sous-traitée à Lavéo en Vendée et en Indre-et-Loire. Cette année, les relations entre Lavéo et Ubeeqo se sont par ailleurs structurées par l'intermédiaire de la signature d'un contrat formalisé.

Les marchés « test »

Certaines entreprises effectuent régulièrement du sourcing de nouveaux fournisseurs. Avant d'intégrer ces derniers à leurs panels, elles les testent en ayant recours à un marché spécifique pour vérifier leur professionnalisme et la qualité des prestations fournies.

« Nous confions aux SIAE des prestations variées : cela peut concerner des travaux de débroussaillage ou d'élagage à proximité du réseau de distribution d'électricité, des travaux de remise en état, voire d'embellissement, d'ouvrages techniques tels que les postes de transformation, la surveillance de nos chantiers en complément de nos propres missions de contrôle. Dans d'autres cas, les SIAE peuvent également assurer une mission d'information et de médiation vis-à-vis de personnes rencontrant des difficultés en matière d'accès à l'électricité. Les SIAE connaissent bien le territoire sur lequel elles sont implantées et sont donc des structures particulièrement bien adaptées pour assurer ce type de prestations. Notre entreprise n'étant pas soumise au code des marchés publics, nous passons des marchés en gré à gré. Nous soumettons au préalable ces structures à un processus de qualification sous forme de marché-test ; ce processus est d'ailleurs identique pour tous nos fournisseurs. Puis, nous pouvons leur confier d'autres marchés à des conditions économiques qui correspondent au prix moyen pratiqué dans le secteur d'activité concerné. » Jean-Pascal Chiarelli, chef du département sociétal au pôle développement durable, ERDF.

Le renouvellement des marchés et les nouvelles opportunités

L'expérimentation des achats auprès de l'IAE ne peut parfois pas se réaliser dès la politique des achats responsables adoptée. Certaines entreprises profitent alors du renouvellement de marchés où des entreprises classiques étaient auparavant titulaires pour intégrer des critères sociaux dans leurs appels d'offres. D'autres attendent de nouvelles opportunités (un grand chantier en perspective par exemple).



Agir selon les opportunités Schneider Electric



Pour Didier Coulomb, Directeur Innovation Sociétale chez Schneider Electric, « C'est avec les petits ruisseaux que l'on fait les grandes rivières ! ». Le recours à l'insertion par l'activité économique a commencé avec l'intérim, mais la mise en œuvre de critères sociaux se développe de manière plus générale dans les marchés privés de l'entreprise. Pour tester de nouvelles relations commerciales, il faut selon lui « saisir les opportunités, innover, être force de proposition ». Dernièrement, pour la construction d'un bâtiment à Evreux, Schneider Electric a prévu dans son marché la réalisation par l'entreprise attributaire de 6 % d'heures d'insertion.

« Progressivement quand on renouvelle un marché, on intègre des clauses sociales et ce, grâce à une forte collaboration avec les achats », explique-t-il.

Les achats de prestations d'intérim intègrent eux aussi des indicateurs qualité orientés insertion sociale et handicap. Les achats Immobiliers (travaux et construction) et les achats de « Facility Management » (restauration collective, maintenance, entretien, espaces verts) intègrent quant à eux des objectifs d'heures d'insertion ou de formation qualifiante pour des personnes éloignées de l'emploi ou sans qualification.

5 LE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS ET DE MÉTHODES EN INTERNE

Outre la mobilisation de ses ressources humaines, l'entreprise peut **faciliter la mise en œuvre concrète de sa politique d'achats socialement responsables à travers l'élaboration d'outils ou de méthodes dédiés**. Les SIAE doivent y être attentives pour chercher à se positionner en respectant les processus de l'entreprise et ses réels besoins.



SIAE, vous pouvez effectuer une veille à partir des espaces fournisseurs des grands groupes ou consulter les plateformes régionales qui proposent un service de référencement des appels d'offres. Comme les acheteurs publics, les entreprises peuvent mettre en œuvre dans leur commande des « clauses sociales » qui peuvent faciliter votre positionnement.

L'analyse des possibilités par famille d'achats

La responsabilité sociétale n'est généralement pas déployée à tous les types d'achats de l'entreprise. Au départ, la démarche peut par exemple concerner des achats indirects (incitation des fournisseurs à mettre eux-mêmes en œuvre des actions d'utilité sociale), ainsi que quelques marchés tests ou dépenses de fonctionnement, qui ne sont pas cœur de métier. Si la phase d'expérimentation est concluante, l'entreprise se dote alors d'outils afin d'étudier les opportunités ESS existantes dans les différents segments d'achats qui la concerne.

« Se contenter d'une charte ne suffit pas pour sélectionner des fournisseurs socialement responsables. Nous avons, au niveau mondial, 25 grandes familles d'achats. On a travaillé cette année sur une cartographie des enjeux RSE et cette démarche a permis d'identifier 17 familles d'achats prioritaires sur lesquelles on pourrait apporter une plus-value sociale et / ou environnementale. On a mandaté un formateur-consultant qui nous aide à personnaliser les clauses. Généralement, les critères RSE peuvent peser jusqu'à 15% de la note finale et sont pondérés selon les produits. » **Joël Tronchon, Directeur du développement durable, Groupe SEB.**

Les outils de diffusion des appels d'offres

Aujourd'hui, de nombreux sites web permettent de mettre en relation les acheteurs professionnels avec les fournisseurs de l'ESS afin de renforcer l'interconnaissance et la visibilité des appels d'offres.

En ce qui concerne le secteur adapté et protégé, la plateforme [Pas@Pas-Handeco](#) donne la possibilité aux donneurs d'ordre de déposer leurs marchés et de chercher de nouveaux partenaires.

Pour le secteur de l'IAE, il existe également de nombreuses possibilités : l'annuaire national des SIAE sur le site [socialement-responsable.org](#), la possibilité de communiquer ses appels d'offres auprès des structures sur des plateformes régionales telles que « [Achetons responsables](#) » en Midi-Pyrénées, « [CERES](#) » en Nord-Pas de Calais ou encore « [Achat responsable Bourgogne](#) » etc.

Certains acheteurs privés entrent également dans des dynamiques proactives en créant, sur leurs propres sites, des espaces dédiés au référencement de fournisseurs responsables et de PME et publient directement en ligne leurs appels d'offres.



Un « Espace fournisseurs » en ligne ouvert aux structures de l'ESS

Groupe La Poste



Le Groupe La Poste a édité une plaquette de communication pour inciter les PME et acteurs de l'ESS à accéder plus facilement à ses marchés. Il y indique notamment les secteurs principaux sur lesquels des consultations achats sont émises (transport et logistique, immobilier, informatique, etc.), rappelle les enjeux de sa

politique d'achats responsables ainsi que les outils qu'il mobilise pour faciliter l'accès aux marchés (notamment l'homogénéisation des contrats par domaine d'achats afin d'être plus lisible, l'allotissement, etc.).

Voir : [Espace fournisseurs](#) du groupe La Poste.

Des clauses sociales dans les appels d'offres

Afin de privilégier le recours aux structures d'insertion dans leurs achats directs ou dans les marchés passés avec leurs fournisseurs, certaines entreprises se sont inspirées du code des marchés publics pour définir leurs propres « clauses sociales », offrant généralement de nombreuses possibilités de collaboration avec l'ESS.

Quelques marchés du Groupe SEB ont ainsi intégré une clause sociale récemment. Véolia s'est engagé dans le cadre d'un appel d'offres à faire de la sous-traitance auprès d'entreprises d'insertion en ce qui concerne la gestion des déchets des sites français. Près de Lyon un nouveau restaurant d'entreprise a été ouvert, le fournisseur y engage du personnel en sortie de parcours d'insertion ou des personnes en situation de handicap, etc.

« En France, nous allons plus loin en expérimentant depuis 18 mois la mise en œuvre de clauses sociales dans nos marchés. Nos acheteurs sont parties prenantes de la démarche : les réponses aux appels d'offres étant de plus en plus similaires, l'impact social des prestations demandées devient un réel objet de différenciation des fournisseurs. Nous avons regardé ce qui se pratique dans le secteur public, mais avons rédigé une « clause maison » plus simple et pédagogique. Nous avons intégré des exemples dans nos appels d'offres : sous-traitance avec des entreprises d'insertion (EI), recrutement de personnes éloignées de l'emploi, etc. Cette simplification permet aussi d'avoir plus de latitude : nous sommes plus exigeants avec nos grands fournisseurs. Il est toutefois intéressant de constater que la clause sociale peut également être pratiquée par une PME. » Joël Tronchon, Directeur du développement durable, Groupe SEB.

LE DÉPLOIEMENT ET LA DIVERSIFICATION DE LA DÉMARCHE D'ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Une fois les premières expérimentations lancées, les outils formalisés permettent d'étudier et de diversifier les opportunités, segment d'achats par segment d'achats. Pour l'entreprise, **l'enjeu est de déployer la stratégie d'achats responsables dans d'autres types de prestations que celles préalablement testées.**

Si les initiatives menées dans un premier temps ont concerné de l'achat indirect (impacts sur les sous-traitants), l'entreprise peut vouloir mettre en place dans sa propre commande une démarche de responsabilité sociétale, et impliquer ainsi les achats directs. Si les achats ont concerné une prestation ponctuelle ou un territoire donné, ils peuvent se structurer à une échelle plus grande, que ce soit en volumes ou en termes de périmètre géographique concerné.



SIAE, vous devez être proactifs dans la relation commerciale entretenue avec les entreprises pour imaginer des partenariats durables. Une fois que la confiance est établie à partir d'une première collaboration réussie, vous pouvez proposer à l'entreprise privée d'autres services en « tirant le fil » de votre activité ou imaginer de nouvelles formes de collaboration socialement innovantes.

L'essaimage de success-stories locales à une échelle plus large

Un partenariat conduit par une entreprise avec un type d'acteurs en particulier (régies de quartier, associations intermédiaires, etc.) sur un territoire donné peut être essaimé s'il est considéré comme probant.

« Si notre responsabilité de distributeur d'électricité est nationale, notre ancrage est local avec plus de 1 000 sites implantés sur l'hexagone. La coopération avec les Régies de quartier qui couvrent également le territoire national et qui assurent des services de proximité auprès des habitants des quartiers est donc pour nous précieuse car elle nous aide à renforcer nos liens avec les acteurs du territoire et particulièrement avec nos clients. Nous sommes partenaires des Régies de quartier depuis plusieurs années et sur plusieurs régions, notamment en Île-de-France. Sur Paris, cette coopération a été engagée depuis 2009 et les régies parisiennes assurent des interventions telles que la remise en état esthétique des coffrets électriques en façade d'immeuble ou encore le recensement de colonnes montantes. 11 régies sont impliquées et 15 emplois sont mobilisés pour réaliser ces interventions. Le bilan positif de ces coopérations existantes ainsi que la qualité du travail fourni par les régies à ces occasions nous ont incités à conclure un accord national avec le Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ). » **Jean-Pascal Chiarelli, chef du département sociétal au pôle développement durable, ERDF.**

Le déploiement progressif

Une entreprise peut décider de définir un accord global avec une structure d'insertion, qu'elle déploiera selon ses besoins sur un temps donné, auprès de ses filiales ou de ses implantations locales.



Promouvoir un contrat dans les filiales

Groupe Société Générale



« Fin 2011, nous avons commencé à travailler sur les possibilités de traitement de notre mobilier en fin de vie. Nous avons également en tête qu'en 2013, une nouvelle législation sur le recyclage de l'ameublement professionnel verrait le jour. Pour l'anticiper, nous avons rencontré différents prestataires dont l'entreprise d'insertion [Ares services](#). En 2012, nous avons signé un contrat de 3 ans avec Ares. Celle-ci assure la récupération de l'ensemble du mobilier de bureaux, le transport dans les points de collecte définis par l'éco-organisme Valdelia [Valorisation des Déchets Liés à l'Ameublement] dans la région Île-de-France et la revalorisation des matériaux (démantèlement, tri et recyclage). Cette année, nous travaillons à promouvoir l'entreprise d'insertion auprès de l'ensemble de

nos filiales présentes en Ile-de-France [Immeubles centraux, réseaux Société Générale et Crédit du Nord]. Nous sommes également en train d'étudier la possibilité d'élargir ce dispositif sur l'ensemble du territoire national en consultant d'autres structures de l'ESS. » Explique Anaëlle Dugué, responsable RSE au sein de la Direction des Achats du groupe Société Générale.

Début 2014, la collaboration entre la Société Générale et Ares a connu un nouvel essor avec une importante opération liée à la rénovation des étages du socle de la Tour Alicante-Chassagne de la Société Générale à La Défense. Cette opération représente 4 000 heures de travail et 9 000 m³ de mobilier à traiter.

La diversification des types de partenariats commerciaux

Au fur et à mesure de la consolidation des collaborations, de nouvelles formes de partenariats peuvent apparaître. Il s'agit dès lors de mettre les résultats obtenus à travers une politique RSE au service du développement de l'entreprise. Cela peut notamment prendre la forme d'un engagement pluriannuel de la part de l'entreprise cliente garantissant à la SIAE des prestations commerciales sur le long terme, ou d'une joint-venture à vocation sociale. « La joint-venture peut prendre différentes formes : elle peut se faire sous la forme d'une association momentanée ou, au fil des projets menés ensemble, devenir une société commune ou encore de prise de participation croisée dans le capital, avec toujours la garantie pour les deux entreprises d'agir sur la création et le développement de l'emploi » (Source : [site du CNEI](#)).

« La volonté de créer une entreprise d'insertion était partagée par un petit groupe de salariés dont je faisais partie. Nous souhaitions mettre en œuvre une initiative socio-économique sur le territoire de Rumilly. L'idée était que le groupe impulse la dynamique mais qu'elle puisse exister de manière autonome. Ainsi, nous avons été à l'initiative de la création de l'entreprise d'insertion EIDRA. Nous avons cofinancé l'étude de faisabilité et pris en charge le salaire du créateur au démarrage du projet mais n'avons pas souhaité nous investir dans le capital de la structure. Notre principal apport consiste en une garantie de flux d'affaires sur plusieurs années. Nous pratiquons aussi du mécénat de compétences, ce qui est une action très intéressante pour nos salariés en termes de dynamique RH. EIDRA s'occupe du reconditionnement de nos fins de série afin de leur donner une seconde vie. Nous sommes son principal client, mais l'Entreprise d'insertion développe d'autres activités dans l'objectif de diversifier ses ressources »

Joël Tronchon, Directeur du développement durable, groupe SEB.



Une joint-venture à vocation sociale

Star's Service et La Petite Reine



La Petite Reine est une joint-venture à vocation sociale entre Star's Service, leader de la livraison à domicile et spécialiste de la logistique urbaine du dernier kilomètre, et le groupe Ares.

Grâce à ses vélos assistés électriquement et des véhicules électriques utilitaires, La Petite Reine propose une gamme de prestations complètes au service du développement durable pour le transport de marchandises en ville et la livraison à domicile. « *Ce partenariat permet à La Petite Reine de bénéficier du savoir-faire industriel de*

Star's Service pour accélérer son déploiement géographique. Et il permet à Star's Service de compléter son offre de prestations en proposant à ses clients une véritable alternative écologique pour la livraison du dernier kilomètre », explique Thibaut Guilluy, directeur général d'Ares (lire [l'article de WK-TL](#)).

Voir aussi : Partie « S'inspirer », fiche n° 4 : « Solutions de gestion de la chaîne logistique ».

S'INSPIRER

RETOURS D'EXPÉRIENCES PAR FAMILLE D'ACHATS

Des critères RSE peuvent être potentiellement intégrés à toute famille et segment d'achat⁶. Dans le cadre de cette étude, nous avons investi quatre univers qui nous semblent, considérant les success-stories locales que nous avons pu recueillir, particulièrement porteurs pour l'IAE :



Les services généraux / dépenses de fonctionnement



Les services aux salariés, qui entrent dans le cadre des services généraux mais présentent des potentialités de positionnement importantes pour les SIAE



La sous-traitance industrielle



Les solutions de gestion de la chaîne logistique

Chaque famille d'achat fait l'objet d'une fiche qui présente les grands enjeux auquel il est soumis, souligne les avantages de l'IAE sur les prestations qui sont proposées aux entreprises et analyse des bonnes pratiques de relations commerciales entre SIAE et entreprises.

⁶ La famille d'achats est un ensemble cohérent de biens, services ou travaux concourant à la satisfaction de besoins homogènes et de fonctionnalités analogues. La famille d'achat se subdivise en segments (exemple : famille énergie, subdivisée en segments électricité, gaz, charbon, etc.) ; elle représente le sous-ensemble d'une catégorie d'achat (source www.acheteurs-publics.com).



De quoi s'agit-il ?

Les services généraux sont un poste d'achat important pour les entreprises, ils représentent 6,2% de leur chiffre d'affaires global⁷. Ils incluent **l'ensemble des dépenses liées aux services et produits dont une entreprise a besoin pour fonctionner** : achats de fournitures de bureaux ou de mobilier, construction ou acquisition de locaux, énergie, mais également nettoyage des bureaux ou encore gestion du courrier.

Selon une étude de l'Association des directeurs et responsables de services généraux (Arseg) menée en 2007, 73% des entreprises ont en leur sein un directeur ou un responsable des services généraux. On appelle parfois ces professionnels des Directeurs de l'environnement de travail (DET), dont l'objectif est « *d'élaborer, de mettre en place et en œuvre des moyens, des services et des procédures permettant à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise d'assumer leurs responsabilités professionnelles dans un environnement efficace, flexible, et aussi peu contraignant que possible* »⁸. Ces services ont tendance à être externalisés, l'entreprise concentrant ses moyens sur son cœur de métier. Les personnes en charge des dépenses de fonctionnement ont donc une pratique courante de la sous-traitance.

Quels enjeux pour les entreprises sur ce segment d'achat ?

La maîtrise des coûts

79% des acheteurs interrogés dans le baromètre 2014 des achats responsables de l'ObsAR indiquent que réduire les coûts constitue l'une des priorités de leur politique achats. Cela touche en premier lieu les services généraux, car ils ne font pas partie du cœur de métier de l'entreprise et n'entrent donc pas directement dans le processus de production des biens et des services.

Le retour à l'artisanal

Le fait-maison et le « sur mesure » retrouvent leur sens auprès des consommateurs particuliers mais aussi des professionnels, particulièrement pour les cadeaux d'entreprise. L'artisanat constitue souvent une réponse aux enjeux de différenciation et de recherche d'authenticité des acteurs privés, notamment dans le cadre de leur stratégie de communication auprès de leurs salariés comme de leur clientèle.

La mise en œuvre de démarches de développement durable

Elle constitue l'une des priorités des politiques achats, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les contraintes réglementaires en la matière. Toutes les dépenses de fonctionnement peuvent potentiellement être concernées, de la construction d'un nouveau bâtiment (intégration des principes de la haute qualité environnementale) à la consommation énergétique (objectifs de réduction) en passant par la restauration (alimentation bio, implication de personnes en parcours d'insertion). Ce type de démarche engage généralement une dynamique dans laquelle les salariés sont partie prenante, et peut nourrir la communication interne. L'ADEME a par exemple publié un « Guide de l'éco-citoyen au bureau » pour adopter des comportements écologiques sur son lieu de travail.

⁷ cf. « [Les services généraux dans l'entreprise en France](#) » publication de l'ARSEG.

⁸ cf. « [Les services généraux : une introduction](#) » site de l'ARSEG.

L'IAE, un acteur bien positionné

Les services généraux sont souvent une entrée facile pour les entreprises qui souhaitent expérimenter la pratique des achats socialement responsables, les dépenses de fonctionnement étant moins « cœur de métier ». Cela n'empêche pas les collaborations commerciales de se développer et de se structurer sur le long terme. Nettoyage, déchets, fournitures, restauration, etc. sont des secteurs dans lesquels les entreprises du secteur adapté et protégé et de l'insertion par l'activité économique sont traditionnellement bien positionnées.

Pour le comité national des entreprises d'insertion par exemple, « *parmi les secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois d'insertion* », on compte ainsi « *le travail temporaire, le secteur des déchets et les services aux entreprises* »⁹. Dans son dernier observatoire, le réseau indique notamment que le « *secteur des déchets [collecte, tri, récupération, recyclage] génère le plus gros chiffre d'affaires avec plus de 149 millions d'euros cumulés* ».

Zoom sur trois initiatives

Recyclage papier

Feuille d'érable pour Carrefour Market / Petit Casino (Languedoc-Roussillon)
Nouvelle Attitude-Recygo pour AG2R la mondiale (France)

La Feuille d'Erable Languedoc-Roussillon est une société coopérative de recyclage spécialisée dans la collecte des déchets papiers et cartons. Créée fin 2005, l'entreprise d'insertion se positionne sur des marchés publics mais également privés d'acheteurs ou de responsables RSE soucieux de développer des pratiques éco-responsables et d'utilité sociale dans le cadre de leurs démarches de certification ou de développement durable. La SCIC travaille avec de nombreuses cliniques mais également des acteurs locaux de la distribution, comme des Carrefour Market ou des Petit Casino.

« Nous mettons à disposition des bennes et assurons la collecte des emballages cartons. En tant que PME locale, nous nous adaptons aux petits volumes générés par les distributeurs franchisés de taille plus modeste que les grandes enseignes.

Nous pouvons développer des liens forts avec ces acteurs du fait de nos relations de proximité » explique Jean-Pierre Guilbert, le gérant de l'entreprise d'insertion.



Son offre de services permet également aux grandes entreprises du territoire de répondre à leur obligation, imposée par l'agglomération de Montpellier, de gérer certains types de déchets dans le cadre d'une redevance spéciale.

D'autres acteurs vont plus loin que l'achat socialement responsable, comme La Poste qui a conçu avec l'entreprise d'insertion **Nouvelle Attitude** un nouveau service de recyclage de papiers de bureaux, **Recygo**. AG2R y a notamment eu recours pour la collecte de ses papiers dans une trentaine de sites du groupe.

⁹ cf. [Observatoire des entreprises d'insertion 2011](#).

Traiteur

Farinez'vous pour Setec ITS / Crédit Agricole (Île-de-France)

Depuis sa création, la boulangerie solidaire **Farinez'vous** promeut la tradition artisanale de qualité, avec des produits 100% faits maison : farine de tradition française, beurre AOC, aliments sans additifs ni conservateurs etc. Elle propose différentes offres en B2B, notamment aux entreprises implantées à proximité de ses boutiques.

Par exemple, pour Setec ITS, elle fait régulièrement des petits déjeuners composés de viennoiseries variées et de boissons fraîches et chaudes, généralement pour dix à cinquante personnes. Pour le Crédit Agricole, elle prépare des plateaux « cocktails », constitués de petits fours sucrés et salés, pour des réunions ou des pots de départs. Les retours clients sont souvent très positifs : « *Merci de féliciter vos équipes ! Les petits fours étaient délicieux et ont eu beaucoup de succès* » écrit ainsi une assistante de direction de la banque.

« *Nous ne sommes pas forcément en lien avec les services achats ou RSE* », explique Domitille

Flichy, la fondatrice et directrice de l'entreprise d'insertion.

« *Généralement, on fait appel à nous pour de petites commandes, nos contacts sont des personnes responsables de projets, qui organisent des événements* », indique-t-elle.



En 2012, 20% du chiffre d'affaires de Farinez'vous provenait des prestations proposées aux entreprises. Avec la création d'une nouvelle antenne, la boulangerie cherche à développer des formules déjeuners pour les salariés du quartier. « *Comme il n'existe pas beaucoup de cantines là où nous sommes, la boutique nous donne une visibilité, les entreprises qui sont dans des bureaux à proximité peuvent venir directement nous passer commande* » affirme Domitille Flichy. Chez Farinez'vous, la notion d'achat local prend ainsi tout son sens.

Equipement mobilier et cadeaux d'entreprise

Extramuros pour Suez Environnement / Véolia Proprete IDF / Rothschild / La Poste (France)

Extramuros commercialise depuis 2008 des « Objets infinis », fabriqués dans une démarche de développement durable. Sa production artisanale repose sur l'« upcycling » : l'utilisation de matériaux issus d'objets devenus obsolètes pour leur donner une nouvelle vie et un nouvel usage. Par exemple, l'entreprise d'insertion a conçu quatre-vingt éléments de mobilier pour la Maison pour Rebondir de Bordeaux, lancée par Suez Environnement. Les matériaux de base : du parquet et des lattes de sommier. « *Le fait que l'on propose des créations en pièces uniques ou en petite série est quelque chose d'assez important pour nos clients, cela motive leur choix et leur intérêt* », explique Hélène Gounot, la directrice. Un argument commercial important pour les entreprises positionnées dans

le secteur du développement durable (start-ups, cabinets de conseil, grands groupes) afin de

mieux communiquer sur leur engagement auprès de leurs clients ou commanditaires en commençant par la table de réunion où ils les reçoivent ou par les colis qu'ils adressent pour présenter leurs offres.

Ainsi, Extramuros a conçu spécialement pour Véolia Propreté Île-de-France des malles réalisées à partir d'anciennes caisses de transport d'œuvres d'art dans l'objectif de singulariser leurs réponses aux marchés publics. L'entreprise



d'insertion peut aussi s'adapter aux déchets produits par l'entreprise cliente et à la valeur mémorielle des objets de son histoire. Pour les conseillers bancaires et les clients de la Compagnie Financière, elle a ainsi récupéré les anciennes voiles de bateaux du baron de Rothschild pour fabriquer des protège-agendas, des étuis à tablette numérique, des sacs marins, etc.

Pour Pascal Folliot, directeur des achats Groupe d'AG2R, « *il y a un vrai potentiel sur les objets publicitaires : plutôt que de s'approvisionner en Chine avec des objets sans histoire, sans âme, aller chercher des cadeaux originaux produits*

Voir aussi : Fiche n° 2 : Services aux salariés.

localement donne du sens ». D'après lui, « l'argument « fait main » peut faire la différence ».

Le succès de [La Petite Fabrique Postale](#), produits tendances fabriqués par Extramuros à partir des anciennes toiles postales en partenariat avec La Poste est là pour le prouver : certains objets sont même commercialisés dans la boutique MUJI de Tokyo.





De quoi s'agit-il ?

Ces services englobent l'ensemble des **prestations proposées par les entreprises à leurs salariés. Cela signifie que l'entreprise paye, ou tout simplement autorise, la mise en place de ces services en son sein.** Les prestations peuvent ensuite être directement tarifées aux salariés, voire prises en charge en partie par les entreprises, selon les modèles.

Certaines structures d'insertion par l'activité économique proposent des prestations susceptibles d'intéresser des particuliers, mais ne disposent pas forcément des outils de communication nécessaires pour les commercialiser auprès d'eux. S'adresser aux salariés est un moyen de développer les ventes, l'entreprise devenant ainsi le lieu de la transaction. Cela permet de capter ce marché des particuliers, qui reste parfois difficilement accessible pour les structures d'insertion.

L'éventail des prestations proposées peut être très large, d'activités du quotidien (repassage, couture, etc.) à la garde d'enfants en passant par la vente de produits alimentaires ou de repas préparés.

Quels enjeux pour les entreprises sur ce segment d'achat ?

La fidélisation des salariés

Ces services s'inscrivent dans un double mouvement de plus en plus porté par les entreprises : la mise en œuvre de leur stratégie RSE d'une part et la recherche du bien-être pour leurs salariés d'autre part. Amélioration du lieu de travail, conciergeries, crèches d'entreprise, restauration, salles de sport, etc. : ces services permettent de fidéliser les salariés, qui adhèrent ainsi au projet de responsabilité sociétale de leur entreprise, tout en ayant accès à des prestations qui leur facilitent la vie.

La dynamisation de la vie interne

Collecte de vêtements, dégustations, vente de produits locaux etc. : l'entreprise peut également proposer des services aux salariés pour dynamiser sa communication interne. Cela peut notamment passer par l'organisation d'événements visant à favoriser le team-building.

L'IAE, un acteur bien positionné

Les structures d'insertion par l'activité économique disposent d'un certain savoir-faire sur les activités liées aux services à la personne, qui peuvent en partie se retrouver dans les prestations proposées aux salariés. Il s'agit généralement de tâches plutôt simples, ne nécessitant pas de qualifications trop techniques, qui sont donc des supports d'insertion intéressants pour des publics très éloignés de l'emploi. L'IAE est ainsi en mesure de se positionner sur l'ensemble des métiers nécessaires à la mise en place des services aux salariés, y compris les activités de livraison et de logistique.

Zoom sur trois initiatives

Offre de services globale : la conciergerie solidaire

Club services Sud-Ouest pour la Compagnie Fiduciaire de Bordeaux / Groupe Evolution (Aquitaine)

La Conciergerie Solidaire permet de faire l'interface entre des structures de l'économie sociale et solidaire et des salariés (clientèle de particuliers), tout en étant elle-même une structure d'insertion. Ainsi, les salariés de l'entreprise cliente peuvent contacter la conciergerie solidaire afin de commander différentes prestations. L'éventail proposé est très large : services du quotidien (repassage, pressing, cordonnerie, couture, etc.), vente de produits alimentaires (paniers bio, produits locaux etc.), démarches administratives (permis de conduire, cartes grises, etc.), garde d'enfants, collecte de produits usagés (piles, cartouches d'encre, etc.) etc.

Afin de solliciter la conciergerie, un salarié peut envoyer un mail ou téléphoner. Il peut ensuite déposer l'objet de la prestation (vêtements, chaussures, etc.) dans un local dédié au sein de son entreprise. Le concierge passe à un ou plusieurs moments réguliers de la semaine, afin de rapporter les affaires traitées et d'emporter celles déposées par les salariés. Le concierge demeure quelque temps sur place et peut proposer des prestations en direct (vente de produits par exemple). Ce concierge est un salarié en insertion. De plus, concernant la réalisation des prestations, la conciergerie s'engage à sous-traiter essentiellement à des structures de l'économie sociale et solidaire. La tarification s'effectue au comptant, ce qui signifie

que la conciergerie ne perçoit aucune commission sur la vente des prestations. La tarification du service global est en fait facturée aux entreprises, qui prennent donc en charge l'abonnement et offrent ce service à leurs salariés.



Pour Philippe Barre, fondateur du groupe Evolution et de Darwin Eco-système qui comprend une conciergerie de Club Services Sud-Ouest, ce type de conciergerie solidaire « répond à un besoin de services pour les entreprises, ce qui leur permet de se concentrer sur leur business. Les salariés de TPE et PME bénéficient ainsi des mêmes services qui, jusqu'alors, étaient réservés aux salariés de grands groupes via notamment les comités d'entreprise. La cerise sur le gâteau, c'est que l'on a une réponse sociale qui complète la réponse fonctionnelle proposée à nos collaborateurs ». William Levêque, directeur associé de la Compagnie Fiduciaire à Bordeaux indique quant à lui que « le taux de satisfaction de nos collaborateurs est très élevé au regard du nombre de prestations réalisées par personne. Nous sommes aussi séduits par la dimension sociale du projet ».

Lavage de véhicules

Quotidien Service Lavéo Vienne pour Calor (Rhône-Alpes)

Lavéo est une entreprise classique sous statut SARL. Elle fédère cependant sous la forme d'un réseau des acteurs de l'insertion par l'activité économique autour d'un concept écologique : le lavage sans eau de véhicules. Les prestations facturées profitent donc pleinement aux structures

d'insertion. D'après Laurent Cenne, directeur associé, les entreprises font appel à Lavéo « pour externaliser



et se dégager de la contrainte d'entretien de leurs véhicules ».

Le service est directement apporté « sur site » en privilégiant les lavages groupés. L'offre commerciale est ainsi proposée pour la flotte de véhicules de l'entreprise mais également pour les voitures personnelles des salariés. Pour Calor,

Quotidien Service / Lavéo Vienne assure par exemple le lavage de deux véhicules de service par mois, ainsi qu'une prestation auprès des salariés. Lors de leur journée d'intervention, le comité d'entreprise communique sur cette opportunité. Il prend en charge une partie du coût du nettoyage.

Service traiteur

Baluchon pour Vinci / Adecco / Mondial Assistance (Île-de-France)

Baluchon est une SIAE récente, en plein développement. Située dans la cité Marcel Cachin de Romainville, elle crée de l'emploi dans un quartier politique de la ville en proposant notamment des dîners « faits maison » autour d'un concept innovant : la livraison sur le lieu de travail des clients. « *L'entreprise est donc simplement l'interface, le point de rencontre* », indique François Dechy, co-fondateur et dirigeant de l'association « A table citoyens ! », qui porte Baluchon.

Pour les livraisons, un frigo avec code d'accès est mis en place dans les locaux de l'entreprise partenaire. Une fois le matériel installé, il suffit au salarié de commander son dîner sur

www.baluchon.fr. Le jour de la livraison, il récupère sa commande dans le frigo en sortant du travail.

Aujourd'hui, trois sites de Vinci, Adecco et Mondial Assistance sont déjà équipés. « *Mais une dizaine d'ouvertures est signée* », ajoute François Dechy : à la BPCE, chez Orange, au siège de SFR à Saint-Denis, dans la tour GDF SUEZ à la Défense, etc. Une prestation qui a permis à l'entreprise sociale, grâce aux salariés clients, d'être référencée par certains services achats en tant que fournisseur de plateaux-repas.



Voir aussi : Fiche n°1 : Services généraux / dépenses de fonctionnement.



De quoi s'agit-il ?

D'après l'[INSEE](#), la sous-traitance industrielle consiste, pour un donneur d'ordre, à « **confier la réalisation à une entreprise, dite sous-traitant, d'une ou de plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit. Ces opérations concernent un cycle de production déterminé** ». Une prestation de sous-traitance industrielle comprend donc une activité de transformation, qui permet au sous-traitant de vendre un service ou un produit s'intégrant par la suite à la chaîne de valeur de l'entreprise commanditaire.

Quels enjeux pour les entreprises sur ce segment d'achat ?

La maîtrise du coût global

Dans son rapport 2013, le Conseil national de l'industrie (CNI) note l'émergence d'« *un mouvement de relocalisations qui, sans être de grande ampleur, peut être considéré comme prometteur* ». Certains acteurs industriels mettent ainsi au cœur de leurs réflexions stratégiques « *la prise en compte après délocalisation de l'ensemble des coûts au lieu du seul coût du travail* ».

Le CNI indique notamment que « *la recherche de synergie est citée par 4 entreprises sur 10 [qui ont relocalisé leurs activités en France] : elles exploitent la proximité entre différentes unités de la chaîne de valeur, notamment par le rapprochement de la conception et de la fabrication. De même, elles sont 30% à avoir voulu se rapprocher d'un client ou d'un fournisseur* ».

Intégrer la notion de coût global¹⁰ dans les stratégies industrielles peut donc entraîner le développement de la part des entreprises de partenariats de proximité plus étroits avec leurs sous-traitants, afin d'optimiser les processus de production.

La reconfiguration des relations donneurs d'ordre - fournisseurs

Les enjeux d'image et de marketing auprès du consommateur final imposent de plus en plus aux entreprises de proposer des produits au cycle de vie optimisé, mais également de fournir les preuves de leur fabrication dans les meilleures conditions. Il existe des normes et une réglementation spécifique en la matière (conventions de l'organisation internationale du travail, [loi de 1975 relative à la sous-traitance](#), etc.).

Cependant, de nombreuses entreprises s'engagent également dans des démarches volontaristes pour favoriser des relations plus responsables avec leurs fournisseurs dans le cadre de leur politique industrielle, RSE et / ou développement durable. Plus de 450 entreprises ont par exemple déjà signé la [charte « Relations fournisseurs responsables »](#).¹¹

¹⁰ L'approche en coût global vise à anticiper les contraintes de fonctionnement, d'exploitation, de maintenance et de déconstruction lors de la construction d'un ouvrage ([source site du ministère de l'écologie](#)).

¹¹ cf. Partie « Comprendre » p.6

L'IAE, un acteur bien positionné

Généralement ciblées, les activités de sous-traitance peuvent être réalisées par des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), pour le compte d'entreprises classiques. Certaines prestations ne nécessitent pas un investissement matériel très important et permettent toutefois de former les salariés en insertion sur des tâches industrielles de production, assemblage ou câblage par exemple. Les entreprises qui se recentrent sur leur cœur de métier peuvent être amenées à externaliser une partie de la transformation de leur matière première ou de leurs produits, pour se concentrer sur des fonctions plus stratégiques. Les SIAE peuvent donc constituer des prestataires pertinents pour ce type d'achat, car elles emploient généralement des personnes ayant un faible niveau de qualification, main-d'œuvre que l'entreprise classique n'a plus forcément en interne.

Zoom sur deux initiatives

Gestion de flexibles

T2i pour Yanmar (Champagne-Ardenne)

Situé en Champagne-Ardenne, Yanmar travaille depuis 2007 avec T2i. Cette entreprise d'insertion propose une solution de testing, de dépollution, de rangement et de kitting pour les flexibles hydrauliques du producteur de mini pelles (engins de chantier). La relation s'est mise en place lorsque Yanmar a souhaité externaliser le traitement et la logistique de ses flexibles. T2i est alors créée par le groupe Tremplin 52 afin de proposer une solution « sur mesure » à Yanmar. La gestion des flexibles hydrauliques, qui comprend leur réception, leur traitement (dépollution, contrôle qualité) et leur livraison en flux tendu à Yanmar est alors entièrement prise en charge par l'entreprise d'insertion.

La relation de confiance établie entre les deux partenaires est solide, puisqu'en 2010, malgré un

carnet de commande vide, Yanmar a continué de financer T2i afin que la structure d'insertion puisse poursuivre ses activités. La force du partenariat s'explique par deux points

principaux : la grande qualité du travail fourni par T2i d'une part, la co-construction d'une réponse précise à un besoin de l'entreprise d'autre part, facilitée par la capacité d'adaptation de T2i.

Depuis, T2i a diversifié son activité, notamment en production d'assemblage pour d'autres entreprises de la région : des serrures pour Metalux, par exemple.



Assemblage, contrôle qualité et production

L'Atelier SIIS pour Schneider Electric / Thales (Rhône-Alpes)

Implantée dans le bassin grenoblois, L'Atelier SIIS embauche une soixantaine de personnes en parcours d'insertion, dont 45 sur son activité principale, la sous-traitance industrielle.

Contrôle qualité, assemblage, câblage, conditionnement, façonnage etc. : les prestations proposées par l'entreprise d'insertion sont

variées, et toujours adaptées aux besoins des clients, des grands groupes comme des PME (Sport Aventure, Photoweb, Panessiel, etc.).



« Dans la mesure du possible, on travaille avec des liens de proximité, de transparence entre L'Atelier SIIS et les différentes usines commanditaires » affirme Agnès Moine, responsable commerciale. *« Nos clients les plus éloignés doivent être à 40 ou 50 kilomètres. On souhaite être le plus réactif possible, faciliter l'échange avec les entreprises, pouvoir se rendre visite en cas de besoin »* ajoute-t-elle.

La structure d'insertion travaille ainsi depuis une quinzaine d'années avec Schneider Electric. Des visites d'usines ont été organisées en amont pour permettre à L'Atelier SIIS d'étudier concrètement les besoins et de faire des propositions de prestations. Pour l'une de ces usines, l'entreprise d'insertion réalise aujourd'hui de l'assemblage de sous-

ensembles de disjoncteurs et transformateurs industriels. Pour une autre, elle propose du contrôle visuel de pièces en résine de polyester, pour s'assurer de leur bonne qualité et finaliser éventuellement l'ébavurage. Autre prestation importante, celle effectuée en lien avec les activités radiologie de Thalès depuis une dizaine d'années. L'Atelier SIIS réalise en effet tous les faisceaux électriques des appareils. *« Les faisceaux, ce n'est pas le cœur de métier de Thalès, ils cherchaient un partenaire »* explique Agnès Moine. Pour Didier Coulomb, Directeur Innovation Sociétale chez Schneider Electric, *« au-delà du triptyque classique Prix-Qualité-Délai, la mobilisation sur le thème de l'insertion est un élément non déterminant mais discriminant dans nos relations avec nos fournisseurs »*.



De quoi s'agit-il ?

La logistique est un « **processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par le gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation** » (définition adoptée par l'ONU et l'Union Européenne).

Elle est présente dans de nombreux secteurs d'activité : grande distribution, petit commerce, service après-vente ou échanges inter-entreprises... La logistique regroupe une grande variété de métiers et de savoir-faire, parmi lesquels le stockage et la distribution des produits fabriqués, prestations que les entreprises peuvent être amenées à externaliser afin de se recentrer sur leur cœur de métier. En effet, d'après le [baromètre « outsourcing » d'Ernst & Young](#) (2008), les fonctions dites de support sont les activités les plus fréquemment externalisées, parmi lesquelles la distribution et la logistique à 73%.

Quels enjeux pour les entreprises sur ce segment d'achat ?

L'adaptation à la mondialisation des échanges

La logistique est une fonction stratégique pour l'entreprise, dans un contexte de mondialisation de la production et des échanges qui nécessite de rapprocher les activités industrielles délocalisées des lieux de consommation en Europe. Le coût logistique global atteint en effet en moyenne plus de 10% du chiffre d'affaires net des entreprises. Les acteurs de la logistique, au niveau local, sont donc des intermédiaires incontournables entre l'entreprise et le consommateur final. La grande majorité des établissements de plus de 100 salariés sont désormais dotés d'un responsable logistique, dont l'objectif est de gérer les flux au meilleur coût tout en créant de la valeur ajoutée. Dans cet objectif, les entreprises cherchent donc des prestataires compétents, flexibles et réactifs.

L'émergence de nouvelles contraintes : l'éco-logistique urbaine

Evolution des réglementations et des normes, contraintes appliquées aux activités polluantes, congestion des centres villes, image auprès des consommateurs finaux... « *Des facteurs structurels et conjoncturels incitent les entreprises à intégrer les aspects environnementaux dans*

leur organisation logistique » indique une étude du [Cerema](#). Les acteurs privés cherchent donc des solutions vertes et multimodales. La « logistique du dernier kilomètre » en milieu intra-urbain est donc un enjeu fort, d'autant plus que les livraisons à domicile se développent fortement, au détriment parfois de la fréquentation directe des magasins.

La prise en compte de nouveaux besoins liés au e-commerce

La croissance du e-commerce en France est de l'ordre de 25 à 30% par an. Ces dernières années, l'élargissement de la clientèle s'est accompagné d'une segmentation de la demande en services logistiques, avec une adaptation aux besoins des consommateurs (livraison rapide, en points-relais, gestion des retours clients, etc.) pour que l'offre reste attractive. « *Un engouement qui profite non seulement aux grands noms du e-commerce mais également à des milliers de petites et moyennes entreprises qui ont su trouver un positionnement original et donner une valeur ajoutée à leur offre de produits et services* » indique la [CCI Paris](#).

L'IAE, un acteur bien positionné

De nombreux acteurs de l'insertion par l'activité économique se positionnent sur des prestations liées au stockage et à la livraison, entreposage, chargement / déchargement, conditionnement, etc. Nécessitant un fort taux de main d'œuvre, elles constituent un support d'insertion intéressant pour préparer les salariés à des métiers de préparateurs de commande, de manutentionnaires ou encore de caristes. Flexibles par leur taille, souples dans leur processus et les prestations qu'elles proposent, les SIAE correspondent par nature aux besoins réels de l'entreprise qui cherche à optimiser ses stocks et gérer ses flux au gré des évolutions du marché. Implantées localement, elles peuvent constituer des plateformes logistiques pertinentes à l'échelle d'un territoire.

Zoom sur trois initiatives

Grossiste, e-commerce

Ateliers Sans Frontières pour Veja (Île-de-France)

Depuis la création de la marque équitable Veja, **Ateliers Sans Frontières (ASF)** réceptionne toutes les baskets transportées depuis leur lieu de fabrication, au Brésil. L'atelier et chantier d'insertion organise le stockage et les préparations de commande, distribuées ensuite dans les boutiques vendant la marque. ASF gère également la partie opérationnelle de la boutique en ligne Veja Store. « *Ça a commencé par trois cartons dans un coin, puis 10, puis 30* » explique Philippe Mas, le Président d'ASF.

Aujourd'hui, l'atelier et chantier d'insertion gère 10 000 colis par an pour l'activité grossiste et 15 000 paires par an pour l'activité e-commerce. « *La prestation de sous-traitance de la logistique avec ASF a suivi notre rythme de croissance, et ce, tout naturellement* », affirme ainsi Amandine Martin, chargée de communication chez Veja. « *Nous sommes dans une dynamique partenariale forte : ASF et Veja ont grandi en*

parallèle, Veja pouvant compter sur les compétences d'ASF en matière logistique » poursuit-elle.



Ateliers Sans Frontières s'est ainsi montré très flexible. Si la mission impliquait un ou deux salariés à temps partiel au démarrage, aujourd'hui, sept salariés en insertion travaillent à temps plein sur l'activité Veja. En outre, ASF n'a pas hésité à faire évoluer son logiciel de gestion lors du développement de l'activité e-commerce. Cette collaboration a fait des émules, puisque depuis peu, deux autres entreprises issues du commerce équitable ont confié leur logistique à ASF : Ethos et L'Herbe Rouge.

Stockage, livraison

Bioport Insertion pour Renault Véhicules Industriels (RVI) / bioMérieux (Rhône-Alpes)

Bioport Insertion a noué des partenariats avec de grands acteurs de l'industrie qui lui sous-traitent une partie de leur chaîne logistique. « 1 200 tonnes de marchandises entrent et sortent de chez nous chaque mois », indique Jérôme Aubry, le directeur général de l'entreprise d'insertion. Entreposage, déchargement / chargement, cross-docking (faire passer des marchandises des quais d'arrivée aux quais de départs, sans passage par le stock), conditionnement, préparation de commandes, etc. : « On tire le fil de nos activités logistiques au fur et à mesure » complète-t-il.

Pour bioMérieux, Bioport insertion gère ainsi la préparation pour le fret aérien des réactifs de laboratoire fabriqués dans deux usines en région.

« Concrètement, on loue des chambres froides à l'aéroport, on réceptionne et on décharge les camions, on vérifie les produits, on fiche chaque colis ».



Pour Renault Véhicules Industriels (RVI), Bioport propose du « stock tampon », c'est-à-dire qu'il réceptionne les pièces détachées en provenance de pays étrangers, destinées à la fabrication de camions. L'entreprise d'insertion les stocke et les livre ensuite au fur et à mesure des besoins réels de RVI.

Logistique du dernier kilomètre

La Petite Reine pour BHV / Monoprix (Île-de-France)

Développée en partenariat avec Star's Service et Ares, **La Petite Reine** est la première entreprise européenne de transport propre de marchandises, présente en Île-de-France sur trois plateformes. Elle permet de répondre aux exigences environnementales qu'imposent aujourd'hui les acteurs publics locaux aux entreprises en ce qui concerne la livraison de proximité. L'entreprise d'insertion développe ainsi des modèles de triporteurs à assistance électrique, personnalisables aux couleurs des clients lorsque l'usage est entièrement dédié.

Témoignant dans le rapport d'activité 2012, David Herrenschmidt, directeur logistique au BHV, indiquait ainsi : « Le choix des triporteurs écologiques de La Petite Reine répondait totalement aux attentes de notre clientèle, urbaine, créative et sensible au développement durable [...] Si BHV fait appel à La Petite Reine depuis trois ans maintenant, c'est aussi parce que ses prestations sont de qualité ».

Pour Claire Wecxsteen, responsable des prestations de services au client chez Monoprix (enseigne partenaire d'Ares depuis 1989) « Monoprix est pionnier en terme de développement durable depuis 20 ans. La collaboration avec La Petite Reine entre parfaitement dans cette politique sur les trois piliers : économique, écologique avec les véhicules propres et sociale avec la mission d'insertion d'un public en difficulté ».

Deux personnes en parcours d'insertion ont déjà été embauchées chez Monoprix depuis 2012, une hôtesse de caisse et un employé libre-service.



SE LANCER

10 CONSEILS PRATIQUES POUR MIEUX SE POSITIONNER SUR LES ACHATS PRIVÉS RESPONSABLES

Comment se positionner davantage vis-à-vis des entreprises en tant qu'acteur de l'insertion par l'activité économique ? Comment accéder à plus de marchés ?

Au fil des échanges avec les acheteurs privés, nous avons pu identifier 10 conseils pratiques pour les SIAE qui souhaitent développer leurs partenariats commerciaux.

Les réseaux de l'IAE ont mis en œuvre ces dernières années de nombreux outils en la matière pour accompagner leurs membres. D'autres acteurs proposent également des ressources utiles : les associations locales de promotion de l'ESS, les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), le dispositif local d'accompagnement (DLA), etc. Certaines SIAE ont elles aussi lancé directement, pour promouvoir leurs activités, des initiatives innovantes.

Conseil n°1 FORMALISER SON OFFRE

Pour vous accompagner dans la formalisation de votre offre, les réseaux nationaux et régionaux de l'IAE ou certaines associations dédiées au développement de l'ESS proposent **des formations spécifiques et des outils dédiés**. Renseignez-vous auprès d'eux, les programmes de formation étant généralement disponibles en ligne.



Formation « Se positionner et communiquer sur son offre de biens et de services responsables »

Prendre conscience de ses atouts par rapport à la RSE

En Aquitaine, le Groupement aquitain des réseaux de l'insertion par l'activité économique (GARIE) a mis au point en 2013 une formation sur le thème « Se positionner et communiquer sur son offre de biens et de services responsables ». L'objectif : « *Accompagner les acteurs de l'IAE à prendre conscience de leurs atouts et à les mettre en avant comme argument commercial afin d'augmenter leur volume d'activité réalisé avec les entreprises privées* ». Téléchargez [la fiche formation](#).



Formation « Communiquer efficacement à destination des acteurs économiques locaux »

Adopter un discours « vendeur »

La FNARS Rhône-Alpes a inscrit dans son catalogue une nouvelle formation en 2014 : « Communiquer efficacement à destination des acteurs économiques locaux ». La session, d'une durée de deux jours, avait notamment pour objectif de professionnaliser sa communication : définir le contenu, adopter un « discours vendeur » et mettre en valeur les « bénéfiques clients », formaliser, partager, faire connaître ses actions, soutenir le fond par une forme adaptée, etc.



Conseil n°2 SE FAIRE CONNAÎTRE

L'un des enjeux majeurs du secteur de l'IAE consiste à mieux se faire connaître auprès des partenaires économiques potentiels. Il s'agit de **communiquer de manière efficace sur l'offre de sa structure auprès des entreprises** en maîtrisant les outils disponibles (print, web, multimédia, etc.). Cela peut passer par la création de flyers, de sites web, par le référencement sur des plateformes dédiées, etc. Certains réseaux de l'ESS proposent même des séances d'initiation à différents gestionnaires de contenus en ligne (en PACA, l'association [APEAS](#) par exemple).

Assurer sa présence en ligne sur les plateformes dédiées

Le site www.socialement-responsable.org propose un annuaire national des SIAE. Vous pouvez vous y référencer par zone géographique et types d'activité. De nombreuses plateformes ont également émergé au niveau territorial, afin de favoriser les liens de proximité entre structures de l'ESS et acheteurs et d'apporter des précisions sur l'offre de biens et de services. Certains sites locaux vont jusqu'à offrir la possibilité de valoriser vos produits à travers une boutique en ligne. D'autres proposent une veille sur les appels d'offres des entreprises.

Vous pouvez être visible sur ces plateformes à la fois au niveau national et au niveau local, comme en [Bourgogne](#), en [Lorraine](#) ou dans le [Nord-Pas-de-Calais](#), etc. Pour plus d'informations sur ces plateformes achats régionales, téléchargez [le kit de présentation des sites](#). Certains réseaux nationaux ont également un annuaire de leurs membres pour favoriser leur visibilité ([CNEI](#) pour les entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion, [CNCE-GEIQ](#) pour les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification par exemple). Des réseaux d'acteurs de l'IAE départementaux proposent également un annuaire ([Inser'eco 93](#) en Seine-Saint-Denis, [Voie 95](#) dans le Val d'Oise, [Ideco41](#) dans le Loir-et-Cher, etc.).

Elaborer un flyer commercial

Au-delà de la communication web sur des plateformes dédiées, certains acteurs de l'IAE ont également créé des outils propres qu'ils peuvent diffuser largement, via leur site ou directement auprès des entreprises locales. Un flyer permet ainsi, par exemple, de formaliser le discours commercial, d'expliquer de manière pédagogique le concept de son entreprise et de valoriser quelques références commerciales emblématiques.



La brochure d'Ecocup (Languedoc-Roussillon)

Valoriser ses atouts et son savoir-faire

Dans sa brochure commerciale, l'entreprise d'insertion Ecocup, spécialisée dans la mise à disposition du public de gobelets lavables (dans l'objectif de remplacer les verres jetables en plastique dans les festivals et événements sportifs) valorise ses atouts : propreté, écologie, fabrication française, qualité... Le document est richement illustré en photos qui montrent concrètement les références les plus prestigieuses. Des infographies simples expliquent au potentiel client comment travailler avec Ecocup.

Télécharger [la brochure d'Ecocup](#).



Conseil n°3 ADOPTER UNE DÉMARCHE COMMERCIALE

Une des clés de réussite consiste également à adopter une démarche commerciale, qui repose sur la **construction d'outils et une veille sur les opportunités existantes**.

Faire une veille sur les appels d'offres privés

Cela passe, entre autres, par une inscription sur les espaces fournisseurs de grands groupes (La Poste par exemple), l'abonnement aux places de marché ou encore l'utilisation des plateformes dédiées aux achats responsables.



CERES (Nord-Pas-de-Calais), Achetons solidaires (PACA), Achetons responsable (Midi-Pyrénées)

S'appuyer sur des plateformes dédiées aux achats responsables

En région, des sites comme [CERES](#) (Centre d'études et de recherches économiques et sociales, Nord-Pas-de-Calais), [Achetons solidaires](#) (PACA) ou [Achetons responsable](#) (Midi-Pyrénées) proposent des moteurs de recherche d'appels d'offres. Les structures peuvent ainsi cibler leur veille par type de donneurs d'ordre (public/privé), type de clauses sociales et secteurs d'activité..



Vous faire accompagner par le Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Le DLA peut vous appuyer, entre autres, sur l'élaboration de votre démarche commerciale. De nombreux DLA ont par exemple déjà accompagné des SIAE de leur territoire, individuellement ou de manière collective, sur la construction d'un plan de communication, l'adoption d'une stratégie commerciale ou encore la production d'outils dédiés. Pour trouver les coordonnées des DLA, vous pouvez consulter [la carte de France des DLA](#) sur le portail www.avise.org.

Conseil n°4

METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE COMMERCIALE

La construction d'outils de communication et l'élaboration d'un discours « vendeur » doivent venir servir un **plan d'actions** visant à se lancer dans un **démarchage commercial proactif**.

Démarcher des entreprises en direct

Il s'agit de prospector, organiser des rendez-vous, envoyer des plaquettes, fréquenter les salons, etc.



Salons SO EKO (PACA) et Coventis (Languedoc-Roussillon)

Assurer une présence sur les salons d'affaires

Les salons d'affaires se développent sur de nombreux territoires, parfois par thématique ou type d'acteurs. [SO EKO](#), le premier Salon des professionnels de l'économie sociale et solidaire (ESS) à destination des acheteurs socialement responsables en Provence-Alpes-Côte d'Azur, a lieu fin novembre 2014 à Grasse. Au programme de l'événement, des stands permettant aux fournisseurs de l'ESS de présenter leur offre, des conférences, des rencontres BtoB et des expositions.

En Languedoc-Roussillon, [Coventis](#), événement dédié aux relations commerciales intra-ESS, permet également la rencontre entre acheteurs et fournisseurs de l'IAE. En juin dernier, les achats socialement responsables ont aussi occupé une place majeure lors de [l'Agora des comités d'entreprise](#) du Nord-Pas de Calais.



Organiser des journées portes-ouvertes à destination des entreprises proches

Créer des moments de rencontre avec les directeurs achats des entreprises proches, qu'il s'agisse de portes-ouvertes ou de temps moins formels, est également un outil à mobiliser dans le cadre de la stratégie commerciale.



Le Club Ares (Île-de-France)

Un club d'acheteurs

En Île-de-France, le [groupe Ares](#) a lancé un club dédié à la rencontre entre ses clients et prospects et ses salariés directement impliqués sur des prestations commerciales. A deux reprises, des événements ont été organisés, dans l'objectif de partager les bonnes pratiques par des témoignages. Lors de la première édition, Chea Lun directrice du « Solidarity Sourcing » a par exemple présenté le partenariat entre Ares et L'Oréal (voir p.18). Ares cherche ainsi à renforcer les collaborations existantes avec ses clients et à développer un démarchage qualitatif en favorisant les liens entre ses partenaires actuels et potentiels.



Recruter un responsable commercial ou mutualiser ce poste avec d'autres structures

Le responsable commercial au sein d'une SIAE est polyvalent. Il a pour vocation de « *développer l'activité économique* », de « *démarcher de nouveaux clients pour proposer des prestations* », indique Marion Streiff, directrice commerciale au groupe Ares. Pour elle, « *un des atouts de la fonction, est de ne pas avoir de journée type* ». Appels téléphoniques, relances, prises de contacts par mail, recherches, chiffrage des propositions commerciales etc. Au quotidien, elle est « *pas mal en vadrouille* ».

D'après Agnès Moine, responsable commerciale à l'Atelier SIIS, « *il faut être polyvalent, même si la priorité est d'abord de contenter nos clients* ». La prospection est un volet important de son activité (« *je suis toujours en veille* »), ainsi que les réflexions sur la diversification et le développement de nouveaux marchés : « *j'ai toujours en tête la question : qu'est-ce qu'on peut faire ?* ». Le responsable commercial au sein d'une structure (ou de plusieurs, via un poste mutualisé) peut constituer un véritable levier, car il devient dès lors « *la porte d'entrée des entreprises* » et l'interlocuteur identifié de ces dernières.

Conseil n°5 ENTRER DANS UNE DÉMARCHE QUALITÉ

La relation à l'entreprise privée est exigeante : nécessité de répondre à des appels d'offres formatés en temps et en heure, de produire des reporting réguliers complets, de facturer, etc. Il est clé, pour développer ses relations avec l'entreprise privée, de **s'équiper en fonctions support et administratives** et, pour celles-ci, de **gagner en professionnalisme et en réactivité**. Une façon de progresser dans ces domaines consiste à adopter une démarche qualité cadrée et reconnue.



Le référentiel d'amélioration des pratiques sociales AFAQ EI/ETTI

Un référentiel pour une certification AFNOR

« *Le référentiel AFAQ EI/ETTI garantit la qualité des pratiques sociales dans les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Il est un gage de professionnalisation et d'amélioration des pratiques sociales et apporte la garantie d'une certification par un tiers indépendant (auditeur AFNOR). Ce référentiel, qui correspond aux exigences d'une démarche qualité, est à la fois proche de la réalité des entreprises et conforme aux impératifs d'un processus de type ISO.* »



Muriel Pibouleau, chargée de professionnalisation au [CNEI](#).

Entre autres, la certification permet :

- D'assurer ses partenaires de la viabilité de son projet économique.
- De déployer un système de pilotage par les résultats avec des outils d'évaluation performants.
- De mesurer et communiquer sur l'efficacité de l'accompagnement mis en place pour les salariés en parcours d'insertion.
- De professionnaliser et outiller les personnes référentes en charge de la coordination du suivi socioprofessionnel.
- De garantir la transparence de l'organisation de l'entreprise, de ses moyens et résultats.
- De prendre en compte la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes (prescripteurs, financeurs, salariés en insertion, entreprises partenaires...).
- D'entrer dans une démarche de progrès et améliorer de façon continue la qualité du service rendu aux salariés en insertion.



La certification CEDRE ISO 9001

Une reconnaissance des pratiques

« Il y a une réelle articulation entre CEDRE [démarche spécifique pour le cœur de métier des entreprises du réseau Coorace] et ISO 9001. CEDRE est centré sur le cœur de métier de l'insertion par l'activité économique et pose des principes d'actions propres à l'économie sociale et solidaire (ancrage territorial, établissement d'un projet social, participation des salariés à la vie de l'entreprise...). La norme ISO 9001, pose des exigences en termes de management par la qualité et d'amélioration continue. Elle apporte également des éléments nouveaux sur la gestion documentaire, les produits non conformes, les actions correctives, etc. Les entreprises engagées dans la démarche doivent agir conformément au référentiel CEDRE mais, en plus, le faire conformément à la norme ISO. Grâce à cette synthèse et à la notoriété de la norme ISO, nos entreprises marquent ici leur volonté de progrès et de reconnaissance ».

Olivier Adam, responsable qualité du siège de la fédération [COORACE](#).



Conseil n°6

S'INSCRIRE DANS LES STRATÉGIES TERRITORIALES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Dans les faits, on remarque souvent que les partenariats réussis sont des partenariats entre des personnes qui se sont retrouvées autour d'un projet et d'une vision commune. Il s'agit donc pour tout dirigeant de SIAE de **construire des relations de confiance avec les dirigeants des entreprises** qui se situent autour de lui, à l'échelle d'un bassin d'emploi, d'une zone industrielle voire même d'un quartier. S'inscrire dans des dynamiques territoriales ou des stratégies de développement local constitue une opportunité importante pour être partie prenante d'un écosystème économique dans lequel existent des relations commerciales de proximité.

Participer aux Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation. Ce regroupement met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. Les structures d'insertion ont toute leur place dans ce cadre. Ainsi, 23 lauréats ont été sélectionnés suite à un appel à projets lancé en juillet 2013 visant à développer les PTCE : les structures d'insertion sont toujours partenaires, certaines sont même coordinatrices des projets¹².



Courte Echelle (PACA), Clu'STER Jura (Franche-Comté) et Florange e2i (Lorraine)

L'implication territoriale des SIAE

[La Courte Echelle](#), dans les Bouches-du-Rhône, pilote le projet de Pôle de valorisation des déchets et de développement environnemental des Alpilles. D'après François Sandoz, chargé de mission au sein de la structure d'insertion « *ce pôle participera à la création d'une autre économie sur les territoires, plus durable et solidaire* »¹³. Les entreprises d'insertion [Juratri](#) et [Valoprest](#) sont, entre autres, également impliquées dans la coordination de PTCE, respectivement Clu'STER Jura et Florange e2i (écologie industrielle et insertion).



¹² pour en savoir plus, consultez [la liste des lauréats](#).

¹³ cf. [rapport d'activités Coorace 2013](#).

Conseil n°7 SE REGROUPER POUR ATTEINDRE UNE TAILLE CRITIQUE

On constate qu'il peut être difficile, pour une petite SIAE, de répondre aux marchés d'une entreprise. Elle n'aura parfois pas l'ossature suffisante pour satisfaire les nombreuses exigences qui s'imposent (en matière de réponse à l'appel d'offre, de suivi, de facturation, etc.). De plus, il se peut qu'elle ne puisse répondre qu'à une partie de la demande. Face à cette difficulté, différentes stratégies sont envisageables : **le regroupement ou encore la mutualisation de certaines de ses fonctions support.**

Se regrouper avec d'autres SIAE

Une solution consiste ainsi souvent à se regrouper avec d'autres SIAE à travers un ensemble ou un groupement ponctuel dans le cadre de la réponse à un appel d'offres.



ULISSE (Rhône-Alpes)

La constitution d'un groupe économique solidaire

« La constitution d'un groupe permet de proposer une variété de services et de mutualiser les moyens techniques et humains. Au-delà de cette dimension économique, elle permet d'optimiser les parcours d'insertion des salariés en favorisant l'organisation d'actions communes de formation, la mobilité des salariés d'une structure à l'autre ainsi que la mutualisation des partenariats (santé, logement, etc.). Le groupe est ainsi un support pour mettre en œuvre le plus efficacement possible notre projet : être un acteur solidaire et responsable du développement économique local. Un projet vivant qui nous pousse à être à l'écoute des besoins du territoire et de ses habitants ». **Laurent Pinet, directeur d'Ulisse.**



Group'SO 75 (Île-de-France)

La constitution d'une association « ensemble »

« Les associations intermédiaires (AI) parisiennes se connaissent bien et travaillent ensemble depuis longtemps. Il fallait cependant gagner en visibilité pour permettre aux donneurs d'ordre de pouvoir nous solliciter plus facilement. D'où l'idée d'un groupement, sorte de « guichet unique » avec un interlocuteur clairement identifié, qui a émergé suite au soutien du Dispositif local d'accompagnement (DLA).

« Group'SO 75 » est très important pour nous, car il nous permet de communiquer plus largement sur notre offre d'insertion auprès des entreprises mais aussi d'avoir accès plus facilement aux marchés intégrant des clauses sociales. Nous sommes à présent bien connus des facilitateurs, qui apprécient cette organisation simplifiée. Nous sommes aujourd'hui quatre AI et une entreprise d'insertion (EI), mais nous souhaitons pouvoir intégrer à moyen terme une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) et un atelier et chantier d'insertion (ACI). L'enjeu est de pouvoir répondre de la manière la plus efficace et concertée possible aux donneurs d'ordre, mais aussi de mutualiser les parcours des salariés en insertion en créant des passerelles entre les différentes structures. » **Pascale Gallaccio, directrice de l'association intermédiaire Réagir et présidente de Group'SO 75.**



Télécharger [la plaquette Group SO'75](#)

Mutualiser des fonctions support

Une autre possibilité consiste à mutualiser certaines de ses fonctions support pour optimiser ses ressources : RH / Accompagnement, facturation / gestion, relations commerciales, etc.



Marguerite (Île-de-France)

Une entreprise d'insertion qui favorise la mutualisation entre petites structures

« C'est l'idée de mutualisation qui est au cœur du projet de Marguerite : nous sommes convaincus qu'il faut créer du lien entre les petites entreprises, et favoriser les échanges entre elles pour les aider à se développer. Nous nous proposons donc de favoriser ce partage d'expérience et cette mise en réseau, en apportant aux structures les compétences dont elles manquent » peut-on lire sur le site web de Marguerite, créée en 2012. L'entreprise d'insertion propose aux très petites entreprises (TPE) de mutualiser certaines de leurs ressources, comme la petite comptabilité, la gestion RH, la formation, etc. Les structures Farinez'Vous, Rejoué et Optim Emploi ont déjà fait appel à Marguerite pour des formations.

Consultez le site www.marguerite.pro



Conseil n°8

INNOVER SOCIALEMENT

Un travail pluridisciplinaire de caractérisation de l'innovation sociale a été lancé en 2011 sous l'égide de l'Avise et du Mouves. Il s'est concrétisé par la production d'une [grille de critères opérationnelle](#), composée de vingt indicateurs répartis sur quatre axes : réponse à un besoin social mal satisfait, génération d'autres effets positifs, expérimentation et prise de risques et implication des acteurs concernés. Cet outil peut vous servir à **mieux intégrer l'innovation sociale dans votre offre de services**.

Proposer des services innovants, uniques et de proximité

Plutôt que de s'inscrire sur des activités fortement rodées et très industrialisées, et prendre ainsi le risque de se retrouver en concurrence avec d'autres entreprises dites « classiques », vous pouvez plutôt démarcher les entreprises en proposant des services innovants, uniques et de proximité. On constate d'ailleurs un réel engouement pour tout ce qui est fabriqué localement, pour le « le fait main », le « produit vert », etc.

Une autre tendance forte que l'on observe dans les entreprises est le développement des services aux salariés qui permettent d'allier RSE sur le fond et sur la forme.

Pour innover socialement, les dirigeants de SIAE doivent se doter d'une compétence en étude de marché afin de faire émerger auprès des entreprises de leur territoire des besoins non couverts.



Kialatok (Île-de-France)

L'innovation sociale dans l'offre de services

« Nous avons fait de la cuisine un levier d'innovation sociale », indique Kevin Berkane, cofondateur de Kialatok. L'entreprise d'insertion a ainsi pour objet, selon ses statuts, « la valorisation des talents culinaires de personnes issues de différentes cultures ».

Kialatok propose à ses clients professionnels des ateliers de cuisine du monde, réel outil de formation sur le thème de la diversité. Son offre de services socialement innovante part de constats simples : 90% des entreprises déclarent vouloir recourir à des méthodes de sensibilisation et de formation pour répondre aux problèmes de discriminations en entreprise et 3 000 d'entre elles ont déjà signé la Charte de la



diversité. Kialatok répond donc à un réel besoin exprimé par les acteurs privés. En outre, l'entreprise d'insertion s'est également adaptée aux spécificités de son territoire. Implantée à la Courneuve, elle a développé un produit de formation dédié (« renforcer le lien des collaborateurs avec le territoire d'implantation ») pour permettre aux entreprises de Seine-Saint-Denis de se rapprocher du territoire dans un contexte où 1 400 acteurs privés se sont installés depuis 2000 à Plaine Commune. « *Nos clients sont surtout de grands groupes* », explique Kevin Berkane, « *nous avons travaillé par exemple avec Orange, Cofely Gdf Suez, BNP Paribas Cardif, etc.* ».

Conseil n°9 CONTACTER LES ACTEURS RELAIS

Fréquenter des instances d'échange d'entreprises

Les entreprises d'un territoire se regroupent parfois dans des instances d'échange qu'il peut être intéressant de fréquenter pour **favoriser les coopérations avec des acteurs privés montrant déjà un intérêt sur les questions de développement durable**. Des réunions thématiques sont ainsi fréquemment organisées dans des instances telles que les Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion ([CREPI](#)) ou le Centre des jeunes dirigeants ([CJD](#)).



CREPI Île-de-France

L'action du CREPI Île-de-France sur les achats responsables et l'insertion

Le CREPI Île de France et l'Observatoire des achats responsables (ObsAR) ont organisé une rencontre, en novembre 2014, sur le thème « Achats responsables et Insertion : comment s'engager, se différencier et être performant ? ». L'occasion de promouvoir les acteurs de l'ESS auprès des PME. Par ailleurs, le club avait déjà élaboré en début d'année 2014 une étude intitulée « *Le Grand Pari de l'entreprise solidaire* », qui a permis de sensibiliser plus de 80 dirigeants de TPE-PME franciliennes, majoritairement du BTP, au volet social de la RSE et à la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Téléchargez [Le Grand Pari de l'entreprise solidaire](#)



Se tourner vers les CCI

Des acteurs comme les chambres de commerce et d'industrie (CCI) peuvent également être de bon conseil pour contacter de nouveaux clients ou mieux connaître le marché. Au niveau local, elles peuvent vous aider à identifier des interlocuteurs pertinents pour développer des démarches commerciales, notamment les référents des zones industrielles, parcs d'activité ou zones d'aménagement concerté (ZAC). En effet, les chefs d'entreprise d'un territoire se regroupent parfois en association et cherchent à mutualiser un certain nombre de services, sur lesquels vous pouvez sans doute vous positionner.



Convergence marchés, un programme de la CCI de Bordeaux

« Accélérer votre présence sur les marchés » par la CCI de Bordeaux

« Vous souhaitez dynamiser votre potentiel clients par une meilleure connaissance des familles d'achats de donneurs d'ordre publics et privés [...] et vous préparer à intégrer leur panel fournisseurs ? » peut-on lire sur le site de la CCI. Pour répondre à ce besoin exprimé par de nombreuses petites et moyennes entreprises, la CCI a lancé un programme intitulé « Convergence marchés » dont l'objectif est de rencontrer les acheteurs professionnels, d'analyser leurs souhaits de sourcing et leurs procédures, etc. Les actions mises en place sont ouvertes aux SIAE.

Consultez le site de la [CCI de Bordeaux](#)



Partenariat ADEME et CCI de Pau et Bayonne

Un réel partenariat autour de l'IAE pour les CCI de Pau et de Bayonne

Ces CCI se sont investies de la thématique « achats responsables » en partenariat avec l'ADEME. « Ainsi, les entreprises de ce territoire se sont vu proposer une formation-action sur le sujet, avec des points sur le secteur de l'IAE » explique Aurore Prévot, chargée de mission au GARIE, qui a participé au comité de pilotage de cette action. Dans le cadre du Mois de l'ESS 2014, elle anime par ailleurs un atelier auprès de ces deux CCI pour faire connaître le secteur ainsi que les possibilités de collaboration.

Consultez le [site de la CCI de Bayonne](#)



Conseil n°10 IDENTIFIER, MESURER ET VALORISER SON IMPACT SOCIAL

Evaluer et partager son impact social avec ses clients

De plus en plus d'entreprises cherchent à évaluer l'impact de leurs actions RSE (« le retour sur investissement de la RSE »). Dans cette optique, la SIAE a tout intérêt à **rendre compte à son client de l'impact de son achat** : combien de personnes ont été employées pour réaliser la mission, quelles actions de formation ont été réalisées en parallèle de la mission, quels intérêts économiques pour le territoire, quel taux de sorties positives, etc.



Réseau COORACE

Identifier, mesurer et valoriser son impact social au-delà de l'insertion

Après avoir produit des outils pour amener ses adhérents à participer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement économique plus solidaire et durable, COORACE a développé une démarche leur permettant d'évaluer leur utilité sociale territoriale (sur la base de la méthodologie de l'experte en évaluation de l'impact social d'Hélène Duclos et avec son appui). D'après Anne-Claire Pignal, Responsable recherche & innovation Sociale du réseau, « il s'agit pour ces entreprises sociales de mettre des mots sur ce qu'elles apportent localement en termes de résultats et d'effets positifs, de démontrer, en ce qui concerne les SIAE, que leur rôle est bien plus large que l'insertion socioprofessionnelle seule ».



La démarche consiste ainsi, pour chaque entreprise à identifier ses principaux apports sur son territoire en associant l'ensemble des parties prenantes (dont ses clients), puis à construire des critères et indicateurs. Elle permet d'élaborer un

dispositif d'évaluation et de collecter les données, avant de construire un point de vue partagé sur les résultats et d'élaborer une stratégie de communication adaptée. Il s'agit d'un outil utile au développement commercial.

Pour Anne-Claire Pignal, « être en capacité de mettre en avant et d'étayer son impact sur le territoire peut permettre de renforcer ses relations avec les entreprises voire d'accroître son portefeuille de partenaires : tant auprès de grands groupes dans le cadre de stratégies de responsabilité sociétale des entreprises qu'auprès de TPE / PME de son territoire ».

Le COORACE Centre Limousin accompagne ainsi dans son évaluation l'association Entraide du bassin d'emploi (EBE) - ISA Groupe, basé à Aubigny-sur-Nère, dans le Cher. Cet ensemble d'insertion propose à l'un des sites de production de l'entreprise Wilo (leader mondial dans la fabrication de pompes hydrauliques) des paniers bio aux salarié-e-s (produits dans son atelier et chantier d'insertion maraîchage bio) mais également de la mise à disposition de personnel (à travers son entreprise de travail temporaire d'insertion, son association intermédiaire et son entreprise de travail temporaire de l'ESS). L'évaluation de l'utilité sociale territoriale a permis à l'ensemble de mettre en avant auprès du groupe Wilo son rôle en matière de production locale et sa contribution à l'économie de proximité, au-delà de son service de qualité en termes de ressources humaines. Ce partenariat permet également de mettre en avant la contribution de Wilo au développement du territoire.



Le petit précis de l'évaluation de l'impact social

Des repères pour évaluer l'impact d'une entreprise sociale

L'[Avisé](#), l'[ESSEC IIES](#) et le [Mouves](#) ont publié un petit précis de l'évaluation de l'impact social. Cette publication est le fruit de travaux collectifs de près de 20 structures rassemblées autour d'une même volonté : proposer des repères à toute entreprise sociale, association ou structure d'utilité sociale qui souhaite enrichir ses connaissances sur le sujet.

Qu'est-ce que l'évaluation de l'impact social ? A quoi et à qui sert-elle ? Comment la mettre en œuvre ? Quels exemples concrets ? Ce petit précis apporte des éléments de réponse et donne des repères pour évaluer l'impact d'une entreprise sociale.

Télécharger « [Le petit précis de l'évaluation de l'impact social](#) ».



CONTACTS

L'Avisse remercie l'ensemble des personnes ayant contribué à cette publication, que ce soit à travers les entretiens menés dans le cadre de cette étude ou à travers les témoignages recueillis et mis en ligne sur les sites www.socialement-responsable.org et www.portail-iae.org.

LES ENTREPRISES INTERROGÉES

AG2R	Pascal Folliot, directeur des achats Groupe
COMPAGNIE FIDUCIAIRE A BORDEAUX	William Levêque, directeur associé
GROUPE EVOLUTION	Philippe Barre, fondateur
ERDF	Jean-Pascal Chiarelli, chef du département sociétal au pôle développement durable
LAVEO	Laurent Cenne, directeur associé
RECYCLIVRE.COM	David Lorrain, gérant
SCHNEIDER ELECTRIC	Didier Coulomb, directeur Innovation Sociétale
GROUPE SEB	Joël Tronchon, directeur du Développement Durable
GROUPE SOCIETE GENERALE	Anaëlle Dugué, responsable RSE au sein de la Direction des Achats
UBEEQO	Raphaëlle Vuillermet, responsable des opérations
VEJA	Amandine Martin, chargée de communication
VIE (VINCI)	Arnaud Habert, directeur général délégué

LES STRUCTURES D'INSERTION INTERROGÉES

GROUPE ARES	Thibaut Guilluy, directeur général Marion Streiff, directrice commerciale
ATELIERS SANS FRONTIERES	Philippe Mas, président
L'ATELIER SIIS	Agnès Moine, responsable commerciale
BALUCHON	François Dechy, co-fondateur et dirigeant de l'association « A table citoyens ! », qui porte Baluchon
BIOPORT INSERTION	Jérôme Aubry, directeur général
CLUB SERVICES SUD-OUEST	Sylvain Lepainteur, directeur associé
EXTRAMUROS	Hélène Gounot, directrice
FARINEZ'VOUS	Domitille Flichy, fondatrice et directrice

FEUILLE D'ERABLE LANGUEDOC-ROUSSILLON	Jean-Pierre Guilbert, gérant
KIALATOK	Kevin Berkane, cofondateur
MARGUERITE	Emmanuelle Touilloux, Directrice
REAGIR	Pascale Gallaccio, directrice de l'association intermédiaire et présidente de Group'SO 75
T2I	Jean-Emmanuel Millot, directeur
ULISSE	Laurent Pinet, directeur

RÉSEAUX ET EXPERTS INTERROGÉS

COORACE	Olivier Adam, responsable qualité du siège de la fédération Anne-Claire Pignal, Responsable Recherche & Innovation Sociale du réseau
CNEI	Muriel Pibouleau, chargée de professionnalisation
GARIE	Aurore Prévot, chargée de mission
CENTRE DE RESSOURCES DLA IAE	Il est constitué de 11 réseaux représentatifs du secteur de l'IAE : CHANTIER Ecole, CNCE-GEIQ, CNEI, COORACE, Emmaüs France, ENVIE, FNARS, Réseau Cocagne, Tissons la solidarité, UNAI, CNLRQ

Pour aller plus loin

Vous êtes une entreprise, grand groupe comme PME, en démarche de responsabilité sociétale et souhaitez en savoir plus sur les collaborations possibles avec les acteurs de l'insertion par l'activité économique ? Vous êtes une structure d'insertion et souhaitez découvrir les ressources disponibles pour monter en compétences sur le sujet ?

- Vous pouvez contacter Sébastien Lévrier, chargé de mission achats socialement responsables à l'Avise, sebastien.levrier@avise.org
- Ou consulter le site www.socialement-responsable.org

EN SAVOIR PLUS

Sur la RSE et les achats responsables :

- www.socialement-responsable.org
- www.obsar.asso.fr
- www.crepi.org
- www.orse.org
- www.imsentreprenre.com
- www.fondationface.org

Sur les achats responsables (non exhaustif) :

- Alsace, www.zigetzag.info
- Aquitaine, www.iae-aquitaine.org
- Bourgogne, www.achat-responsable-bourgogne.fr
- Bretagne, www.laboss.fr
- Champagne-Ardenne, www.achats-responsables-ca.org
- Île-de-France, www.entreprenons-ensemble.fr
- Franche-Comté, www.pradie-fc.fr
- Lorraine, www.achatsresponsablesenlorraine.com
- Midi-Pyrénées, www.achetons-responsables-mp.com
- Nord-Pas-de-Calais, www.ceres-npdc.org
- Provence-Alpes-Côte d'Azur, www.achetons-solidaires-paca.com
- Rhône-Alpes, pro.conso-solidaires.org

Sur les réseaux nationaux de l'insertion par l'activité économique :

- CHANTIER Ecole, www.chantierecole.org
- CNCE-GEIQ, geiq.net
- CNEI, www.cnei.org
- COORACE, www.coorace.org
- Emmaüs France, emmaüs-france.org
- ENVIE, www.envie.org
- FNARS, www.fnars.org
- Réseau Cocagne, www.reseaucocagne.asso.fr
- Tissons la solidarité, tissonslasolidarite.org
- UNAI, www.unai.fr
- CNLRQ, www.cnlrq.org

Une étude sur les clauses sociales dans les marchés privés

Le Lab'Ho (observatoire des hommes et des organisations), créé à l'initiative du Groupe Adecco, vient de publier une étude intitulée « Militer pour une bonne clause. Clauses sociales et marchés privés, l'insertion comme enjeu de business ordinaire ». Menée en partenariat avec le Groupe SEB, elle vise à analyser les pratiques actuelles des entreprises en matière de collaboration avec les acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) et donne des pistes pour aller encore plus loin.

Télécharger l'étude sur le site labho.fr



Achats privés socialement responsables

Des opportunités pour les structures d'insertion par l'activité économique

Publication réalisée par l'Avisé, en lien avec l'animation de www.socialement-responsable.org et en partenariat avec la Direction générale de la cohésion sociale.

Cette étude, qui prend la forme d'un guide pratique, permettra notamment aux structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) de mieux comprendre les stratégies de responsabilité sociétale (RSE) et les pratiques d'achats socialement responsables des acteurs privés. De nombreux retours d'expériences viennent témoigner des dynamiques en cours et mettre en lumière les multiples possibilités de collaborations commerciales entre SIAE et entreprises.

www.avise.org



Agence d'ingénierie et de services créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Avisé agit pour le développement de l'économie sociale et solidaire, créatrice d'activités innovantes et d'emplois de qualité.