

**MANAGEMENT**

# Travailler avec les entreprises adaptées

Recourir à une entreprise adaptée ou à un établissement ou service d'aide par le travail est un moyen de promouvoir le travail des personnes en situation de handicap.

CHRISTOPHE BYS



**D**epuis 2005, les entreprises ont l'obligation d'employer au moins 6 % de travailleurs en situation de handicap. Le recours à la sous-traitance auprès d'une entreprise adaptée (EA) ou d'un établissement ou service d'aide par le travail (Esat) est un moyen de remplir ces obligations. Au cours d'une enquête réalisée par l'Ifop pour le compte du groupe Humanis, 28 % des entreprises ont répondu qu'elles faisaient appel à ces structures parce que « c'est une bonne alternative à l'embauche de personnes handicapées ».

Pour que les deux parties en tirent le bénéfice maximal, un certain nombre de conditions doivent être respectées. Ce n'est pas parce que la même étude indique que la principale motivation des entreprises clientes est de faire « une action citoyenne en direction des personnes handicapées dans une logique RSE » que l'optique économique disparaît. Avoir une action engagée oui, mais pas à n'importe quel prix. Comme le souligne Jean-François Schoener, le directeur des ressources humaines de Bouygues Immobilier, en affirmant ne pas faire de différence, mais de ne pas choisir l'Esat si la prestation proposée est plus chère que celle d'une entreprise du secteur privé.

L'une des conditions nécessaires à la réussite du contrat est de bien sélectionner son partenaire. Car le secteur souffre

**Conibi** utilise avec Maine Ateliers, qui intervient pour le recyclage des cartouches d'encre, les mêmes indicateurs de performance qu'avec ses autres sous-traitants.

parfois d'une image d'entreprises peu professionnelles. « De plus en plus d'Esat répondent efficacement aux demandes de devis ou aux e-mails que nous leur adressons », dément Jocelyne Marsallon, le chef de projet ressources humaines et diversité du groupe Ipsen. L'étude de l'Ifop indique ainsi que seulement 4% des entreprises qui ont cessé de travailler avec le secteur de la sous-traitance adaptée mettent en avant une déception par rapport à la qualité du travail, 3% regrettent les lourdeurs administratives et 3% des difficultés dans le dialogue avec les Esat. « Les Esat et les EA sont quotidiennement confrontés à des entreprises du secteur concurrentiel, précise Emmanuel Labrosse, le responsable logistique et filières du recycleur Conibi. Celles qui manquent de professionnalisme finissent par disparaître. » Cette évolution n'est pas toujours prise en compte par tous les services des sociétés clientes.



## « LE SECTEUR ADAPTÉ PROPOSE DES PRESTATIONS DE VALEUR »

**VÉRONIQUE TAVET,**  
chargée du handicap au sein  
du groupe Humanis

### Pourquoi les entreprises rechignent-elles à faire appel à la sous-traitance adaptée ?

Les entreprises connaissent peu ou mal les prestations que les établissements ou service d'aide par le travail (Esat) et les entreprises adaptées pourraient leur rendre. On leur confie l'entretien du jardin, le traiteur... Or les Esat proposent des services comme la gestion électronique de document. Le second frein, ce sont les idées reçues sur le prix, la qualité ou la complexité de cette forme de sous-traitance.

### Comment peut-on changer cette situation ?

La volonté d'un dirigeant

qui va impulser un mouvement est primordiale. Il peut convaincre les équipes qu'il faut faire appel au secteur adapté. L'étude que nous venons de mener montre qu'une fois la première relation instaurée, les barrières tombent. Les donneurs d'ordre sont satisfaits de la qualité des prestations fournies.

### La motivation financière est-elle suffisante ?

Si c'est le seul objectif, l'entreprise qui fait appel à un Esat se prive des autres possibilités qu'il propose. En outre, la sous-traitance adaptée est un formidable levier de management. C'est un moyen de renforcer l'adhésion des salariés au projet d'entreprise. Les gens sont fiers de travailler avec une entreprise qui fait appel au secteur adapté. ■

### Un bon suivi du partenariat

La réussite passe aussi par la mobilisation des salariés décideurs. Il ne suffit pas que la direction générale déclare que la sous-traitance adaptée est un objectif pour que les comportements changent. Jocelyne Marsallon a récemment organisé un séminaire qui a réuni 25 salariés venus des services RH, achats, et services généraux. « L'acheteur n'a pas d'incitation particulière pour avoir recours à un Esat plutôt qu'à une autre entreprise, raconte-t-elle. Il faut qu'eux aussi portent le projet. » Autre approche chez Bouygues Immobilier, où les achats sont décentralisés. Un réseau de 46 correspondants handicap seconde les opérationnels dans leurs décisions d'achat. « Les correspondants connaissant bien le réseau des Esat passent les appels d'offres auprès du secteur protégé », explique Benoît Jacquet, le responsable chargé de la diversité. Ils peuvent s'appuyer sur le site internet du réseau Gesat, qui met en relation les donneurs d'ordres avec les Esat ou les EA.

Une fois le prestataire choisi et les salariés convaincus, la réussite n'est pas assurée. Il faut suivre au jour le jour le déroulement du partenariat. Par exemple quand Maine Ateliers, une EA, a remporté l'appel d'offres passé par Conibi pour le recyclage de cartouches d'imprimantes, ses salariés ont reçu une formation de plusieurs jours. « La même qu'avec un sous-traitant classique », souligne Emmanuel Labrosse. L'accompagnement est aussi nécessaire en cas de mise à disposition de personnes travaillant dans un Esat ou une EA. Jocelyne Marsallon y a recours au sein du service comptabilité

de son entreprise. « Pour favoriser l'insertion de la personne, un coach de l'Esat hors les murs l'a accompagnée dans sa prise de fonction », explique-t-elle.

La relation de sous-traitance, quel que soit le type d'entreprise, n'est jamais gagnée d'avance. Dans sa relation avec Maine Ateliers, Conibi utilise les mêmes indicateurs de performance qu'avec ses autres sous-traitants. Et l'entreprise adaptée n'a pas à rougir des résultats obtenus. « En 2012, on leur confiait 200 000 produits à recycler. En 2014, ce devrait être deux fois plus », se félicite Emmanuel Labrosse. ■

## À CHACUN SON STATUT

● **ESAT OU ENTREPRISE ADAPTÉE, POUR LE CLIENT LA DIFFÉRENCE NE SAUTE PAS AUX YEUX** Dans les deux cas, il s'agit d'un contrat de prestation. De même, le recours à l'un ou à l'autre réduit le montant de la contribution Agefiph que doivent payer les entreprises de plus de 20 salariés.

● **LA DIFFÉRENCE TIENT AU STATUT DES DEUX ÉTABLISSEMENTS** Dans une entreprise adaptée, il s'agit de salariés qui dépendent du code du travail. Elle perçoit des aides pour l'emploi de personnes en situation de handicap. En revanche, un Esat est un établissement d'accueil, offrant un soutien médical, social et éducatif.

● **LA COUR DE JUSTICE EUROPÉENNE DEVRA SE PRONONCER** prochainement sur le statut des travailleurs des Esat. Aujourd'hui, ils ne dépendent pas du code du travail.