

L'(u)sine

Insertion : le prix de l'efficacité

L'aventure de l'Usine peut être un modèle de rencontre réussie entre l'économie sociale et l'entreprise libérale.

Le succès dépendra d'une bonne convergence entre trois partenaires : Des animateurs responsables qui prouvent leur audace et leur imagination. Des jeunes qui doivent témoigner de leur motivation. Et enfin des entreprises qui apportent en renfort un mécénat de compétences dans l'accompagnement, la formation et un soutien quotidien. Car la solidarité ne dispense pas de la comptabilité. C'est la condition de la pérennité.

Mieux vaut avoir le sens de l'orientation et une bonne pratique des échangeurs, mais l'effort en vaut la peine. Dominée par sa superbe cheminée en brique de 1862, classée monument historique, encore flanquée du « M » de la famille Menier, « le roi du chocolat », l'Usine est pourtant bien visible, à deux pas de la porte de la Chapelle, face au mythique Stade de France. C'est le restaurant « branché » du nouveau quartier d'affaires de la Plaine-Saint-Denis, dans le 9-3 : des repas traditionnels à l'organisation de cocktails et autres événements, en passant

par un self inter-entreprises, l'Usine, qui a ouvert en avril 2001, répond à tous les besoins. C'est aussi le symbole d'une rencontre réussie entre le monde des affaires et celui de l'insertion.



Le site a gardé de son glorieux passé l'aspect insolite et décalé de « l'usine modèle » du XIXe siècle, construite sur les plans de l'architecte Saulnier. Une harmonie de blanc, gris acier et noir, réchauffée d'ocre jaune et baignée de lumière naturelle. Avec ses poutres et poutrelles apparentes, les verrières du toit, les tuyaux qui courent au plafond, ce vaste loft industriel fait de bois brut, de métal et de verre, avec une hauteur sous-plafond exceptionnelle, ne cache pas ses origines, adoucies par les chaises en rotin et les palmiers en pots. Pour créer cette ambiance, à la fois moderne, tendance minimalisme zen, et un brin 1900, l'équipe qui pilote l'Usine s'est débrouillée seule : elle n'avait pas de budget pour un architecte ou un décorateur. Entre « l'Atrium », « la Terrasse », « la Verrière », « le Restaurant d'Affaires » et son « Annexe » au rez-de-chaussée, et une demi-douzaine « d'Espaces » au premier étage, L'Usine met à disposition un ensemble polyvalent de 1 500 m² au total et peut recevoir, à la demande, de 35 à 1200 personnes.

Une réussite commerciale

Normalement ouvert à l'heure du déjeuner, les jours ouvrables, mais toujours prêt pour les réceptions, séminaires, etc... midi et soir, 7 jours sur 7, l'Usine attire déjà des clients comme Nike, CBNews, le Parisien, Canal Plus, Gaz de France ou Cetelem. Ils ne prennent pas grand risque : le directeur général de l'Usine et chef dans les cuisines, Richard Normand arrive droit de la direction du restaurant du Regine's Club de Paris après être passé

chez Guy Savoy et au Duc d'Enghien. Il met son point d'honneur à n'utiliser que des produits frais et à assurer toutes les prestations en interne : « même quand j'ai un dîner de 1000 couverts, le foie gras est fait ici. Et si je sers du homard, une heure avant il était vivant ».

Ce mercredi 7 janvier, à l'heure du déjeuner, l'Usine a servi 550 couverts : 250 au self, 50 dans les salles à manger traditionnelles, 250 pour un séminaire au 1er étage. Tout cela avec 19 personnes – 10 serveurs et 9 cuisiniers – dont seulement trois extras. Une journée « moyenne », selon les responsables.

Le chiffre d'affaires tourne autour de 200 000 euros par mois, avec des pointes à 400 000 euros comme en août dernier, quand le Stade de France a accueilli les championnats du monde d'athlétisme. « En fait, notre activité est moindre que prévu au self, mais 10 fois supérieures par rapport au plan initial en événementiel, commente Richard Normand. D'accord, nous sommes à la Plaine St Denis, mais nous offrons de l'espace, des volumes et de la lumière. Beaucoup de sociétés se laissent séduire par le décor ». Au total, une entreprise tout à fait performante, avec un chiffre d'affaires de 2,2 millions d'euros H.T. pour 2003 et une prévision de hausse de 12 % du C.A. pour 2004.



Une entreprise solidaire

Ce que les clients savent ou ne savent pas, car aucun document à leur intention ne le mentionne, c'est que l'Usine est une entreprise d'insertion. Dommage : ici, le monde de l'économie sociale rencontre celui de l'entreprise libérale, les militants font équipe avec les managers et la solidarité ne dispense pas de l'équilibre comptable. « L'Usine ne peut offrir des possibilités de réinsertion que si l'entreprise elle-même est pérenne », commente Nicolas Froissard, directeur de l'organisation à Alliance Gestion (voir encadré).

A quel public s'adresse cette entreprise solidaire et comment s'effectue la sélection ?

Ce sont des jeunes en échec – ils ont, généralement, abandonné leurs études en 3ème – et parfois en grande difficulté, sous protection judiciaire par exemple.

Les critères administratifs de recrutement pour bénéficier du soutien financier de l'ANPE (deux ans de chômage, RMI, entretien d'embauche etc...) ne suffisent pas. « Nous insistons forcément sur une présentation correcte, mais ce que nous recherchons avant tout, c'est la motivation. C'est la clé de la réussite pour la suite », explique Tiphaine Le Mahier, chargée du recrutement et de l'insertion à Alliance Gestion. Pour plus de sûreté, les décisions prises sont collectives, après avis des responsables qui vont encadrer le jeune.

Pour le reste, les « handicaps » ne sont pas forcément ceux qu'on croit : « il faut savoir lire et écrire pour servir en salle, car il faut prendre des commandes, ajoutée-elle. Mais c'est inutile pour travailler à la plonge ». Actuellement, un sourd-muet travaille en cuisine. « Ça marche. Tout le monde fait attention aux autres. Je n'ai jamais vu une cuisine aussi calme ! », observe Richard Normand. En revanche la drogue ou la violence sont rédhibitoires. Aujourd'hui, l'équipe admet ne pas savoir faire face.

Combien de jeunes bénéficient d'une telle occasion de se remettre en selle ? Bien peu, malheureusement, mais ce nombre augmente chaque année : 8 en 2002, 18 en 2003 et 24 sont prévus pour 2004. Ce dernier effectif correspond aux besoins actuels pour faire fonctionner le self et le restaurant, c'est-à-dire la routine. Pour l'événementiel, il faut faire appel à des extras. Le développement de ce secteur peut permettre de penser que le personnel permanent va encore s'accroître. Les responsables de l'Usine attendent ce moment avec impatience, car il existe une vertu du nombre : « cela permet d'accepter des cas plus lourds, les jeunes se soutiennent et s'encadrent les uns les autres ».

Combien d'échecs en revanche, passée « l'euphorie du démarrage » ? Il n'a pas été possible de le quantifier car il ne s'agit pas d'échec, le plus gros des abandons relève d'une erreur d'orientation initiale, ou alors de cas trop lourds. « La période d'essai de 14 jours est cruciale. On sait alors si on s'est trompé, à commencer par l'intéressé lui-même. C'est aussi affaire de moment dans une vie : tout le monde n'est pas prêt psychologiquement, n'importe quand, à entamer un parcours d'insertion. A contrario, nous avons aussi des réussites avec des jeunes étiquetés au départ comme inemployables ».

La durée de passage de ces jeunes à « l'Usine » est variable, de 6 mois à deux ans, en moyenne, car le statut est celui d'un CDD classique, renouvelable deux fois, ce qui peut donner un total de 24 mois maximum. Les salaires correspondent au Smic hôtelier prévu par la convention collective, soit 7,19 euros de l'heure bruts. Les contrats vont de 32,5 heures (un cas, celui d'une jeune mère de famille) à 40 heures. La moyenne est de 37,5 h. et le salaire mensuel moyen est de 1000 euros nets. Les vacances supplémentaires sont rémunérées 50 % de plus que le tarif de base (et non 25 % comme il est d'usage). A l'addition, un jeune « qui en veut » peut se faire jusqu'à plus de 1500 euros par mois.

Combien de réussites à la sortie ? « 71 % de sorties positives en 2002, c'est-à-dire sous forme d'un CDI, d'un CDD, ou de l'accès à une formation complémentaire. Il s'agit rarement d'un CAP car une formation plus structurée est nécessaire, mais « l'Usine » est un support reconnu pour tous les cycles pris en charge par l'ANPE. Quant aux entreprises, nous ne délivrons pas de diplôme, mais un stage chez nous est à leurs yeux, une garantie d'employabilité », explique Thomas Rigal, responsable des partenariats avec les entreprises à Alliance Gestion. Les activités liées à la restauration sont connues pour offrir d'importants et constants débouchés, il s'agit donc d'un bon secteur pour faire de l'insertion.

A l'heure du placement des jeunes, l'Usine tire également parti de son positionnement "haut de gamme". « Insérer un jeune exclu ne doit pas conduire à l'enfermer dans un scénario misérabiliste. Une véritable entrée dans le monde du travail suppose qu'il puisse, après son passage chez nous, avoir une carte de visite, se présenter partout et jouer à armes égales : dans un bistrot, un restaurant d'entreprise ou un établissement cosu, déclare Richard Normand. D'où la palette de types de restauration, et donc de formations, que nous offrons : self pour la restauration collective, cuisine et service traditionnels dans les restaurants, et événementiel haut de gamme. » Richard Normand sait de quoi il parle, car son parcours professionnel l'a amené à connaître et à identifier les postes et les formations nécessaires.

Des partenariats réussis dans le monde de l'entreprise

Reste l'envers du décor. 360 000 euros d'investissement pour restaurer et adapter le bâtiment industriel, puis 2, 2 millions d'euros de budget de fonctionnement annuel, les chiffres ne sont pas négligeables. Surtout comparés aux deux douzaines de jeunes insérés chaque année. Dans la mesure où l'équilibre budgétaire est atteint et où l'Usine produit même des bénéfices, on ne peut qu'applaudir l'initiative et la performance.

Il n'empêche qu'hier pour le démarrage de l'opération, ou demain pour son développement, le mécénat d'entreprise est une absolue nécessité. Il est facilité par l'appartenance de l'Usine au groupe SOS, bien connu du monde des entreprises. Nombre d'entre elles soutiennent déjà plusieurs de ses entités.

Dès la période de restauration-aménagement de l'Usine, au printemps 2000, les fondations Vivendi, Kronenbourg, Macif, Chèques Déjeuner, Agir pour l'Emploi, Caisse d'Épargne, etc... ont répondu « présents » et ont contribué aux investissements. 120.000 euros ont ainsi été collectés, soit le tiers du budget d'investissement total.

Pour le fonctionnement, l'Usine a demandé aux entreprises d'être clientes. Les aides financières sont publiques, de l'ordre de 8 385 euros par an et par poste de travail – à comparer à des salaires bruts de 6 000 euros par an.

Le mécénat de compétences est venu de façon quasi spontanée, particulièrement pour la formation et l'accompagnement vers l'emploi des jeunes. L'Oréal a ainsi préparé les stagiaires à un entretien d'embauche, et à l'automne 2003, Kronenbourg a donné un cours sur la bière, ses origines, ses variétés, l'art de servir, etc... : bref tout ce que doit savoir un barman dans un hôtel ou un serveur dans un café !

L'objectif des responsables de l'Usine, aujourd'hui, est de systématiser ces premières initiatives, et d'élargir les partenariats à de nouveaux modes de collaboration, de préférence pérennes. Pour cela cinq axes ont été identifiés : formation initiale ou professionnelle, offres de stages en alternance, accompagnement individualisé dans la recherche d'emploi, soutien à la création d'entreprise et prévention.

Maintenant que l'Usine « tourne », l'enjeu prioritaire est de trouver des jobs. Dans le réseau des entreprises amies, ou simplement par leur intermédiaire, Kronenbourg a été la première entreprise à réagir et à mettre en place un partenariat durable avec l'Usine : un de ses responsables commerciaux utilise les tournées qu'il fait dans les bistrotts et les restaurants pour repérer les éventuelles offres d'embauche et les transmettre régulièrement. Richard Normand a exprimé son souhait le plus profond : arriver à développer avec une chaîne de restaurants comme, par exemple, Hippopotamus un scénario de recrutement. Conclusion de Thomas Rigal : « En matière d'insertion dans le monde du travail, il ne faut pas raisonner en grandes masses. Les jeunes se placent un à un. On travaille dans la dentelle ». C'est la difficulté de l'exercice, mais c'est aussi le prix de l'efficacité ■

Claude Bunodière et Claudie Essig



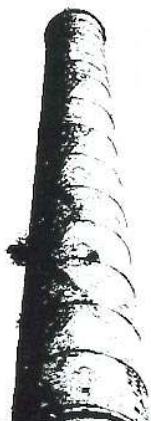
Nicolas Froissard
 Directeur de l'organisation et des partenariats
 Tél.: 01 55 87 55 54
nicolas.froissard@asos.org
www.groupe-sos.org
www.lusine-saintdenis.com

Groupe SOS :

une fusée à trois étages dédiée à l'économie sociale

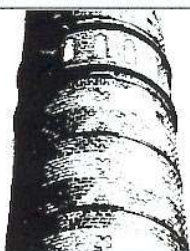
Il n'y a pas de secret. L'Usine doit aussi sa réussite à un « parrain » de poids : le Groupe SOS, grande entreprise sociale, née en 1984, d'une première association SOS Drogue International, bien vite rejointe par 4 autres associations, compte aujourd'hui 1500 salariés répartis dans une centaine d'établissements sur 12 régions. Le Groupe SOS a acquis, restauré puis assure aujourd'hui l'entretien de l'Usine. Il assume aussi le contrôle de sa gestion, de son fonctionnement associatif, du recrutement et de la formation des stagiaires et de la recherche du mécénat auprès des entreprises.

Le groupe SOS est une structure à 3 étages où les missions de chacun sont clairement identifiées :

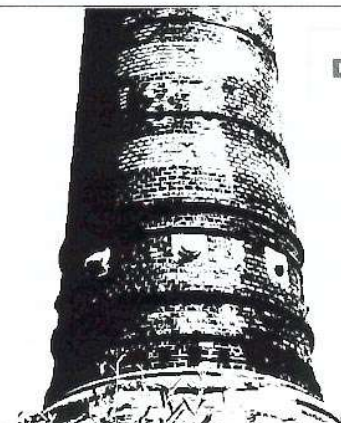


A la base, les 5 associations fondatrices, dont chacune a sa vocation propre :

- > **SOS Insertion et Alternatives** : insertion professionnelle et sociale des personnes en difficulté ;
- > **Association de Recherche, de Communication et d'Action pour l'accès au Traitement (A.R.C.A.T.)** : servir la personne concernée par le VIH/sida ;
- > **SOS Drogue International** : première association d'aide et de soins aux usagers de drogue ;
- > **Jeunesse Culture Loisirs et Technique (JCLT)** : aide à l'enfance et à l'adolescence, insertion sociale et professionnelle ;
- > **SOS Habitat et Soins** : accès au logement et aux soins de personnes en situation précaire.



Au nom de la rigueur de gestion, du professionnalisme et d'une réduction des coûts, les 5 associations ont choisi de regrouper leurs services au sein d'un groupement d'intérêt économique, **Alliance Gestion**, organisme de conseil et de contrôle, qui assume les fonctions de gestion centrale : comptabilité, contrôle financier, ressources humaines, questions juridiques et techniques, partenariats. Les associations lui reversent pour cela 5 % de leur budget.



Deux entreprises sociales spécifiques regroupent les activités à but lucratif :

- > **Alliance Immobilière** est chargée de mettre en œuvre une politique de l'habitat social novatrice à destination des populations défavorisées. Elle gère également le parc immobilier de SOS (environ un millier de logements conventionnés « très social »). Elle est, entre autres, propriétaire de l'Usine.
- > **Groupe Alterna Développement** a pour objectif l'insertion économique par l'accès à l'emploi. A ce titre, elle regroupe les trois entreprises d'insertion créées à ce jour (L'Usine, l'Auberge, et Alter Mundi), qui constituent des entités juridiques distinctes. L'insertion économique représente 45 % de l'activité totale du Groupe SOS.