

28 avril 2020

VIDEO-CONFERENCE AVEC LAURENT LAIK, DIRECTEUR GENERAL DE LA VARAPPE

23 AVRIL 2020

LA CRISE ACTUELLE MET AU PREMIER PLAN LE PROBLEME DE L'EMPLOI

Comment un groupe de premier plan de l'insertion s'adapte à la crise? Quelles perspectives? Comment penser une reprise de l'activité qui réponde aux nouveaux enjeux de l'insertion par l'emploi en France?

« LA CRISE NOUS DONNE L'OCCASION DE REPENSER NOTRE ACTIVITE. IL EST TEMPS DE NE PLUS VOIR L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE COMME UN SECTEUR A PART, MAIS DE PRENDRE LA MESURE DE CE MODELE INCLUSIF ET D'EN FAIRE UN MODELE D'ENTREPRENEURIAT ! »

Pour La Varappe, cette crise advient alors que le groupe est en plein développement (acquisitions, ouverture prévue de nouvelles agences d'intérim, mise en place d'outils pour répondre au Pacte pour l'inclusion lancé par gouvernement (140 000 parcours inclusifs en France, à porter à 240 000).

« Du jour au lendemain, l'activité s'est suspendue. Le pôle travail temporaire s'est arrêté, sauf les activités para médicales ou médicales. Pour l'environnement, les collectivités ont tout mis en veille ; quant à l'activité Container (fabrication de logements d'urgence et de bureaux à partir de containers maritimes), on ne pouvait plus s'approvisionner. »

➔ LES MESURES PRISES : « DESCENDRE MOINS BAS QUE LES AUTRES ET REPARTIR PLUS VITE »

Face à la crise, 3 chantiers prioritaires sont mis en place :

- **Mise en sécurité des salariés (5 000 collaborateurs sur le territoire),**
- **Mise en sécurité de l'entreprise,**
- **Transformer cet événement en une occasion de repenser l'activité**

Une cellule de crise est tout de suite mise en place, avec un volet managérial très fort et indispensable pour tenir le moral et la motivation de tous. Une vidéo conférence est organisée 2 fois par jour au début du confinement, puis 1 fois aujourd'hui, avec tous les cadres. **« Il faut fédérer en temps de crise, le défi managérial est grand et personne ne doit se sentir écarté. D'autant plus que des activités restent en première ligne comme la gestion de 900 tonnes de déchets à Marseille, ou le secteur para-médical ».**

▪ **Sécurité des employés :**

Un discours de vérité s'impose : quels équipements collectifs ou individuels la société peut fournir à ses employés? Comment les commander en urgence? **« Pour ceux de nos collaborateurs qui travaillent à collecter les déchets hospitaliers, il fallait agir vite ».**

▪ **Sécurité de l'entreprise :**

Devant l'incertitude du délai de reprise, il faut pouvoir adapter les frais généraux à la réalité de l'activité. Décision est prise de maintenir les salaires dans le cadre de l'activité partielle, même pour les intérimaires qui n'ont dans un premier temps pas droit au chômage partiel. Objectif : rester en position de redémarrer au plus vite quand l'activité reprendra. Ceux qui le peuvent ont poursuivi leur activité en télétravail en peu de temps (45 lieux différents). **« On est passé de 35 000 heures de**

contrats à 9 000 h dans le Sud Est et de 32 000 h à 6 000 h en Bourgogne. On pilote l'activité en temps réel. Il y aura perte de marge brute, mais elle sera limitée au maximum ».

▪ **Réinventer les métiers :**

La Varappe maintient un lien permanent avec 100% de ses ouvriers et intérimaires (au minimum une fois tous les 2 jours), idem avec ses clients et ses fournisseurs. Tous ont des idées, des conseils sur des secteurs en tension, non abordés encore par la Varappe et pour lesquels les équipes sont en mesure de répondre. **« Cette agilité, cette mobilisation ont permis de prospecter des secteurs où nous n'étions pas présents (agriculture, grande distribution, logistique...). Le lien de confiance créé avec les collaborateurs a permis de faire cela ! Il était primordial de travailler sur la mise en place de changements forts et de tenir ses promesses vis-à-vis de ceux qui sont sur le terrain, souvent avec des salaires très bas... »**

→ COMMENT ABORDER L'APRES ? PLANS DE REPRISE

La reprise se fera avec les activités existantes, leur adaptation et le développement de nouvelles prestations proposées aux entreprises : par exemple la désinfection de leurs bureaux. Ou encore la réalisation de prises de température / suivi des symptômes pour leurs collaborateurs, la Varappe employant des collaborateurs soignants. **« Nous ne sommes plus dans l'intérim, mais dans la prestations RH. »**

En ce qui concerne son engagement, **« On va faire plus, mieux, sans faire de l'exceptionnel, de l'humanitaire. C'est déjà dans notre ADN »**. La Varappe a ainsi mis à disposition 20 studios faits par l'activité Container en partenariat avec la préfecture des Bouches du Rhône, dans lesquels une association pour les femmes battues peut loger des femmes. **« Nos équipes ont décidé également d'agir auprès des Ehpads et aussi des réfugiés, formés au métier de web designers,... »**

Un enjeu majeur : réussir le déconfinement

« Des règles vont être mises en place dans l'ensemble des métiers pour protéger nos salariés. Nous devons faire preuve d'une capacité d'adaptation quotidienne. »

- **Poursuivre le développement** : la Varappe a décidé de finaliser l'acquisition prévue en Bourgogne, malgré la crise. Idem pour l'ouverture prévue d'une dizaine d'agences (Montpellier, Nîmes, Var, Gennevilliers, Orange, Corse, ...), **« même si on a dû faire du forcing pour obtenir les autorisations »**.

Le groupe bénéficie pour cela d'une trésorerie importante grâce aux levées de fonds réalisées en 2019 pour le rachat de la Bourgogne et d'une autre entreprise dont le projet a été différé.

- **Redémarrer l'activité** : le redémarrage sera différent selon les pôles
- Travail temporaire : il sera assez lent (un niveau d'activité acceptable pas avant septembre, les priorités des clients seront de réincorporer leurs salariés en chômage technique ou partiel)
 - Activité environnement : elle devrait redémarrer plus vite, les collectivités vont de voir relancer ces services.
 - La co-entreprise INVA, créée avec Vinci (prestations sur les autoroutes) : elle devrait performer dès cet été.
 - L'activité Container Homeblok : ce pôle devrait revenir à la normale dans le courant de l'année, selon la reprise des approvisionnements.

« Mais tout ça va dépendre de la crise sanitaire, s'il y a une deuxième vague, ... »

« Un entrepreneur doit rester optimiste ». La crise fait apparaître avec urgence l'importance du temps long. Nos relations de longue date avec nos salariés, nos fournisseurs, nos clients, nos investisseurs,

comme Phitrust entraînent un respect mutuel de tout notre écosystème. Cela seul le temps long le permet. Cela nous aidera à rebondir plus vite et répondre aux défis de l'emploi. Il est temps de ne plus voir l'insertion par l'activité économique comme un secteur à part, mais de prendre la mesure de ce modèle inclusif et d'en faire un modèle d'entrepreneuriat ! »

LA VARAPPE : Le groupe est structuré autour de quatre domaines d'expertises et de différentes filiales Ressources et Compétences (avec les filiales Eureka, Interim'r, Interim'r santé, Campus), Environnement (avec les filiales LVD Environnement, Inva, Evolio), Construction (avec les filiales Homeblok, Locarbom) et Innovation. Sa mission : tout mettre en œuvre pour donner aux personnes éloignées de l'emploi qui le souhaitent un travail et accompagner chacun à construire sa propre trajectoire, à révéler ses talents et à s'émanciper. 30 % du capital est détenu par l'association historique La Varappe, 30 % par les salariés et le reste est ouvert à des partenaires financiers choisis avec soin pour assurer le développement et la croissance de l'entreprise.

Le groupe affichait en 2019 près de 41 M€ de chiffre d'affaires, 1 020 ETP (équivalents temps plein) en intérim et insertion contre un CA de 11,5M€ en 2014 et 256 ETP. En 2019, 5 300 personnes ont été employées par le groupe (intérim, insertion, permanents). Les parcours d'insertion ont eu un taux de sortie positive de 80%. Des résultats portés par une ambition : amplifier son impact économique et social en devenant un acteur national de référence à l'heure où le gouvernement entend doubler les effectifs de l'IAE.

Phitrust accompagne La Varappe dans son développement depuis 2008

En savoir plus : <https://www.groupelavarappe.fr/>

Phitrust investit pour agir auprès des grandes entreprises cotées pour qu'elles fassent évoluer leurs pratiques ESG (Phitrust Active Investors) – et auprès des entreprises sociales innovantes pour leur donner les moyens financiers et humains de changer d'échelle et déployer leur impact (Phitrust Partenaires et Phitrust Partenaires Europe). Deux activités, une seule mission : être un actionnaire engagé pour l'impact. Plus de 30 entreprises sont accompagnées par les équipes de Phitrust Partenaires Europe dont Simplon, Lita, LemonTri, Alenvi, La Varappe...

En savoir plus : <https://www.phitrust.com/>

N'HESITEZ PAS A NOUS JOINDRE SI VOUS SOUHAITEZ SOUTENIR, AVEC PHITRUST PARTENAIRES, LES ENTREPRENEURS SOCIAUX QUI VONT AVOIR BESOIN DE FONDS ET DE CONSEIL POUR RELEVER LES DEFIS A VENIR DE NOTRE SOCIETE

<https://www.phitrust.com/impact-societal/phitrust-partenaires/souscrire/>