

1-Prendre la décision de créer une Joint-Venture Sociale

Pack méthodologique

Version préliminaire - sujet à modification

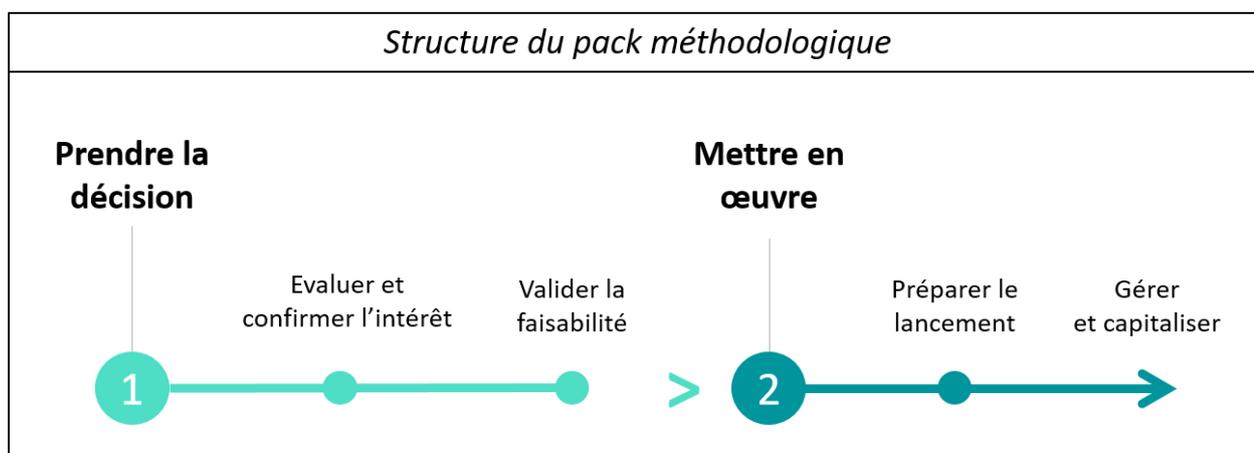


socialcobizz



Préambule

Dans un esprit de partage et d'essaimage, nous mettons à disposition un pack méthodologique à destination d'acteurs qui peuvent être directement intéressés par le modèle de Joint-Venture Sociale (JVS). Il peut s'agir d'entreprises privées « classiques », entreprises sociales, associations, fondations, fonds d'investissement, acteurs publics, etc. L'objectif de ce pack est de contribuer à la qualité et à l'efficacité aussi bien de la prise de décision que de la mise en œuvre opérationnelle de JVS. SocialCOBizz s'appuie sur un premier travail de formalisation de ce modèle réalisé au sein du département « Innovation et Développement » du Groupe Ares, sur la base des retours d'expériences concrètes. Le pack combine une structuration du process en deux moments (réf. ci-dessous), prendre la décision et mettre en œuvre, illustré par des recommandations qualitatives.



Dans ce support, nous abordons la partie « Prendre la décision ». Le process décrit doit bien entendu être ajusté en fonction du niveau de maturité et du niveau de complexité spécifique à chaque organisation et projet. Aussi, l'ordre du cheminement n'est pas établi et peut clairement varier selon votre manière de travailler. Dans tous les cas, il semble important de lancer un processus de formulation d'idée, pour faire émerger rapidement des idées innovantes et ensuite les évaluer. Il est parfois possible de tester des offres directement sur le marché pour ensuite valider la faisabilité avec un Business Plan complet. Cela va clairement dépendre de chaque projet et porteur associé.

Vous pouvez avoir accès à des informations complémentaires (témoignages croisés de JVS, cas pratiques, etc.) sur le blog SocialCOBizz : www.socialcobizz.com/blogsocialcobizz. A ce stade, le pack se concentre sur des cas pratiques de JVS en lien direct avec l'inclusion professionnelle de personnes en difficultés, mais la méthodologie peut être utilisée sur d'autres thématiques sociales.

Enfin, bien entendu ce pack est une version préliminaire ; il n'est pas exhaustif et sera actualisé régulièrement.

Nous sommes à votre disposition si vous avez des commentaires, recommandations et questions sur le modèle de JVS et le pack présenté ci-après. Nous vous souhaitons une bonne lecture et de beaux projets !

SocialCOBizz
www.socialcobizz.com

Sommaire

Préambule.....	2
1 Prendre la décision.....	4
1.1 Evaluer et confirmer l'intérêt.....	5
1.1.1 Les fondamentaux d'une Joint-Venture Sociale et cas pratiques.....	5
1.1.2 Bénéfices potentiels d'une JVS	8
1.1.3 Les choix structurants de votre Joint-Venture.....	12
1.1.4 Confirmation de l'envie et l'intérêt.....	17
1.1.5 Choix du partenaire associé	19
1.2 Valider la faisabilité de la JVS.....	22
1.2.1 Formalisation de l'envie et des objectifs communs.....	24
1.2.2 Ciblage de l'opportunité	26
1.2.3 Business Plan et principes de montage.....	28
1.2.4 Prochaines étapes et Go / No Go.....	29
2 Annexes	30
2.1 Détail du cas pratique Log'ins	31
2.2 Détail du cas pratique Soluval.....	33
2.3 Typologie d'agréments en France.....	35

1 Prendre la décision

1.1 Evaluer et confirmer l'intérêt

L'objectif de cette étape est de connaître le concept de Joint-Venture Sociale, d'identifier les bénéfices potentiels que ce modèle peut avoir pour votre organisation, et évaluer l'intérêt en interne et avec des partenaires potentiels.

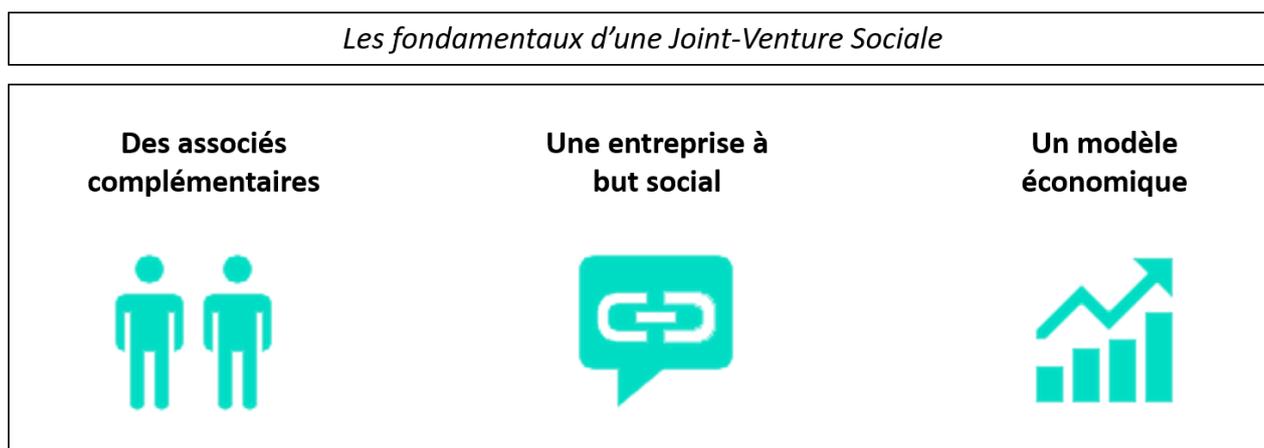
Nous proposons de présenter les fondamentaux du modèle de Joint-Venture Sociale illustrés par des cas pratiques opérationnels (1.1.1), avant de partager les bénéfices potentiels que ce modèle peut avoir pour votre organisation (1.1.2), pour ensuite entrer dans la définition des choix structurants de votre Joint-Venture Sociale (1.1.3), de confirmation de l'envie en interne (1.1.4) et de sélection de partenaires potentiels (1.1.5).

Bien entendu, il y a différentes manières de conduire cette étape : ateliers, meetings internes, consultations externes, etc. Tout dépend de votre organisation !

1.1.1 Les fondamentaux d'une Joint-Venture Sociale et cas pratiques

Des logiques de collaboration entre associations et entreprises « classiques » existent déjà, attestant d'une prise de conscience longue et certaine de l'intérêt d'un rapprochement entre les deux mondes. Ces collaborations se sont concrétisées sous des formes diverses (échanges de bonnes pratiques, partenariats ponctuels, financement des associations par des fondations d'entreprises, etc.), démontrant la créativité des acteurs et la possibilité de toujours trouver un cadre adapté à leur niveau d'implication. **Parmi toutes les solutions existantes, la Joint-Venture Sociale (JVS) est aujourd'hui la forme la plus aboutie d'imbrication entre une entreprise et une association / une entreprise sociale.**

Le schéma ci-dessous présente les trois caractéristiques principales des JVS telles que nous les concevons à ce jour grâce à l'expérience terrain des fondateurs de SocialCOBizz. Ces caractéristiques ont vocation à être actualisées, précisées et segmentées de façon régulière par le biais des activités de recherche et de modélisation que nous menons.



La première caractéristique fondamentale d'une JVS est qu'elle est portée par des actionnaires complémentaires autour d'un projet commun. Par exemple, une association et une entreprise « classique » créent une Joint-Venture Sociale ensemble. Cette imbrication ne peut se faire que par un dialogue constant et un partage d'expertises éprouvées : entrepreneuriales, économiques, sociales,

métiers. Au-delà des pratiques quotidiennes, les statuts et un pacte d'associés assurent une gouvernance fluide avec les grands principes de fonctionnement et de prise de décision.

Un premier exemple est la JVS Soluval. Elle est issue d'un rapprochement entre Vitamine T et la MACIF, Société d'assurance et mutuelle. La Société Soluval est détenue à 78 % par Vitamine T et 22 % par la MACIF. Un autre exemple est la JVS Log'ins qui a été co-fondée par Ares et par XPO Logistics, leader du transport et de la logistique. Le capital de Log'ins est réparti entre Ares (qui détient 51% des parts de la JVS) et XPO Logistics (qui en détient 49%).

De plus, une JVS est une entreprise à but social, but mentionné dans l'objet de ses statuts. L'inclusion sociale par le travail en est un très bon exemple, aux côtés des questions de logement, de santé, d'éducation ou d'inégalités de genre. Ce projet social, en lien avec des problématiques territoriales, se construit avec la volonté de faire en sorte que les procédés techniques, organisationnels et économiques soient mis au service d'une inclusion sociale aboutie. Pour reprendre le cas de Soluval, sa mission sociale est l'insertion de personnes en difficultés dans le monde du travail et son activité économique est la déconstruction et la valorisation de véhicules hors d'usage. Quant à Log'ins, elle insère des personnes handicapées dans le monde du travail sur des métiers de logistique. L'accompagnement des employés est alors transverse et s'adapte à leurs besoins.

Enfin, une JVS doit avoir un modèle économique rentable et pérenne. La force d'une JVS se construit sur un modèle économique hybride. La qualité du service ou du bien qu'elle produit, en répondant à des standards techniques aussi élevés que ceux d'une entreprise « classique », permet de générer un chiffre d'affaires. Grâce à cette performance liée à une véritable efficacité opérationnelle, et grâce à l'obtention de subventions publiques et/ou privées (comme dans le cas de l'Insertion par l'Activité Economique), elle est économiquement pérenne. Concernant Soluval, son activité de déconstruction et valorisation de véhicules hors d'usage lui a permis de générer un chiffre d'affaires d'environ 2,5M€ en 2015. Quant à l'activité économique de Log'ins, sur des métiers de logistique, elle s'est traduite par un chiffre d'affaires de près de 4M€ en 2015 et l'ouverture d'un nouveau site en Auvergne-Rhône-Alpes.

Nota bene : d'autres critères peuvent être pris en compte (ex : modalités de gouvernance, type d'associés, etc.) dans la définition d'une JVS mais nous préférons à ce stade limiter la typologie des fondamentaux et profiter de l'activité de R&D pour progressivement catégoriser différents types de JVS sur les prochaines années.

Le plus simple est maintenant de partager des cas pratiques opérationnels de Joint-Ventures. Le tableau ci-dessous présente des JVS qui opèrent sur différents secteurs d'activités.

Cas pratique : Exemples de Joint-Ventures Sociales en France					
Associés de la Joint-Venture					
Joint-Venture Sociales	Association / Entreprise sociale	Entreprise Privée / autre	Activité économique de la JVS	Mission sociétale de la JVS	
			Logistique	Insertion professionnelle (IP) de travailleurs handicapés	
			Valorisation de véhicules hors d'usage	IP de personnes en difficulté	
			Livraison du dernier km en véhicules électriques	IP de personnes en difficulté & impacts écologiques	
			Valorisation des déchets électriques et électroniques	IP de personnes en difficulté & impacts écologiques	
			Travail temporaire, solutions RH	IP de personnes en difficulté & impacts écologiques	
				Services informatiques / externalisation de services administratifs	IP de personnes en difficulté

Lecture du tableau ci-dessus : Log'ins est une Joint-Venture Sociale détenue par le Groupe Ares (1er Groupe d'insertion en Île-de-France) et par le Groupe XPO Logistics (leader européen en transport-logistique). La mission sociale de Log'ins est l'insertion professionnelle de personnes handicapées avec une activité économique de logistique.

Des informations sur les JVS Log'ins et Soluval sont détaillées en Annexes 2.1 et 2.2 et le blog de SocialCOBizz vous présente des témoignages et cas pratiques de JVS, qui peuvent vous donner des idées (réf. www.socialcobizz.com/blogsocialcobizz).

Les preuves de concept présentées sont en relation directe avec différents secteurs d'activité :

Secteurs d'activité Joint-Ventures Sociales identifiées	
<ul style="list-style-type: none"> • Logistique • Livraison au dernier km • Informatique / technologie • Traitement de Véhicules Hors d'Usage • Traitement de déchets électroniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail temporaire et solution RH • Agro-alimentaire • Logement • Etc....

Le modèle de Joint-Venture Sociale peut être dupliqué sur une multitude de secteurs d'activité. Bien entendu, ce pack n'a pas prétention à couvrir tous les cas : à compléter avec de nouveaux cas pratiques sur les prochaines années !

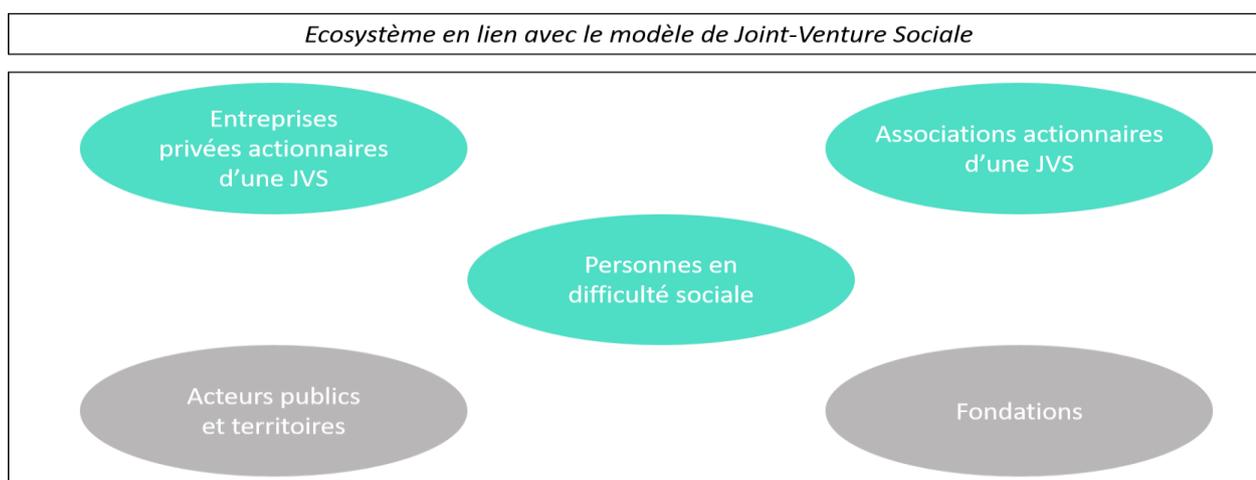
1.1.2 Bénéfices potentiels d'une JVS

Pour évaluer l'envie et l'intérêt d'une JVS pour votre organisation, il est bien entendu important de faire le lien entre les bénéfices possibles et la stratégie et besoins opérationnels concrets des différents associés.

C'est un travail à mener qui est en lui-même très structurant pour votre organisation : cela permet de faire un bilan, de réfléchir aux pistes de travail, aux ponts à créer et aux blocages à faire sauter, selon les besoins de votre structure et vos ambitions.

Ces réflexions peuvent être menées dans le cadre d'ateliers ou de réunions individuelles. **Cela peut être intéressant de suivre un processus de formulation d'idée, en commençant par brainstormer sur des idées de JVS (réf. partie suivante) et ensuite évaluer l'intérêt et l'envie pour ce genre de projet dans votre organisation.**

Vous trouverez ci-dessous des exemples de bénéfices potentiels d'une JVS en fonction du type d'acteur, qui doivent bien entendu être actualisés et complétés en les adaptant à votre situation, vos besoins, vos priorités et vos idées de JVS. En plus de bénéficier et participer à la co-construction d'opérations à forte valeur socio-économique ajoutée, chacun de ces acteurs peut en tirer des bénéfices aussi bien stratégiques qu'opérationnels. Le schéma ci-dessous reprend les principaux acteurs concernés dans l'écosystème et est suivi de commentaires qualitatifs.



Pour les personnes en difficulté, la mission sociale d'une JVS, notamment dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique et du Travail Adapté et Protégé, est de résoudre les freins à l'emploi des personnes en difficulté, de les aider à retrouver confiance en elles et en les autres et de les accompagner dans l'élaboration de leur projet professionnel. Elle apporte un environnement professionnalisant qui favorise le développement de compétences métier recherchées (même si le métier exercé dans la JVS s'avère souvent différent de celui qui sera exercé à la sortie) en même temps qu'une passerelle vers le recrutement dans le monde du travail classique. L'alliance entre une entreprise sociale et une entreprise « classique » constitue également une référence professionnelle valorisante qui renforce l'employabilité grâce à l'image professionnelle des maisons-mères.



Témoignage : Exemple de bénéfices d'une JVS pour une salariée en insertion

« Chez Log'ins, tu as beau savoir qu'on t'aide, ce n'est qu'une fois sortie que tu te rends compte de tout ce que ça t'a apporté. [...] Moi j'étais à la rue, mon handicap m'empêchait d'exercer le métier très manuel pour lequel j'avais été formée, ma passion, coiffeuse... Catherine (Cap Emploi) m'a orientée vers Log'ins et avec Lucie, ma chargée d'accompagnement, on a bossé dur ensemble et on a trouvé des solutions. De logement d'abord et ensuite pour que je puisse accompagner mes filles dans leurs démarches santé. Une fois tout ça mis en ordre, j'ai trouvé un poste d'Auxiliaire de Vie Scolaire et j'accompagne spécifiquement un petit garçon trisomique. Log'ins, ça reste une super aventure, pas tous les jours facile, on serait pourtant bien tenté d'y rester, mais on le sait : il faut laisser sa place pour ceux qui en ont besoin. »

Céline, ancienne salariée en insertion dans la Joint-Venture Sociale Log'ins

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Une association ou une entreprise sociale peut avoir tout un ensemble de besoins opérationnels et une vision stratégique à développer. La JVS permet alors de démultiplier son impact social, en allant sur des métiers en tension qui ne font pas partie de sa base de métiers initiale et en bénéficiant de la force de frappe de structures disposant de moyens (notamment humains et financiers) plus importants.

La JVS peut également permettre de mieux répondre aux besoins d'accompagnement d'un nouveau public. C'est ce qu'a fait Ares avec XPO Logistics en co-crédant l'Entreprise Adaptée tremplin Log'ins : le modèle de l'Entreprise d'Insertion a été transposé sur le modèle de l'Entreprise Adaptée pour mieux insérer les handicapés exclus de l'emploi.

L'association ou l'entreprise sociale peut également être intéressée par le développement d'activités sur de nouveaux secteurs économiques ou de nouveaux territoires et attirer des talents. Dans tous les cas, l'impact peut tout aussi bien concerner une amélioration des process et outils internes que de la rentabilité économique. Les deux témoignages ci-dessous illustrent les bénéfices et motivations possibles.



Témoignage : Exemples de motivations d'une association

« Nous avons trois motivations de départ pour nous allier avec des industriels pour monter des Joint-Ventures Sociales :

1 : la première est que si l'on veut développer l'emploi en faveur des chômeurs de longue durée – comme les séniors de l'industrie qui payent très cher le prix de la mort industrielle de la région –, il faut que l'impact social soit fort, et pour cela, on doit agir avec des entreprises leader dans le marché, qui connaissent le métier.

2 : la deuxième est que la Joint-Venture Sociale permet de changer d'échelle. En m'adossant à des grands groupes, avec leurs moyens, leurs surfaces, leurs visions par exemple d'économie circulaire, je peux changer d'échelle et, à nouveau, décupler mon impact social.

3 : la troisième raison concerne la duplication. Le modèle de JVS est duplicable, et on en a besoin particulièrement en situation de crise comme aujourd'hui. Cette duplication n'est possible que grâce à la force des grands groupes.»

André Dupon, Président de Vitamine T



Témoignage : Exemple de bénéfices d'une JVS pour une association

« Nous sommes tout d'abord parti du constat qu'il y a un vrai besoin d'inclusion professionnelle de personnes handicapées. On a ainsi progressivement travaillé sur une offre de logistique, tremplin vers le monde du travail. Nous avons présenté ce nouveau projet au Conseil d'Administration du groupe Ares, qui nous a mis en garde sur un certain nombre de points, comme par exemple la complexité de mise en œuvre opérationnelle et les risques financiers associés. Il fallait donc proposer une alternative. La meilleure solution qui nous est apparue, pour pouvoir nous appuyer sur les moyens techniques et savoir-faire professionnels essentiels en Supply Chain, a été de proposer à Norbert Dentressangle (maintenant XPO Logistics) de monter une Joint-Venture avec nous, dans une logique entrepreneuriale. Cinq ans après, au-delà de la richesse des relations humaines nouées avec eux, l'aventure avec XPO nous a clairement permis de développer des expertises et des outils en interne, et contribue activement au développement économique et à la mission sociale du groupe. »

Thibaut Guilluy, DG d'Ares

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Pour les partenaires privés, la JVS est, du fait de son agilité, une des formes de partenariats qui permet le mieux d'innover et de tester de nouvelles offres de services ou de produits, démarches, organisations, méthodes ou implantations sur de nouveaux territoires pour son activité. En effet, la JVS lie les deux partenaires dans la durée pour opérer ensemble une partie du process métier. Dans cette logique, elle peut même permettre une véritable innovation par rapport aux process internes, et permettre de penser différemment, particulièrement en posant la question du rôle social du métier.

Les enseignements métier tirés de l'expérience de la JVS peuvent ensuite être diffusés largement au sein de l'entreprise. Par exemple, peuvent être transférés les outils métiers adaptés à différents niveaux de qualification, un savoir-faire en matière de recrutement et de suivi des RH, l'adaptation de postes de travail d'employés ayant un handicap, etc. Au-delà de cet intérêt d'innovation / R&D métier, la JVS créée permet aussi au partenaire privé de mieux répondre à ses obligations en matière de RSE et d'améliorer ses pratiques sociétales de façon plus globale. Les objectifs RSE auxquels le partenaire privé peut répondre grâce à la JVS sont par exemple : pouvoir répondre aux appels d'offres contenant des clauses sociales, pouvoir communiquer auprès des pouvoirs publics sur son action sociale en faveur de l'emploi, pouvoir développer une image plus sociale auprès de ses clients ou pouvoir impliquer ses salariés dans des actions valorisantes et porteuses de sens. **En revanche, s'il peut être lié aux enjeux de RSE, le projet de création de JVS doit les dépasser pour s'intégrer au cœur de la stratégie, compte-tenu de la vision de long terme qu'implique un tel projet.**



Témoignage : Exemple de bénéfices d'une JVS pour une entreprise classique

« En tant que responsable multi-activité, j'ai été amené à collaborer avec Ares (Log'ins) il y a quelques mois pour un projet. Nous avons besoin de renfort et leurs équipes nous ont prêté main-forte. Je n'avais aucun a priori et j'y voyais même plutôt des avantages ! Non seulement au niveau professionnel, les équipes d'Ares peuvent répondre à toute demande, cela coûte moins cher que l'intérim. Mais aussi pour moi il y a un intérêt personnel ; en effet, j'étais très admiratif du projet de Log'ins, le fait de donner sa chance à une personne, peu importe ses problèmes ou son passé. J'ai tiré de cette expérience une grande satisfaction, car nous avons même réussi à faire embaucher un salarié de Log'ins en CDI ! »

Alfredo Laudani, Responsable Multi-Activité, XPO Logistics

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Pour les acteurs publics, une JVS représente un effet de levier pertinent pour encourager les politiques d'inclusion sociale. Dans de nombreux cas, si l'on s'autorise une comparaison uniquement monétaire, le rapport coûts-bénéfices est souvent meilleur. Attention toutefois à adopter une analyse plurielle des impacts et bénéfices sociaux potentiels : la vision monétaire seule demeure réductrice et doit être couplée à des considérations non monétaires et qualitatives. En outre, une JVS permet de dynamiser l'activité économique des territoires et crée du lien entre plusieurs parties prenantes. En effet, elle met en relation des acteurs publics, privés et sociaux sur des territoires par l'innovation sociale.

Pour les fondations, la JVS permet une vraie pérennisation, voire même une modernisation des associations soutenues dans le portefeuille. Les fondations peuvent également se placer comme relais de compétitivité sur la chaîne de valeur des entreprises en favorisant la collaboration avec une entreprise sociale ou une association. En soutenant les JVS, les fondations peuvent renforcer leur rôle de relais d'innovation et de relations territoriales.



Témoignage : Exemple de bénéfices d'une JVS pour une fondation

« La Joint-Venture Sociale a un triple avantage pour une entreprise et pour sa Fondation : elle permet à une entreprise de décupler son impact social en utilisant son levier business ; elle permet à une entreprise de se connecter avec l'écosystème de l'Economie Sociale et Solidaire pour apprendre de ces nouveaux acteurs et enfin ; elle permet aux collaborateurs de l'entreprise de s'engager en faveur d'une cause sociétale dans leur quotidien de travail. Un grand merci donc à Ares de nous avoir permis d'écrire la belle histoire d'Acces. »

Angéline Lamy, Déléguée Générale de la Fondation Accenture

Acces, Inclusive Tech : Joint-Venture détenue par Ares, la Fondation Accenture et Investir &+

A la lumière de ces différents bénéfices, vous pouvez donc identifier les bénéfices potentiels d'une JVS pour votre organisation. Si vous avez maintenant envie d'avancer, la prochaine étape est de définir les choix structurants de la JVS.

1.1.3 Les choix structurants de votre Joint-Venture

L'objectif de cette étape est de définir une première version des éléments structurants de la JVS et identifier un premier partenaire.

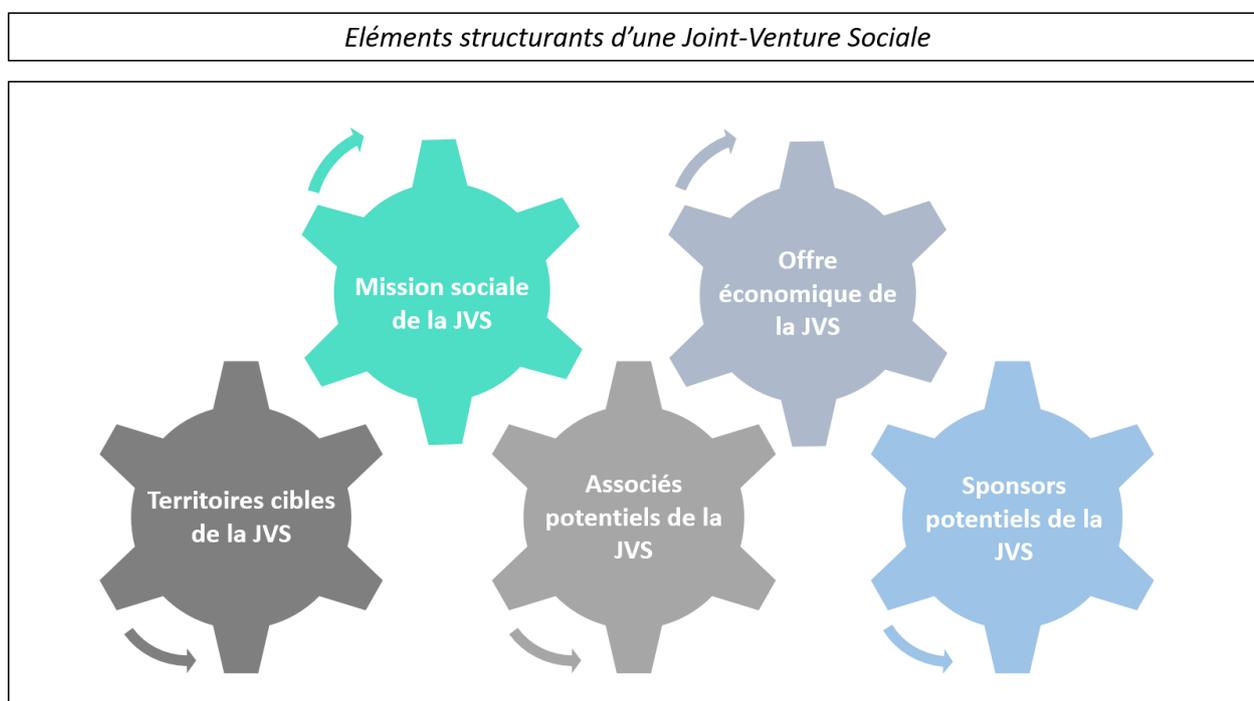
Comme à chaque fois, il y a différentes manières de conduire cette étape : ateliers, meetings internes, consultations externes, etc. Tout dépend de votre organisation !

1.1.3.1 Principaux éléments d'une JVS

Pour tout Groupe, association ou entreprise privée, souhaitant utiliser le modèle de JVS pour développer des partenariats, il est important de définir une vision claire de ce qu'est une JVS (réf. partie 1.1.1.) et des objectifs qu'elle doit permettre d'atteindre.

Comme indiqué précédemment, un projet de JVS naît généralement d'un questionnement interne autour d'une problématique socio-économique que l'on a du mal à traiter seul. Il est donc le plus souvent lancé après une phase d'analyse du contexte, des enjeux, des besoins et des freins en lien avec la problématique en question. Il est intéressant de formaliser à la fois la problématique sociale traitée par le projet de JVS et l'analyse dont elle fait l'objet, car cela donne du sens à la démarche, à la fois en interne et en externe, et renforce l'identité du projet.

Le schéma ci-dessous présente des exemples d'éléments structurants d'une JVS à aborder à ce stade. Bien entendu, il n'y a pas de priorité établie et cela évolue en fonction du contexte, de la stratégie, des opportunités, des besoins de votre organisation, etc.



La mission sociale de la JVS : à ce stade, la mission sociale peut se définir sur deux axes simplifiés : le problème social traité et les bénéficiaires concernés. Opérationnellement, la mission sociale de la JVS peut se réaliser par l'organisation de sa chaîne de valeur (ex : l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap) et/ou par la finalité du bien ou service produit (ex : accès au

logement pour des personnes en difficulté). Il est important de noter que le montage en JVS peut permettre de répondre à un besoin social auquel un partenaire seul n'aurait pas pu répondre.

Pour une association ou une entreprise sociale, la mission sociale d'une JVS peut permettre de renforcer sa mission sociale actuelle et/ou étendre sa présence sur de nouveaux territoires et/ou développer sa mission pour de nouveaux bénéficiaires. Bien entendu, la mission sociale de la JVS doit être en lien direct avec la stratégie de développement de l'association.

Pour une entreprise « classique », la mission sociale d'une JVS peut permettre de développer ses impacts sociaux en lien avec sa chaîne de valeur et combiner son expertise économique à un engagement social, et/ou mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet d'innovation sociale, et/ou faire évoluer les pratiques au sein de la structure. La mission sociale de la JVS peut être en lien avec la politique RSE de l'entreprise ou une opportunité d'élargir son action.



Cas pratique : Mission sociale de la JVS Log'ins

Log'ins est un dispositif innovant : une Entreprise Adaptée tremplin. Contrairement aux autres Entreprises Adaptées, c'est un « sas » qui permet à des personnes handicapées en difficulté d'accéder à l'emploi sur des activités logistiques. Leur parcours chez Log'ins leur permet d'une part d'emmagasiner l'expérience et les compétences qui renforceront leur employabilité et leur « attractivité » sur le marché du travail ordinaire et d'autre part, d'être accompagnées sur la résolution de leurs problématiques sociales et la construction de leur projet professionnel. L'objectif : la sortie, à l'issue du parcours, vers l'emploi classique et durable.

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

L'offre économique de la JVS : à ce stade, l'offre économique des JVS peut se définir de manière simplifiée sans entrer dans une analyse de marché et de concurrence. Vous pouvez donc brainstormer sur : les produits ou services potentiels de la JVS, le type de client, et le modèle économique (abonnement, service récurrent, vente de détail, etc.). Il faut garder à l'esprit qu'une JVS peut être l'occasion d'inventer une nouvelle offre économique dans une démarche d'innovation incrémentale ou disruptive. Concernant l'Insertion par l'Activité Economique, toute la difficulté est de mettre en place une offre économique que le public accompagné est capable de réaliser.

Pour une association, l'offre économique d'une JVS peut être un moteur pour déployer son impact social. C'est aussi un moyen de sécuriser son modèle économique actuel ou développer de nouveaux modèles sur les prochaines années. Il faut néanmoins prendre garde au risque de cannibalisation.

Pour une entreprise « classique », l'offre économique de la JVS peut s'identifier en partant de sa propre chaîne de valeur. Elle complète et/ou renforce le panel d'offres actuelles et doit donc être bien située au sein de l'ensemble pour éviter le risque de cannibalisation. Bien entendu, il est important de considérer la JVS comme une entreprise autonome et à ce titre nous recommandons de ne pas la considérer comme un « simple » sous-traitant de l'entreprise classique.



Cas pratique : Offre économique de la JVS La Petite Reine

Star's Service est leader de la livraison à domicile. Devenir co-acteur de l'aventure La Petite Reine prenait tout son sens pour le Groupe, d'autant plus que Monoprix avait émis le souhait que Star's Service intègre une dimension environnementale à son offre de livraison. Dans une démarche de fidélisation client, La Petite Reine a ainsi permis au Groupe de rentrer sur le marché porteur de la livraison écologique en intégrant un outil de production directement opérationnel et de disposer d'un laboratoire pour tester et développer des compétences sur les modes de livraison écologiques.

La Petite Reine : Joint-Venture détenue par Ares et Star's Service

Associés potentiels de la JVS : Bien entendu, réfléchir à la nature de l'associé potentiel est essentiel et dépend de votre organisation et du métier de la JVS. Sans entrer à ce stade dans une analyse complexe, nous recommandons de rester attentif à la compatibilité des cultures entre les associés. Il faut être capable de parler aussi bien au partenaire venant de l'économie sociale et solidaire qu'au partenaire venant de l'économie « classique ».

Si vous êtes une association, une possibilité est de prendre la mesure des besoins en interne pour poursuivre et développer votre mission sociale : en termes de compétences métier, de matériels (équipement, locaux, etc.) ou encore financiers.

Si vous êtes une entreprise, il s'agit d'identifier un partenaire associatif, une entreprise sociale ou un acteur complémentaire, dont les savoir-faire correspondent à vos ambitions sociales et économiques, tout en prenant soin de sélectionner des partenaires dont le degré de maturité vous semble suffisant.



Témoignage : Associés potentiels d'une JVS

« Accompagnés par un tiers, nous avons défini quel serait le partenaire idéal pour ce projet [Log'ins] en fonction des critères que nous nous étions définis et des besoins du projet, notamment : plutôt des gros logisticiens : il ne fallait pas de risque de cannibalisation avec leurs activités. Ils ne devaient pas être sur notre segment de marché qui était au départ plutôt la logistique publi-promotionnelle – pour avoir une approche vraiment complémentaire. »

Thibaut Guilluy, DG d'Ares

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Sponsors potentiels de la JVS : des sponsors, qu'ils soient internes ou externes aux organisations-mères, peuvent porter le projet de JVS et avoir un impact conséquent sur l'orientation de la JVS. Il peut s'agir d'acteurs publics, d'entreprises privées, d'investisseurs, de fondations, etc., que ce soit un client premium, un partenaire, ou autre. Par exemple, le Groupe SFR a été un sponsor déterminant pour le projet de JVS Log'ins sur différents axes : réflexion en commun, mise en relation, etc. (réf. <http://www.groupeares.fr/temoignages/2205/>).

On peut identifier deux types de sponsors très importants :

- sponsor interne : c'est quelqu'un d'indispensable ; il croit au projet, dispose d'une réelle capacité d'action et de diffusion en interne et est présent dans la durée ;
- sponsor externe : il doit être choisi par les deux associés car il contribue à équilibrer la relation entre les deux partenaires. Dans la phase de construction, un équilibre se forme entre les deux associés et ce sponsor doit être une partie prenante neutre, qui fait part de son avis, etc.

Territoires cibles de la JVS : une Joint-Venture Sociale peut clairement être en phase avec la stratégie de développement des acteurs publics territoriaux aussi bien au niveau économique que social. Pour les différents associés d'une JVS, cela peut être un moyen de se positionner sur des nouveaux territoires ou développer son activité sur des territoires existants en fonction de sa stratégie. Le rôle des acteurs publics territoriaux peut alors être de :

- soutenir les JVS par des subventions (type aide au poste dans le secteur de l'insertion par l'activité économique). C'est un rôle de bailleur pour des associations ou entreprises sociales qui se lancent dans la démarche ;
- promouvoir du modèle et de facilitation à l'échelle du territoire, auprès d'acteurs associatifs et d'entreprises.

Après cette réflexion, vous avez identifié des idées de JVS, qu'il est possible de synthétiser en reprenant les éléments structurants. Il s'agit à présent d'entrer dans une phase d'évaluation de vos idées **selon un ensemble de critères à définir au sein de votre organisation selon vos priorités**. L'objectif est d'identifier une ou deux JVS prioritaires pour votre organisation qui pourront bien entendu évoluer dans le cadre de l'étude de faisabilité.

Il est donc d'abord recommandé de définir un ensemble de critères d'évaluation plus ou moins essentiels pour votre organisation. En termes d'outils, il peut s'agir d'une grille d'évaluation des différentes idées de JVS – réf. tableau ci-dessous :

Critères d'évaluation (à définir en fonction de votre organisation)		JVS 1	JVS 2	JVS 3
Obligatoire	Potentiel d'inclusion professionnelle de personnes en difficulté			
	Potentiel d'adoption / motivation en interne			
	Potentiel de développement / amélioration de l'offre actuelle, ...			
Important	Amélioration des process et outils internes			
	Développement économique de l'organisation			
	Besoin exprimé sur un territoire			
Critères secondaires	Partenaires / sponsors potentiels identifiés, ...			
	Potentiel de répliquabilité territoriale de la JVS			
	Expertise / connaissance sur le secteur d'intervention			
	Degré de complexité de mise en œuvre			
	Niveau d'investissement nécessaire à la mise en œuvre,			

Fort
 Faible

Cette analyse peut être menée via des interviews avec les personnes-clefs de différents départements (ex : commercial, opération, finance, etc.) en interne et en externe pour intégrer leur expertise et évaluer leur intérêt.

Une fois une idée sélectionnée (qui peut bien sûr évoluer dans le temps), il est ensuite intéressant d'évaluer les différents types de montage du projet pour valider (ou pas) le fait qu'une Joint-Venture est la meilleure modalité de montage.

1.1.3.2 Modalité de montage

Il est important de définir dans quel contexte et pour quels types de projets il est souhaitable de créer des JVS. Ce modèle n'est en effet qu'un des nombreux modèles de co-création possibles (réf. classification des types de co-création proposée par l'association Le Rameau - www.lerameau.fr/decouvrir-les-partenariats). En effet, plusieurs formes de partenariats peuvent être envisagées pour traiter une même problématique sociale (joint-venture, sous-traitance, intrapreneuriat, mécénat, etc.). Cette évaluation peut se faire en comparant les avantages et inconvénients des différents types de montage.

Le partage de cette évaluation des modalités de montage avec les différentes parties prenantes permet de s'assurer qu'elles sont toutes alignées sur une même stratégie : les parties prenantes internes (ensemble des collaborateurs et ensemble des instances dirigeantes de l'association / entreprise sociale et de l'entreprise « classique ») et externes (partenaires potentiels de la JVS). Le tableau ci-dessous propose une évaluation des différentes modalités de montage :

	Critères d'évaluation	Modalités de montage potentielles du projet		
		Intrapreneuriat	Joint-Ventures	Sous-traitance
Avantages	Garantie de la mission sociale et crédibilité de l'action de l'entreprise	++	+++	+ -
	Sentiment d'appartenance à l'entreprise à travers un projet social	++	+++	+ -
	Entité et culture propres favorisant l'acceptation en interne	+++	+++	/
	Support à l'acquisition de marchés	++	++	+
	Potentiel de répliquabilité du concept sur d'autres territoires	++	+++	+
	Minimisation des risques de cannibalisation	+++	++	+
	Maîtrise du risque qualité et de la répercussion sur l'image	+	++	+++
	Innovation produit ou sociale pouvant être répliquée en interne	++	+++	+ -
Inconvénients	Gestion de la double culture	/	+++	/
	Pas d'appropriation par les salariés	+	++	+++
	Manque de compétences spécifiques	+++	/	/
	Convergence des intérêts sur le long terme	/	+++	/
	Inertie, lourdeur des process	+++	+	/
	Complexité de la prise de décision à plusieurs	/	+++	/
	Complexité de la gestion en fonction du nombre d'acteurs	/	+++	/
	Non différenciant pour l'entreprise (RSE, offre, argument commercial)	/	/	+++
				+++ fort - faible / nul

Note : Il est important que ces critères soient assez transversaux pour bien prendre en compte l'impact sur toutes les activités de l'organisation.

Une fois cette évaluation menée, et avant d'aller plus loin pour identifier un partenaire potentiel, nous vous conseillons de bien confirmer l'envie en interne d'avance.

1.1.4 Confirmation de l’envie et l’intérêt

Après avoir identifié une/des JVS prioritaire(s) et le montage adapté, nous recommandons maintenant de confirmer la capacité et l’envie de se lancer en interne. Vous trouverez ci-dessous des points déterminants pour l’adoption en interne d’un tel projet – à adapter selon votre organisation.

	Cas pratique : Critères déterminant le potentiel d’adoption en interne
<ul style="list-style-type: none"> - Une expérience des JVS et des méthodes spécifiques de gestion de ce type de partenariat ; - Sentiment d’appartenance à l’entreprise à travers un projet social ; - La capacité à dédier des ressources humaines et financières à la réalisation des projets de JVS ; - Une stratégie claire et définie, permettant un tel projet ; - Une organisation interne structurée et stabilisée ; - Une expérience de travail éprouvée avec des partenaires privés si l’on est une association, et inversement ; - Entité et culture propres favorisant l’acceptation en interne ; - Des collaborateurs disposant d’une expérience suffisante et de la double culture social / privé pouvant être affectés à la gestion des JVS. 	

Le témoignage ci-dessous donne un exemple concret de réflexions à mener avant d’avancer.

	Témoignage : Niveau de maturité de l’organisation
<p>« Culture de l’organisation : Il est important de se poser sur son niveau de maturité, vérifier notamment la culture de ton organisation, pour être au clair ensuite par rapport à celle avec laquelle tu vas te marier. Etre connecté à l’entreprise : Ares a une culture très connectée à la réalité de l’entreprise. Au moment de La Petite Reine (co-crédation avec Star Service) en 2009, nous pensions avoir les bonnes cartes en main, mais nous avons en réalité besoin de plus de maturité sur la capacité à construire ensemble, à discuter, à parler le même langage. Cette maturité se retrouve notamment dans des organisations qui ont l’habitude de travailler avec des entreprises, dans leurs relations commerciales, dans leurs partenariats etc. Quand on a commencé à travailler sur Log’ins, on avait le recul de La Petite Reine et on était donc plus mature sur ces sujets, c’est très important. »</p> <p>Thibaut Guilluy, DG d’Ares</p>	

Aussi, cela peut être intéressant d’effectuer une analyse bénéfique / risque très simple à ce stade, mais transversale aux différentes fonctions opérationnelles, qui vous aidera dans votre prise de décision d’avancer. C’est ce que les deux tableaux ci-dessous vous proposent, d’abord pour une association ou entreprise sociale, puis pour une entreprise « classique ».

Exemples de bénéfices et risques d'une JVS pour une Association

Fonctions de votre organisation	Bénéfices	Risques
Commercial	Développement de l'expertise business Développement commercial Nouvelles offres par l'innovation sociale, ...	Risque de cannibalisation
Social	Démultiplication de l'impact social, Passerelle vers les entreprises classiques, ...	Risque de subordonner la mission sociale aux objectifs de production
Financier	Sécurisation du modèle économique, ...	Au démarrage, impact négatif sur le P&L de l'organisation mère
Production	Développement de l'expertise métier, Accès à des locaux (ex : entrepôts), ...	Risque de subir les process internes peu agiles de l'entreprise partenaire
Ressources Humaines	Potentiel d'attractivité de talents Motivation et fidélisation des employés, ...	Risque de manque d'unité du fait du mélange des cultures organisationnelles
Marketing	Renforcement de l'image professionnelle de l'Association	Risque de s'éloigner de sa mission sociale, ce qui pourrait nuire à l'image sociale

Exemples de bénéfices et risques d'une JVS pour une Entreprise

Fonctions de votre organisation	Bénéfices	Risques
Commercial	Diversification de l'offre Meilleure réponse aux appels d'offre	Risque de cannibalisation
Social	Impact social en lien avec la stratégie RSE et dans le cadre d'une recherche de sens	
Financier	Minimisation des risques par rapport à l'intrapreneuriat	Au démarrage, impact négatif sur le P&L de l'organisation mère
Production	Apprentissage d'expertise sociale Flexibilité de la production	Risque que les process ne donnent pas assez d'air pour que l'innovation se développe
Ressources Humaines	Mobilisation et fidélisation des RH	
Marketing / RI	Un outil de marketing et relations institutionnelles	

A ce stade, vous avez sélectionné une/des premières idées de Joint-Venture Sociale, un type de modalité de montage et confirmé en interne l'envie d'avancer grâce à une réflexion sur la maturité de votre organisation et une compréhension préliminaire des bénéfices/risques. La prochaine étape serait d'entrer dans une phase de consultation avec des partenaires / associés potentiels.

1.1.5 Choix du partenaire associé

Maintenant que vous disposez d'une idée d'un projet de JVS, vous pouvez aller à la rencontre de partenaires potentiels. **L'objectif est d'en trouver un avec qui vous avez envie de travailler et de définir ensemble, à deux, les grands principes de l'aventure à venir.**

Dans un premier temps, il est important de faire une première cartographie assez large d'associés potentiels de la Joint-Venture Sociale.

Si vous êtes une association ou une entreprise sociale, vous pouvez cibler les entreprises « classiques » présentes sur les secteurs d'activités et les territoires en lien avec le projet de Joint-Venture. Ressources sur lesquelles vous pouvez vous appuyer : votre réseau, vos partenaires, SocialCOBizz, les territoires, les fondations, le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, Ashoka, Pôle Territoriaux de Coopération Economique, etc.

Si vous êtes une entreprise, vous pouvez cibler les Associations en lien avec la mission sociale de votre projet de Joint-Venture (Ressources sur lesquelles vous pouvez vous appuyer : les associations déjà partenaires, SocialCOBizz les fondations, Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, Avise, Ashoka, la FNARS, l'UNEI, etc.). Idéalement, il est important de cibler des acteurs « ouverts » sur ce genre d'aventure.



L'objectif est d'avoir une liste de quelques associés potentiels à consulter, potentiellement en phase avec le positionnement préliminaire de la Joint-Venture Sociale que vous avez défini en amont.

Les critères de choix des partenaires peuvent regrouper des critères génériques, définis pour tous les partenaires de la structure, et des critères spécifiques à chaque projet. Pour choisir un associé, ces critères peuvent être :

- Métier du partenaire, adapté aux enjeux du projet
- Envie, désir et capacité du partenaire de se lancer dans une aventure commune avec un objectif social. Cela est d'autant plus important que la relation de confiance qui peut se créer entre les dirigeants des deux partenaires est clé pour sceller le projet de JVS.
- Stratégie du partenaire cohérente avec le projet de JVS

Bien entendu, ces critères sont à adapter à votre propre projet et organisation.

Dans cette phase, il est possible et même fortement recommandé de passer par un tiers, voire des tiers, pouvant ouvrir leurs réseaux professionnels et ainsi faciliter l'identification et la mise en relation avec des partenaires ciblés – réf. témoignage ci-dessous.



Témoignage : Identification du partenaire idéal

« Nous avons identifié dans ce secteur [la logistique, nldr], deux entreprises : Norbert Dentressangle (devenue par la suite XPO Logistics) et Geodis. D'autres critères à prendre en compte : cela facilite grandement d'avoir une entreprise incarnée, c'est un critère de choix. Dans l'idéal c'est une entreprise familiale, incarnée et pérenne qui permette d'avoir des relations d'individus à individus. La qualité des relations peut vraiment faire changer la donne et améliorer la situation. Avec Log'ins : on a traité avec le président du directoire, qui a été branché par l'idée. »

Thibaut Guilluy, DG d'Ares

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Une fois la mise en relation faite, il faut donner envie au partenaire rencontré de s'engager dans une aventure commune. **Il est donc nécessaire de préparer une présentation simple du projet de partenariat mettant en avant l'intérêt que le partenaire peut avoir à travailler avec une structure disposant d'une expertise différente de la sienne.**

En général, les partenaires valident leur volonté de travailler ensemble sur la base :

- De la pertinence du projet avec leur stratégie économique et social
- De la complémentarité de leurs compétences et apports
- Des rapports de confiance qui peuvent être établis entre les dirigeants de chaque partenaire

C'est donc dans ce sens que vous pouvez orienter vos premiers contacts avec le / les partenaires potentiels. Thibaut Guilluy témoigne de sa première rencontre XPO Logistics (ex Norbert Dentressangle) :



Témoignage : Consultation de partenaires

« Grâce au réseau : SFR était dans un groupe de travail où nous étions et très intéressé par l'idée. Ils nous ont aidés à faire émerger et à entrer en contact avec Norbert Dentressangle (devenu XPO Logistics) et notamment le vice-président commerce. Il faut donc faire jouer le réseau, on est souvent à deux ou trois poignées de main de notre interlocuteur final.

Première phase de rencontre : il faut une envie, une adhésion mutuelle, qu'on s'imagine faire des choses ensemble. On a présenté le projet Log'ins en 6/7 slides : l'architecture globale du projet et le fait que l'on souhaitait le monter ensemble : voilà pourquoi le projet a besoin de vous. Présenter ce qu'on veut faire, on trouve que ce serait mieux de le faire avec vous : ça a beaucoup de sens. Il faut leur faire comprendre en quoi ils ne pouvaient pas faire ça tout seul, quel était l'intérêt, leur montrer que c'était mieux de le faire à deux que de le faire tout seul. Le faire à deux ça génère des complexités, il faut que la contrepartie soit que seul ce n'est pas possible, plus risqué, plus cher. Ils ont compris que les personnes qu'ils recrutent sont différentes de celles qu'Ares recrute, la spécificité de l'entreprise sociale, et ils ont compris qu'ils ne savaient pas le faire, ce n'était pas leur métier. Donc qu'ils avaient besoin de nous.

Une fois la présentation faite à notre premier interlocuteur, nous l'avons reprise pour y intégrer ses retours, l'adapter, et la présenter ensuite au directeur de Norbert Dentressangle (devenue par la suite XPO Logistics). »

Thibaut Guilluy, DG d'Ares

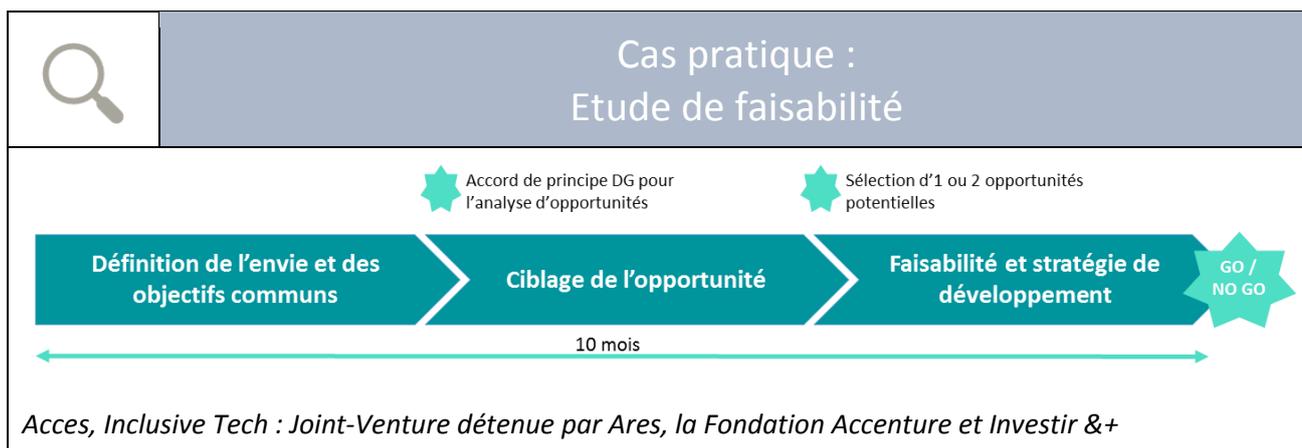
Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Le rapport interpersonnel et le partage des mêmes valeurs entre les dirigeants est donc clef pour acter le lancement des prochaines étapes du projet « Valider la faisabilité ».

1.2 Valider la faisabilité de la JVS

Afin de valider la faisabilité de la JVS, il est important de bien cadrer le projet et le timing associé qui peut évoluer en fonction de sa complexité. **L'objectif est de prendre la décision de lancer création d'une Joint-Venture Sociale.**

La première étape peut être de formaliser l'envie et les objectifs communs entre les deux parties prenantes, pour ensuite cibler l'opportunité et cadrer la stratégie de développement de la JVS.



Bien s'entendre sur les modalités de la gestion de projet permet à chacun de s'accorder sur les moyens à consacrer au ciblage de l'opportunité et à l'étude précise de faisabilité du projet grâce à la constitution d'une équipe en charge.

Jusqu'au lancement de l'activité de la JVS, il faut négocier et s'aligner en permanence avec le partenaire, gérer les relations avec toutes les parties prenantes (notamment celles qui peuvent avoir un droit de Go / No Go à plusieurs étapes du projet) et bien mettre en place la gouvernance projet

Comme toute création d'entreprise, le cadrage du projet nécessite beaucoup de motivation, un travail en commun et une négociation en continu propices à la création de liens étroits entre les deux partenaires. De plus, la transparence exigée par cet exercice et son caractère itératif permettent de tester le niveau d'engagement des deux partenaires et le fait qu'ils peuvent travailler ensemble de manière sereine. Cette étape est un moment de vérité. Idéalement, elle aboutit à un alignement très solide entre les deux partenaires et au renforcement du lien de confiance existant entre eux. Si elle se déroule mal (mauvaise entente entre les deux partenaires, faible engagement d'un des partenaires dans le travail de cadrage, etc.), elle peut aboutir au renoncement à créer la JVS avec le partenaire initial et à chercher un partenaire plus adapté. Les parties prenantes ou acteurs clés qui ont un pouvoir de décision doivent faire l'objet d'un travail de conviction spécifique.

Chez Ares, le Conseil d'Administration est consulté en permanence pour tous les choix stratégiques. C'est le CA qui donne tous les Go / No Go finaux de chaque phase (étude, création, lancement).

Le Comité de Direction, qui réunit l'ensemble des directeurs du siège et des directeurs des sites, est également consulté et le projet peut être recadré ou adapté pour tenir compte de leurs remarques.

Dans la plupart des interactions avec les parties prenantes, les acteurs se trouvent dans une configuration de « double » négociation qu'il faut savoir gérer. Par exemple, le dirigeant de chaque partenaire peut envisager une décision sur un sujet donné mais il doit ensuite faire valider cette décision par les membres de son Conseil d'Administration.

Dans les configurations complexes, il faut aussi gérer les relations avec les partenaires « tiers », avec à nouveau des « doubles » négociations. Par exemple, dans le cas de la JVS Acces, Inclusive Tech, l'intégration possible d'un investisseur tiers, issu de l'investissement à impact social, nécessite une gestion spécifique et le respect de processus de décision plus longs.



Témoignage : L'importance d'un tiers

« La gouvernance dans le temps est une problématique classique de toute organisation. Dans le cas d'une JVS, la présence active d'un tiers est importante. Ce tiers peut tenir un rôle de médiateur, d'arbitre, qui est 'ni d'un côté ni de l'autre'. Car il ne faut pas que la joint-venture consiste juste en la juxtaposition temporaire de deux intérêts ; elle doit avoir sa propre feuille de route et le tiers permet d'aller dans ce sens. C'est notamment le rôle que joue Investir &+ dans la gouvernance de la co-entreprise Acces, Inclusive Tech co-crée avec Ares et la Fondation Accenture. Nous apportons également une culture financière propre à celle d'un investisseur à impact, c'est-à-dire hybride, avec des compétences particulières qui renforcent le projet. L'idée n'est évidemment pas d'apporter un niveau de complexité supplémentaire, mais d'être un lien entre les deux partenaires pour articuler une bonne compréhension entre les deux mondes. »

Vincent Fauvet, Directeur Général d'Investir &+

Acces, Inclusive Tech : Joint-Venture détenue par Ares et la Fondation Accenture et Investir &+

La phase de négociations et de gestion des décisions avec les parties prenantes permet en général de mettre en place une gouvernance adaptée aux besoins des phases de cadrage et de préparation du projet. Cette gouvernance varie en fonction des enjeux du projet, de la taille et de la complexité des deux structures partenaires, etc.

L'idéal est de définir une gouvernance qui puisse durer dans le temps, au-delà de la phase de cadrage et de préparation, pour assurer un engagement dans la durée de toutes les interlocuteurs clés (dirigeants, représentants des tiers, etc.). Durant cette phase, pour les projets Log'ins et Acces, Inclusive Tech, Ares avait mis en place un comité de pilotage mensuel. Des binômes entre Ares et XPO Logistics étaient formés avec une répartition des tâches par sujets et ils préparaient des éléments qui étaient revus lors des comités de pilotage.



Témoignage : Structurer la gestion de projet

« La phase d'étude, avant la contractualisation, a été menée selon une démarche très structurée :

- 1 consultant externe dédié sur le sujet
- 6 mois de préparation, à partir du choix du partenaire

L'équipe projet complète était constituée de :

- 1 consultant externe
- le directeur de l'Innovation d'Ares, impliqué en pilotage
- Des fonctions support impliquées ponctuellement en fonction des sujets (présents au co-pil)
- Des intervenants extérieurs, de type experts (ex : cabinet d'avocats Bird and Bird)».

Claudine Leclerc, Directrice de Log'ins.

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Quelle que soit la complexité du projet, il faut consacrer du temps et des ressources spécifiques à la réalisation de cette étude.

Nous proposons de formaliser l'envie et les objectifs communs JVS (1.3.1), avant de cibler l'opportunité (1.3.2), pour ensuite cadrer un business plan et les conditions de montage (1.3.2) et enfin valider le lancement de la JVS.

1.2.1 Formalisation de l'envie et des objectifs communs

Tout d'abord, les différents partenaires doivent formaliser leur envie commune et leurs prérequis éventuels. Il est essentiel que les motivations des deux partenaires soient profondes et en lien direct avec le cœur de leurs activités afin de poser des bases solides pour un partenariat de long terme. Le témoignage ci-dessous illustre bien ce point :



Témoignage : S'assurer de l'alignement commercial

« Quand on crée une JVS pour des raisons de RSE, de communication ou des raisons uniquement liées à des personnes, les conditions ne sont pas réunies.

Il faut faire du win-win avec une vraie raison commerciale, une vraie volonté commerciale.

Grâce à la JVS Envie 2e Nord, le partenaire Coolrec (ex Van Gansewinkel) a pu s'implanter sur territoire français ; quant à Vitamine T, nous avons eu accès à un broyeur dont on ne pouvait pas se permettre l'investissement il y a 10 ans. Et à deux, grâce à cet alignement d'intérêts et l'entente sur la raison d'être d'Envie 2e, nous pouvons mettre en œuvre un modèle à la fois social et écologique, ce que nous n'aurions jamais pu faire seuls.»

Mathieu Lagache, directeur du développement, Vitamine T

Envie 2e Nord : Joint-Venture détenue par Vitamine T et Coolrec (ex. Van Gansewinkel)

Dès cette phase, il faut disposer de sponsors importants en interne au sein de chaque groupe partenaire et une équipe projet avec des interlocuteurs clairement identifiés, comme en témoigne Jean-Luc Declas, Senior Vice-President de XPO Logistics :



Témoignage : Assurer l'engagement de chacun

« Il faut être certain que le projet est porté par des sponsors au plus haut niveau de l'entreprise. Il faut être sûr qu'on a bien les bons interlocuteurs dès le départ. Il faut des interlocuteurs qui soient capables d'emmener les gens dans le projet et d'engager l'entreprise.

De plus, c'est un projet qui s'inscrit dans la durée. Il faut donc s'assurer qu'il y a un passage de relais lorsque les sponsors historiques quittent l'entreprise.

Globalement, un projet de JVS, c'est comme un projet d'entreprise. Il faut que les deux partenaires soient d'accord sur le contenu du projet, qu'ils partagent le même objectif et que chacun connaisse son rôle.

Mon conseil principal est le suivant : il faut gérer la JVS comme une entreprise. »

Jean-Luc Declas, Senior VP, Development and Customer Solutions Europe, XPO Supply Chain

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

La formalisation de l'envie et des objectifs communs peut alors prendre la forme d'un accord de principe des Directions Générales et la liste des parties prenantes à impliquer aux étapes suivantes.



Cas pratique : Partage des objectifs communs recherchés

Vision commune : Développer une approche systémique pour aider à résoudre les problématiques d'emploi durablement.

Un objectif social au cœur du projet : insertion professionnelle de populations éloignées de l'emploi

Une volonté de mise en place d'une approche systémique :

- *Mettant au cœur du système la création d'emploi / l'emploi direct des populations ciblées et couvrant le cycle complet de l'insertion ;*
- *Basée sur une approche partenariale entre des acteurs apportant des compétences complémentaires et des moyens à la réussite du projet ;*
- *Mettant en place un système pérenne et démultipliant par rapport aux investissements réalisés.*

Acces, Inclusive Tech : Joint-Venture détenue par Ares, la Fondation Accenture et Investir &+

Aussi, les grands principes de montage peuvent aussi être partagés dès maintenant (ex : répartition V0 du capital de la JVS), dans une logique de transparence très en amont. Cela va dépendre de chaque projet, mais c'est un point important à traiter et formaliser de manière claire et précise.

1.2.2 Ciblage de l'opportunité

Le ciblage de l'opportunité peut être plus ou moins complexe selon les secteurs associés. **L'objectif est de bien valider le positionnement économique de l'offre et l'impact social de la JVS.** Ils peuvent être décrits et formalisés dans une note de synthèse. Lors de cette étape, les partenaires peuvent réemployer les idées qu'ils ont émises lors des précédents échanges, et notamment concernant les choix structurants formulés après la phase de brainstorming « Définir les choix structurants ». L'objectif est alors de vérifier qu'il existe bien une opportunité sur des idées qui avaient été retenues.

Bien entendu, une certaine souplesse d'esprit est requise afin de rester ouvert à des opportunités qui auraient pu ne pas être détectées lors des étapes précédentes.

La JVS étant une entreprise à part entière, les éléments de stratégie transversaux doivent être creusés dans cette phase, aussi bien concernant les angles économiques que sociaux :

Positionnement économique et sociale de la JVS	
Offre économique	Mission sociale
Métiers de la JVS	Publics bénéficiaires
L'offre de valeur	Mode d'accompagnement
Le potentiel de marché	Structures d'insertion possible
Le positionnement concurrentiel	...
....	...

Les différentes idées de métiers peuvent être évaluées à l'aune de différents critères de choix établis en concertation entre les partenaires, comme le montre le cas pratique suivant :



Cas pratique : Partage des objectifs communs recherchés

		Idée de métier				
		Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4	Métier 5
Critères de sélection	Pertinence / Complémentarité Accenture	++ / -	++ / -	++ / -	++ / ++	? (- / ++)
	ROI social	+	+	+	?	?
	Intensité en main d'œuvre	++	++	++	?	?
	Potentiel du marché	+	+	+	-	++
	Opportunités commerciales identifiées	+	++	+	-	-
	Intensité de la concurrence	-	-	-	?	?
	Equilibre à 3 ans	?	?	?	?	?
	Adéquation public insertion	?	?	?	?	?
	Opportunité d'emploi	-	-	+	+	++
	Caractère innovant	-	-	-	+	++

Acces, Inclusive Tech : Joint-Venture détenue par Ares, la Fondation Accenture et Investir &+

Un retour constant doit être effectué entre la réflexion sur le métier et le choix du type de bénéficiaire accompagné. Concernant le choix du type de structure d'insertion, Ares fonctionne en majorité sur le modèle des Entreprises d'Insertion (EI) pour son organisation interne comme pour ses JVS. Mais il est possible d'utiliser d'autres types de structures d'insertion professionnelle en fonction des besoins du projet, et notamment des publics ciblés par le projet. Chaque type de structure est liée à des aides financières et des contraintes de mise en œuvre différentes qu'il convient d'étudier dans le détail avant de faire un choix (réf. Annexe : Typologie des structures de l'IAE et du Travail Adapté et Protégé en France).

Aussi, nous recommandons de réfléchir dès maintenant au(x) porteur(s) de projet potentiel(s) au sein des organisations. Exemple de profil idéal du directeur d'une JVS :

- Mentalité entrepreneur (besoin d'y croire)
 - Expérience antérieure dans la conduite de projet
 - Capacité à structurer, gestionnaire
 - Légitimité par rapport à une grande entreprise de par l'expérience et les compétences : une expérience antérieure sur le secteur d'activité n'est pas indispensable - elle n'est utile que pour des raisons de légitimité
 - Motivation pour mener à bien l'innovation sociale du projet : besoin de connaître le contexte social et l'insertion pour aller voir la DIRECCTE, des fondations d'entreprise, etc.
- ➔ Il s'agit clairement d'un facteur clé de succès de la JVS.

1.2.3 Business Plan et principes de montage

1.2.3.1 Business plan économique et social

Le business plan économique et social est un élément incontournable. Il permet de consolider toute l'information, de valider le fait que l'activité créée pourra atteindre l'équilibre économique à terme et de détailler ce que cela veut dire en termes de revenu généré, de nombre d'employés permanents, de nombre de salariés en insertion, etc. Entre autres, il doit définir de manière précise les moyens financiers et humains qui doivent être engagés par chaque structure dans le temps pour faire vivre le projet.

Le contenu du business plan économique et social est établi par les deux partenaires en fonctions des caractéristiques du projet et des attentes en termes de pilotage et de reporting. Mais les rubriques générales couvertes sont souvent les mêmes pour tous les projets.

Par ailleurs, il est important de bien cadrer la répartition des fonctions et responsabilités entre les associés, dans une logique de partage d'expertise qui est clairement un point important du modèle de JVS. Le tableau ci-dessous présente un cas pratique de répartition de ces fonctions au sein de la Joint-Venture La Petite Reine.

Cas pratique : Répartition des fonctions		
Fonctions / services	Star's Services	Ares
Action Sociale et parcours d'insertion		X
Ressources humaines (recrutement, management,...)	X	
Services informatiques	X	
Gestion administrative	X	
Suivi des contrats aidés et des conventionnements		X
Juridique et secrétariat général	X	
Action marketing, commercial	X2	X1
Process Qualité – Sécurité	X1	X2
Recherche de financements privés et publics	X2	X1

X1 et X2 sont les fonctions conduites par les 2 associés, la coordination relevant de X1

La Petite Reine : Joint-Venture détenue par Star's Service et Ares

Comme pour chaque création de société, il faut identifier les différents types de financement de l'aventure aussi bien au niveau de l'investissement que du BFR. Plusieurs modes de financement peuvent être envisagés, séparément ou combinés :

- Financement par apport au capital et apport en compte courant des deux partenaires ;
- Investisseurs externes (investisseur à impact social dans le cas d'Acces, Inclusive Tech) ;
- Crédit bancaire ;
- Apport en nature ou en expertise d'un des deux partenaires ou d'un tiers pour certaines phases du projet ;
- ...

Cela peut bien entendu évoluer en fonction du timing et des besoins nécessaires.

1.2.3.2 Principes des statuts / pacte d'associés

Un premier jet des grands principes des statuts et du pacte d'associés de la JVS doivent être définis dès maintenant - exemples :

- Objet social de la société
- Politique de rémunération
- Retour sur Investissement
- Répartition du capital de la société
- Mode de gouvernance partagée
- Clause de non-concurrence
- Condition de sortie du capital
- Apport des différents associés
- Etc.

Une option à prévoir est la signature d'une lettre d'intention pour formaliser le projet et les grands principes.

1.2.4 Prochaines étapes et Go / No Go

Les éléments clés de la phase suivante de création peuvent être traités avant la préparation de lancement de l'aventure :

- Le budget et le financement de la phase de préparation du lancement ;
- Le rétroplanning et l'organigramme de démarrage, etc.

Dans le cas de la JVS Log'ins, le budget de la phase de prédémarrage avait été évalué et c'était un partenaire tiers, SFR, qui avait financé ce budget. Dans le cas d'Acces, Accenture a dédié une ressource à la phase de prédémarrage sous la forme d'un mécénat de compétences.

A ce stade, les deux partenaires disposent de tous les éléments pour valider le lancement du projet. Le Go / No Go est décidé par les instances de direction de chacun des deux partenaires, après instruction du dossier du business plan. Il est important de résumer l'aventure en un support très simple et en rappelant les objectifs stratégiques de la JVS pour chaque partenaire.

Après validation par les principales parties prenantes de la JVS, la prochaine étape est la préparation du lancement de la JVS et la mise en œuvre opérationnelle (réf : Pack-Methodo-Mettre-en-œuvre-JVS-V1-2017).

2 Annexes

2.1 Détail du cas pratique Log'ins

Le contexte de la JVS Log'ins



- Le chômage des personnes handicapées touche près de 470 000 personnes aujourd'hui. (Source: Agefiph)
- Fin mars 2016, le nombre de demandeurs d'emploi handicapés continue de progresser, +5,3% en un an : c'est un niveau jamais atteint ! (Source: Agefiph)
- Le taux d'emploi de personnes handicapées dans les entreprises classiques est insuffisant, malgré la loi de 2005, et les entreprises peinent à recruter à hauteur de leurs ambitions. (Source : Sénat)
- Les entreprises adaptées ne permettent que trop peu d'accéder à l'emploi classique (moins de 2% de sortie chaque année), ce qui crée un « goulet d'étranglement ». (Source : Union Nationale des Entreprises Adaptées)
- Face à cela, le Groupe ARES et XPO Logistics ont eu une forte volonté de faire évoluer ce modèle : ils ont donc créé la Joint-Venture Sociale Log'ins !!!

Associés et structure de la JVS Log'ins



Associés de la JVS Log'ins :



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1er Groupe d'insertion sociale par le travail en Ile-de-France • 11 établissements en Ile-de-France et province • 21 M€ de chiffre d'affaires • 509 personnes accompagnée en 2015 • 65% de retour à l'emploi ou en formation durables | <ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} Groupe en Europe et top 10 mondial sur les métiers du transport et de la logistique • Plus de 86 000 employés • Plus de 50 000 clients • Label Objectif CO2 - Transport écoresponsable du Ministère de l'Environnement et de l'ADEME |
|---|--|

- #### Structure de la JVS Log'ins :
- La JVS Log'ins est une Société par Actions Simplifiées (SAS) créée en 2011.
 - Une Société détenue à 51% par le Groupe ARES et à 49% par le groupe XPO.

Description de la JVS Log'ins



- Mission sociale :**
- Log'ins est un dispositif innovant : une **Entreprise Adaptée** tremplin.
 - Elle permet à des personnes handicapées en difficulté d'accéder à l'emploi sur des activités logistiques.
 - En plus de leur emploi, les salariés bénéficient d'un accompagnement rapproché pour résoudre leurs difficultés sociales et professionnelles, avec des entretiens, des stages, des formations, etc.
 - L'objectif est la sortie, à l'issue du parcours, vers l'emploi classique et durable.
- Activité économique :**
- Copacking : façonnage et conditionnement en série
 - Logistique marketing : logistique complète de tous les produits marketing
 - Logistique publi-promotionnelle : solutions pour les opérations ponctuelles de communication
 - Logistique e-commerce : l'arrière boutique professionnelle des commerces en ligne

Exemples de clients :



Impacts de la JVS Log'ins



- Quelques chiffres en 2015 :**
- 40 travailleurs handicapés accompagnés et 13 salariés permanents
 - 87% de retour à l'emploi ou en formation qualifiante
 - Produits d'exploitation 4,1M€ dont 3,90M€ de chiffre d'affaires
 - Autofinancement à 94%
 - Deux entrepôts d'une surface combinée de 6300 m²
 - 2 sites: Villabé (Ile-de-France) et Saint-Vulbas (Auvergne-Rhône-Alpes)

Impacts de la JVS sur la chaîne de valeur des Associés :



- Démultiplication de l'impact social auprès d'un nouveau public
- Nouvelle couverture sectorielle et territoriale
- Développement de l'expertise métier et « business »



- Mobilisation et fidélisation des RH
- Meilleure réponse aux appels d'offres contenant des clauses d'insertion
- Développement d'une expertise diffusable en interne sur l'adaptation des postes de travail

En savoir plus sur Log'ins:

- Présentation pour le prix du Comité National Coordination Action Handicap, catégorie « Changer les pratiques » : [Lien vers la vidéo](#)
- Présentation pour le prix La France s'engage : [Lien vers la vidéo](#)
- Présentation pour le prix 91 d'Or du MEDEF Essonne : [Lien vers la vidéo](#)
- Présentation pour le prix des Espoirs du Management : [Lien vers la vidéo](#)
- Témoignages croisés de plusieurs acteurs de Log'ins : [Lien vers l'article](#)
- Témoignage d'Antonella Desneux pour SFR, client historique de Log'ins : [Lien vers le témoignage](#)
- Interview de Thibaut Guilluy pour le journal Terraeco : [Lien vers l'interview](#)
- Interview de Claudine Leclerc pour le Respectmag : [Lien vers l'interview](#)
- La plaquette de Log'ins : [Lien vers la plaquette](#)
- Le Groupe Ares : [Lien vers le site](#)
- Le Groupe XPO Logistics : [Lien vers le site](#)

2.2 Détail du cas pratique Soluval

Le contexte de la JVS Soluval



- En France, environ 1,5 millions de véhicules deviennent hors d'usage chaque année. Ils génèrent près de 1,5 millions de tonnes de déchets par an (Source : Ministère de l'Environnement)
- La région des Hauts-de-France est la plus touchée par le chômage en France métropolitaine, avec un taux de 12% au 2^{ème} trimestre 2016 quand la moyenne nationale est à 9,9% (Source : Insee)
- En 2009, l'épaviste recycleur familial « Macadam » à Aniche (Nord) connaissait des difficultés économiques
- La même année, Vitamine T et la MACIF ont trouvé un accord pour reprendre ensemble cette Société et la remettre à l'équilibre, sous forme de Joint-Venture Sociale visant à combattre le chômage !!

Associés et structure de la JVS Log'ins



Associés de la JVS Soluval :



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1er Groupe d'inclusion sociale par le travail en France • 35 000 personnes accompagnées depuis 1978 • 2824 salariés en 2015 • 62% de retour à l'emploi durable ou en formation qualifiante | <ul style="list-style-type: none"> • Société d'assurance et mutuelle française • 5,3 millions de sociétaires • 10 000 collaborateurs • 6,1 milliards d'€ de chiffre d'affaires |
|---|--|

Structure de la JVS Soluval :

- Soluval est une Société à Actions Simplifiées (SAS) créée en 2009
- Une Société détenue à 78% par le Vitamine T et à 22% par la MACIF

Description de la JVS Soluval



- Mission sociale:**
- Soluval est reconnue **Entreprise d'Insertion**
 - En plus de leur emploi, les salariés bénéficient d'un accompagnement social individualisé afin de lever leurs freins à l'emploi et pour préparer au mieux leur retour à l'emploi : découverte de métiers, immersions en entreprises, ateliers de rédaction de CV, simulation d'entretiens, etc.
 - L'objectif est la sortie, à l'issue du parcours, vers l'emploi classique et durable.
- Activité économique:**
- Déconstruction et valorisation de véhicules hors d'usage (VHU)
 - Vente de pièces détachées et de voitures d'occasion aux particuliers
 - Prestations d'entretien et de réparation de qualité à petits prix (vidange, entretien et révision, etc.)

Exemples de clients :



Tourcoing
Le Créatif



Impacts de la JVS Soluval



- Quelques chiffres en 2015 :**
- 2,4 M€ de chiffre d'affaires
 - 38 salariés dont 24 en insertion
 - 100% de retour à l'emploi ou en formation qualifiante
 - 7 000 véhicules traités par an
 - 20 000 pièces d'occasion disponibles
 - 2 certifications : ICPE et Qualicert

Impacts de la JVS sur la chaîne de valeur des Associés :

- Démultiplication de l'impact social
- Développement de la couverture sectorielle et territoriale
- Développement de l'expertise métier et « business »
- Développement de l'offre responsable d'assistance
- Mobilisation et fidélisation des RH



En savoir plus sur Soluval:

- Vidéo de présentation de Soluval : [Lien vers la vidéo](#)
- Notre article présentant le cas pratique de la JVS Soluval : [Lien vers l'article](#)
- Article sur Soluval écrit par le site d'information Douai Maville : [Lien vers l'article](#)
- Article sur Soluval écrit par le journal la Croix du Nord : [Lien vers l'article](#)
- Page Facebook de Soluval : [Lien vers la page](#)
- Encart consacré à Soluval en page 9 de la plaquette de présentation de Vitamine T: [Lien vers la plaquette](#)
- Page dédiée à Soluval sur le site web de Vitamine T : [Lien vers le site](#)
- Partie dédiée à Soluval à la page 10 du rapport d'activité de Vitamine T : [Lien vers le rapport](#)
- La Société la MACIF : [Lien vers le site](#)
- Le Groupe Vitamine T : [Lien vers le site](#)

2.3 Typologie d'agrément en France

Les secteurs de l'IAE (Insertion par l'Activité Economique) et du Travail Adapté et Protégé doivent **permettre d'accompagner les personnes les plus en difficulté et proposer un accompagnement adapté à leurs besoins pour qu'elles puissent, à terme, retrouver le chemin de l'emploi et de l'autonomie financière**, participer pleinement aux échanges économiques et sociaux et retrouver, ainsi, une place citoyenne dans la société. Ces secteurs doivent, plus largement, concourir au développement d'une autre économie, plus solidaire et durable, ancrée dans les territoires.

Pour cela, les acteurs doivent pouvoir disposer du temps nécessaire à un travail effectif sur l'insertion des personnes et ne pas subir des durées de contrat et de travail hebdomadaires rigides et prédéfinies, ni des *stop and go* dans les renouvellements des contrats de travail ou des financements.

Ils doivent organiser un accompagnement social et professionnel des personnes et rechercher les conditions de leur formation, de leur accès à l'emploi ordinaire et de leur (re)découverte de l'entreprise ou de tout milieu de travail (chez les particuliers, en collectivité, etc.) sans avoir à craindre pour son propre équilibre économique.

Enfin, ils doivent être en lien avec les entreprises/employeurs et s'inscrire dans une vraie logique de développement territorial, créant de l'activité, proposant des services, aidant au recrutement des entreprises.

Les tableaux suivants présentent en détail les typologies d'agrément et différents critères associés (type de structure, public cible, montant des aides au poste, etc.).

Nota bene : ces informations sont indicatives et peuvent faire l'objet d'actualisations.

		Public cible	Type d'activité
Insertion par l'Activité Economique	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion	Personnes suffisamment autonomes pour travailler seules chez le client	Missions d'intérim auprès d'entreprises utilisatrices, activités marchandes et concurrentielles, chez le client
	Association Intermédiaire	Personnes suffisamment autonomes pour travailler seules chez le client ou chez un particulier	Mises à la disposition, à titre onéreux, auprès de particuliers ou d'entreprise pour la réalisation de travaux occasionnels
	Entreprise d'Insertion	Personnes capables de travailler à temps plein, présentant des difficultés sociales et/ou professionnelles et dont l'accès à l'emploi est envisageable dans un délai de 2 ans max	Marchandes et concurrentielles, in situ ou chez le client
	Ateliers et Chantiers d'Insertion	Personnes cumulant des difficultés sociales et professionnelles, et dont l'accès à l'emploi classique est inenvisageable à court terme	Secteur non marchand, activités non concurrentielles, de préférence in situ
Centre d'Adaptation à la Vie Active		Personnes ne pouvant pas travailler à temps plein, présentant un cumul de difficultés sociales et professionnelles et pour lesquelles l'accès à l'emploi classique est inenvisageable à court terme	Activité in situ
Secteur du travail Adapté et Protégé	Entreprise Adaptée	Emploi dans ses effectifs de production au moins 80% (en incluant les effectifs encadrants) de travailleurs reconnus handicapés, avec orientation milieu ordinaire, et en difficulté au regard de l'accès à l'emploi.	Marchandes et concurrentielles, in situ ou chez le client
	Etablissement et Service d'Aide par le Travail	Travailleurs reconnus handicapés, avec orientation milieu protégé, et pour lesquelles l'accès à l'emploi classique est très difficilement envisageable	In situ généralement, détachement possible chez client
			Les clients peuvent réduire leur taxe Agefiph (unités bénéficiaires sur la base des factures)

		Avantage financier client	Forme juridique	Type de contrat	
Insertion par l'Activité Economique	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion	Pouvoir répondre à des appels d'offres marchés publics avec clause d'insertion	Tarif légèrement inférieurs à intérim classique	Soumise à l'ensemble des règles relatives au travail temporaire	Contrat de travail temporaire dont la durée peut atteindre 24 mois (renouvellement compris)
	Association Intermédiaire		Tarif légèrement inférieurs à ceux du marché	Association loi 1901	CDDI ou contrat de mise à disposition de 4 mois min, renouvelable dans une durée max de 24 mois
	Entreprise d'Insertion		Tarif marché	Entreprise de droit commun (SARL, EURL, SA, SAS)	CDDI (CDD d'insertion), de 4 mois minimum, renouvelable autant de fois qu'on le souhaite dans une durée max de 24 mois
	Ateliers et Chantiers d'Insertion		Tarifs légèrement inférieurs aux prix du marché	Organisme de droit privé à but non lucratif, commune, syndicat mixte,...	CDDI (CDD d'insertion), renouvelable autant de fois qu'on le souhaite dans une durée max de 2 ans
Centre d'Adaptation à la Vie Active			Tarifs en général inférieurs aux prix du marché	Association loi 1901	Allocations (pas de contrat de droit de travail français) = pas de charges payées sur les allocations
Secteur du travail Adapté et Protégé	Entreprise Adaptée	« Unités bénéficiaires » retranchées de la contribution à l'Agefiph = - Contrat de sous-traitance : prix HT MO facturé / 2.000 x taux horaire du SMIC - Contrat de mise à disposition de personnel : prix HT MO facturé / 1.600 x taux horaire du SMIC	Tarif marché	Association ou entreprise de droit commun (SARL, EURL, SA, SAS)	CDD (renouvelable 2 fois dans la limite de 18 mois au total) ou CDI
	Etablissement et Service d'Aide par le Travail		Tarifs en général inférieurs aux prix du marché	Association loi 1901	Contrat de soutien et d'aide par le travail (indemnités de 55% du SMIC minimum)

		Heures travaillées par semaine	Aide aux postes socle annuelles pour 1 ETP	Aide aux postes modulable	Autofinancement des structures
Insertion par l'Activité Economique	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion		4 311€	0	80 à 95%
	Association Intermédiaire	20h minimum	1 319€	0 à 10%	80 à 95%
	Entreprise d'Insertion	35h en général (peut descendre jusqu'à 20h)	10 143€	0 à 10%	70 à 90%
	Ateliers et Chantiers d'Insertion	20h à 35h	19 474€	0 à 10%	20 à 50%
Centre d'Adaptation à la Vie Active		17,5h	0	Subvention donnée pour couvrir les frais de structure hors activité commerciale et hors allocations	20 à 40%
Secteur du travail Adapté et Protégé	Entreprise Adaptée	24 à 35h	80% du SMIC	- Aide pour le dév. Éco. de la structure = 1 100€ max - 600 à 1 060€ supp pour les seniors - 4 600 € si le salarié trouve un emploi ailleurs => Dans la limite de 3 000€ par ETP	70 à 90 %
	Etablissement et Service d'Aide par le Travail	35h max	50% du SMIC max	Prise en charge par l'Agence Régionale de Santé de toutes les dépenses de fonctionnement non relative à la production et hors indemnités.	20 à 40%