

NOTRE DIFFÉRENCE  
EST LÀ ...  
PRIVILÉGIER L'ACTION  
AU DISCOURS



## RAPPORT D'ACTIVITÉ

GROUPE LA VARAPPE  
2017

-  Eureka
-  Interim'r
-  Interim'r santé
-  LVD Energie
-  LVD Environnement

# La Varappe

## un groupe à plus-value sociale

Edito	1
Quelques étapes clés depuis 25 ans	2
L'essentiel 2017	4
Actualités	8
Un positionnement du Groupe qui évolue	22
Bilan social	25
Nos engagements	33
Bilan financier	39
Verbatims	42



« Nous n'accepterons jamais une société qui exclut et marginalise, qui divise et attise la peur de l'autre en cultivant l'individualisme et le repli sur soi. Nous souhaitons une société inclusive et qui ne fragilise pas nos territoires ».

**Sur ces valeurs, il y a vingt-cinq ans, en 1992, était fondée La Varappe : 16 personnes recrutées en insertion à Aubagne (13), dans le cadre d'une entreprise d'insertion créée pour accompagner la réhabilitation du quartier du Charrel. Vingt-cinq ans plus tard, en 2017...**

La Varappe est devenue un Groupe leader d'entreprises sociales inclusives, présent dans 4 régions en France, salariant 4 000 personnes par an (chômeurs de longue durée, bénéficiaires des minimas sociaux, jeunes des quartiers, décrocheurs scolaires, seniors en difficultés de reconversion, sortants de prison, réfugiés, personnes handicapées...). Experts dans les secteurs de la gestion des déchets, des espaces verts, de l'eau, de la construction modulaire et du travail temporaire, les collaborateurs permanents du Groupe prouvent au quotidien qu'il est possible de développer une entreprise performante pour ses clients, en proximité avec ses partenaires locaux, et qui permet à ceux qui ne possèdent pas les prérequis de l'entreprise de devenir des professionnels autonomes.

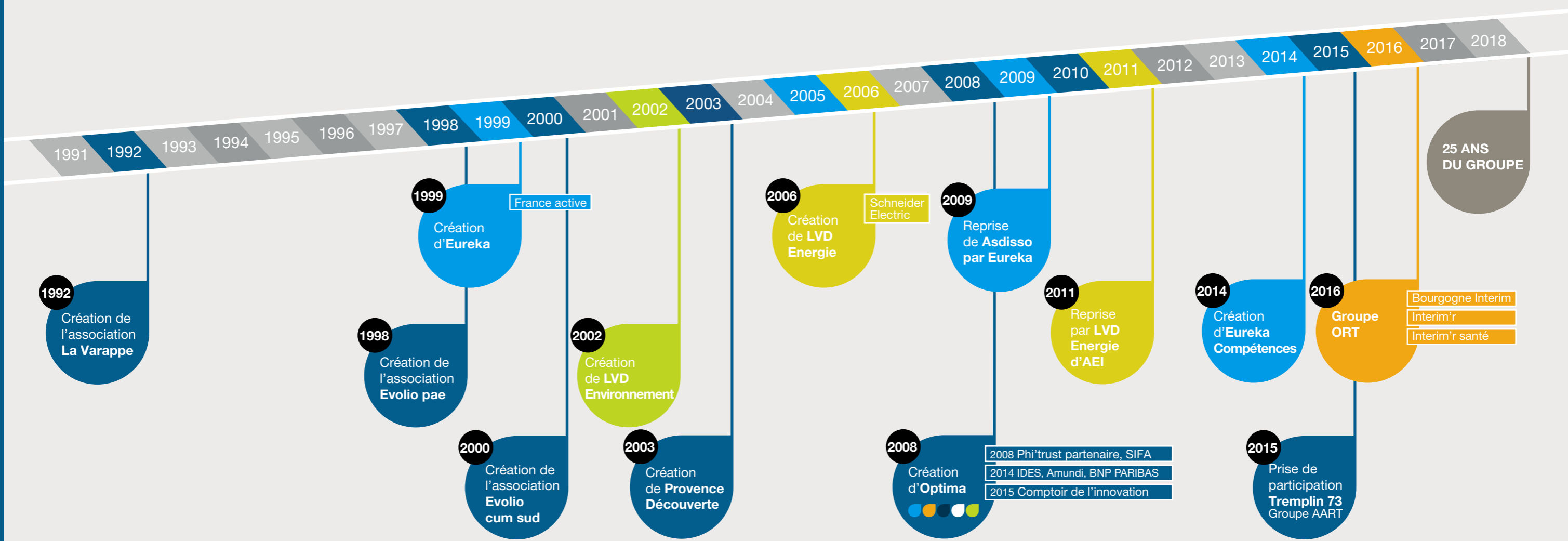
A l'heure où la reprise économique devient réalité, où « l'ère du numérique » interpelle l'ensemble de nos métiers, les opportunités de développement et d'alliances sont nombreuses. Hélas, cette croissance ne bénéficiera pas spontanément aux publics les plus fragiles, constitutifs du « noyau dur du chômage ». L'ambition de La Varappe est de permettre à chacun de trouver sa place et de sortir durablement de la précarité en utilisant le modèle de l'entreprise, dans toutes ses formes et avec ses règles.

**Individualisation et personnalisation de la relation, contractualisation** d'un engagement mutuel exigeant et bienveillant : tels sont les maîtres-mots pour offrir à chacun le choix de sortir de tout système d'assistanat ; et ainsi de rompre avec une logique de renoncement qui conduit le plus souvent à un comportement « utilitariste » des différents dispositifs d'aide sociale. Il s'agit de permettre aux personnes de se mettre en mouvement, au travers d'un accompagnement agile et global, « du lever au coucher », dans chaque bassin d'emploi ; muter d'une logique de dispositifs à une logique de projet.

C'est à ce défi d'intérêt général que La Varappe souhaite apporter sa contribution dans les années à venir, en inscrivant son projet social comme « une plateforme intermédiaire d'accompagnement », territoire par territoire ; au service des personnes comme des entreprises.

La tâche est exaltante, nous n'y arriverons pas seuls. Le temps est venu de fédérer l'ensemble de nos partenaires, de décloisonner les mondes, de construire pas à pas une société où la **performance économique est aussi au service de l'intérêt général**, de la cohésion sociale et de la lutte contre toutes formes d'exclusion.

Laurent LAIK  
Directeur Général du Groupe la Varappe



# L'es- sentiel 2017



**Groupe  
La Varappe**



Prestations de services  
dans la gestion  
des déchets  
des espaces verts  
et de l'eau



Construction  
modulaire  
en containers  
maritimes  
recyclés



Détection  
des talents,  
recrutement  
et intérim  
tous secteurs  
d'activité



&



Partenaire RH des Entreprises :  
Recrutement, intérim, CDD, CDI...  
Tous secteurs d'activité

# L'es- sentiel 2017

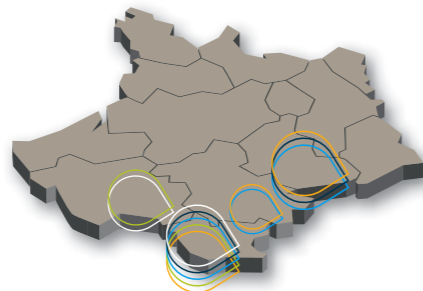
Créée lors de la requalification d'un quartier sensible de la ville d'Aubagne en donnant un nouveau départ à 16 personnes en situation d'exclusion, 25 ans après l'histoire continue ! L'entreprise s'est structurée et a grandi. Elle est présente sur 4 régions en France et compte parmi l'un des premiers groupes d'inclusion sociale du pays.

**Notre différence est là ... Privilégier l'action au discours.**

Dans un marché du travail et un monde économique en pleine mutation, l'entreprise se réinvente régulièrement pour permettre aux "cabossés de la vie" de trouver une place dans la société et de sortir de la précarité. Les 25 ans du Groupe ont été l'occasion pour nos collaborateurs d'engager un travail de fond pour construire l'avenir, repenser les modèles, innover et lancer de nouveaux projets sur les territoires où nous sommes présents.

Plus de 40 entretiens ont été menés avec nos collaborateurs, partenaires et clients. Trois groupes de travail permanents ont été constitués :

"Construire un professionnel autonome", "Réseaux et inclusion durable", "Management et communication", pour bâtir les développements de demain afin que chacun puisse vivre de son travail.

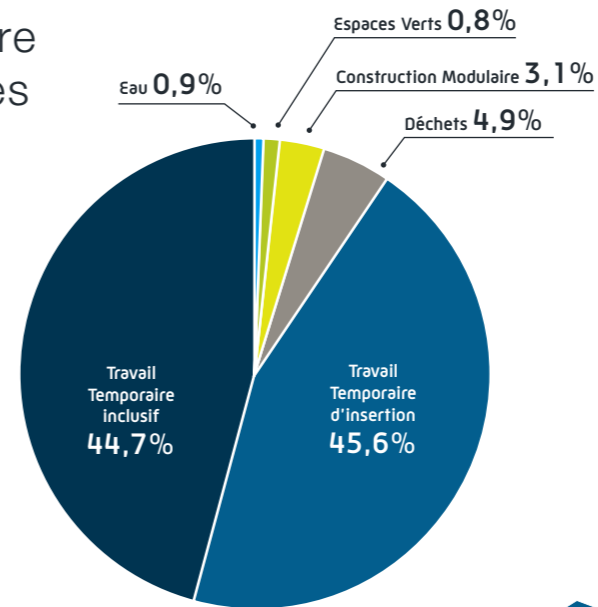


**29**  
**implantations**  
en France

**Déjà**  
**25 ans**



## Répartition du Chiffre d'Affaires



**1 961 368**  
**heures**

travaillées  
en 2017  
+ 25%



**723**  
**personnes**

ont retrouvé un emploi ou  
sont en formation après  
leur parcours à La Varappe



**48 639**  
**heures**

de formation  
ont été réalisées  
pour 725 salariés



**3 972**  
**personnes**

ont été salariées  
par le Groupe  
en 2017

## Chiffre d'Affaires

**Après 25 ans d'histoire ...**

Nos collaborateurs ont réalisé un chiffre d'affaires de 39 M€ permettant la mise en œuvre d'un projet social luttant contre l'exclusion et pour une sortie durable de la précarité.

**2015 > 28 M€**  
**2016 > 31 M€**  
**2017 > 39 M€**

+27%

# Actualités

L'innovation &  
la création de valeur  
comme levier  
de la croissance

Secteur du déchet

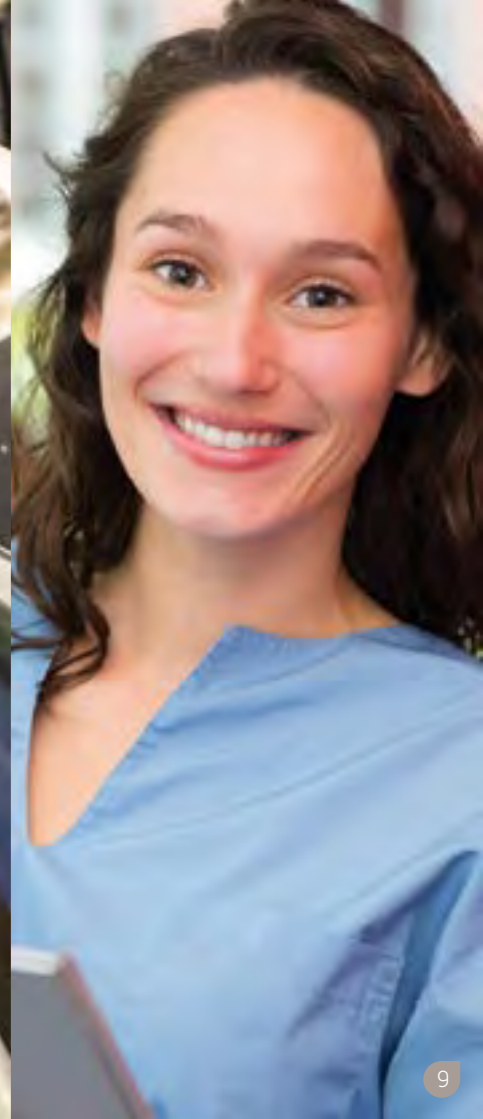
Secteur de l'eau

Secteur des espaces verts

Secteur de l'énergie

Secteur de la construction modulaire

Secteur du travail temporaire





# Secteur du déchet



**LVD Environnement**  
Solutions déchets, espaces verts & eau

« L'objectif de LVD Environnement est de proposer des prestations à plus haute valeur ajoutée pour nos clients : trouver des solutions en amont, respectueuses de l'Homme et de la Nature. »

« Collecte sélective, valorisation matière, réemploi et design sont les piliers de la gestion globale des déchets. Les services numériques additionnels et la montée en compétences de nos équipes sont les clefs de notre stratégie des années à venir. »

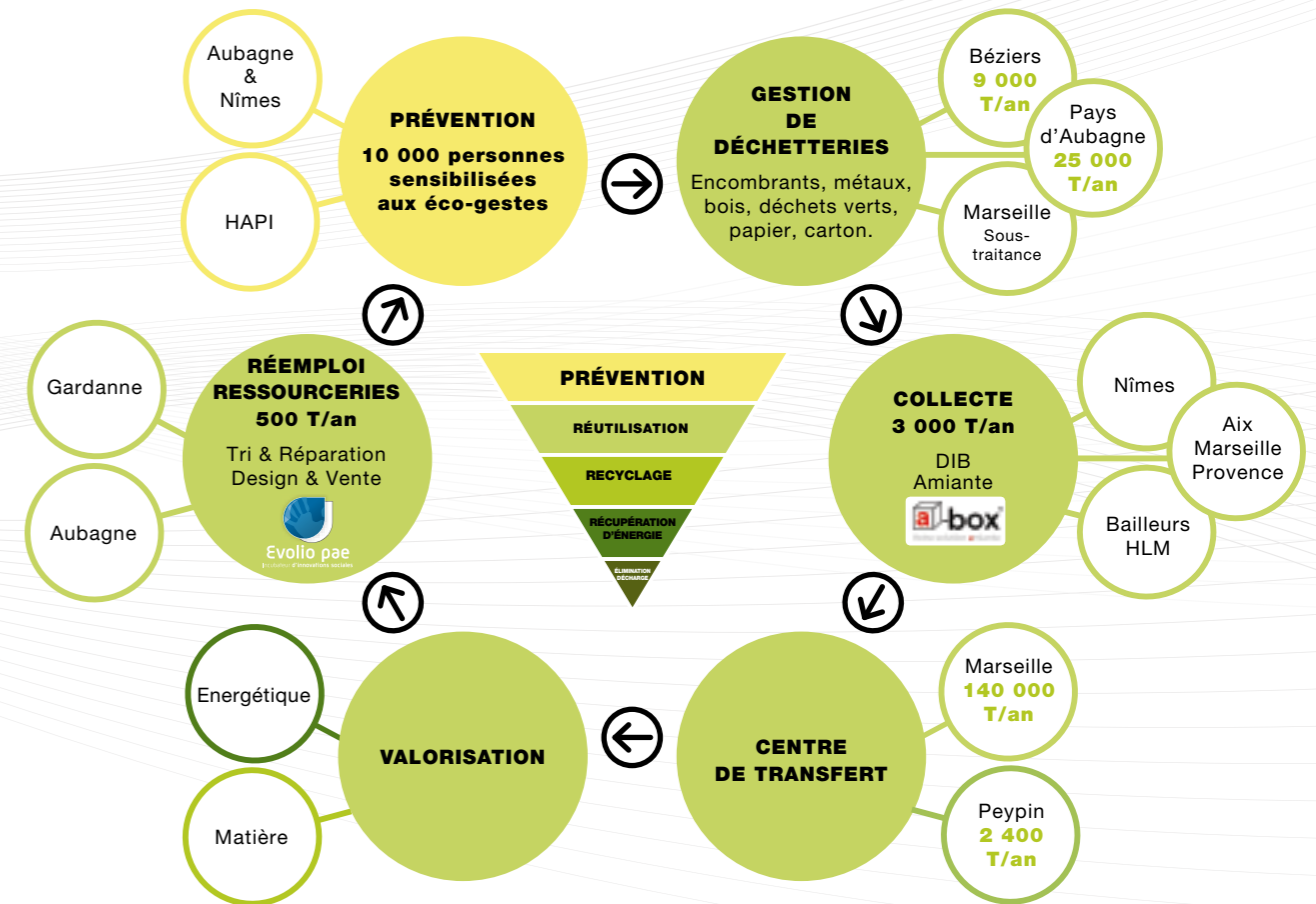


**Benjamin VIVÈS**  
Directeur Opérationnel  
LVD Environnement



**Laud BRULEY**  
Directeur de site  
LVD Environnement  
PACA

## LVD Environnement, collecte, trie, transforme et valorise les déchets





# Secteur de l'eau



**LVD Environnement**  
Solutions déchets, espaces verts & eau



« Nous agissons avec nos agents pour améliorer la qualité de vie des citoyens grâce à nos prestations de services liées à la gestion de l'eau. Notre personnel entretient et effectue la maintenance des réseaux et des ouvrages d'eaux, brute, potable, et usée. Ils veillent aussi à la santé de tous en prélevant des échantillons pour analyses. »



**15 000 COMPTEURS D'EAU REMPLACÉS EN OCCITANIE**

avec nos partenaires publics et privés. (aval de la filière)



**PRÉSERVATION DES ESPACES NATURELS**

en partenariat avec les syndicats de l'eau. Nettoyage des fleuves et rivières, entretien des berges...



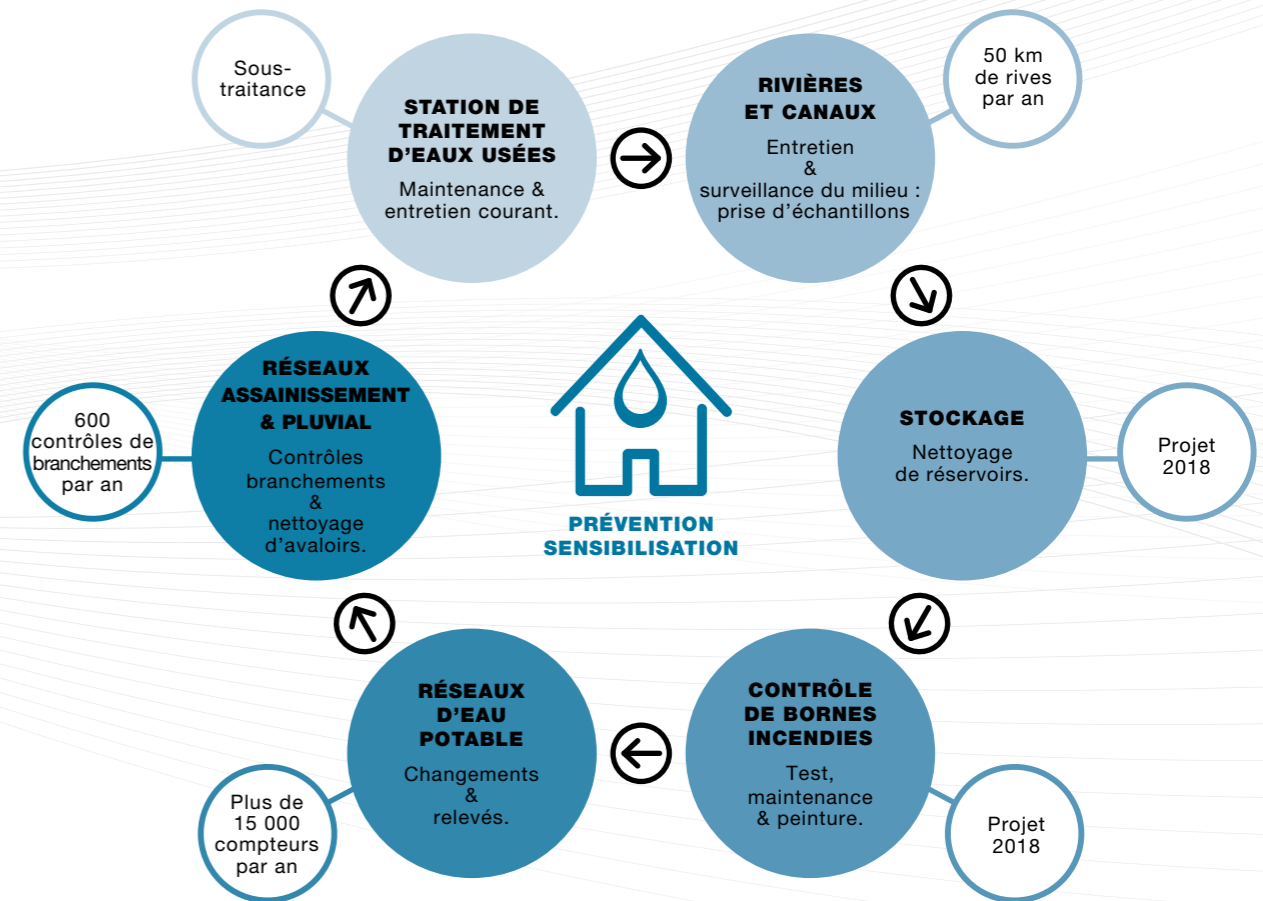
**CONCEPTION & CONSTRUCTION DE MAISONS DE L'EAU**

sensibilisation aux éco-gestes pour économiser la ressource au quotidien.



**Florian CHIESA**  
Directeur de site  
LVD Environnement Occitanie

## LVD Environnement, au cœur du cycle de l'eau





# Secteur des espaces verts



**LVD Environnement**  
Solutions déchets, espaces verts & eau

« Dans l'entretien et l'aménagement des espaces verts, nous attachons une grande importance à la connaissance de nos clients et la compréhension de leurs attentes, afin de leur apporter des solutions qui incluront ou non des produits/services de l'entreprise. Leur satisfaction est au cœur de notre approche. »



**Evolio pae**  
Incubateur d'innovations sociales

« Travailler dans un espace extraordinaire au pied du Garlaban, pour permettre à ceux qui sont exclus ou marginalisés de reprendre goût au travail, à la vie. »



**Karel ZIMELLI**  
Responsable de secteur  
Espaces Verts  
LVD Environnement



**Patrick CASSAR**  
Encadrant Technique  
Evolio pae



**Kheira MILOUD**  
Eco-conseillère HAPI  
Habitat Pédagogique  
Itinérant

31

**BAILLEURS SOCIAUX  
PARTENAIRES**

36

**ÉCOLES  
SENSIBILISÉES**

60

**OPÉRATIONS  
DONT 10 EN 2017**

130

**ASSOCIATIONS  
TOUCHÉES**

# Secteur de l'énergie



**LVD Energie**  
Solutions Eco-performance du bâtiment

« La lutte contre la précarité énergétique est au cœur de notre action. Avec le HAPI, le container énergie, nous stimulons la réflexion des ménages et retissons du lien social dans les quartiers à travers une démarche ludique ».



**50 000 HABITANTS  
SENSIBILISÉS  
DONT + DE 10 000 EN 2017**

**LVD Energie innove au quotidien** pour permettre aux territoires de lutter contre la précarité énergétique. Le HAPI, conçu par nos équipes en partenariat avec EDF, l'AR Hlm PACA, l'ADEME et la Région.



# Secteur de la construction modulaire

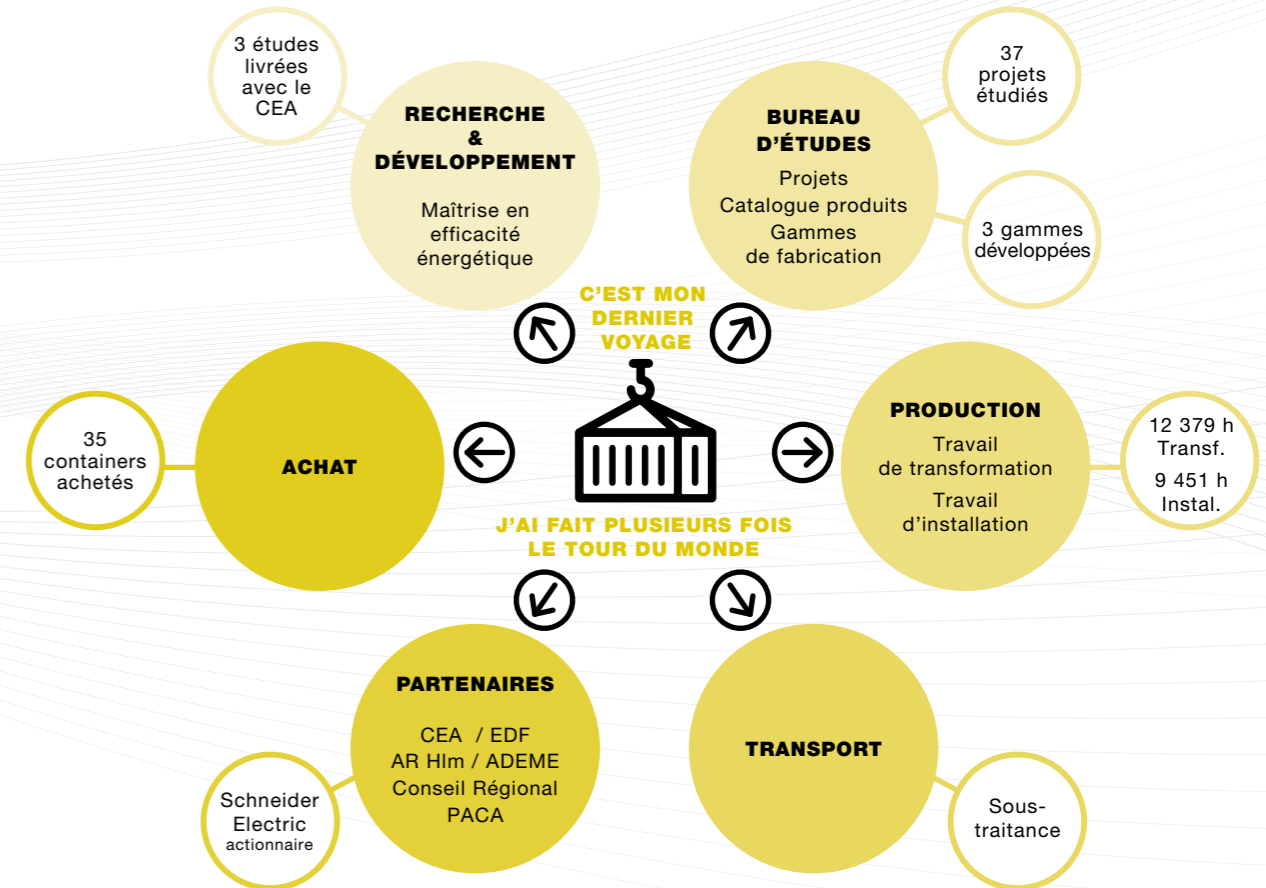


« De nouveaux espaces de vie, pour les nouveaux défis de notre société. Nous créons des bâtiments modulables s'inscrivant dans l'économie circulaire, nous nous adaptons aux nouveaux modes de vie en y ajoutant un logiciel de gestion de la maintenance des bâtiments et des meubles issus de notre Ressourcerie »



**Yassine BHIH**  
Ingénieur  
bureau d'études  
LVD Energie

## LVD Energie recycle, transforme et valorise les containers maritimes





# Secteur de la construction modulaire



La modularité comme « fontaine de Jouvence ».  
Et si nos sociétés se réinventaient ?



**Michael BRUEL**  
Responsable du  
Développement  
Commercial



**Après 2 ans de R&D en partenariat avec le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique), LVD Energie est la seule entreprise capable de produire du bureau ou du logement d'urgence en containers RT 2012.**

**2 projets de logements réalisés, 4 projets de logements d'urgence en cours de prévision sans compter les nombreux espaces de travail modulables.**

Adapter le logement ou les bureaux aux nouveaux modes de vie de la population, doter les territoires d'équipements efficaces pour apporter une réponse digne aux nouvelles données géopolitiques, telle est l'ambition de nos produits.

## PROJETS ET ÉTUDES



4

**OPÉRATIONS LOGEMENTS  
D'URGENCE**  
en cours de signature

16

**PROJETS PRIVÉS  
& COLLECTIVITÉS**  
en phase de conception

## RÉALISATION & LOCATION



11

**PROJETS  
VENDUS**  
et le module HAPI

34

**MODULES  
EN LOCATION**  
bureaux ou bulles de vente



# Secteur du travail temporaire



**Eureka**  
L'intérim qui révèle les talents



**intérim'r**  
ET LE TRAVAIL VOUS SOURIT



**intérim'r**santé  
L'AMOUR DU TRAVAIL SOIGNÉ

« Nos trois enseignes forment un réseau humain d'intérim de proximité. Pas de plateforme téléphonique, vous êtes pris en charge par un interlocuteur qui connaît vos métiers et vos problématiques et surtout, qui vous connaît personnellement. Cela fait toute la différence, comme notre disponibilité quotidienne afin de mieux vous servir. »

« Nous continuons à développer des projets au bénéfice de nos équipes internes pour leur donner le meilleur des outils en matière d'accompagnement des publics : logiciels et fonctions supports au service des femmes et des hommes de l'entreprise, formations spécifiques adaptées au besoin de chacun, coaching individuel et personnalisé pour celles et ceux qui le souhaitent. Nous ne cessons d'innover pour nos publics éloignés de l'emploi »



**Laurent LEPRÉTRE**  
Directeur des Opérations



**Sandrine DÉSSERTOT**  
Directrice Eureka BFC



**Intérim'r fait un bond en avant en PACA** et permet de servir le secteur industriel. Autant d'opportunités nouvelles accessibles à des talents révélés par Eureka.



**Isabelle GISCARD**  
Manager d'Agence Interim'r

Nos agences Interim'r interviennent dans tous les secteurs d'activités de la région PACA. Nos équipes sont à l'écoute des besoins des entreprises et des intérimaires pour un partenariat efficace. Nous sommes également des experts du placement et nous accompagnons nos clients sur l'ensemble de leurs besoins de recrutement en CDD ou CDI.

**Intérim'r Santé, l'excellence et la proximité aux services de nos clients et intérimaires.**  
Des équipes qui répondent à l'ensemble de vos besoins, de l'aide soignant(e), à l'infirmier(e)...jusqu'au médecin et ce sur l'ensemble du territoire, 7jours/7 et 24h/24. Les références des personnes mises à disposition ou recrutées sont contrôlées et certifiées.  
**Nous sommes expert dans la fidélisation de nos intérimaires, ce qui nous permet de vous proposer des candidats habitués, connus et engagés.**

**Eureka qui révèle les talents : 18% de croissance en BFC.**  
**Plus de 50% des clients de PACA** sont des grands comptes issus des accords-cadres que nous avons signés.  
**Plus de 40 000 heures de formation** réalisées pour permettre à nos collaborateurs intérimaires d'atteindre les pré-requis de l'entreprise.

# Un positionnement du Groupe qui évolue

**Tout en réaffirmant son ADN et sa finalité exclusivement sociale,** l'année 2017 est une année charnière dans le positionnement du Groupe. La révolution industrielle de la Data imposant l'entrée de la digitalisation dans nos métiers, les constats de nos collaborateurs sur les besoins des personnes les plus fragiles, l'évolution des politiques publiques de l'emploi conduisent à penser avec les personnes en mode projet et à mettre en œuvre un accompagnement individualisé et global.



Dans le cadre de leur ambition de sécurisation des parcours et de la sortie durable de la précarité, nos équipes ont promu les passerelles internes entre les filiales du Groupe. **Notre filiale Intérim'r en PACA a ainsi permis en 2017 de salarier 135 personnes réputées en fin de parcours d'insertion.**

**La sortie de la précarité est notre priorité.**



**Cette approche va guider notre stratégie des années à venir et nous permettre de devenir aussi une plateforme intermédiaire d'accompagnement.**

- Identifier les meilleures pratiques de nos collaborateurs sur les bassins d'emploi et les généraliser.
- Doter le Groupe d'un organisme de formation spécialisé dans "les savoirs de base" et le "savoir-être".
- Lancer une plateforme de sourcing par bassins d'emploi.
- Doter l'entreprise Intérim'r des compétences pour sécuriser les parcours.
- Favoriser les passerelles "intra-groupe".
- Créer une agence de placement (cabinet de recrutement pour nos clients).
- Doter le Groupe d'une "marque employeur" et "d'une académie des cadres" pour recruter les meilleurs collaborateurs permanents.
- Lancer une plateforme numérique au service de nos salariés et anciens salariés, accessible à nos clients et partenaires pour maximiser les poursuites de parcours et rester référents de nos salariés.
- Développer une offre à destination des travailleurs handicapés.
- Accélérer la dématérialisation des services supports et doter le Groupe d'un outil de SIRH.

# Bilan social

Qui sont nos salariés ?

Comment les accompagne-t-on ?

Que deviennent nos salariés après La Varappe ?

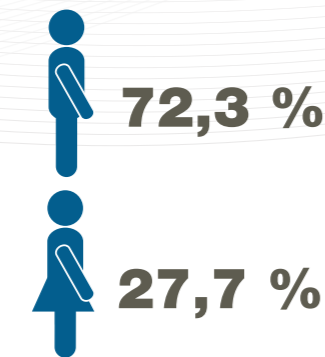


# Qui sont nos salariés ?



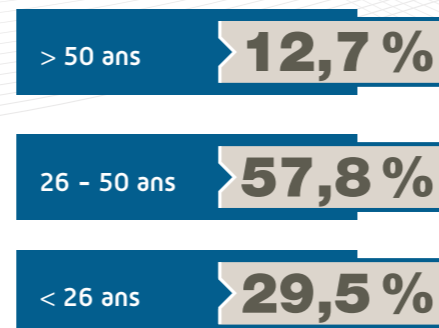
**3 972**  
personnes

ont été salariées en 2017 dont 20% étaient bénéficiaires du RSA avant leur embauche au sein du Groupe



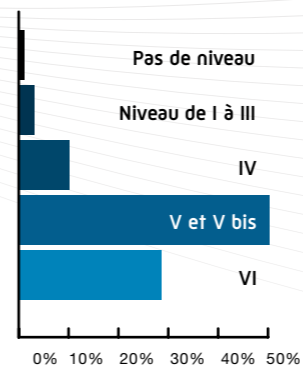
RÉPARTITION HOMME / FEMME

RÉPARTITION PAR ÂGE



EFFECTIFS	SALARIÉS PERMANENTS		SALARIÉS EN PARCOURS		EFFECTIF TOTAL	
	Effectifs	ETP	Effectifs	ETP	Effectifs	ETP
Eureka	72	41,18	2 040	544,21	2 112	585,39
Interim'r	30	21	1 506	439	1 536	460
LVD Environnement	30	21,34	46	28,14	76	49,48
Evolio pae	8	7,57	199	88,24	207	95,81
LVD Energie	7	5,19	17	8,23	24	13,42
Groupe	17	14	0	0	17	14
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>110</b>	<b>3 808</b>	<b>1 107,82</b>	<b>3 972</b>	<b>1 218,10</b>

NIVEAU DE QUALIFICATION À L'EMBAUCHE



**Pascal, âgé de 41 ans, bénéficiaire du RSA, nous est orienté par AIR Fil d'Ariane (prestataire d'accompagnement spécialisé). Il est titulaire d'un CAP Maçonnerie mais ses quelques expériences, dans la restauration et les espaces verts, sont entrecoupées de longues périodes d'inactivité. Ses freins identifiés sont : manque**

**de qualification, de ressources, de projet professionnel et de mobilité. Au niveau judiciaire, il est en attente de son procès pour récidive de conduite sans permis et risque une incarcération s'il est sans emploi.**

**Nous lui proposons un 1er CDDI de 6 mois sur le Chantier de la Font de Mai (Evolio pae). Il bénéficiera du bracelet électronique avec un aménagement d'horaire, ce qui lui évitera l'emprisonnement. Il suivra en interne la formation sur les savoirs de base. Son salaire lui permet de travailler son budget et de commencer à régler ses dettes.**

**Au terme de son contrat il sera recruté chez LVD Environnement sur un emploi d'ouvrier espaces verts qu'il occupera pendant 1 an. Il montera en compétence en obtenant ses habilitations BO-HOV ce qui lui permet de travailler en toute sécurité dans les zones d'environnement électrique.**

**Tout au long de son parcours, il est accompagné dans ses recherches d'emploi et il fera une immersion de 15 jours dans un bar à Roquevaire. Celle-ci aboutira à une embauche en CDI en tant que serveur. Son parcours de 18 mois au sein du Groupe La Varappe lui aura permis de résoudre ses difficultés avec la justice, ses dettes, et surtout de trouver un emploi et de sortir de la précarité.**

Monographie #1

# Comment les accompagnements ?



**470 215 euros**

de dépenses de formations ont été réalisées en 2017 par le Groupe

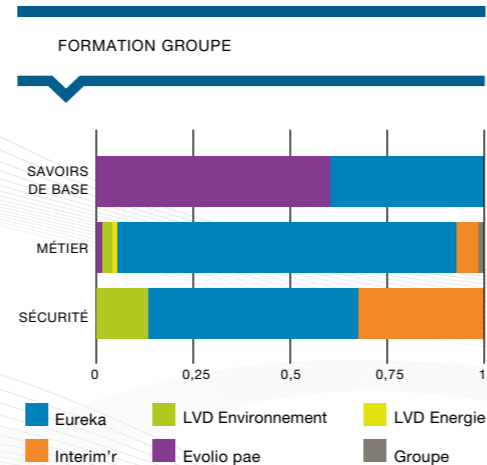


**48 639 heures**

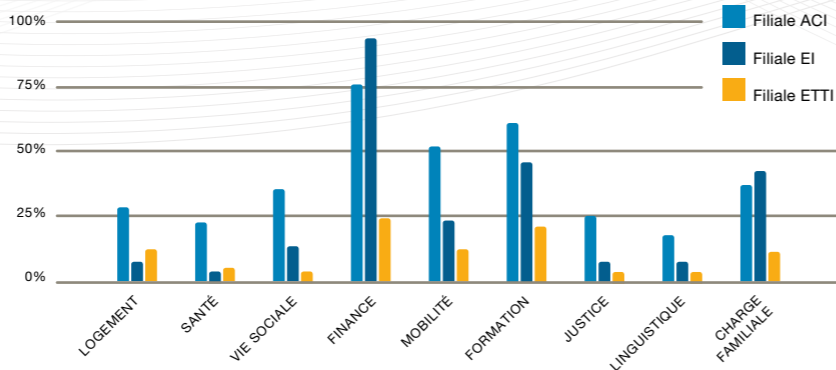
de formation ont été réalisées pour 725 salariés

Nos équipes d'exploitation et RH contractualisent avec chaque salarié un engagement mutuel fort basé sur la pédagogie du contrat de travail, la transmission d'un "savoir-faire technique" et d'un "savoir-être" afin que chacun atteigne les prérequis de l'entreprise, travaille et sorte progressivement de la précarité.

L'accompagnement est global et se décline aussi par :



ACTIONS SOCIALES ENGAGÉES AU COURS DE L'ANNÉE



## Monographie #2



**Sarah, âgée de 39 ans, bénéficiaire du RSA, nous est orientée par le CCAS d'Aubagne.** Son parcours professionnel est assez chaotique. Elle a obtenu dans sa jeunesse un CAP de poterie puis quelques années plus tard un CAP employée de bureau. Elle a eu des expériences dans la décoration, la création en céramique mais manque de qualification et de projet professionnel. Elle vit seule avec son enfant. Elle a son permis mais, par manque de ressources, n'est pas mobile. Ses difficultés financières l'ont isolée socialement. Elle a des dettes et sa situation au niveau de son logement se fragilise. Elle est noyée dans ses démarches administratives.

**Nous l'embauchons en CDDI de 6 mois sur le chantier Ressourcerie (Evolio pae) sur un poste polyvalent :** vente et agent de sensibilisation. La priorité des actions à mener avec Sarah est d'actualiser l'ensemble de ses documents administratifs : renouvellement de sa carte d'identité, mise à jour de son dossier CPAM et obtention de sa carte vitale. Ensuite il a fallu mettre en place des échéanciers

pour régler ses dettes et sécuriser son maintien dans son logement. Elle suivra la formation en interne sur les savoirs de bases ce qui lui permettra de reprendre confiance en ses connaissances ; au fil des semaines elle prendra des initiatives au sein de la ressourcerie et proposera des aménagements de la boutique ainsi que des idées de revalorisations d'objets.

**Les actions mises en place concernant son projet professionnel ont été le conseil et l'accompagnement dans ses démarches.** Elle s'est inscrite au statut d'auto entrepreneur pour la création de sacs et la revalorisation d'objets tout en proposant des animations d'ateliers. Nous l'avons encouragée lorsqu'elle a contacté plusieurs magasins pour déposer et vendre ses créations et participer à des salons de créateurs. Elle commence à trouver sa clientèle et à organiser des ateliers manuels auprès de structures comme les maisons de retraite.

**Elle est toujours en poste actuellement et a déjà effectué un beau parcours. Evidemment à la fin de son contrat, nous continuerons à la suivre jusqu'à ce qu'elle soit autonome professionnellement.**



#### TÉMOIGNAGES PARCOURS

	Total sorties	Durable	Transition	Positive	Total	%
Eureka	715	366	183	71	620	86,71%
Interim'r	0	-	-	-	-	-
LVD Environnement	26	9	3	9	21	80,76%
Evolio pae	128	14	30	35	79	61,71%
LVD Energie	3	1	1	1	3	100%
Groupe	872	390	217	116	723	82,91%

# Que deviennent nos salariés après la Varappe?

Monographie #3



**Victor, nous est orienté par Pôle Emploi. Il est étranger et sans revenu. Il est hébergé dans un foyer sur Marseille et parle très peu français. En France depuis 2012, il n'a eu aucune activité professionnelle. Administrativement, il n'a pas de**

**numéro de sécurité sociale ni de RIB ce qui est un frein pour obtenir un contrat de travail. Il n'a pas de formation ni de qualification et est très isolé socialement.**

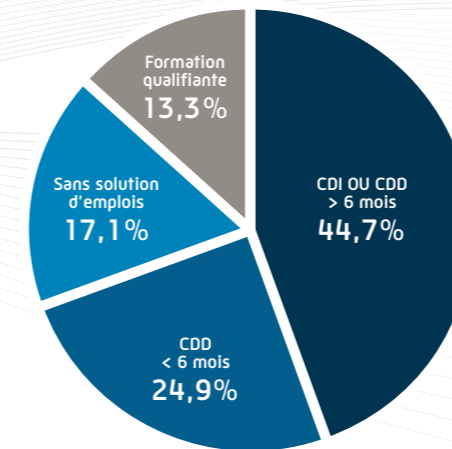
**Il est embauché en CDDI de 6 mois sur le chantier Ressourcerie (Evolio pae). Concernant le logement, il sera accompagné en interne par la Conseillère en Economie Sociale et Familiale et par la fondation Abbé Pierre. Après quelques mois, Petru obtiendra un appartement à Marseille via Adoma.**

**Sur le chantier tout se passe bien, il est très volontaire et impliqué dans l'accompagnement. Il est en demande pour apprendre le français et est conscient que c'est une étape indispensable pour pouvoir travailler. Il a fait des progrès en français mais cela reste insuffisant pour envisager un emploi «classique».**

**Après de longues démarches administratives, il a obtenu son numéro de sécurité sociale. Nous lui avons renouvelé son contrat pour que sa demande de logement aboutisse et que son apprentissage du français progresse encore.**

**Il a eu l'opportunité de rejoindre l'ETI avec l'agence Eureka d'Aubagne. Il a bénéficié d'une formation FLE (Français Langue Etrangère) ouvrier polyvalent du bâtiment de 450 h et a réussi ses examens et obtenu un titre professionnel.**

**Depuis il travaille en intérim et est suivi par les équipes d'Eureka qui poursuivent son accompagnement.**



L'agilité de l'entreprise sur ses marchés, la mise en mouvement des personnes et le coaching "en mode projet" ont permis à 83% des personnes de sortir avec un emploi ou une formation après leur parcours à La Varappe.



723

personnes

ont retrouvé un emploi ou sont en formation après leur parcours à La Varappe



# Nos engagements

## Monographie #4



*Filip, âgé de 53 ans est originaire de la République Tchèque où il était diplômé de la Police Nationale. Depuis son arrivée en France il y a 2 ans, il a été pris en charge par les Restos du Cœur. Ils l'ont hébergé, lui ont obtenu un statut et permis de bénéficier du RSA.*

*Il se forme et obtient un CAP Plâtrier plaquiste mais son manque d'expérience et ses difficultés linguistiques ne lui permettent pas de trouver un emploi. Nous l'embauchons sur Evolio pae, puis il évolue sur LVD Environnement en tant qu'ouvrier espaces verts.*

*Durant son parcours, grâce au travail d'accompagnement global de nos équipes, il obtient un logement social sur Auriole et il suit une formation pour l'apprentissage du français.*

*En fin de parcours il participe à de nombreux forums et à des rencontres d'entreprises de nos réseaux, organisées par le Groupe La Varappe.*

*Après plusieurs entretiens et périodes d'immersion, il intègre la société NUNES Isolation en CDI en qualité de plaquiste. Nous avons régulièrement de ses nouvelles et il nous sollicite régulièrement lorsque son employeur recherche du personnel.*

Efficacité de la dépense publique

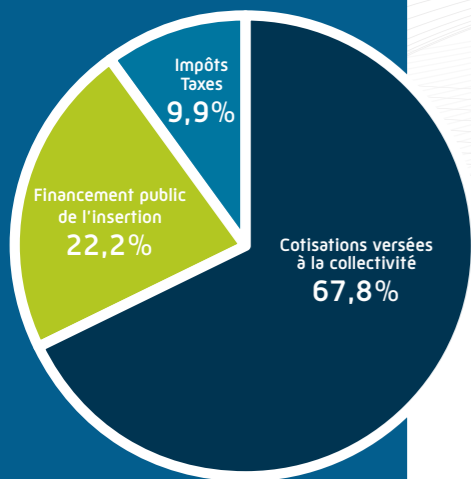
Rapport ESG

La gouvernance & l'actionnariat

Digitalisation du Groupe & actions d'intérêt général



# Efficacité de la dépense publique



Le Groupe a touché

**3,6**  
M€

de subventions publiques en contrepartie de sa mission d'insertion

Le Groupe a salarié et accompagné

**2 302**  
personnes

qui étaient exclues du marché du travail (669 ETP)

A partir de notre bilan comptable nous affirmons que

**1€ de financement public**



génère

**3,5 €**

reversés à la collectivité en impôts et taxes et charges sociales

et



c'est

**4,58 €**

payés en salaire net aux salariés

RAPPORT ESG	2015	2016	2017	%	Objectif 2020
<b>CRITÈRES SOCIAUX</b>					
<b>HEURES TRAVAILLÉES</b>	1 432 988	1 564 097	1 961 368	+25%	2 369 776
dont personnes en parcours	-	-	1 761 106	-	2 169 600
dont personnes en insertion	908 296	987 603	1 058 082	+7%	1 440 000
<b>ETP TOTAL</b>	-	971	1 218	+25%	1 471
dont personnes en parcours	774	880	1 108	+26%	1 356
dont personnes en insertion	573	625	669	+7%	900
Nombre de personnes pour 1 ETP	4,47	3,32	3,44	+3,6%	3%
Nombre d'heures de formation	58 117	103 501	48 638	-53%	60 000
Nombre d'AT avec arrêt	26 114	10 173	16 779	+65%	22 000
Nombre de sorties positives	521	522	723	+38,5%	1 000
<b>CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX ET DE GOUVERNANCE</b>					
Nombre d'actions réalisées en faveur de l'environnement	4	4	10	-	10
Nombre d'heures réalisées dans le secteur environnement	354 000	418 814	446 387	-	750 000
Nombre de conseils de surveillance	4	4	4	-	4
Pourcentage de présence	100%	100%	100%	-	-

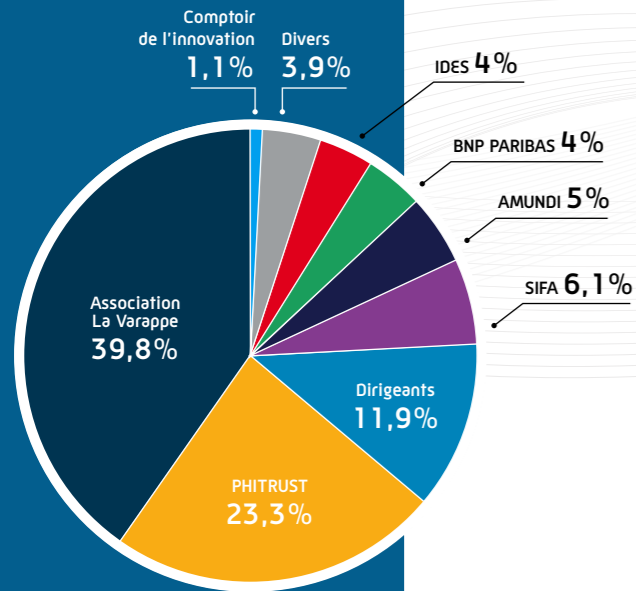
# Gouvernance et Actionnariat

Notre engagement est avant tout retranscrit dans la **Charte du Groupe**, signée par les parties prenantes de notre projet et matérialisant la **finalité exclusive** sociale de l'entreprise.



La holding du Groupe et ses principales filiales ont obtenu en 2017 un agrément **ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale)**. Le Groupe s'inscrit pleinement dans le secteur de la **French Impact**.

La gouvernance adoptée par le Groupe est la garante de la mise en œuvre de notre projet.

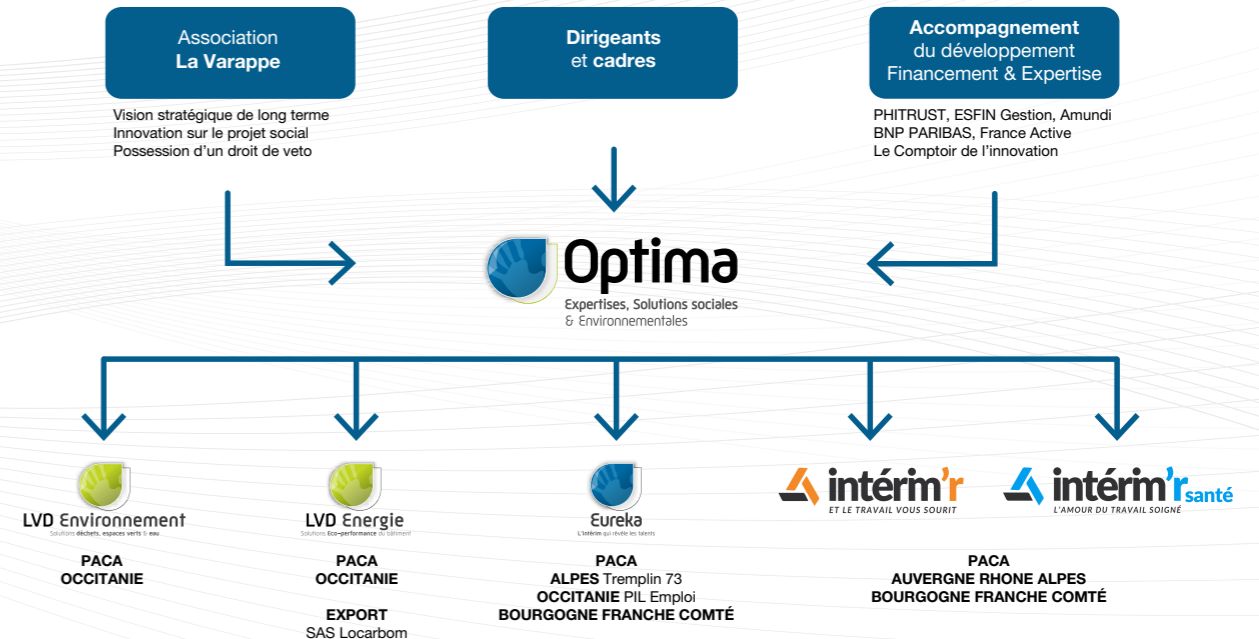


**5**  
des filiales sont conventionnées avec l'État  
**ACI / EI / ETTI**

**3**  
des filiales sont certifiées  
**AFAQ EI / ETTI**

**2**  
des filiales sont certifiées  
**ISO 9001**

Notre activité s'exerce au travers de sociétés commerciales regroupées au sein d'une holding, la **SAS OPTIMA**



Un conseil de surveillance garantit l'accompagnement et le contrôle des dirigeants opérationnels.

# Digitalisation du Groupe & actions d'intérêt général



**3 000**  
Relations



**1 000**  
Amis



**500**  
Tweets



Dok

## La digitalisation du Groupe est en marche

Éviter les déplacements, réduire les consommations de papiers, d'essence et d'énergie :  
Communication par les sites internet (6 en cours de développement)  
Présence active sur Tweeter, LinkedIn, et Facebook  
Dématérialisation des courriers sortants  
Déploiement d'outils collaboratifs, partage de fichiers, visio-conférence, etc..

## Développement de solutions globales pour nos clients

## Le rôle éducatif du Groupe

Des dizaines de visites de scolaires dans la ressourcerie Evolio  
5 visites de l'entreprise par des étudiants  
Plus de 10 stagiaires accueillis

## Le rôle culturel du Groupe

La Culture et l'Art sont deux des engagements du Groupe depuis plusieurs années.  
**Rendre accessible l'Art et la Culture auprès de nos salariés, décroïsonner les mondes, c'est aussi une dimension de notre projet social.** Sculptures monumentales en céramiques dans les jardins de La Varappe, soutien à l'association Piano Cantabile qui met en valeur les jeunes prodiges, soutien à un festival de musique de chambre : Musica Intima, soutien aux artistes du street art, cette année, une œuvre réalisée par DOK sur nos bâtiments en containers.

**Autant d'opportunités pour que se croisent artistes, partenaires, clients et salariés.**

# Bilan financier

Composition de l'actif

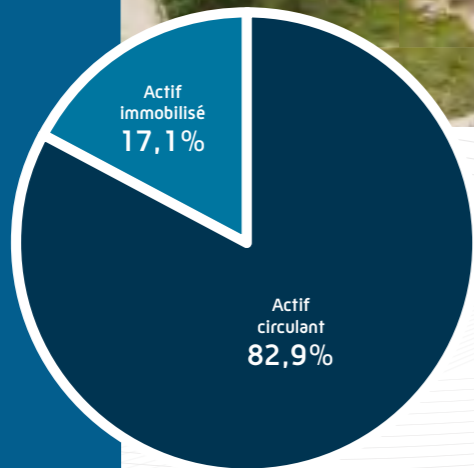
Composition du passif

Evolution des flux financiers

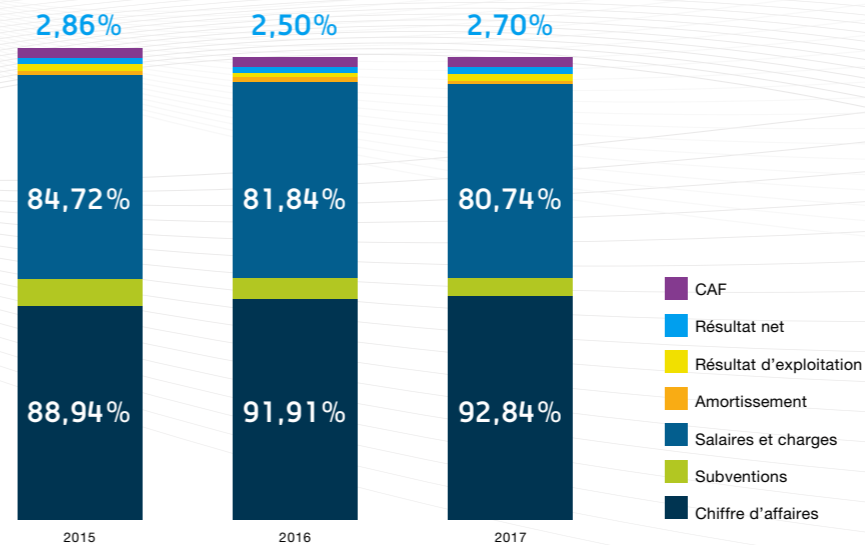
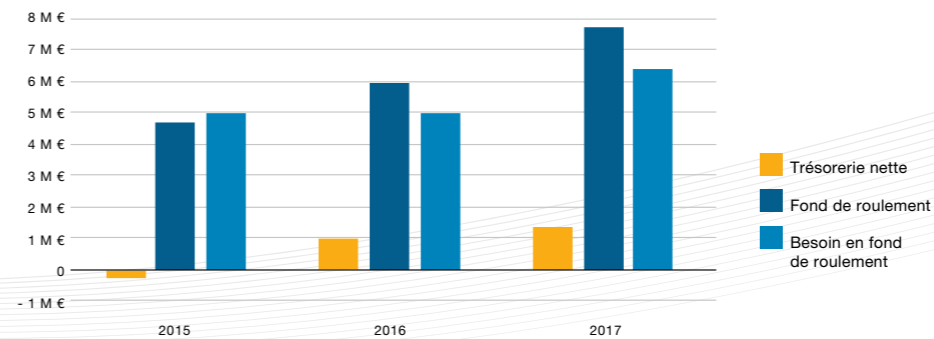
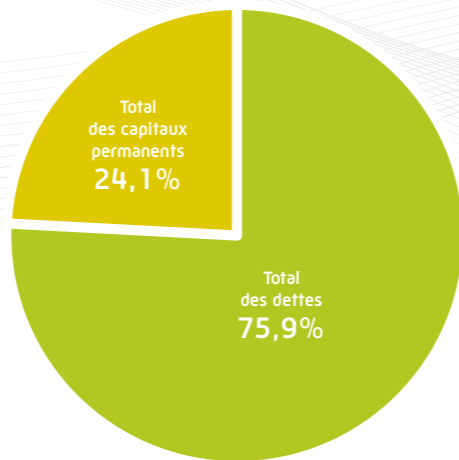
Evolution du compte de résultats



## Composition de l'actif



## Composition du passif



## Evolution des flux financiers

## Evolution du compte des résultats

# Verbatims

**En 2017, 41 entretiens ont été conduits auprès de salariés, partenaires et clients.**

**Les extraits par thématique :**

Groupe

Valeurs

Management

Insertion

25 ans

## Innovation

« Être modèle, faire rayonner, transmettre.  
C'est notre façon de changer les choses »

« **Le marché du travail a évolué.  
On doit renouveler nos pratiques** »

« La Varappe a beaucoup à nous apporter en  
capacité d'innovation comme de prise au réel »  
*Partenaire Financier*

« **J'ai envie d'appartenir à ce groupe-là.  
On a beaucoup à faire** »

« Capacité d'innovation permanente »  
*Partenaire Financier*

« **On est toujours en mouvement. On doit  
évoluer, s'adapter constamment** »

## Insertion

« L'ambition de devenir l'un des premiers groupes de France  
en matière d'insertion est légitime »  
*Partenaire Financier*

« **L'impact social est très important** » *Partenaire Financier*

« Son approche est encore détonante sur le plan culturel »  
*Partenaire Financier*

« **Ils créent de la valeur ajoutée en faisant de l'insertion !** »  
*Partenaire Financier*

« Il faut faire changer d'échelle à l'économie sociale.  
C'est compliqué mais il ya un vrai besoin »

« **Ce qui fait la cohésion, c'est l'insertion** »

## Attention

« Grossir oui, toucher plus de monde oui, diffuser oui.  
Mais attention : préserver les valeurs, le cœur du métier.  
Garder la proximité sur les territoires et en interne »

« **C'est pas " je", c'est "nous". Même en grandissant on a  
gardé cette dimension collective** »

« Le social : la finalité. L'économique : le moyen.  
Le projet économique et le projet social ne font qu'un »

« **On est condamné à progresser. C'est pour ça que  
notre boîte est en mouvement tout le temps** »

« Ça va très vite. On n'arrête pas »

« Notre  
force :  
nos  
réseaux »

## Constatation

« La première fois que je suis venu ici, c'était juste un bungalow et un tas de terre »

« J'ai pris conscience que les entrepreneurs sociaux ne sont pas que des nuls, des ploucs. J'ai découvert cette fibre trop tard » *Partenaire Financier*

« Patience, impact, vision commune »

« Un groupe national et de proximité »

« Le métier est de plus en plus difficile »

« On était une équipe orientée sur les petits travaux. Maintenant, c'est un feu d'artifice ! »

« Il n'y a pas deux mondes » *Partenaire Financier*

## Modélisation

« On est passé d'une approche artisanale et locale à une démarche stratégique de Groupe »

« La Varappe est un laboratoire »

« Une entreprise qui trouve l'équilibre entre performance économique et exigence sociale. C'est ce qui nous fédère »

« Les banques nous font plus confiance. Ce n'est pas un hasard »

« La Varappe c'est comme un pont »

« Pour faire de l'insertion, il faut gagner de l'argent »

« Des méthodes, une capacité de fédérer, de l'ambition »  
*Partenaire Financier*

## Différenciation

« On n'est pas dans une entreprise comme une autre »

« Leur expertise est leur capacité à faire travailler des gens, à transformer leur énergie au service d'entreprises clientes »  
*Client*

« On peut aussi être une réponse à la question de l'accueil des migrants »

« La plus-value du Groupe ? On apprend les uns des autres »

« La force du Groupe : gérer la tension entre économique et social »

## Finalisation

« Notre finalité ?  
Que des gens vivent de leur travail »

« Nos activités ne sont que le support de l'objectif : aider à l'accès à l'emploi »

« Notre métier c'est la lutte contre la précarité durable, et non seulement l'accès à l'emploi »

« Nos valeurs vivent au quotidien »

## Adhésion

« Grande humanité » *Partenaire Financier*

« Ce qui force au respect c'est précisément le respect de l'entreprise pour les publics »

« Retrouver de la dignité et remplir le frigo »

« La Varappe ? On n'y est pas par hasard. C'est un engagement. C'est pas simple mais c'est gratifiant »

« Mon entreprise me permet de faire vivre mes valeurs »

## Intégration

« On peut mélanger tout le monde, c'est le top ! »

« Sans a priori idéologique, on peut faire bosser les gens » *Partenaire Financier*

## Expérimentation

« Trouver l'équilibre entre ceux qui pensent qu'on peut accueillir toute la misère du monde et ceux qui pensent qu'on ne le peut pas »

« Un projet qui développe l'humanité de chacun, qui nous enrichit tous »

« La fibre du staff est très rare : des chefs d'entreprises normaux à 70% et qui font ce que les autres ne font pas à 30% » *Partenaire Financier*

## Tension

« La force du Groupe : on peut y porter la contradiction »

« C'est difficile. C'est difficile. C'est difficile. Mais ça vaut le coup »

« Ça m'a ouvert les yeux sur une réalité de la vie et de la société. Mais j'ai aussi perdu mes certitudes en matière de lutte contre la pauvreté »

## Dimension

« Une dimension essentielle : l'humilité »

## Implication

« Les gens travaillent beaucoup. C'est pas des feignants. Et derrière un papa qui travaille, il y a une famille ; un salaire pour une famille »

« On améliore la vie des gens »



« Je suis bien ici ! »

## Solution

« On fait progresser les personnes »  
 « On a une obligation de résultat mais ici on est bienveillant »

## Projection

« On a des pépites.  
 Des gens qui doivent s'émanciper »

## Implication

« Je suis fier de mon boulot »  
 « Je dois faire du chiffre,  
 mais il a du sens socialement »

## Adaptation

« Comme nos salariés en insertion,  
 on doit s'adapter tout le temps »  
 « Parfois on en demande beaucoup  
 à nos salariés en insertion »

## Transmission


« Notre but c'est de faire tourner les gens, de transmettre. On doit se remettre en question tout le temps. Parce que c'est une entreprise d'insertion »

« Notre métier nécessite une très bonne écoute et compréhension de l'Autre »

« Social et business, à La Varappe, on y arrive. Ca devrait se généraliser. Il faut diffuser, faire savoir ce que l'on fait »

## Passion

« On travaille bien quand on est sous tension »  
 « On est une équipe »  
 « On est une famille »



« Je préfère travailler qu'être en prison »

## Considération

« L'entreprise m'a apporté la confiance.  
Après un an je me sens capable de voler seule »

« **On fait de l'insertion. J'en suis fier** »

« Pourquoi limiter "l'insertion" aux seules entreprises d'insertion ? »

« **Ce qu'ils font est énorme !** »

« On m'a montré ici que je n'étais pas ensevelie »

« **La Varappe m'a fait du bien. J'ai envie de dire bravo** »

« La liberté des individus est à prendre en compte »

« **Avant La Varappe je ne pouvais pas me projeter** »

« J'ai appris un métier, j'ai appris le sérieux, j'ai appris  
à arriver à l'heure. En fait, j'ai tout appris, ici ! »



## Exclusion

« Les facteurs de pauvreté se cumulent et  
s'aggravent » *Partenaire Financier*

« **Les gens ne sont pas des cas sociaux.  
Juste des personnes qui ont eu beaucoup  
de malheurs dans leur vie** »

« De plus en plus de monde frappe à la porte »

« **Le mot "insertion" fait peur** »

« Souvent, il ne suffit pas de vouloir bosser  
pour pouvoir bosser »

## Intention

« **Assiduité, ponctualité** »

« Il y a du travail. Il faut avoir envie.  
Le RSA c'est la facilité »

« **J'ai envie pour ceux qui n'ont pas envie** »

« Il faut mettre en œuvre tous  
les moyens en même temps »

## Intégration

« Ici on n'est pas une merde »

« Le meilleur moyen pour les pauvres de ne pas demander  
d'argent, c'est d'en gagner » *Partenaire Financier*

« Ils viennent de loin, ils doivent aller loin »

« On accepte les erreurs. J'ai appris à arriver à l'heure »

« On ne vous laisse pas. Il y a le travail et le côté humain »

« **Rendre l'insertion durable : donner aux gens les moyens de  
naviguer une fois dehors** »

« Quand on a travaillé ici, on peut travailler partout »

« **On ne peut faire d'angélisme : la personne doit jouer le jeu** »

## Qualification

« Les salariés en insertion ont besoin de stabilité.  
En deux ans on a le temps de lever les freins,  
de permettre les évolutions »

« Parfois, des délais trop longs entre détection  
des besoins de formation et réalisation »

« La crise nous a un peu avantagé : il y a plus de personnels  
qualifiés parmi les chômeurs de longue durée... »

« **Trouver un job, c'est bien.  
Avoir les clés pour poursuivre, c'est mieux** »

« On donne le temps. On met le pied à l'étrier »

« Les gestionnaires de parcours d'insertion aident dans  
le quotidien. Dans une entreprise classique ça n'existe pas »



## Médiation

« **On a tous les mêmes problèmes.  
Alors on les partage** »

« Ici on ne cache pas ses problèmes.  
Il y a plus de tolérance »

« **On joue tout le temps avec les lignes** »

« La situation des personnes s'est  
vraiment dégradée » *Partenaire Institutionnel*

## Impulsion

« Donner de la fierté aux salariés »

« La Varappe il en faut partout.

**Le patron il veut que ça explose : il a raison ! »**

« La Varappe pourrait favoriser l'émergence de projets d'entreprises d'insertion, dans une logique de pépinière »

*Partenaire Financier*

« **Un message : on a réussi ! Chiffre d'affaires et publics accompagnés multipliés par dix ! »**

« Encourager les entreprises à faire de l'insertion. Que les entreprises s'ouvrent »

« Favoriser l'émergence de projets pour diffuser des valeurs et des pratiques et peser localement »

## Intention

« Être à la hauteur de ce que nous sommes devenus »

« **Permettre au Groupe de s'ouvrir, de se nourrir, de contribuer à changer le monde »**

« Montrer les liens entre petites et grandes entreprises dans le développement de l'économie solidaire »

*Partenaire Financier*

« **On pourrait beaucoup plus développer les passerelles entre entreprises et acteurs de l'insertion »** *Partenaire Financier*

## Imagination

« Rester agile, prendre les bons virages, se positionner sur les métiers en tension ou en progrès »

« **On est le modèle économique de demain. Et demain c'est aujourd'hui »**

## Évolution

« L'entreprise est née d'une logique d'expérimentation qui se poursuit aujourd'hui encore dans notre volonté d'être acteur de l'innovation sociale. »

« **L'insertion de demain, c'est là que ça se passe »** *Partenaire Financier*

« Que La Varappe fasse de l'émergence ! » *Partenaire Financier*

« **Renforcer les logiques de croissance externe »** *Partenaire Financier*

## Génération

« 25 ans et dix mille personnes accompagnées ! »

## Formation

« Il faut améliorer encore et toujours le travail d'insertion, renforcer la part de la formation »

« Intégrer les logiques de transition professionnelle : se former pour s'adapter et non seulement pour accéder à un métier »

« Donner la fierté aux salariés »





- 
-  Eureka
  -  Interim'r
  -  Interim'r santé
  -  LVD Energie
  -  LVD Environnement