

SECTEURS ADAPTÉ ET PROTÉGÉ

# Conseils pour mieux piloter ses achats solidaires

Les entreprises des secteurs adapté et protégé revendiquent désormais leur positionnement sur le marché, en dépit de quelques spécificités qui justifient l'établissement d'une relation particulière avec la fonction achats.

Par Luc Camisassi, président du réseau Gesat

**L**a loi du 11 février 2005 a introduit des changements dans le regard de l'entreprise sur le handicap, mais également dans les rapports de l'entreprise avec le secteur de l'économie protégée et adaptée – rassemblant les 1 400 établissements et services d'aide par le travail (Esat, ex-CAT) et 600 entreprises adaptées (EA, ex-ateliers protégés) – qui emploie 145 000 personnes en situation de handicap. Longtemps réservé à d'astucieux ingénieurs industriels ou à des responsables de ressources humaines convaincus, le pilotage des relations de l'entreprise avec le secteur est aujourd'hui mieux organisé. La fonction achats est désormais partie prenante de ce pilotage.

Certes, il faut parfois, de manière pédagogique mais ferme, écarter les approches simplistes de certains acheteurs : les Esat et EA ne constituent pas des zones de réduction des coûts comme les fournisseurs des pays « low cost ». La question du prix des prestations est d'ailleurs un élément de progrès apporté par la réforme de 2005. La loi, en réaffirmant le principe d'égalité, induit celui d'un juste prix, respectueux du marché et de la dignité du travailleur handicapé. Notre réseau économique national, le Gesat, condamne les pratiques de dumping entre Esat ou entre Esat et EA, et nous invitons les acheteurs à nous aider dans cette position.

Il faut également se garder des approches trop empiriques : les outils de référencement en masse, les consultations automatisées et les plate-formes dématérialisées sans une interface humaine réelle et compétente peuvent être inopérants.

Les Esat et EA sont à la fois des fournisseurs comme les autres et des fournisseurs spécifiques. Des fournisseurs comme les autres parce que leurs tarifs sont ceux du marché : ni plus chers, ni moins chers, car la qualité de leurs prestations est reconnue. Les références dans les industries cosmétique, automobile ou de la défense en sont une illustration, car leurs capacités d'innovation et d'industrialisation des process sont éprouvées : adapter un process industriel et une organisation du

travail aux handicaps très divers des personnels est un défi quotidien.

Ils sont des fournisseurs spécifiques parce qu'atomisés pour des raisons structurelles sur l'ensemble du territoire, au plus près des bassins d'emploi, mais aussi parfois éloignés des zones urbaines, car assurant une mission sociale. Spécifiques aussi, car ils exercent une diversité de métiers et d'activités liés à la diversité des handicaps, des projets économiques et associatifs, à la recherche de marchés récurrents et stables, donc parfois de niches d'activité. Spécifiques, enfin, car ils agissent avec des contraintes internes liées à leurs statuts, que ne connaissent pas des entreprises classiques. La loi de 2005, si elle a fait rentrer les EA dans le milieu ordinaire de l'emploi, a en même temps réaffirmé le caractère médicosocial des Esat. N'oublions pas que sur les 145 000 personnes du secteur, seules 25 000 se voient appliquer intégralement le Code du travail. Le caractère spécifique du fournisseur du secteur protégé et adapté est d'ailleurs reconnu par le nouveau Code des marchés publics à travers son article 15 qui permet aux acheteurs publics de réserver des lots aux Esat et EA.

## Nécessité d'un pilotage à deux fonctions

Ce caractère ordinaire et spécifique doit nécessairement être pris en compte par les entreprises dans l'organisation de leurs relations avec le secteur protégé. En premier lieu, une politique efficace repose sur un vrai binôme entre ressources humaines et achats. L'une ne va pas sans l'autre.

La fonction RH fixe le cap, définit les objectifs en termes d'emplois indirects, pilote le reporting financier en termes de réduction de la contribution Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) ou Fiphfp (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) pour le secteur public. Elle peut également engager des actions de sensibilisation



## LUC CAMISSASSI

(45 ans, 3<sup>e</sup> cycle d'ingénierie et de management de la santé) est président du réseau Gesat, réseau économique national du secteur protégé et adapté, depuis juin 2008. Il a occupé plusieurs postes de direction au sein du secteur protégé et adapté en Ile-de-France et en Picardie. Il dirige aujourd'hui une double structure Esat-EA, les Ateliers du bois d'Halatte. Cette structure emploie 140 personnes et génère un chiffre d'affaires de 1,2 million d'euros.

[luc.camisassi@abh-france.com](mailto:luc.camisassi@abh-france.com)

si nécessaire, notamment en direction des prescripteurs internes qui sont parfois des freins aux achats solidaires.

La fonction achats choisit les segments prioritaires, analyse les capacités de l'Esat-EA fournisseur, évalue l'impact en termes d'équivalence emplois. Ce travail d'analyse doit impérativement s'intégrer dans la politique d'emploi direct et indirect de l'entreprise, particulièrement lorsque celle-ci est soumise au régime contractuel d'un accord d'entreprise ou d'une convention avec le Fiphfp ou l'Agefiph.

En second lieu, il est important de rencontrer et de visiter les Esat-EA fournisseurs potentiels. Cela paraît un lieu commun, mais rien ne vaut le contact de proximité. Nous avons d'ailleurs pour ligne de conduite de dire aux PME qui nous contactent que le meilleur établissement protégé ou adapté avec qui travailler, c'est tout simplement celui qui est le plus proche géographiquement. La démarche d'achat auprès du secteur protégé et adapté fait partie du volet sociétal des politiques de développement durable. Développer un flux de sous-traitance avec des boucles logistiques générant un bilan carbone élevé est contre-productif. Les écosystèmes performants de demain seront des écosystèmes de proximité. Le maillage fort du territoire et la pluriactivité des 2000 Esat et EA sont donc des atouts pour faire face aux défis que représente, pour les acheteurs, la hausse des coûts de transport.

### L'émergence d'acheteurs experts

Dernier indicateur des changements opérés depuis 2005, la compétence des fonctions achats sur le sujet. Alors qu'il y a quelques années les achats auprès du secteur protégé étaient parfois délégués à des stagiaires, certaines grandes entreprises ont attribué ce segment à un acheteur nommé désigné et qui développe, selon le cas, une réelle expertise. Par ailleurs, l'offre de formation continue ou initiale sur ce thème des achats solidaires s'étoffe. Le programme de formation qu'a

lancé le réseau Gesat en 2010 rencontre un fort succès, avec près de soixante acheteurs formés en quelques mois. L'une des clés de son succès est qu'il se déroule *in situ*, c'est-à-dire au sein d'un établissement protégé, et qu'il s'appuie sur des professionnels en activité. Nombre d'écoles ou d'universités nous sollicitent pour effectuer des interventions spécifiques. Des cabinets spécialisés ont également su nouer avec le secteur des partenariats intelligents pour accompagner les entreprises.

### Mieux appréhender les spécificités de la fonction achats

Parallèlement, il était indispensable que les Esat et EA se professionnalisent dans leur compréhension de la fonction achats. Nous avons initié un cycle de formations afin que les responsables du secteur appréhendent mieux les attentes, l'organisation et les contraintes spécifiques aux fonctions achats.

D'autres actions devront être engagées dans les années à venir pour poursuivre ce patient travail, notamment pour accompagner la montée en compétences de travailleurs du secteur protégé et adapté dans le cadre de ses mutations technologiques. Gestion électronique de données, archivage dématérialisé, numérisation d'ouvrages ou de données, métiers de la propreté et de l'entretien, logistique de la vente en ligne, de l'événementiel, SAV de précision... sont autant d'activités déjà bien développées, mais sur lesquelles le secteur protégé peut encore largement continuer à se redéployer, avec une réelle valeur ajoutée en termes de qualification et d'employabilité.

En conjuguant ainsi la montée des compétences de part et d'autre, les bases sont posées pour que le volet emplois indirects de la loi de 2005 soit véritablement engagé et que les entreprises comme les collectivités publiques remplissent leur objectif juridique de 6%. Un élément intangible de la législation depuis 2002 sur les objectifs d'emploi des personnes en situation de handicap. ■

Vous voulez réagir,  
vous avez un point de vue  
à défendre :  
[tribunes@lettredesachats.fr](mailto:tribunes@lettredesachats.fr)