

# Vitamine T : les secrets d'une insertion à grande échelle

par

■ **André Dupon** ■

Président du groupe Vitamine T

## En bref

Ranimer l'étincelle chez ceux qui se pensent exclus à jamais du travail et de la société – et que les politiques publiques entretiennent d'une certaine façon dans la précarité –, c'est le pari fou qu'a lancé André Dupon il y a quarante ans, alors que commençait à déferler la vague du chômage. Pas question pour autant de faire l'aumône ni de nourrir une compassion dégagee de toute préoccupation économique. Au contraire, André Dupon est convaincu que c'est grâce à la performance économique la plus exigeante que son entreprise imprimera l'impact social le plus marquant. Quarante ans plus tard, son groupe Vitamine T compte 18 filiales, affiche un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros et porte notamment des innovations technologiques dans le recyclage des déchets électroniques. C'est aussi un laboratoire d'innovation sociale bien décidé à briser cette "préférence pour le chômage" qui caractérise la France, à l'heure où les entreprises peinent pourtant à pourvoir leurs emplois.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée avec le soutien du Collège des Bernardins et de l'Institut CDC pour la Recherche, et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Le groupe Vitamine T, que je préside, a l'âge de la crise : il est né alors qu'éclatait le premier choc pétrolier. À travers lui, j'ai vu le désastre que représentait le chômage de longue durée, et n'ai cessé d'y répondre, à mon échelle. Son développement spectaculaire démontre la force d'un mariage harmonieux et d'un compromis, sans compromission, entre l'action sociale et l'initiative économique.

### Le succès d'un pari fou

Lorsque, avec Pierre de Saintignon, nous avons créé Vitamine T (avec un T pour "travail"), je n'avais rien d'un entrepreneur. Éducateur dans une grande association du Nord, militant "aux cheveux longs", je m'occupais de jeunes placés sous main de justice – auprès du juge pour enfants du tribunal de Lille. En cette fin des années 1970, nous voyions périliter les Trente Glorieuses. Des pans entiers de l'économie s'effondraient. La désindustrialisation galopait, en particulier dans le Nord, et le chômage de longue durée faisait son apparition. Les entreprises, y compris les plus sensibles à la dimension sociale, comme elles sont nombreuses dans le Nord, ne parvenaient même plus à accueillir nos jeunes comme balayeurs ou hommes à tout faire. Elles n'endossaient plus le rôle d'acteur de l'intégration qu'elles avaient longtemps joué pour les personnes les moins qualifiées. Aux difficultés comportementales et cognitives de nos jeunes s'ajoutait donc le chômage.

### De la prise de conscience à l'action

Le 22 mars 1978, ma vie a connu un tournant. J'ai rencontré René Dutilleul, fondateur du grand groupe de BTP Rabot Dutilleul. La construction d'un centre d'apprentissage venait de lui être confiée. À la fin de notre conversation, je lui ai lancé : « *La prochaine fois, je vous confierai quelques "voyous" de mon institution, et vous les formerez.* » « *Si vous les avez sous la main, je les prends tout de suite!* » m'a-t-il répondu. Catastrophe! Ces jeunes ne savaient pas travailler et ont mis le chantier en pagaille. Symboliquement toutefois, ce fut un déclic. Dans mon esprit, est né ce jour-là Vitamine T.

L'aventure a commencé dans l'euphorie, la bienveillance que nous ressentions pour nos publics nous incitant à toutes les innovations. Les entreprises familiales du Nord nous ont fait confiance. Nous nous sommes lancés dans diverses activités, jusqu'à la construction de panneaux solaires... que nous ne savions pas vendre, d'autant que la région manquait cruellement de soleil. De jeunes retraités de la Banque de France, que nous avons enrôlés, ont déployé des collecteurs de petite monnaie dans les aéroports, "butin" destiné à financer des formations. À Lille, nos jeunes tenaient des stands où ils servaient des oranges pressées, accompagnées de leur CV. Les initiatives de ce type fourmillaient.

À l'époque, j'ignorais tout de l'économie. Travailleur social, j'avais été formé aux hommes et non aux chiffres! Haut de bilan, modèle économique... ces termes m'étaient étrangers. De fait, nous avons essuyé de nombreux échecs. Nous étions encore des amateurs, pétris de bonne volonté, mais trop peu professionnels pour changer d'échelle.

### Une indispensable professionnalisation

Nous avons consacré la décennie suivante à nous former, à apprivoiser les méthodes de gestion et les techniques de négociation, à penser l'adéquation entre le produit et le marché. De réflexions partagées avec des professeurs d'université, des sociologues, des travailleurs sociaux et des patrons, nous avons tiré une vision : nous devons construire un modèle durable et professionnel, explorer des niches économiques originales et porteuses, nous affranchir des financements publics. À l'époque, en effet, nous étions financés à 70% par l'État et les collectivités. Aujourd'hui, ils ne contribuent plus à notre budget qu'à hauteur de 13%. Tout le reste provient de notre activité économique, représentant 80 millions d'euros en 2018.

Après avoir défini une vision, structuré un modèle de développement et ciblé des activités marchandes, nous nous sommes lancés dans la création d'entreprises dites d'insertion, opérant dans des conditions strictement identiques à celles de sociétés classiques. Nous cherchions un modèle économique pur pour développer notre impact social. J'étais convaincu que c'était par l'économie que nous aiderions les personnes en difficulté à se réconcilier avec elles-mêmes et avec l'emploi. Ainsi ont vu le jour des entreprises de propreté, d'entretien d'espaces verts, de BTP... Mais une seule quête nous animait : les personnes que nous accompagnions étant uniques, nous devons leur offrir une gamme d'activités la plus large possible, où elles puissent trouver leur place. Nous comptons aujourd'hui 18 filiales dans des secteurs variés, depuis le traitement des déchets électroniques jusqu'à l'intérim social, chacune ayant son modèle spécifique.

Cette période fut donc celle de la montée en compétences du groupe Vitamine T, doublée de la mise en place d'un modèle de gouvernance volontairement contraignant, grâce auquel l'impact social tutoie aisément un modèle économique concurrentiel.

Cette décennie de professionnalisation m'a imposé des choix douloureux. Les éducateurs militants qui m'entouraient n'ont pas tous voulu ni su prendre un virage économique, impliquant par exemple de négocier avec des banques ou d'élaborer des *business plans*. Le changement d'échelle qui s'imposait pour répondre au problème massif du chômage nécessitait que je dote le Groupe d'une organisation plus conforme à celle d'une entreprise, sans pour autant y perdre notre âme.

### *Changement d'échelle*

En 2008, nous avons bénéficié d'un alignement de planètes. Dans la banlieue lilloise, l'usine Thomson, qui fabriquait depuis quarante ans des appareils électroménagers et qui avait accueilli jusqu'à 8 000 salariés dans les années 1970, s'appêtait à fermer. Seuls 130 salariés, seniors, y travaillaient encore. Les autorités locales nous en ont alertés. En visitant cet immense bâtiment industriel déserté, nous avons eu l'idée fulgurante d'en faire une start-up de traitement des déchets électroniques. C'était l'occasion d'expérimenter un modèle sur lequel nous travaillions avec des ingénieurs. Le sujet était alors assez neuf, les grands groupes français des déchets n'ayant pas encore investi ce champ.

J'ai déposé une offre de reprise auprès du tribunal de commerce de Nanterre, parallèlement à trois industriels qui entendaient uniquement démonter la friche. Je proposais de racheter l'ensemble pour 1 euro symbolique et m'engageais à reprendre les 130 derniers ouvriers. Certains d'entre eux continuaient de se rendre à l'usine tous les matins, n'ayant pas annoncé à leur famille qu'ils avaient été licenciés deux mois plus tôt. Au préalable, j'avais pris des contacts avec des grands groupes et avais obtenu du ministère du Travail que ces personnes perçoivent leur allocation chômage quelques mois supplémentaires, le temps que nous trouvions un modèle économique viable et les embauchions en CDI. Contre toute attente, le tribunal de commerce a retenu notre dossier. Inutile de dire que j'ai passé une nuit difficile... car nous faisons un pari insensé. Les employés eux-mêmes me prenaient pour un patron exotique : eux qui avaient construit des appareils électroménagers pendant des décennies devaient maintenant les détruire ! L'expérience a réussi au-delà de nos espérances.

À sa naissance en 2008, cette entreprise, Envie 2E, traitait 4 000 tonnes de déchets électroniques et générait 400 000 euros de chiffre d'affaires annuel. Dix ans plus tard, elle recycle 100 000 tonnes de déchets, affiche 18 millions d'euros de chiffre d'affaires et dégage un bénéfice après impôts de 2,3 millions d'euros. Elle a accéléré la croissance de Vitamine T. Dans son sillage, nous avons créé des filiales de recyclage de véhicules hors d'usage ou encore de traitement des meubles. Le modèle économique du Groupe s'est organisé autour d'une activité dominante de valorisation des déchets. S'y ajoutent un pôle de services, un pôle agricole et une agence d'intérim.

Depuis, nous avons connu une incroyable accélération. Notre activité représente 80 millions d'euros en 2018, contre 30 millions d'euros en 2010. Sur cette période, nous sommes passés de 600 à 4 000 salariés. Le modèle a prospéré sur une base économiquement soutenable et socialement profitable.

Le Groupe est détenu depuis toujours par une association de loi 1901, garante de sa vision et de sa stratégie. Nous la transformerons probablement en fondation dans les années à venir, afin qu'après mon départ, ses futurs