

# **Les collaborations entre entreprises et insertion par l'activité économique**

## **Une analyse en termes de complémentarité des activités**

Philippe Semenowicz, doctorant, Université Paris-Est, ERUDITE, UPEMLV, F, 77454 Marne-la-Vallée.

### **1. Introduction**

L'objet de la recherche est d'analyser les collaborations entre les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et les entreprises. Bien que des relations entre ces deux types d'acteurs existent depuis l'origine de l'insertion par l'activité économique (IAE), elles ont initialement été marquées par une méfiance réciproque. L'ambition des pionniers de l'IAE était bien souvent de créer une économie alternative considérée comme nécessaire en raison des dysfonctionnements de l'économie dominante. Face à l'émergence des SIAE, les entreprises ont initialement réagi en dénonçant une concurrence déloyale du fait des aides publiques dont ces structures bénéficiaient. Depuis la fin de la précédente décennie, on note au contraire un rapprochement entre ces deux types d'acteurs qui peut avoir de part et d'autre différentes motivations. Comment doit-on interpréter les collaborations nouées entre SIAE et entreprises ?

Une particularité des SIAE est d'adopter aussi bien des statuts à but non lucratif que des statuts à but lucratif. Les approches traditionnelles en termes de tiers secteur ou d'économie sociale, fondées sur les statuts juridiques, apparaissent de ce fait inappropriées pour appréhender ce type de structure. Nous retenons à la place une conceptualisation en termes d'entreprise sociale qui nous apparaît pleinement justifiée du fait de l'objectif principal de ces structures : l'insertion de personnes rencontrant des difficultés professionnelles et sociales particulières. Par analogie, nous utilisons le terme d'entreprise commerciale pour désigner les entreprises dont l'objectif principal est la maximisation du profit [Stokols D., Trivedi C. (2011)]. Après avoir précisé quels sont les fondements théoriques de l'analyse en termes de

complémentarité des activités, nous l'utiliserons pour interpréter le matériau issu de la monographie d'une SIAE.

## **2. Les fondements théoriques d'une analyse en termes de complémentarité des activités**

L'approche dominante en sciences économiques pour analyser les relations interentreprises est celle de l'économie des coûts de transaction (ECT). Pour autant, le cadre théorique de l'ECT ne nous semble pas adapté à l'analyse des collaborations entre entreprises commerciales et entreprises sociales. En effet, l'ECT repose sur l'hypothèse que la firme a toujours le choix entre faire et faire-faire. Cela provient du fait que cette théorie ne prend pas en considération le caractère concret des processus de production. Dans une large mesure, au sein de l'ECT l'entreprise demeure encore largement une boîte noire. Cette limite de l'ECT s'avère particulièrement problématique lorsqu'il s'agit d'analyser les relations nouées entre entreprises commerciales et entreprises sociales. Comme le note Austin, l'ECT « n'est pas aussi pertinente pour les collaborations entre secteurs que pour les collaborations au sein d'un même secteur, car elle repose sur la création de valeur en combinant des ressources et des missions similaires pour réaliser des économies d'échelle ou une réduction des coûts. Saisir les synergies découlant de la complémentarité est plus souvent le cas dans les alliances entre organisations sans but lucratif et entreprises. » (2000, p. 79). Cet accent mis sur les termes de « similarité » et de « complémentarité » invite à s'inscrire dans un cadre théorique alternatif à celui de l'ECT : il s'agit de la théorie développée par Richardson (1972) qui précisément se construit autour de cette opposition.

Richardson adresse deux reproches à la théorie standard, qui valent également pour l'ECT bien qu'elle ait été énoncée postérieurement. D'un point de vue théorique, elle repose sur une dichotomie tranchée firme/marché sans selon lui expliquer de manière satisfaisante comment s'effectue la division du travail entre elles. D'un point de vue empirique, elle rend mal compte d'un phénomène pourtant largement répandu dans la réalité : les coopérations interentreprises. Ces insuffisances de la théorie standard proviennent selon lui de la description sommaire qu'elle fait de l'entreprise en la limitant à une fonction de production. Cela revient à ne pas prendre en compte le fonctionnement concret des processus de

production. Au contraire, Richardson s'inscrit dans l'approche « fondée sur les compétences » introduite par Penrose, qui repose sur une approche cognitive de la firme. C'est donc au sein de ce paradigme non standard que Richardson élabore sa propre théorie pour pouvoir appréhender les phénomènes qu'il cherche à expliquer.

Contrairement à l'ECT, Richardson ne raisonne pas sur des transactions mais sur ce qu'il appelle des *activités*. Ce choix lui permet de prendre en considération les processus de production d'un point de vue concret. Ceci marque une rupture avec la théorie standard. En effet pour l'ECT la firme a toujours le choix entre faire ou faire faire. La décision n'est qu'une affaire de minimisation des coûts. Ce n'est pas le cas chez Richardson qui fait intervenir un autre concept, celui de *capacité*. Par capacité, Richardson entend les connaissances, l'expérience et les compétences qui sont présentes au sein de la firme. Elles déterminent ce que la firme est en mesure de produire ou pas. La firme n'a pas toujours les capacités de réaliser telle ou telle activité. Richardson fait sur cette base une distinction entre *activités complémentaires* et *activités similaires*. Les activités similaires sont celles qui mobilisent les mêmes capacités. Les activités complémentaires sont celles qui composent un même processus de production. Complémentarité et similarité ne sont pas synonymes. En effet, un processus de production articule diverses activités, certaines pouvant réclamer les mêmes capacités et d'autres des capacités différentes. Les deux types d'activités ne se recouvrant pas, le bon accomplissement d'un processus de production pose la question de savoir comment la firme se procure les capacités dont elle a besoin.

La définition que donne Richardson des activités prises en charge par l'industrie est très large et non bornée. « Il est opportun d'envisager l'industrie comme effectuant un nombre indéfiniment large d'*activités*, qui renvoient à la découverte et à l'évaluation des besoins futurs, à la recherche, au développement et à la conception, à l'exécution et à la coordination des processus de transformation physique, à la commercialisation des biens et ainsi de suite. » (1972, p. 888). Cette orientation permet tout à fait d'incorporer de nouvelles activités. Nous proposons d'intégrer au sein des activités les productions opérées par les entreprises sociales. La théorie de Richardson permet alors d'analyser de part et d'autre les motifs de la collaboration entre entreprise commerciale et entreprise sociale. Notre hypothèse est que chaque type d'entreprise recherche à travers les collaborations les capacités qui lui manquent, dans le cadre d'un processus de production incorporant des objectifs aussi bien économiques que sociaux, et donc composé d'activités complémentaires qu'aucune ne maîtrise totalement.

Conformément à ce que recouvre le concept d'entreprise sociale, les SIAE ont pour spécificité d'articuler une production économique, dépendant du secteur sur lequel chacune est positionnée, et une production sociale, l'insertion de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. Dans la lignée de notre cadre théorique, nous considérons l'insertion comme une activité à part entière, réclamant pour sa mise en œuvre que l'entreprise qui l'assure maîtrise une certaine capacité sociale. D'un point de vue méthodologique, nous nous appuyons sur une monographie réalisée au sein d'une SIAE de statut associatif, Z, basée en Ile-de-France. Celle-ci se caractérise par la diversité des secteurs d'activité dans lesquels elle intervient : bâtiment, logistique, nettoyage écologique de véhicules, débarras, sous-traitance industrielle, tri des déchets, livraison écologique à domicile pour la grande distribution... Elle a progressivement développé des relations nombreuses et variées avec plusieurs entreprises commerciales. Pour les appréhender, nous avons analysé les documents internes de la structure (rapports d'activité, newsletters etc.) et mené dix-huit entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les cadres impliqués dans ces collaborations, tant au niveau de la SIAE que de ses partenaires au sein des entreprises commerciales.

Nous envisageons le terme de collaboration de manière très large conformément à l'approche d'Austin (2000). Celui-ci a introduit le concept de « continuum de la collaboration » qui englobe les différentes relations qui peuvent survenir dans une alliance au fur et à mesure de son évolution : c'est ce qu'il nomme les stades philanthropique, transactionnel et intégratif. Le stade philanthropique se caractérise par le fait que « la nature de la relation est celle d'un donneur charitable et d'un bénéficiaire » (2000, p. 71). Le stade transactionnel est celui pour lequel « la nature de la relation se caractérise par un échange de ressources explicite centré sur des activités spécifiques » (2000, p. 71) Enfin dans le stade intégratif, « la nature de la relation est marquée par le fait que les missions, les personnes et les activités des partenaires commencent à se confondre dans une action collective et une intégration organisationnelle. Ce stade s'approche d'une joint-venture et représente le niveau stratégique le plus élevé d'une collaboration » (2000, p. 71). Nous nous appuyons sur cette typologie pour présenter les résultats de notre monographie.

### **3. Les collaborations de type philanthropique et de type transactionnel**

Au sein de Z, un premier type de collaborations établi avec des entreprises commerciales correspond au stade philanthropique. Il s'agit des relations nouées avec les fondations d'entreprise. Un certain nombre d'entre elles ont en effet inscrit comme domaine d'actions dans leurs statuts le soutien au champ de l'insertion. Z a notamment une relation durable et approfondie avec la fondation de l'entreprise A, dont nous avons examiné les motivations de part et d'autre.

Du côté de Z, la principale motivation de l'appel aux fondations d'entreprise est bien évidemment financière, mais l'apport de celles-ci s'avère en fait plus large. Elle permet aussi à Z de se constituer un capital social susceptible d'ouvrir d'autres opportunités tant en matière commerciale qu'en ce qui concerne le placement des salariés à la fin de leur parcours d'insertion. « Les relations avec les fondations d'entreprise ou fonds de dotation d'entreprise, comment vous les envisagez ? Est-ce que c'est uniquement financier ? » « Leur taxer du pognon ? Ben c'est d'abord ça quand même (rires). Non non non. Pas du tout. Non les fondations bien sûr c'est leur prendre de l'argent. Pour qu'on leur parle il faut bien qu'ils soient généreux avec nous sinon ça ne sert à rien. Mais sinon, blague à part, au-delà de cette nécessité pour aider à financer des projets ou donner quelques moyens supplémentaires sur notre projet social, financer un camion ou etc. Enfin voilà non, les fondations ça a toujours été et ça l'est de plus en plus un moyen pour nous de développer des relations. C'est un des modes d'entrée sur le développement de relations beaucoup plus larges avec des entreprises » (Directeur Général, Z).

Ceci semble valider le postulat d'Austin d'un « continuum de la collaboration ». Le but de Z est de parvenir à un « partenariat global » qui recouvre les différents stades de la collaboration. Pour autant comme le note Austin il n'y a rien d'automatique dans le passage d'un stade à l'autre : tout dépend des activités de l'entreprise qui porte la fondation et des opportunités d'approfondissement de la collaboration. « Et donc après derrière, on peut commencer à avoir une vision globale. Ensuite après derrière une fois qu'on a ça, l'idéal c'est d'avoir un partenariat global avec l'entreprise, dans toute... Avec les différents trucs. Et c'est ce vers quoi progressivement les choses vont. Mais ça prend du temps, parce que voilà il faut sortir du mécénat à la papa, il faut que les entreprises soient vraiment intéressées sur les questions sociales et d'insertion etc. Donc pour le moment ça reste... Ca se construit mais ce n'est pas forcément encore dans une vision très globale » (Directeur Général, Z).

Du côté de la fondation de l'entreprise A, le but affiché est d'œuvrer pour le bien commun. L'action de la fondation est présentée comme un devoir de l'entreprise vis-à-vis de ses « parties-prenantes » [Abzug R., Webb N.J. (1999)]. « Je pense que c'est un devoir d'une entreprise aujourd'hui, d'ancrage territorial, d'être complètement concerné par ce qui se passe sur son territoire. On est de toute façon en lien avec nos parties prenantes » (Directrice de la communication de la fondation d'entreprise, A). Dans cette optique, le soutien apporté se justifie par la capacité sociale que détient Z, celle-ci étant évaluée par la qualité de l'accompagnement qui y est réalisé. « Je regarde en priorité dans un dossier d'entreprise d'insertion ou de structure d'insertion quelle est la qualité de l'accompagnement. Parce que je pense qu'il y a pas mal de structures qui ne sont pas très professionnelles là-dessus, qui se contentent de donner du travail. Or le but d'une entreprise d'insertion c'est bien sûr de donner du travail, mais c'est aussi de remettre la personne, de rendre un peu à la personne sa dignité, sa capacité à travailler. Enfin on ne commence pas... Voilà pour travailler il y a des préalables à régler, que ce soit au niveau santé, logement, mobilité, bien-être... Enfin je ne parle pas des papiers et autres, mais je veux dire qu'il y a vraiment une situation sociale que nous on est incapables de... Ce n'est pas notre métier. C'est par contre vraiment l'objet de ces structures d'insertion. Ce n'est pas le travail, c'est avant tout l'accompagnement social. La réinsertion sociale avant d'être professionnelle. Et c'est leur gage de réussite. Donc on regarde toujours qui fait l'accompagnement, comment ça se passe et quel est le taux de sorties positives » (Directrice de la communication de la fondation d'entreprise, A).

Un autre type de relation, relevant du stade transactionnel, consiste dans les collaborations pour lesquelles Z est sous-traitante d'une entreprise commerciale.

On peut ainsi prendre un premier exemple d'une sous-traitance industrielle sur site au sein du campus de recherche d'une grande marque de cosmétiques, B. L'origine de la collaboration réside dans un problème de gestion des ressources humaines. L'activité de recherche proprement dite réclame la présence d'un personnel de nettoyage de la vaisselle utilisée dans les activités de laboratoire. La nécessité d'avoir en permanence du personnel affecté à ces tâches s'avérait en décalage avec le discours managérial voulant que chacun connaisse une évolution dans l'entreprise. Il a donc été décidé de promouvoir en interne les salariés effectuant les opérations de nettoyage de la vaisselle sur des postes de technicien moyennant une période préalable de formation. « L'origine n'est pas de faire travailler des

gens en insertion. L'origine c'était de dire : "j'ai vingt personnes qui sont dans des coefficients très bas du groupe et qu'on voudrait faire évoluer. Je voudrais les mener, qu'ils retournent à l'école, que je les accompagne pour avoir un certificat diplômant". C'était ça le premier truc » (Responsable du programme d'achat solidaire, B).

Se posait alors la question de savoir comment les remplacer. Une solution aurait été de reprendre des salariés en interne, mais cela aurait signifié que le même problème de gestion des ressources humaines se serait à terme posé à nouveau. Par conséquent a été prise la décision d'externaliser cette activité. Le choix d'une SIAE comme prestataire, qui s'inscrit plus largement dans une politique d'achat solidaire, a alors semblé une solution pertinente puisqu'elle permettait de satisfaire à la fois l'exigence de productivité et le souhait que les personnes ne restent que temporairement sur ce type de postes. « L'insertion sociale a cette flexibilité de dire "je vais accompagner quelqu'un pendant une période donnée de leur vie pour qu'ils retrouvent leur identité administrative, se retrouver un logement. Et puis au bout de vingt-quatre mois, ils sont forts d'un deuxième talent et puis ils peuvent ressortir. Donc ce laps de temps est assez suffisant pour que moi mon travail continue à être bien fait dans les laboratoires et que les gens retrouvent en fait une possibilité de sortie positive » (Responsable du programme d'achat solidaire, B). En sous-traitant à Z, B bénéficie ainsi de la capacité sociale qu'elle indique ne pas maîtriser. « Nous on ne sait pas travailler avec ces gens là en direct. Impossible. On n'est pas structuré pour. Même si on met beaucoup de coach derrière je ne saurais pas le faire » (Responsable du programme d'achat solidaire, B).

Un deuxième exemple similaire consiste dans une sous-traitance industrielle sur site dans le service logistique d'une grande enseigne de distribution culturelle, C. L'activité confiée à Z consiste dans une opération de manutention : intervenir sur les bacs en plastique contenant les marchandises acheminées, pour que ceux-ci soient à nouveau utilisables dans le circuit de production automatisé. La décision de sous-traiter cette activité émane de la volonté d'un PDG antérieur d'agir pour l'insertion. Pour justifier le recours à Z, C met également en avant sa capacité sociale. « Donc on sent vraiment qu'il y a cet accompagnement. Moi je suis incapable de faire. Quand je dis moi, c'est au nom de l'entreprise : on est incapables de faire. Incapables. Enfin ils vont avoir un accompagnement pour le logement, pour les papiers... Moi je n'ai pas les structures pour ça. On a une assistante sociale pour tout C, dont je dispose une journée par semaine. Non je ne peux pas faire ça, je ne peux pas. Alors je ne peux pas, je pourrais m'en donner les moyens sous réserve que je dispose des fonds pour le faire. Mais on

n'est pas dans un secteur d'activité où on dispose de fonds permettant de le faire. Non. Franchement non » (Directeur des opérations logistique, C).

Un troisième type de relation, relevant également du stade transactionnel, concerne la réponse conjointe à un appel d'offres dans le cadre d'un marché public comprenant une clause d'insertion. Le cas étudié concerne l'exploitation d'un centre de tri des déchets nouvellement créé pour lequel l'entreprise retenue devait assurer la mise en service industrielle. Afin de satisfaire au cahier des charges en matière d'insertion, l'entreprise D s'est préalablement associée à Z pour répondre à ce marché public. Une convention a été passée par laquelle D s'engageait à recruter en CDI des salariés en fin de parcours d'insertion de Z pour moitié de ses besoins en personnel. Les salariés recrutés avaient été préalablement formés au métier de valoriste dans le cadre de la gestion de cabines de tri que Z assure par ailleurs en sous-traitance pour d'autres entreprises du secteur. « Maintenant les collectivités ont tendance à demander de plus en plus aux sociétés privées de mettre des clauses d'insertion. Donc on travaille de plus en plus en amont sur ce sujet là, où effectivement quand on répond à un appel d'offres on va répondre conjointement. Et en l'occurrence là on a répondu conjointement sur cette clause d'insertion. Donc Z dès le départ a été cité à l'appel d'offre » (Responsable d'exploitation, D).

L'apport de Z pour l'entreprise D consiste ici dans l'aide qu'elle lui a apportée pour satisfaire les exigences de l'appel d'offres : Z a formé, sélectionné et accompagné dans la prise de poste les salariés en insertion. « C'est de l'insertion fin de droits. C'est-à-dire que ce sont des gens sur lesquels l'objectif de Z c'était de pré-recruter des personnes, de les pré-former sur d'autres périmètres qu'ils avaient à mettre à disposition du personnel, ensuite de nous les proposer avec une notion de partenariat entre Z et nous. Donc il y a eu des phases de test, de formation, ce genre de choses. Nous faisons ce qu'on appelait des points mensuels d'avancement, qui se faisaient tripartite entre le chargé de mission de Z, le salarié de Z à l'époque et nous B pour savoir ce qui va, ce qui reste à améliorer et s'ils se sentent bien au travers de ça, et s'ils souhaitent perdurer dans la mission. Et à partir du moment où ces objectifs étaient atteints les gens se sont vus proposer un CDI » (Responsable d'exploitation, D).



Le recrutement s'est donc effectué de manière progressive, via un prêt de main-d'œuvre à but non lucratif qui a de fait joué le rôle d'une période d'essai où Z s'est efforcé de sécuriser le recrutement. « Sur D enfin voilà c'est sur un métier pas facile, sur des contraintes assez fortes etc. Enfin il y a quand même quatorze salariés de Z qui sont en CDI là-bas. Et on a un responsable d'exploitation avec qui enfin il y a eu des collaborations. Voilà ça a permis justement je pense que parmi ces quatorze là, s'il n'y avait pas eu un travail, un vrai dialogue entre l'entreprise et nous, eh ben il y aurait des gens qui se seraient fait jeter au bout de trois jours. Là où ça a peut-être pris cinq ou six mois pour qu'ils soient intégrés. Mais il n'empêche que maintenant ils sont en CDI, ils ont un boulot à temps plein machin etc. Même certains ont évolué » (Directeur Général, Z).

La capacité sociale consiste ici dans le fait que Z fournit à D une ressource particulière : une main-d'œuvre fiable composée de personnes en insertion. Pour Z, l'intérêt de la collaboration réside bien évidemment dans les sorties vers l'emploi durable de ses salariés en insertion, qui lui permettent ainsi de mener à son terme sa mission.

#### **4. Les collaborations de type intégratif**

Les deux cas présentés maintenant correspondent parfaitement au stade intégratif d'Austin. Z a récemment créé deux « joint-ventures sociales », qui sont des filiales détenues conjointement avec des entreprises commerciales. Si les contextes dans lesquels ont été créées les deux filiales sont radicalement différents, ces rapprochements ont néanmoins en commun des motivations similaires tant du point de vue de Z que des entreprises commerciales.

La première filiale, X, est spécialisée dans la livraison à domicile en milieu urbain pour le compte de la grande distribution, en association avec E, une entreprise commerciale leader dans le domaine. Elle a été créée dans un contexte très spécifique. La particularité de X réside dans le fait qu'elle propose une livraison écologique des marchandises. Le constat à l'origine de sa création était qu'une majorité des livraisons effectuées concerne des quantités faibles. L'idée était d'assurer ces livraisons en utilisant non pas un véhicule automobile mais un cargo

cycle de façon à diminuer la pollution en milieu urbain. X a originellement été développée sur Paris par son fondateur, sous forme de société commerciale, en dehors de tout lien avec le secteur de l'IAE. La dimension de développement durable n'était alors centrée que sur son impact positif d'un point de vue environnemental. C'est le directeur de Z qui y a décelé un potentiel en termes d'insertion pour un public particulier : les jeunes relativement employables. Z a alors fait l'acquisition de X qui semblait prometteuse mais manquait de moyens pour assurer son développement. Une fois intégrée au groupe, X, dont le fondateur était resté à la tête, a créé de nouvelles antennes en régions en s'appuyant sur les moyens financiers de Z et sur le dispositif public de l'IAE. Toutefois, très vite après le rachat, des difficultés financières importantes sont apparues et X a été placée en situation de redressement judiciaire. Pour éviter sa disparition, Z a alors décidé de s'associer avec une entreprise commerciale spécialisée dans le domaine.

A court terme, l'association avec E avait donc prioritairement pour but de sauver X de la faillite. A plus long terme, cette association a néanmoins révélé de nombreux avantages pour son bon fonctionnement. La situation de redressement judiciaire à laquelle était arrivée X était due à un développement mal maîtrisé et à un mauvais positionnement sur le marché. « Et donc X typiquement alors là c'est un exemple. C'est l'exemple d'une sous-évaluation pour le coup de la composante technique et des spécificités liées aux métiers de transport quand on a été sur le transport de marchandises en centre-ville. Voilà sans rentrer dans le détail, des problèmes déjà de compétences techniques, mais aussi de massification des flux d'organisation des marchés sur le transport du dernier kilomètre, de maîtrise de systèmes d'information etc. qui font que la marche était trop haute. Et qu'effectivement on était sur un métier où on a sous-évalué les spécificités, et du coup la marche qu'il y avait à franchir pour maîtriser ce métier là. Et justement sur X en plus de ça on n'était pas adossé, on ne s'est pas adossé à une entreprise parce qu'on pensait que la compétence technique et métier était au sein même de X puisque c'était dans le cadre d'une reprise. En fait on s'est aperçu qu'elle n'était ni chez nous (ça on le savait) mais qu'elle n'était pas non plus spécialement ou en tout cas de façon suffisante à X. D'où forcément ça a amené à des difficultés quoi, l'absence de maîtrise du métier. Et c'est pour ça que ça nous a amené à nous adosser à E, qui eux sont les leaders sur le dernier kilomètre, qui maîtrisent par cœur le métier » (Directeur Général, Z).

L'association avec E a eu pour conséquence de modifier la stratégie de X en réorientant ses activités vers des créneaux plus rentables. Les activités antérieures de messagerie ont été

arrêtées et remplacées par des activités de livraison à domicile pour le compte de grandes surfaces sur lesquelles E était déjà positionnée. E a donc pris en charge la partie spécifique au métier et la direction opérationnelle de X, ne laissant à Z que la responsabilité de l'accompagnement des salariés en insertion. « Z son job ce n'est pas ça. Ce n'est pas de diriger une boîte du point de vue opérationnel, c'est de mettre en place des structures d'insertion et d'essayer d'accompagner et de mettre en place le processus d'insertion. Et de faire en sorte qu'il soit opérant pour les salariés qui sont intégrés en insertion » (Directeur, X).

E ne s'est pas investie dans X (dont elle possède 51% du capital) sans raisons valables, ce qui se comprend aisément étant donné qu'elle a dû partiellement renflouer les caisses suite à la mise en redressement judiciaire. Cette alliance s'explique par des enjeux à un double niveau. La première raison correspond à ce que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources appelle « the licence to operate ». Les parties-prenantes de E font pression pour qu'elle modifie les modalités de réalisation de son activité, dans un sens plus compatible avec la préservation de l'environnement. Cette incitation s'exerce aussi bien de la part des pouvoirs publics que des entreprises clientes pour lesquelles opère E, car elles aussi sont soumises à la même pression de l'opinion publique. « Ca nous intéressait pour les mairies, pour notre "territoire", pour pouvoir continuer d'opérer le territoire de manière on va dire facile, en tout cas comme aujourd'hui on le fait. Mais aussi on a des clients. Les clients ce sont les grands groupes de distribution. Et certains d'entre eux sont fortement engagés dans une politique de responsabilité sociétale et environnementale. Donc on était questionnés régulièrement par ces clients pour dire "quand est-ce que vous allez faire de la livraison à vélo, regardez il y a des sociétés ils ont des triporteurs et tout..." » (Directeur, X).

La deuxième raison n'a pas été mentionnée par E mais uniquement par Z. Il s'agit aussi de résoudre un problème de turn-over en s'appuyant sur l'expertise de l'entreprise sociale en matière d'accompagnement des publics de bas niveau de qualification. Z s'est donc appuyée sur ce besoin de E pour la convaincre de s'associer au projet sans le vider de sa dimension d'insertion. « Ils sont sur des métiers difficiles donc tout le monde n'y trouve pas sa place. Il y a encore pas mal de turn-over etc. Mais ça doit être un des plus gros employeurs en Ile-de-France de jeunes sans qualification issus des quartiers quand même, et avec un certain nombre qui sont devenus cadres voire patrons d'exploitation etc. Donc il y avait une culture, il y avait une envie là-dessus. Et ensuite il y avait un intérêt à se dire "tiens par contre vraiment sur le recrutement, l'intégration des personnes les plus fragiles avec des problèmes de comportement

un petit peu lourds etc. ben nous on ne sait pas les traiter. C'est difficile de les traiter dans une entreprise classique parce qu'il y a des règles, il y a des standards etc. " (Directeur Général, Z). L'apport de Z dans X réside donc désormais dans sa capacité sociale, qui ici consiste à mettre en œuvre un accompagnement facilitant l'intégration de certains publics et réduisant ainsi le turn-over.

La deuxième filiale, Y, spécialisée dans la logistique, a d'emblée été créée en association avec F, une entreprise commerciale également leader dans le domaine. Le projet est relativement ancien au sein de Z. La première de ses motivations était un déficit d'offre adaptée pour les travailleurs handicapés qui étaient déjà accueillis en son sein. L'autre était d'appliquer le « modèle du sas » à ce public qui au sein du secteur protégé bénéficie de CDI, peu incitatifs à une sortie vers l'emploi de droit commun. « Il y a eu plusieurs constats au départ. C'était qu'il y a pas mal de personnes handicapées dans les effectifs de Z, que la réponse n'est pas toujours satisfaisante sur l'insertion des personnes handicapées au sein de Z, et surtout que le fonctionnement du secteur du handicap en France est très dissocié de l'insertion. On n'est pas sûr de l'insertion tremplin vers l'entreprise classique qui est la vocation de l'insertion » (Directeur, Y).

Le secteur d'activité de Y a été choisi avec soin. La logistique était un domaine déjà investi par Z qui avait pris conscience de sa pertinence en termes d'insertion, par la quantité de main-d'œuvre non qualifiée qu'il nécessite et les perspectives d'embauche qui le caractérisent. Mais ce secteur d'activité connaissait également d'importantes transformations qui s'avéraient déstabilisantes pour Z, celle-ci ne disposant pas de la taille, des infrastructures et des compétences réclamées par les clients pour obtenir des marchés. Ceci explique la volonté de créer une « joint-venture sociale » avec une grande entreprise du secteur. « Pour le coup typiquement sur Y ben on trouvait ça très intéressant d'aller sur la logistique e-commerce, co-packing pour tout un tas de raisons : parce que c'était adapté à l'insertion des personnes en situation de handicap, parce que ça permettait de développer tout un savoir-faire. Mais il y avait trop de contraintes liées au métier qu'on aurait mis beaucoup trop de temps et pour arriver à un résultat bien moins bon que les spécialistes du métier. Et c'est pour ça que tout de suite dès la construction du projet, on s'est dit on va le monter en partenariat avec une grande entreprise du secteur qui a tout le savoir-faire industriel du secteur comme F » (Directeur Général, Z).

La création de la filiale n'a été rendue possible que grâce à l'intervention d'une entreprise tierce, G, qui a mis en contact Z avec F. G, déjà cliente de F et Z, est devenu le premier client de Y. La motivation de G résidait principalement dans sa volonté de se conformer aux attentes publiques en termes d'emploi des travailleurs handicapés. « Pourquoi on vient à s'intéresser à l'insertion, à la base pourquoi moi je m'y suis intéressée ? Ben parce que finalement on était limité dans le secteur protégé alors que je voulais développer ça pour monter mon niveau de 2, 3, 4% » (Directrice RSE, G). La création de Y répond donc aussi à une demande latente de la part des entreprises clientes du fait de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

En ce qui concerne F, la justification affichée de s'impliquer dans Y (dont elle possède 49% du capital) est présentée en termes d'engagement. « Est-ce qu'il y avait aussi des motivations autres de s'engager là-dedans ? Parce qu'a priori... » « Ben elles n'étaient pas financières. Elles ne sont pas non plus de communication parce qu'on fait très peu de communication autour de ça. Non c'est le projet social qui nous a tous séduits » (Directeur régional, F). On peut néanmoins faire l'hypothèse que F a souhaité gagner en légitimité [Huybrechts B., Nicholls A. (2011)] et aussi faire une veille sur une activité où les clients sont susceptibles de vouloir à l'avenir profiter davantage d'unités bénéficiaires dans le cadre de leurs obligations en matière d'emploi des travailleurs handicapés. « Sur Y ce sont des activités qui n'intéressent pas F parce que c'est trop faible. Ce sont des choses qui pour eux quand ce n'est pas de l'activité du million d'euros, ils ne répondent pas à la demande donc... Du coup là où c'est intéressant pour eux, c'est que ça leur permet de faire rentrer, d'avoir une offre qu'on a mise sur leur site : ils ont une offre complémentaire e-commerce machin. Mais c'est quand même d'abord de la communication interne avant de faire... L'objectif pour eux à la limite c'est d'abord communication interne. Parce que l'impact business sur les milliards qu'ils font, ils nous disent "vous êtes gentils mais on s'en fiche quoi" » (Directeur, Y).

F indique clairement que le management de personnes en insertion se distingue radicalement de celui habituellement pratiqué. « Nous on gère du personnel pour qu'il soit productif d'abord et avant tout. Or la démarche de Z et de Y est la réinsertion sociale par le travail. Donc les structures vers lesquelles nous allons nous orienter pour trouver du personnel afin d'intégrer dans nos entrepôts des préparateurs de commande ou des caristes n'ont rien à voir avec les mêmes structures vis à vis desquelles Z ou Y vont se retourner pour aller chercher de la compétence ou de la main-d'œuvre. Puisque nous on a une appréhension sociale qui a un seul et unique but, c'est répondre à un cahier des charges et être le plus

productif possible. Donc on va essayer de trouver des solutions et des process qui vont nous permettre de faciliter le travail de l'être humain dans un seul et unique but : qu'on soit le plus productif possible par rapport à nos concurrents. Bon, l'accompagnement social chez nous c'est quoi ? C'est un accompagnement social traditionnel, c'est les conditions de travail, c'est la tenue de travail, c'est l'aménagement de l'atelier de travail. Toujours dans un but bien précis d'être le plus productif possible par rapport à une étude que nous avons faite, qui a convaincu le client de nous confier ses marchandises et sa logistique. Sur l'aspect social avec Z l'approche est fondamentalement différente, puisqu'on va chercher des personnes qui ont à un moment donné ou sont toujours dans le creux de la vague pour des problèmes personnels divers et variés. Le but étant d'aider ces gens-là à retrouver leur dignité, à retrouver leur place dans la vie par le travail » (Directeur régional, F). Dans ces conditions, la collaboration avec Z s'impose dans la mesure où F estime ne pas maîtriser la capacité sociale. « Cet accompagnement ça serait totalement impossible de l'envisager sur vos activités habituelles ? » « Mais ce n'est pas notre métier, on ne sait pas faire, on n'a pas les compétences pour faire ça. Ce n'est pas notre métier » (Directeur régional, F).

## **5. Conclusion**

Pour la SIAE, les collaborations permettent de s'introduire dans certains processus de production qui seront les supports du travail d'insertion et de bénéficier des capacités des entreprises commerciales qui résident principalement dans leur maîtrise d'un métier. Pour les entreprises commerciales, les collaborations avec la SIAE peuvent leur permettre de réaliser leurs objectifs en termes de responsabilité sociale [Seitanidi M.M., Crane A. (2009)]. Le travail d'insertion réalisé par l'entreprise sociale apparaît comme une activité à part entière, complémentaire du processus de production assuré par les entreprises commerciales. La théorie développée par Richardson constitue donc bien un cadre pertinent pour mettre en lumière quelles complémentarités sous-tendent les collaborations entre entreprises et insertion par l'activité économique.

Le constat de complémentarité issu de cette étude de cas pourrait donc laisser penser que les collaborations entre SIAE et entreprises commerciales devraient se développer à une

très large échelle. Dans les faits, ce rapprochement ne s'effectue que lentement et les exemples de collaborations aussi poussées restent peu nombreux. Le cas étudié s'avère donc spécifique, mais il est source d'enseignements pour identifier les leviers susceptibles de favoriser de telles collaborations. Une première condition est que les entreprises commerciales intègrent comme un axe de leur responsabilité sociale l'insertion de personnes rencontrant des difficultés professionnelles et sociales particulières, ce qui demeure rare en l'absence de réels enjeux stratégiques. Une deuxième condition est que les SIAE assument cette posture de complémentarité avec les entreprises commerciales, ce qui suppose de passer outre la crainte d'une instrumentalisation susceptible de les détourner de leur mission sociale. Si des politiques publiques comme les clauses sociales dans les marchés publics peuvent favoriser ce type de collaborations, leur réussite dépend également de la capacité des acteurs concernés à construire des compromis mutuellement profitables [Di Domenico M.L., Tracey P., Haugh H. (2009)].

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abzug R., Webb N.J. (1999), "Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective", *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28, 416-431.

Austin J.E. (2000), "Strategic collaboration between nonprofits and business", *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29, 69-97.

Baudry B. (2005), *L'économie des relations interentreprises*, collection Repères, La Découverte, Paris.

Di Domenico M.L., Tracey P., Haugh H. (2009), "The Dialectic of social exchange: theorizing corporate-social enterprise collaboration", *Organization studies*, 30, 887-907.

Harris M. (2012), "Nonprofits and business: toward a subfield of nonprofit studies", *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41, 5, 892-902.

Huybrechts B., Nicholls A. (2011), "Social enterprise-corporate collaboration and organizational legitimacy : insights from fair trade", *3ème conférence internationale de recherche du réseau EMES*, 4-7 juillet 2011, Roskilde.

Ravix J. (1990), « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'économie industrielle*, V. 51, N°1, pp. 202-225.

Richardson G.B. (1972), « The Organization of industry », *Economic Journal*, 82, 883-896.

Seitanidi M.M., Crane A. (2009), "Implementing CSR through partnerships: understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships", *Journal of Business Ethics*, 85, 2, 251-477.

Stokols D., Trivedi C. (2011), « Social enterprises and corporate enterprises: fundamental differences and defining features », *Journal of Entrepreneurship*, 20, 1, 1-32.