



Master 2 GESS- Mention Management

Parcours GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires

Quelles formes d'accompagnement pour les PME dans la création de partenariats sociaux avec des SIAE ?

Mémoire présenté et soutenu par
LA RIVIERE-GILLET Anne-Laure

Directeur de mémoire :

BODIN Marie

Conseil en management des Associations et Fondations

Gérante de Cariatide

Promotion : 2020



Master 2 GESS- Mention Management

Parcours GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires

Quelles formes d'accompagnement pour les PME dans la création de partenariats sociaux avec des SIAE ?

Mémoire présenté et soutenu par
LA RIVIERE-GILLET Anne-Laure

Directeur de mémoire :
BODIN Marie

Promotion : 2020

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager l'encadrant de mémoire ou l'Université Gustave Eiffel

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des enseignements du Master qui ont su être à notre écoute et nous permettre de nous armer face aux enjeux de l'ESS, et tout particulièrement Marie Bodin qui a été d'une aide précieuse dans l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens également à remercier mes camarades de promotion, j'ai beaucoup apprécié travailler avec chacun d'entre vous ces 10 derniers mois, même à distance, et même masqués, cela a toujours été dans la bonne humeur.

Enfin, je tiens à remercier mon entourage qui a été à mes côtés pendant le temps du mémoire, et notamment Sarah, François, Sylvain et Thibaud, mes lecteurs avisés. Enfin, et surtout, merci à JH qui a été à cent pour cent avec moi depuis le début.

SOMMAIRE

Table des sigles et des abréviations

Introduction

PME et SIAE : la création de liens par les partenariats sociaux

- I. Les PME et les SIAE, caractéristiques et points d’ancrage communs
 1. Les PME, définitions et ouverture sur la RSE
 2. L’IAE, cadre général et application concrète
- II. Les partenariats sociaux, cadre théorique et application à l’IAE
 1. Les partenariats sociaux, formes et processus d’application
 2. Application avec des SIAE à travers la théorie des conventions

Analyse et discussion des résultats de l’étude quantitative

- I. Méthodologie
 1. Présentation du questionnaire
 2. Administration du questionnaire
 3. Présentation de l’échantillon
- II. Analyse des résultats de l’enquête en lien avec les concepts
 1. Résultats du questionnaire et identification des besoins
 2. Préconisations

Conclusion et ouverture

Références

Liste des tableaux et graphiques

Annexes

Table des sigles et des abréviations – *par ordre alphabétique*

CDDI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CUI : Contrat unique d'insertion

CUI- CAE : Contrat d'accompagnement dans l'emploi

CUI- CIE : Contrat initiative emploi

EI : Entreprise d'insertion

ESAT : Etablissements et Services d'Aide par le travail

ETP : Equivalent Temps Plein

ETTI : Entreprises de travail temporaire d'insertion

GEIQ : Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

IAE : Insertion par l'activité économique

PME : Petites et moyennes entreprises

SIAE : Société d'insertion par l'activité économique

TPE : Très petites entreprises ou micro-entreprise

Introduction

A l'heure actuelle, près de la moitié de la masse salariale française est employée par des Petites et Moyennes Entreprises (PME)¹, c'est-à-dire des entreprises dont l'effectif ne dépasse pas 250 personnes et où le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros ou le bilan inférieur à 43 millions d'euros. Implantées sur tout le territoire et opérant dans tous les secteurs d'activités, ces entreprises, de par leur nature, ont su développer des qualités telles que l'agilité et le sens de l'innovation afin de rester concurrentielles sur le marché, notamment face aux grands groupes. De plus, deux caractéristiques de ce segment d'entreprises sont à souligner. Tout d'abord, le dirigeant occupe très souvent une place prépondérante dans l'entreprise et ses valeurs vont influencer son mode de management et notamment ses relations avec ses parties prenantes². Nous retrouvons ici un management à taille humaine, remettant l'individu au centre de l'organisation. Ensuite, ces entreprises ont la spécificité d'être plus attachées au territoire les entourant, à la vie locale.

Ces caractéristiques obligent ces organisations à prendre en compte la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Elle a été définie en 2011 par la Commission Européenne comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assurer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base ». Les PME semblent donc s'inscrire naturellement dans ce processus, tout-en n'ayant néanmoins pas toujours les moyens humains et financiers pour initier une réelle politique de RSE³.

La notion de RSE recoupe, entre autres, des dimensions sociales dont celle de l'inclusion, c'est-à-dire « l'action d'inclure quelque chose dans un tout ainsi que le résultat de cette action. (...) L'inclusion sociale concerne les secteurs économiques, sociaux, culturels et politiques de la société »⁴. L'un des piliers de l'inclusion est l'emploi, et cela se matérialise en France notamment sous la forme de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), à savoir l'accompagnement des personnes pour retrouver une place dans la société par le travail. Elle se

¹ « Baromètre des TPE/PME dans l'économie française en 2019 », Les Echos, 21/01/2020

² Bon, V. & Taccola, S. (2015). De l'engagement RSE des PME à leur performance sociétale. Enjeux et explicitation. Prospective et stratégie, numéro 6(1), p. 97-113

³ MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC, 2018

⁴ « Inclusion sociale », Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, 19/09/2014

décline par 3800 Sociétés d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) prenant des formes diverses telles que des Chantiers d'insertion ou des Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Ces structures proposent un accompagnement au retour à l'emploi, mais également une aide concernant les difficultés personnelles (sociales, psychologiques et d'autonomie notamment). Différents types de contrats sont proposés et portent sur des missions diverses telles que de la production de biens ou des services pour les entreprises. Les SIAE agissent à différents niveaux et en lien avec des bénéficiaires, ainsi qu'avec des entreprises lucratives avec qui elles peuvent développer des partenariats.

Ces partenariats peuvent se traduire par des alliances mises en place entre les entreprises privées lucratives et associations, ils prennent alors la forme de partenariats sociaux. Il existe différentes catégories de partenariats, tels que le mécénat ou le partage de pratiques responsables⁵. Les PME, par manque de moyens humains et financiers, sont souvent exclus de ces dispositifs.

Le sujet de cette recherche, à savoir la création de partenariats entre PME et SIAE, m'a été inspiré par la reconversion professionnelle que j'ai initiée en 2018 : de Commerciale dans la logistique, je suis devenue Animatrice dans un Groupe d'Entraide Mutuelle à destination de personnes en situation de handicap. Il m'est très vite apparu que ces deux organisations évoluaient dans des sphères très différentes, bien que des liens existent déjà tels que les partenariats décrits par la Théorie des conventions (Philippe Semenowicz, 2018). J'ai alors commencé à m'intéresser aux partenariats possibles entre les deux et aux moyens d'aider les entreprises à passer le pas. En parallèle, j'ai eu le désir de saisir l'occasion du mémoire pour découvrir un domaine jusqu'alors inconnu pour moi : l'Insertion par l'Activité Economique. Ce désir, conjugué aux recherches menées sur ces sujets, m'a conduite à poser la problématique suivante : Quelles formes d'accompagnement pour les PME dans la création de partenariats sociaux avec des SIAE ?

La première partie est réalisée dans le cadre d'une revue de littérature. Il s'agira, tout d'abord, de définir plus en détails chacun des termes du sujet que sont les PME, la RSE et l'IAE et de mettre en lumière les points saillants et convergents entre Petites et Moyennes Entreprises et Structures de l'Insertion par l'activité économique. Nous nous intéresserons ensuite aux partenariats sociaux, à leurs formes et applications, puis nous tâcherons de déterminer dans quelle mesure des liens sont possibles entre PME et SIAE. En ce qui concerne la seconde partie,

⁵ MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC, 2018

elle portera sur l'analyse et la mise en perspective des résultats d'une enquête quantitative portant sur les PME et les SIAE, et sur les préconisations déduites de cette enquête.

PME et SIAE : la création de liens par les partenariats sociaux

I. Les PME et les SIAE, caractéristiques et points d’ancrages communs

Nous nous attacherons dans cette partie à revenir sur les termes du sujet, à en expliciter les spécificités et à faire des liens entre PME et SIAE.

1. Les PME, définitions et ouverture sur la RSE

L’article 51 de la loi n°2008-776 (4 août 2008) de Modernisation de l’Economie a introduit la mise en place d’une catégorisation des entreprises en 4 segments : les très petites entreprises, les petites et moyennes entreprises, les entreprises de taille intermédiaire, les grandes entreprises. Selon la loi, la microentreprise ou Très petite Entreprise (TPE) correspond à une entreprise ayant un effectif inférieur à 10 personnes, et dont le Chiffre d’affaires ou le bilan annuel est inférieur à 2 millions d’euros. Au cours de cette étude, nous nous intéresserons aux deux segments d’entreprises, que sont les TPE et les PME, en les recoupant sous la désignation PME, puisque cela englobe également les TPE.

Tour d’horizons des PME en France en 2019

En 2019, 99.9% des entreprises françaises étaient des PME, et parmi celles-ci, 3 millions sont des TPE et 140 000 entreprises entre 10 et 250 salariés. Pour ce qui est de l’emploi, les PME emploient 14 millions d’actifs en France. En creusant plus, nous pouvons nous rendre compte que plus de la moitié des TPE n’a aucun salarié. En parallèle, les dirigeants de PME disent rencontrer des difficultés à embaucher en raison de 3 facteurs : pénurie de talents, candidats peu attirés par les petites structures, lourdeur administrative et juridique⁶.

Côté production, celle des PME représente chaque année le tiers du chiffre d’affaires total des entreprises françaises, soit près de 1 300 milliards d’euros⁷. Présentes dans tous les secteurs, mais principalement dans ceux de la construction, de la restauration et de l’hébergement, elles sont dynamiques et en croissance, comme nous le prouve leur chiffre

⁶ « Baromètre des TPE/PME dans l’économie française en 2019 », Les Echos, 21/01/2020

⁷ « Baromètre des TPE/PME dans l’économie française en 2019 », Les Echos, 21/01/2020

d'affaires global ayant augmenté de 2% entre 2017 et 2018⁸. Concernant l'innovation et la Recherche et Développement, les TPE sont bien souvent de trop petite taille pour pouvoir engager ce type de recherches. Ce n'est pas le cas des autres PME dont 5% ont initié des recherches dans ce domaine, ce qui a représenté 7 milliards d'euros investis en 2019, soit le quart des dépenses en Recherche et Développement pour les entreprises françaises.

Toutes ces données nous permettent d'appuyer le fait que les PME ont, aujourd'hui, une place prépondérante dans l'activité française. Elles bénéficient d'arguments de poids pour se montrer compétitives et dynamiques, à savoir la croissance globale de leur chiffre d'affaires et leur performance en matière d'innovations.

Les PME et la RSE

En se basant sur la définition donnée par la Commission Européenne en 2011, l'entreprise cherche donc à avoir un impact positif sur la société lorsqu'elle met en place une politique RSE, et ce, en prenant en compte les trois dimensions, économique, sociale et environnementale.

Selon l'Observatoire de la RSE, il en existe 7 approches : l'approche éthique (en choisissant des partenaires respectant les Droits de l'Homme par exemple), l'approche environnementale (en limitant l'utilisation de plastique ou en limitant l'utilisation d'eau, ...), l'approche sociale (en respectant le bien-être de ses salariés, ...), l'approche citoyenne (en appliquant les principes de l'inclusion,...), l'approche développement durable (en portant une attention particulière à l'ensemble de sa chaîne de valeur, ...), l'approche « stakeholder » (en prenant en compte les besoins de l'ensemble des salariés, ...), l'approche financière en prenant en compte les facteurs sociétaux pour accroître sa valeur. L'ensemble de ces approches permettent de déterminer l'étendue des domaines d'actions des entreprises en matière de RSE.

La mesure de la performance des entreprises dans ce domaine, soit la performance sociétale, se nomme « Reporting sociétal »⁹. Les entreprises cotées ont l'obligation de produire un rapport d'informations sociétales depuis la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001, tout comme les entreprises non cotées de plus de 500 salariés depuis le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et

⁸ « Baromètre des TPE/PME dans l'économie française en 2019 », Les Echos, 21/01/2020

⁹ Bon, V. & Taccola, S. (2015). De l'engagement RSE des PME à leur performance sociétale. Enjeux et explicitation. Prospective et stratégie, numéro 6(1), p. 97-113

environnementale¹⁰. Pour ce qui est des PME, nous pouvons souligner deux points : à ce jour, aucune loi ne les contraint à mettre en place des mesures RSE. Néanmoins, du fait de ne pas être supervisées par des actionnaires et par la loi du marché, les PME ont plus de marge de manœuvre, notamment au niveau éthique¹¹.

A cela s'ajoute deux éléments importants concernant la prise en compte de la RSE par les PME. Tout d'abord, selon Véronique Bon et Sylvie Taccola (2015), les affaires des PME sont centrées sur le bien-être des parties prenantes, avec lesquels ils tissent des partenariats, des liens de coopération. L'accent est donc placé sur la création de « proxémies »¹², c'est-à-dire de liens étroits entre les entreprises et les parties prenantes. Ces liens passent par une relation égalitaire entre eux, mais également par un rapprochement entre leurs valeurs, notamment au niveau social et sociétal.

Le second élément porte sur l'attachement du dirigeant de PME à son indépendance, qui peut se traduire par exemple par un rejet de règles préétablies, notamment en matière de RSE puisque l'on va toucher à ses convictions éthiques (Véronique Bon et Sylvie Taccola, 2015). Le dirigeant va alors chercher à accomplir son activité, et ce, dans le respect de ses convictions, et non par souci de respect des normes. Concrètement, cela se traduit par la mise en place un management de proximité (Olivier Torrès, 2003), qui tend à améliorer la performance sociale de son organisation. De plus, du fait de possibles manques de ressources humaines et financières, les PME se doivent d'opter pour une prise de décision rapide et agile, ce qui les met en capacité de saisir des opportunités, tout en s'adaptant avec souplesse au marché¹³.

Les PME sont également soucieuses de leur environnement professionnel, notamment en ce qui concerne les fédérations professionnelles territoriales et les réseaux. Ceux-ci vont en effet permettre la descente d'informations au niveau local, par la mise en place de normes spécifiques à un secteur par exemple. Elles auront alors un impact fort sur les mesures mises en place au sein de chaque PME.

La valorisation des actions liées à la RSE et mises en œuvre par les PME peut prendre différentes formes. Tout d'abord, la certification et la labellisation : les PME vont ainsi pouvoir faire certifier leur savoir-faire sociétal par un organisme extérieur, et bénéficier d'une

¹⁰ « Le reporting extra-financier des entreprises », Ministère de la Transition Ecologique, 07/02/2019

¹¹ « La RSE est-elle obligatoire pour les TPE et PME ? », Lostintransition.fr, 26/07/2019

¹² Torres O., «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», Revue Française de Gestion, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138

¹³ Goffee, R. et Scase, R. (1995). Corporate realities : The dynamics of large and small organisations. London : International Thomson Business Press.

reconnaissance connue de tous. Nous pouvons ici citer l'exemple du Label Engagé RSE proposé par AFNOR Certification et adapté aux TPE, permettant ainsi une labellisation adaptée aux contraintes des petites structures¹⁴.

Cela peut également se valoriser au niveau financier si la démarche sociétale engagée justifie d'une hausse des coûts de production (tel que pour les produits issus de l'Agriculture biologique par exemple). En général, dans ce cas, la performance sociétale est un axe stratégique pour la PME (Véronique Bon et Sylvie Taccola, 2015). Néanmoins, est également soulevé par ces auteurs le fait que la performance dégagée d'une politique RSE efficace mise en place par une PME est majoritairement implicite, puisque non communiquée à l'extérieur. De plus, elle peut être freinée en raison d'un manque d'indicateurs capables de la mesurer, mais également par le fait que le dirigeant ne se rend pas toujours compte de la valeur sur le marché de ses démarches en matière de RSE. Il faut également prendre en compte la temporalité longue de la mise en place de ce type de démarche.

Après avoir exploré les liens entre PME et RSE, nous allons désormais nous interroger sur la réelle capacité des PME à mettre en œuvre des actions dans les trois dimensions de la RSE que sont : la dimension économique, sociale et environnementale

Focus sur l'approche du « balanced concept of the firm » (Georges Enderle, 2004 ; Lee A. Tavis, 1998)

Dans la théorie, les entreprises, qui souhaitent développer une politique RSE, doivent tendre à impliquer de manière équilibrée ces trois dimensions dans le fonctionnement de leur organisation. Les auteurs Georges Enderle et Lee A. Tavis ont développé l'approche du « balanced concept of the firm » (Georges Enderle et Lee A. Tavis, 1998 ; Georges Enderle, 2004) selon laquelle l'entreprise, au-delà de sa dimension économique, est engagée de facto dans des domaines sociaux et environnementaux. L'entreprise a donc une responsabilité à ces trois niveaux, qui sont également liées entre elles. Pour chacun de ces domaines de responsabilité, Georges Enderle et Lee A. Tavis invitent à considérer trois niveaux d'engagement que sont :

- Niveau 1 : « Exigences éthiques minimales » reposant sur des valeurs éthiques
- Niveau 2 : « Pratiques positives allant au-delà des exigences minimales » qui reposent notamment sur la création de liens de confiance avec les parties prenantes

¹⁴ « Label Engagé RSE », AFNOR Certification, 2020

- Niveau 3 : « Aspirations pour des idéaux éthiques » reposant ici plus sur les valeurs morales de l'organisation et sur son identité propre

Cette approche met en évidence l'importance de la prise en compte de ces trois dimensions pour mener à bien une politique RSE complète. Cependant, en nous basant sur les caractéristiques des PME citées précédemment, nous pouvons déceler des freins quant à la mise en place desdites politiques.

Pour ce qui est de la dimension économique, les PME doivent sans cesse s'adapter au marché pour survivre ; elles sont alors plus dans une stratégie de réaction plutôt que d'anticipation. Il leur est alors difficile de mettre en place des stratégies à long terme. Cela est conforté par les incertitudes liées au manque de ressources financières. Ce qui est en cascade se répercute sur les moyens alloués aux ressources humaines par des rémunérations moins attractives que les grands groupes ou encore des accès limités à la formation¹⁵.

Pour ce qui est de la dimension sociale, la force des PME porte notamment sur leur ancrage territorial, les rendant proches des acteurs et collectivités locales. Elles seront ainsi plus à même de s'engager localement, y compris en termes de recrutement (Henry Jenkins, 2006). De plus, le nombre limité d'employés favorise la coopération interne et le développement des liens au sein de la structure, y compris avec les dirigeants. Néanmoins, elles sont là encore confrontées au manque de ressources, les obligeant à se concentrer sur leur cœur de métier.

Enfin, concernant la dimension environnementale, le principal frein porte sur la complexité à mettre en place des processus plus respectueux de l'environnement en raison du manque de moyens financiers, mais également d'un besoin d'expertise particulière dans ce domaine (Sanjay Sharma et Harrie Vredenburg, 1998). Un autre aspect à souligner à ce sujet est le manque d'informations et de sensibilisation des PME aux enjeux environnementaux, tout-en ne ressentant pas la nécessité de cultiver une image externe propre à ce sujet du fait qu'elles soient moins exposées dans les médias (Gary Lynch-Wood, 2009). Néanmoins, ce domaine fait actuellement débat dans la société et la prise de conscience écologique amène un changement de cadre réglementaire et social à ce niveau.

En se basant sur cette approche, les recherches de Hakim Akeb, Karen Delchet-Cochet et Linh Chi Vo (2015) ont permis de mettre en évidence l'existence de différents types de prise en compte de la RSE par les PME. Tout d'abord, les « proactifs » qui parviennent à prendre en

¹⁵ De Kok, J.M.P. et Uhlaner, L.M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), p. 273-291

compte les trois dimensions, et notamment la dimension environnementale avant la dimension sociale. Nous retrouvons ensuite les « socio-économistes », très peu concernés par la question environnementale, contrairement aux dimensions économiques et sociales. Et, enfin les « spectateurs » qui sont peu ou pas intéressés par les questions liées à la RSE.

Après avoir rendu compte de la capacité des PME à mettre en œuvre une politique RSE efficace, nous allons désormais nous intéresser au second sujet de cette étude, à savoir l'Insertion par l'Activité Economique.

2. L'IAE, cadre général et application concrète

Cadre légal

L'IAE s'est construite au fil des ans notamment à travers des lois, et ce depuis une quarantaine d'années. Nous pouvons ainsi citer la Loi d'orientation du 29 juillet 1998 de Martine Aubry relative à la lutte contre les exclusions et intégrant l'inclusion dans le Code du travail. La définition officielle est basée sur 3 critères, à savoir que l'IAE est à destination des personnes sans emploi ayant des difficultés sociales ou professionnelles et donc faiblement employables par des entreprises commerciales ; que les contrats de travail proposés sont à durée déterminée et, enfin, que des modalités spécifiques d'accompagnement et d'accueil sont mises en place (Article L5132-1 du code du travail). En France, l'IAE concerne les chômeurs de longue durée, les bénéficiaires de minimas sociaux (RSA, ...), les jeunes de -26 ans en grande difficulté ainsi que les travailleurs handicapés. Nous trouvons ensuite l'Accord cadre Pôle emploi - Etat - IAE de fin 2015. Il traite, quant à lui, de la mise en place d'un engagement entre les signataires autour des questions de formation et de financement des personnes en insertion. Cela passe notamment par le renforcement de l'accès aux formations afin d'accompagner un retour durable à l'emploi. A cela s'ajoute l'Accord d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) s'appuyant sur "l'élaboration et le co-financement d'un plan d'actions partagé avec les partenaires sociaux d'une ou plusieurs branches ou d'une organisation professionnelle." Son objectif est de former 1 million de chômeurs peu qualifiés et 1 million de jeunes ayant décroché. Enfin, la Loi Handicap du 11 Février 2005 réaffirme l'obligation, pour toutes les entreprises de plus de 20 salariés, d'employer au minimum 6% de personnes en situation de handicap. Les entreprises font ainsi appel aux Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) pour pouvoir remplir ce critère.

Les SIAE, définition et déclinaisons

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ont pour objectif de mettre en œuvre un accompagnement pour les personnes éloignées du marché de l'emploi et ainsi répondre aux objectifs de l'IAE. Elles se fondent notamment sur la solidarité envers des publics exclus. Cela passe par la proposition d'activités économiques, notamment dans les domaines du BTP, de la propreté, de l'informatique. Elles sont au nombre de 3800 sur le territoire français à ce jour, selon l'AVISE, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire¹⁶.

Nous pouvons distinguer différents types de SIAE, que l'AVISE a catégorisé en 2017 (voir Annexe 1) :

- Les Ateliers et chantiers d'insertion : 1955 en 2019
- Les Entreprises d'Insertion : 950 en 2019
- Les Associations intermédiaires : 680 en 2019
- Les Entreprises de travail temporaire d'insertion : 270 en 2019 ¹⁷

A ces structures s'ajoutent deux autres formes de SIAE :

- Les Régies de quartier ou de territoire qui sont labellisées par groupes représentatifs de ces structures
- Les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), qui sont des associations d'entreprises commerciales, sur un territoire donné, dans le but de répondre aux problèmes de ressources humaines rencontrés, par le biais du volet de l'insertion de personnes en difficulté.

A noter qu'aucune forme juridique n'est imposée lors de la création d'une SIAE.

Les SIAE opèrent dans différents secteurs en fonction de leur nature. Les Entreprises d'insertion vont ainsi être axées sur les Biens et services marchands ; les Entreprise de travail temporaire d'insertion sur tous les secteurs ayant recours au travail temporaire : le passage par le travail temporaire est, ici, "envisagé comme une étape dans le parcours d'insertion, permettant d'acquérir progressivement diverses compétences par des missions successives"

¹⁶ « Insertion par l'activité économique », AVISE, 21/10/2020

¹⁷ « 4 conventionnements et 136 000 salariés dans l'IAE », AVISE, 28/05/2019

(Philippe Semenowicz, 2018) ; les ateliers et chantiers d'insertion sur tous secteurs et, enfin, les Associations intermédiaires sur les services à la personne.

Différents types de contrats existent dans le cadre de l'IAE : le CDDI et le CUI. Nous retrouvons, tout d'abord, le CDDI, Contrat à Durée Déterminée d'Insertion qui concerne les personnes recrutées par une entreprise d'insertion, une association intermédiaire ou un atelier et chantier d'insertion. Ses caractéristiques sont les suivantes : Contrat de 4 mois minimum, 20h hebdomadaires minimum ; Renouvelable pour une durée totale de 2 ans, au-delà si travailleur de plus de 50 ans, personne en situation de handicap ou action de formation en cours. Le salarié en CDD d'insertion bénéficie d'un accompagnement socioprofessionnel, pour définir un projet professionnel et trouver des solutions sociales et professionnelles durables, et d'un encadrement technique concernant les aptitudes professionnelles du salarié. Ce contrat est ouvert aux personnes au chômage avec des difficultés sociales et professionnelles particulières. C'est un contrat tripartite engageant l'association à faire de l'accompagnement social en contrepartie d'une aide financière publique.

Nous retrouvons également le CUI, Contrat Unique d'Insertion qui associe formation et/ou accompagnement professionnel et aide financière pour l'employeur. Il en existe deux formes : le CUI- CAE et le CUI-CIE. Le premier s'adresse au secteur non-marchand (service public, associations...). C'est un contrat d'accompagnement dans l'emploi d'une durée de 9 à 12 mois. Le CUI- CIE concerne, quant à lui, le secteur marchand, d'une durée de 6 mois à 2 ans, renouvelable et prolongeable. Pour réussir son intégration dans l'emploi, le salarié en insertion bénéficiant d'un CUI est accompagné par un référent chargé du suivi personnalisé de son parcours d'insertion professionnelle d'un côté, mais est également accompagné par un salarié expérimenté de la structure qui l'emploie, appelé tuteur.

En amont, Pôle Emploi doit délivrer un Agrément préalable à l'embauche d'une durée de 24 mois, et permettant à la personne d'intégrer une SIAE. L'agrément peut être délivré par Pôle Emploi, Missions Locales, Conseil Général, CAP Emploi, PLIE (Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et pour l'Emploi).

Pour ce qui est du financement des SIAE, il repose sur deux types de ressources : les recettes commerciales d'un côté et les subventions de l'autre, notamment via le Fonds départemental d'insertion. Compte tenu de la conjoncture actuelle, les SIAE sont de plus en plus contraintes de se tourner vers les sociétés commerciales et de développer leurs clients et réseaux afin de poursuivre leurs activités. Entre en jeu la création de partenariats entre des

entreprises privées et des SIAE présentes sur leur territoire. Ainsi, il a été soulevé le fait que nous assistons actuellement à un glissement vers une logique de rendement basée sur du reporting en termes de pourcentage d'insertion, se basant donc plus sur une logique de résultats que de moyens (Bernard Balzani, Éric Creusat et Renaud Garcia-Bardidia, 2018).

En marge des SIAE, il existe d'autres types de structures d'insertion par l'activité économique. Nous pouvons ainsi citer les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) à destination des personnes en situation de handicap, dont l'objectif est l'accompagnement par le travail adapté¹⁸. Pour mieux comprendre leur fonctionnement, nous nous sommes intéressés à l'ESAT de la Vertonne qui intervient ainsi dans six domaines différents que sont : la sous-traitance / conditionnement, les prestations de nettoyage, l'entretien et la création d'espaces verts, la floriculture, le maraîchage et la bureautique¹⁹. La Vertonne accueille 137 personnes (115 Equivalent Temps Plein), répartis comme suit : 75 personnes au siège social (dont 12 personnes en équipes extérieures nettoyage de locaux et nettoyage de gares SNCF), 37 personnes sur le site horticole et 25 personnes sur l'activité détachée en entreprises. Les personnes en insertion sont en situation de handicap varié : intellectuelles, psychiques, visuelles. L'ESAT est financé par l'ARS (environ 12 500€ par an) pour sa partie accompagnement par le travail. Les entreprises avec lesquelles cet établissement travaille sont publiques ou privées (SNCF, collectivités locales, TIPIAK, ECODIS pour les plus connues), mais également des PME telles que Tallineau (spécialiste du cartonnage) et la Florentaise (producteur de terreau). A noter que la finalité est l'insertion dans le milieu ordinaire et que, bien que ce ne soient pas des SIAE à proprement parler, ils relèvent de l'IAE et peuvent donc être source de partenariats avec des PME.

Conclusion

En conclusion de cette partie, nous pouvons dire que les PME ont des prédispositions à l'application de mesures et de stratégies de RSE au sein de leur structure. Cette dynamique peut favoriser la création de partenariats avec les SIAE qui, de par la nature de leur financement, sont de plus en plus amenées à se tourner vers des partenariats avec des entreprises privées lucratives, par exemple des PME. Nous allons maintenant nous interroger sur la nature que ces

¹⁸ « ESAT / Etablissements et Services d'aide par le travail », Site du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 22/01/2019

¹⁹ « ESAT de la Vertonne », Site de Coopterrri, 2020

partenariats peuvent prendre, tout en les illustrant par des exemples de partenariats entre PME et SIAE.

II. Les partenariats sociaux, cadre théorique et application à l'IAE

1. Les partenariats sociaux, formes et processus d'application

Les partenariats sociaux peuvent se définir comme des alliances entre des entreprises, « unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché »²⁰ et des associations, dans le sens « groupement de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ou partageant des activités, mais sans chercher à réaliser de bénéfices »²¹. Cela consiste donc en une collaboration, un engagement entre entreprises privées lucratives et associations ou entreprises sociales. La collaboration entre ces deux parties, mêlant des logiques singulièrement différentes, est basée sur le croisement de deux faits : l'entrepreneuriat social et le développement de la RSE. Sandra A. Waddock (1998) explique que cela « implique un engagement de ressources - du temps et des efforts- par des individus des organisations partenaires ». Selon Charles-Benoît Heidsieck (2018), Président fondateur du Rameau, il existe quatre catégories de partenariats entre entreprises et associations. Vous trouverez le détail illustré en Annexe 2.

La première catégorie identifiée est le mécénat, c'est à dire un soutien ponctuel ou régulier à une association ou organisation, et ce au profit d'une cause ou d'un projet relevant de l'intérêt général. Le plus couramment utilisé est le mécénat financier. Ainsi, en 2018, 94% des entreprises mécènes ont opté pour cette forme de mécénat. Il peut également être en nature : donner ou mettre à disposition un ou des biens. Parmi les 39% des entreprises mécènes ayant recours au mécénat en nature, 58% étaient des PME²². Concernant le cadre juridique pour les PME, la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) a fait évoluer le régime du mécénat d'entreprise en faveur des petites entreprises. Ainsi « La réduction d'impôt sur les bénéfices est égale à 60 % des dons, dans la limite d'un plafond de 5 % du CA de l'entreprise. Les TPE/PME atteignant trop souvent et rapidement ce plafond, un second plafond de 10 000 euros a été

²⁰ « L'entreprise, c'est quoi ? », Ministère de l'économie, des finances et de la relance, 2012

²¹ « Qu'est-ce qu'une association ? », Site Vie Publique République Française, 28/05/2019

²² MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC, 2018

instauré »²³. Le mécénat de compétences consiste, quant à lui, en la mise à disposition d'un salarié par une entreprise au profit d'une cause d'intérêt général, et ce, sur son temps de travail. 20% des entreprises mécènes font du mécénat de compétences. Selon Netpme.fr, cette forme de mécénat est « de plus en plus prisée » par les PME²⁴.

La seconde catégorie de partenariats sociaux porte sur les pratiques responsables. Dans ce cas, c'est l'association qui va faire profiter l'entreprise de son expertise, notamment en matière de handicap, responsabilité environnementale, etc. Nous pouvons ici citer l'exemple du partenariat entre la PME Latitude et l'atelier d'insertion de personnes en situation de handicap L'Évasion. L'association a été en charge de la refonte de l'identité visuelle de l'entreprise²⁵.

La troisième catégorie se place au niveau du territoire et consiste en une coopération économique. Cela peut revêtir deux formes : les partenaires contribuent à l'offre de l'autre, ou bien se mettent d'accord pour proposer une offre commune. Entrent dans ce cadre les clauses sociales et environnementales présentes dans les offres de marchés publics. En d'autres termes, cela se traduit par la présence de critères liés à l'environnement ou à la lutte contre l'exclusion lors de la diffusion d'une commande publique. Le respect de ces critères va conditionner la prise de décision des pouvoirs publics. Pour ce qui est des PME et des SIAE, cela s'est traduit pour Millet (PME de fabrication de fenêtres et portes) par la mise en place d'une filière de recyclage de fenêtres avec des partenaires locaux, et notamment une entreprise d'insertion, Les Ateliers du Bocage²⁶.

Enfin, au bout du processus, nous pouvons retrouver l'innovation sociétale : les partenaires vont travailler ensemble sur des questions de recherche et de développement autour d'une problématique commune. Trois critères définissent des projets ancrés dans l'innovation sociale : ils doivent être portés par une structure d'intérêt général et être innovant en ayant une utilité sociale, être dans une logique d'essaimage à plus grande échelle. Nous pouvons illustrer cela par l'exemple de Solifap, une Société d'investissement solidaire créée par l'association Abbé Pierre et la mutuelle AG2R La Mondiale²⁷. Leur cause commune repose sur la nécessité de créer des outils pour soutenir les acteurs du mal-logement. Concrètement, cela consiste en

²³ « Mécénat d'entreprise des TPE/PME : les petites entreprises bénéficient d'une plus grande réduction d'impôt », Netpme.fr, 16/01/2019

²⁴ « Mécénat d'entreprise des TPE/PME : les petites entreprises bénéficient d'une plus grande réduction d'impôt », Netpme.fr, 16/01/2019

²⁵ Chapron S., Fonlupt P., Heidsieck CB., Pelletret C., Audibert P., Quentin S., Jonot L., Picouays E. (2014). Guide Construire ensemble, p. 35

²⁶ Chapron S., Fonlupt P., Heidsieck CB., Pelletret C., Audibert P., Quentin S., Jonot L., Picouays E. (2014). Guide Construire ensemble, p. 28

²⁷ MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC, 2018

l'achat de foncier pour les associations, la mise à disposition de matériel et du conseil pour les associations. Nous avons ici affaire à la co-construction d'une solution. Dans ce processus, la réussite repose donc sur une coopération entre les parties, les entreprises engagées deviennent ainsi des investisseurs sociétaux. Ces types de partenaires s'inscrivent sur une temporalité importante et nécessitent des investissements importants pour les deux parties²⁸, pouvant être un frein pour les PME.

Ces différentes formes de partenariats ont vu le jour à des temporalités différentes, néanmoins le Grenelle de l'environnement de 2007 et le Grenelle de l'insertion de 2008 ont permis une accélération des échanges entre les entreprises et associations.

Intérêt pour les entreprises et associations

Selon Charles-Benoît Heidsieck (2018), les objectifs des partenariats se réunissent dans un « carré magique » :

Le premier côté concerne les ressources humaines. L'entreprise va s'appuyer sur les projets sociaux pour motiver et mobiliser ses équipes et notamment les collaborateurs à la recherche de sens dans leurs tâches. Cela peut également leur permettre de diversifier leurs compétences. Nous pouvons ainsi citer l'exemple de l'entreprise de logistique CHEP qui accorde à ses employés trois journées par an consacrées à des activités sociales et solidaires, en lien notamment avec les Restos du Cœur et les Blouses Roses²⁹. Pour les associations, elles vont bénéficier de ressources supplémentaires grâce au bénévolat de certains salariés, mais également de bénéficier de l'expertise de l'entreprise dans des domaines particuliers. Ce point est tout particulièrement intéressant pour les PME qui, comme nous l'avons déjà vu, manquent de ressources. Pour ce qui est des SIAE, elles peuvent apporter leur expertise dans des domaines variés tels que la lutte contre l'exclusion, la gestion de publics fragiles, ... Nous pouvons ainsi citer Humando : une Entreprise de travail temporaire d'insertion qui propose aux entreprises plusieurs services dont, notamment, une « négociation d'un accord handicap, (un) accompagnement à la définition d'une politique d'insertion, (une) étude perception de la discrimination, ... »³⁰.

²⁸ Chapron S., Fonlupt P., Heidsieck CB., Pelletret C., Audibert P., Quentin S., Jonot L., Picouays E. (2014). Guide Construire ensemble, p. 39

²⁹ « Embellir la vie à l'hôpital et en maison de retraites », Les Blouses Rose Comité de Paris, 2019

³⁰ « Réponses aux clauses d'insertion », Humando, 2018

Le second porte sur l'implication des parties prenantes. L'entreprise va ainsi pouvoir s'investir davantage sur le territoire dans lequel elle est implantée tout en accroissant les relations avec les partenaires locaux : elle maîtrisera alors mieux son écosystème et pourra ainsi plus s'y adapter. Ce point n'est pas sans rappeler l'ancrage territorial fort des PME. L'association, quant à elle, va pouvoir s'appuyer sur la notoriété de l'entreprise pour accréditer son message.

Le troisième porte sur la performance économique : l'entreprise va, par ce biais, pouvoir atteindre de nouveaux marchés et développer son réseau de clientèle. Elle va également pouvoir mieux gérer ses ressources, en valorisant ses invendus. Par exemple, lors de dons aux Restos du Cœur, les entreprises (PME ou autres) peuvent bénéficier d'un avantage fiscal à hauteur de 60% de la valeur hors taxes du don³¹. Enfin, elle sera également mieux équipée pour répondre aux appels d'offre publics. Pour l'association, elle va ainsi pouvoir bénéficier de fonds financiers pouvant lui permettre de mener à bien des projets autour de son cœur d'activité et ce sans dépendre uniquement des fonds publics. Pour les SIAE, cela peut être par exemple le cas lors de contrat de prestation avec une entreprise privée lucrative.

Le quatrième et dernier côté repose sur l'innovation. Cela va bénéficier aux entreprises dans le sens où les associations ont su trouver des solutions novatrices afin de concilier budget et projet. Sur ce point, les PME de par l'agilité dont elles doivent faire preuve, ont un point commun avec les associations. Les associations vont, quant à elles, pouvoir bénéficier des capacités industrielles des entreprises. Cela peut leur permettre ainsi de diffuser leur innovation à une plus grande échelle. Enfin, il s'agit également pour les associations de passer de l'image de demandeur à celle d'acteur. En outre, le fait de mêler les contraintes et enjeux d'organisations fondamentalement différentes les oblige à se rencontrer, s'approprier et être force de propositions dans des domaines jusqu'alors peu traités.

Les intérêts peuvent donc se rejoindre entre entreprises privées lucratives et associations, et notamment entre les SIAE et PME. Néanmoins, il convient de rappeler que ces partenariats sont également fondés sur un troisième acteur : à savoir le secteur public. Ce secteur va permettre la création des conditions nécessaires à l'émulation de ce type de projet, notamment par la question du financement³².

³¹ « Faire un don en nature », Site des Restos du Cœur, 2020

³² MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC, 2018

Choix du type de partenariats

Le choix du type de partenariat le plus adéquat repose sur la volonté d'engagement et les caractéristiques de chacune des parties. Nous pouvons toutefois souligner le fait que le mécénat et les pratiques responsables restent les types de partenariats les plus accessibles, notamment pour les PME³³, du fait qu'ils ne nécessitent pas de remise en question de la stratégie de l'entreprise et sont en général peu coûteuses en temps et en argent. Il est donc conseillé, par le Rameau, de commencer une relation de partenariat entre une entreprise et une association par le mécénat ou les pratiques responsables, afin de créer une base de connaissance réciproque et d'instaurer une confiance, outils nécessaires pour la mise en place d'un autre type de partenariat ³⁴. Il convient également d'ajouter que le choix du partenariat repose également sur la maturité des parties prenantes et de leurs besoins. De fait, les besoins d'une association dépendront du degré de maturité de son projet et de son innovation sociétale. Nous pouvons ainsi faire le lien avec l'innovation sociale ou sociétale, vous en retrouverez le détail en Annexe 3.

Ce choix est particulier pour ce qui est des SIAE. Nous en allons désormais en explorer les modalités à travers la théorie des conventions.

2. Application avec des SIAE à travers la théorie des conventions

Selon Philippe Semenowicz (2018), les partenariats sociaux ont pour cadre théorique celui de l'Économie des conventions, se basant notamment sur le fait que "la coordination ne se limite pas à un pur ajustement marchand comme dans l'économie standard, mais fait intervenir une pluralité de rationalité". Cela induit ainsi que les entreprises ne perçoivent pas forcément de la même façon ce qui relève de l'insertion. Les entreprises et organisations vont ainsi être régies par des conventions constitutives d'entreprises différentes en fonction de leur nature : industrielle, marchande, domestique ou de réseau reposant sur des principes supérieurs communs que peuvent être la concurrence, l'efficacité ou le réseau. Pour le cas des SIAE, elles reposent sur une convention constitutive civique basée sur le principe supérieur de la volonté générale, c'est-à-dire la capacité pour un individu de faire prévaloir l'intérêt collectif plutôt que son intérêt individuel (Luc Boltanski et Laurent Thévenot, 1991). Selon François Eymard-

³³ Chapron S., Fonlupt P., Heidsieck CB., Pelletret C., Audibert P., Quentin S., Jonot L., Picouays E. (2014). Guide Construire ensemble, p. 35

³⁴ MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC, 2018

Duvernay (2004), il s'agit ici de « protéger les plus faibles », donc notamment les personnes exclus du marché de l'emploi. Cependant, de par leur statut particulier, les SIAE sont également soumises au principe de concurrence, car elles produisent des biens et services ; et au principe d'efficacité car elles doivent mener à bien le processus industriel ; et, enfin, au principe de connexionisme du fait qu'elles doivent travailler en réseau avec les sociétés marchandes. Il peut donc y avoir une tension entre tous ces principes supérieurs présents dans les SIAE.

Plusieurs raisons peuvent pousser les entreprises, et plus particulièrement les PME à faire des partenariats sociaux avec des SIAE. Le premier motif relève d'objectifs sociétaux et de communication et passe notamment par l'élaboration de politiques d'achat avec des SIAE, qui deviennent alors leurs fournisseurs. Le deuxième a trait aux clauses sociales qui sont de plus en plus présentes dans les appels d'offres des marchés publics, depuis 2005. Cela a eu pour conséquence de contraindre les entreprises attributaires à contribuer à l'insertion de personnes exclues professionnellement, de façon contractuelle. Celle-ci est perçue comme une contrainte pour les entreprises, qui ne s'investissent donc pas de ce sujet et y répondent au minimum. Le troisième est la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs, le bâtiment par exemple. L'ETTI Humando s'est focalisée sur ces deux dernières raisons pour proposer un service adapté aux entreprises, et notamment aux PME puisqu'ils proposent par exemple de « mobiliser un expert de la clause sociale et d'être soutenu dans ses relations avec les acteurs du territoire » ou encore « l'assurance d'être accompagné dans chaque étape de la réalisation de la clause d'insertion : Répondre aux appels d'offres, ... »³⁵.

Formes de convention

Les partenariats sociaux entre entreprises et SIAE peuvent prendre deux formes : soit celle d'une convention de qualité qui met en exergue la nécessité de s'entendre sur ce qui fait l'objet de l'échange³⁶ ; soit, celle d'une convention constitutive d'entreprise. L'accord concernant le contenu de l'insertion prend la forme de « convention d'insertion ».

Concernant les conventions d'insertion, l'auteur a mis en évidence l'existence de trois formes de conventions³⁷ : convention civique-marchande basée sur le principe de la

³⁵ « Réponses aux clauses d'insertion », Humando, 2018,

³⁶ Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 329-360.

³⁷ Semenowicz, P. (2018). « Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique ». *Revue Française de Socio-Économie*, 20(1), p. 217-234

concurrence avec les SIAE comme un fournisseur de l'entreprise commerciale, qui en attend une prestation définie. L'avantage pour les SIAE est de pouvoir faire travailler les personnes en insertion. Nous retrouvons ensuite la convention civique-industrielle basée sur le principe de l'efficacité. Les SIAE jouent un rôle de formateurs en inculquant un savoir-faire précis à une personne exclue de l'emploi afin qu'elle puisse accomplir une tâche qualifiée dans une entreprise commerciale. L'entreprise commerciale s'engage à employer cette personne en interne suite à sa qualification. Enfin, la convention civique-connexionniste est basée sur le principe du réseau. Les SIAE et les entreprises commerciales sont partenaires et travaillent ensemble à former le salarié afin qu'il acquière des compétences valorisables et transférables sur le marché du travail, le but étant d'améliorer l'employabilité des individus en insertion et d'apporter une solution à long terme pour les individus.

Concernant les PME, la convention civique-marchande n'est basée que sur une faible implication des entreprises privées lucratives, et pourrait donc correspondre avec le peu de temps dont les PME dispose. Pour ce qui est de la convention civique-connexionniste est l'intermédiaire entre les deux, et donc la plus « pérenne », et peut répondre à la volonté d'implication des parties prenantes des PME.

Pour conclure sur cette première partie, nous pouvons dire que les PME et SIAE ont effectivement des points d'ancrages communs, que sont la place de l'humain au cœur de l'organisation et le lien fort avec le territoire. Ce rapprochement de valeurs intrinsèques est propice à la création de liens, sous la forme de partenariats sociaux entre SIAE et PME. Pour ce qui est des formes d'accompagnements existantes pour les PME souhaitant se lancer dans le partenariat social, des solutions existent, uniquement au niveau local, tels que des livrets, notamment par le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux ou par le CREPI (Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion).

La deuxième partie de ce mémoire portera sur les résultats de l'étude quantitative menée auprès de dirigeants et salariés de PME et aura pour objectif de déterminer le niveau de connaissances des entrepreneurs sur ces sujets ainsi que leurs besoins afin de proposer des solutions innovantes pour les PME souhaitant s'engager dans un partenariat social.

Analyse et discussion des résultats de l'étude quantitative

I. Méthodologie

1. Présentation du questionnaire

Dans le cadre de mon mémoire et pour apporter des éléments de réponse à ma problématique, j'ai mené une étude quantitative. Son caractère est exploratoire, je vais ainsi chercher à mesurer le niveau de connaissances des PME sur les sujets suivants : la RSE, les partenariats sociaux et l'IAE. Je vais également sonder ce qui est déjà mis en place et les besoins que les dirigeants et salariés de ces PME peuvent ressentir en termes d'accompagnement dans ces domaines. Il me paraît donc plus judicieux de collecter les informations provenant d'un maximum de répondants, plutôt que de mener des entretiens qualitatifs pouvant être moins riches.

Le questionnaire de 25 questions porte sur 3 grands thèmes : la RSE, les Partenariats sociaux, et, enfin, l'IAE et les SIAE. Vous le trouverez en intégralité dans l'Annexe 5.

Concernant l'approche, l'approche abductive est la plus pertinente pour mon sujet, c'est-à-dire des allers-retours entre les situations et les théories/concepts.

2. Administration du questionnaire

Pour ce qui est de la mise en œuvre, l'enquête a été créée via un site de sondage en ligne, Google Forms, puis a été partagée sur LinkedIn à compter du 16/07/2020. Par la suite, j'ai pris contact avec Pacte PME, FTPE, le Club PME ETI et les CPME (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises) d'Ile-de-France. Il a été envoyé par mail aux adhérents de cinq d'entre elles ; et a également été partagé dans les actualités du site de la CPME 77, ainsi que dans leur Newsletter :

▪ **Enquête partenariat entre TPE/PME et Associations**

Une étudiante en Master de Gestion des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire à l'Université Paris-Est (IAE Gustave Eiffel), s'intéresse aux partenariats pouvant être mis en place entre TPE et PME et les entreprises de l'Economie [...]

Pour les CPME n'ayant pas accepté de partager le questionnaire, les raisons données sont les suivantes :

- Les PME vivent une période compliquée, les CPME ne souhaitent pas les sursolliciter
- Manque de temps du personnel de la CPME,
- Les CPME sollicitent déjà régulièrement les PME pour répondre à des questionnaires sur des sujets variés, ils ne souhaitent pas les « inonder d'enquêtes » (Verbatim d'une CPME, recueilli par téléphone, septembre 2020),
- Une CPME a refusé de partager l'enquête d'une étudiante d'une université n'étant pas sur son département

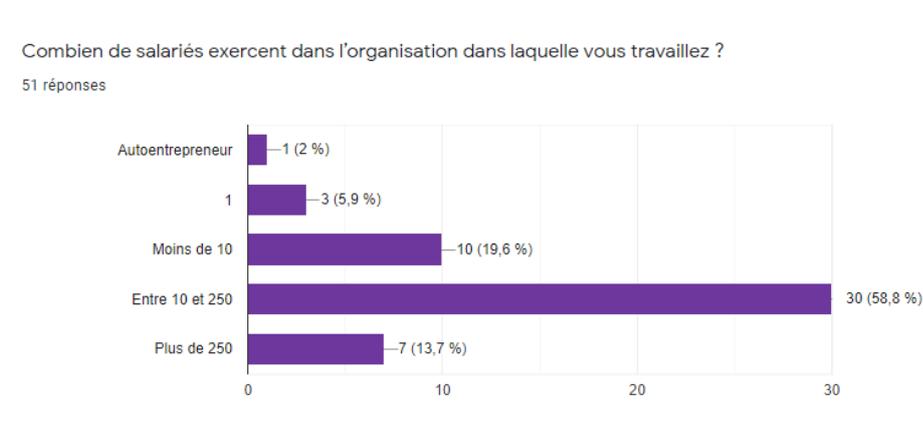
Il a également été largement partagé à mon réseau personnel sur Facebook, mais également par mail via les enseignants, et les collègues de promotion.

3. Présentation de l'échantillon

N'ayant pas de bases de données, la méthode est non-probabiliste. La population-mère est de 3,9 millions de PME. L'échantillon de 50 entreprises assure une marge d'erreur standard de +/- 14 %. Cela me semble pertinent compte tenu du sujet, mais également du contexte difficile pour les PME depuis le début de l'année 2020.

Au 15 Octobre 2020, 51 réponses ont été collectées.

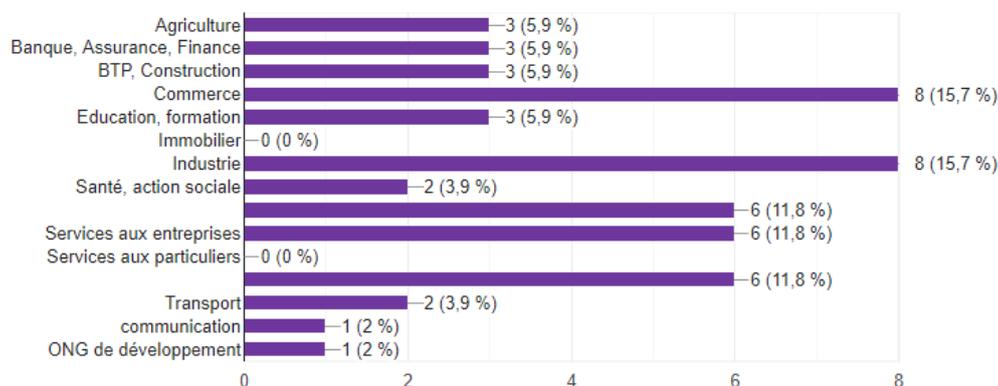
Le profil des organisations est le suivant :



Source : Google Forms

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

51 réponses



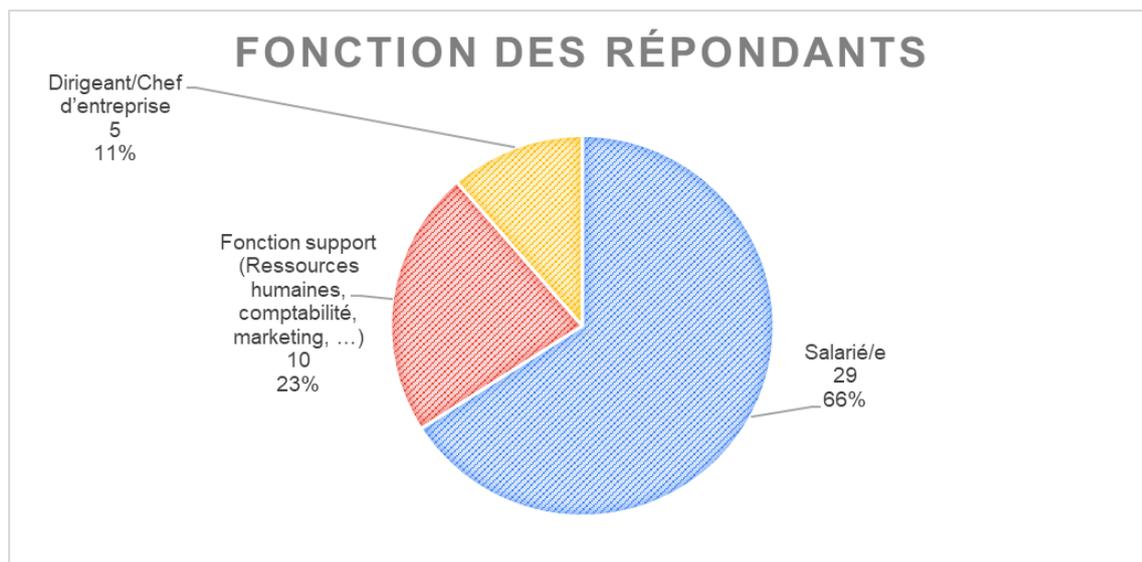
Source : Google Forms

Compte tenu de la première question, nous pouvons d'ores-et-déjà éliminé les 7 répondants exerçant dans des organisations de plus de 250 personnes. 44 réponses sont donc acceptables pour l'analyse de ce questionnaire, soit 86% des répondants. A partir de maintenant, l'ensemble des résultats présentés seront basés sur ces 44 répondants. Avec cette donnée, nous avons une marge d'erreur de +/- 15%.

En isolant ces personnes non concernées, nous obtenons les données suivantes :

- 68% des répondants travaillent dans des PME de 10 à 250 salariés (30/44)
- 23% dans des PME de moins de 10 salariés (10/44)
- 7% dans des PME avec 1 seul salarié (3/44)
- 2% en tant qu'auto-entrepreneur (1/44)

Les secteurs d'activités sont variés, avec une prédominance pour l'éducation/formation, le commerce, ainsi que les services.



« Quel poste occupez-vous au sein de l'organisation ? »

Concernant les fonctions des répondants, la majorité est constituée de salarié/es (voir tableau ci-dessus), soit 29 personnes. Nous pouvons relier cela au fait que la majorité des répondants travaillant dans des PME de 10 à 250 salariés. Nous retrouvons également 5 dirigeants ; ainsi que 10 exerçant des fonctions support.

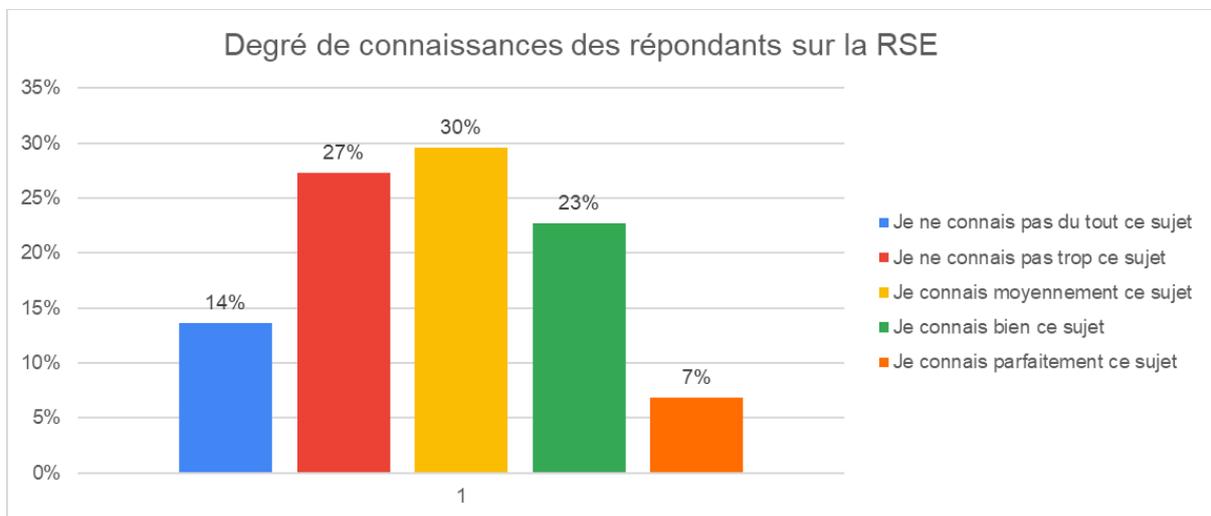
Après avoir présenté le profil des répondants, nous allons désormais nous intéresser à leurs retours sur les sujets qui nous préoccupent, à savoir la RSE, les partenariats sociaux et l'IAE.

II. Analyse des résultats de l'enquête avec liens avec les concepts

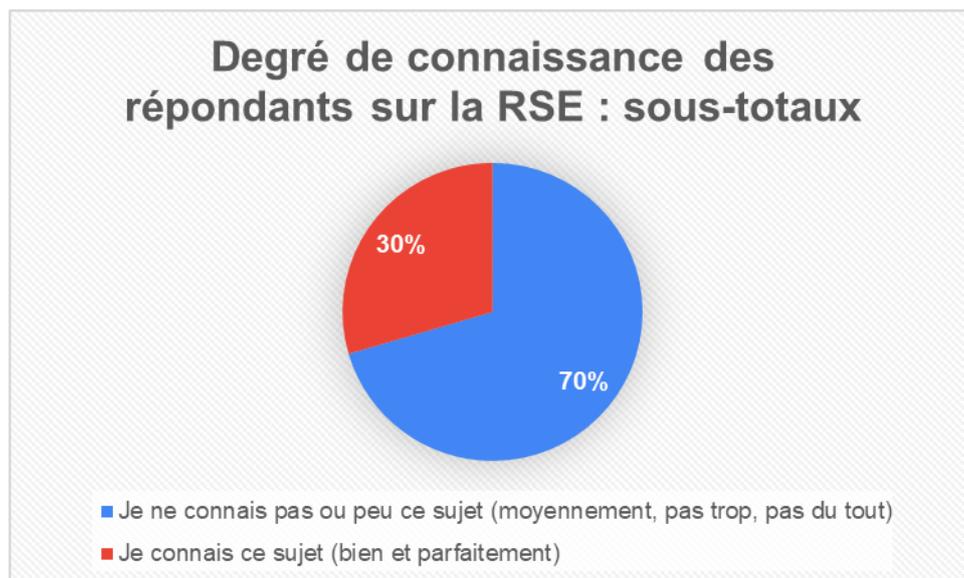
1. Résultats du questionnaire et identification des besoins

RSE

La première partie porte sur le sujet le plus global, à savoir la RSE. Pour ce qui est du degré de connaissances des répondants sur la RSE, 29.5% d'entre eux estiment bien connaître ou connaître parfaitement le sujet (soit 13 sur 44) :



« Comment estimez-vous votre degré de connaissance sur ce sujet (entre 1 et 5) ? »



« Comment estimez-vous votre degré de connaissance sur ce sujet (entre 1 et 5) ? »

30% : 13 répondants sur 44 / 70% : 31 répondants sur 44

Cela met en évidence la marge de progression au niveau de la communication des informations sur ce sujet. Ce point a déjà été soulevé dans la première partie, soulignant concrètement le manque d'informations et de sensibilisation des PME aux problématiques sociales et environnementales. Nous verrons par la suite quelques pistes pour y répondre.

Pour ce qui est de la mise en place de mesures RSE, 52% (23/44) des interrogés estiment que leur organisation en met en place rarement, voire jamais. Cette donnée est tout particulièrement intéressant puisqu'elle se rapproche de la statistique de Bpifrance Le Lab selon laquelle « 50% des dirigeants de PME/ETI ont une véritable démarche RSE et 25% une démarche structurée avec un plan d'actions à court ou moyen terme »³⁸.

Pour les autres, ces mesures sont diverses et variées. En nous basant sur le concept de « balanced concept of the firm » (Georges Enderle et Lee A. Tavis, 1998 ; Georges Enderle, 2004), nous pouvons les répartir comme suit :

| Dimension de la RSE concernée | Thème spécifique | Exemples de mesures RSE mises en place dans les organisations des répondants |
|--------------------------------------|---|---|
| Environnementale | Recyclage et traitement des déchets | « Eviter le gaspillage » « traçabilité des déchets » « recyclage » ³⁹ |
| | Impact sur la consommation d'énergie et les émissions carbone | « Limite des consommations d'énergie », « optimisation des moyens et/ temps de route jusqu'aux chantiers », « réduction de la consommation énergétique (électricité) », « véhicules de fonction électriques », « Choix des fournisseurs de proximité pour limiter empreinte carbone » |
| | Action sur les matières premières | « Obtention de prix et de label pour l'achat du bois » « Démarche sur les emballages », « Normes écologiques pour l'achat des matières premières » « emploi de matériaux nobles », « Choix de travailler avec des matériaux plus responsables et locales », « Conversion vers le Bio », « Choix des fournisseurs de proximité pour limiter empreinte carbone », « Soutien aux filières d'approvisionnement matières » |

³⁸ « RSE et PME/TPE : des moyens simples pour vous engager », Christelle Ibach, Cadre & Dirigeant Magazine

³⁹ Verbatim recueillis dans le cadre de l'enquête quantitative. Par souci de transparence, ils ont été laissés intacts sans correction des fautes d'orthographe.

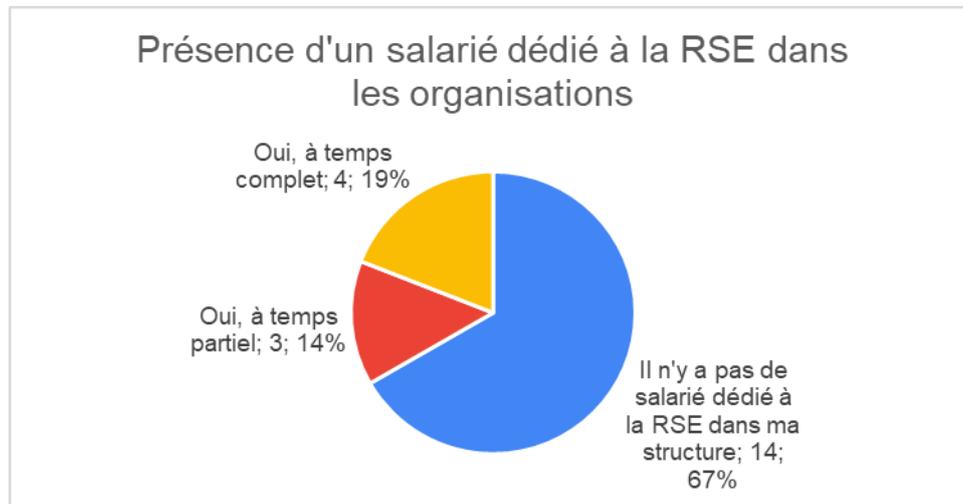
| | | |
|------------|--|---|
| Sociale | Amélioration de l'environnement et des conditions de travail | « Semaine de sensibilisation avec les salariés avec des jeux sur le développement durable », « actions auprès des collaborateurs (cours de jardinage, plantation d'arbres etc.) », « intégration de salariés de préférence en CDI », « télétravail possible », « indemnités km vélo » « Locaux au sein d'un pôle ESS », « management des ressources sur sites. Changement des mentalités sur la surconsommation », « Participation à des œuvres sociales », « Location de séjour responsable », « sécurité des conditions de travail / règles d'hygiène / covoiturage » |
| Economique | Produits / services proposés par l'organisation | « Proposition aux clients de produits eco-responsables » |
| | Baisse de la consommation | « Limite des consommations d'énergie », « optimisation des moyens et/ temps de route jusqu'aux chantiers », « réduction de la consommation énergétique (électricité) », « management des ressources sur sites. Changement des mentalités sur la surconsommation » |

A noter que certaines mesures relèvent de plusieurs dimensions de la RSE.

De même, au travers de l'ensemble de ces mesures, nous retrouvons les trois niveaux d'engagement mis en évidence par ces auteurs :

- Niveau 1 concernant les Exigences éthiques minimales : avec les exemples du « Changement des mentalités sur la surconsommation » et « Eviter le gaspillage »
- Niveau 2 portant sur les Pratiques positives allant au-delà des exigences minimales » : avec les « Choix des fournisseurs de proximité pour limiter empreinte carbone » et « Choix de travailler avec des matériaux plus responsables et locales »,
- Niveau 3 sur les Aspirations pour des idéaux éthiques : avec notamment « Proposition aux clients de produits eco-responsables »

Pour les 21 répondants dont l'organisation a d'ores-et-déjà entamé une démarche, vous trouverez ci-après la répartition entre celles ayant un salarié dédié à la RSE et les autres :



« Un/e salarié/e de votre entreprise travaille-t-il/elle plus particulièrement sur le sujet ? »

Le fait que la grande majorité des structures n'ait pas de salarié dédié à la RSE s'explique notamment par le fait que, comme vu précédemment, 4 répondants travaillent en temps qu'auto-entrepreneur ou avec un seul salarié. De plus, nous pouvons relier cela aux manques de moyens de ces structures, devant ainsi se concentrer sur leur cœur de métier.

Nous pouvons également en déduire que, bien que certaines organisations ne disposent pas d'une ressource en interne dédiée à la RSE, des mesures sont tout de même mises en place.

Nous pouvons alors faire des suppositions, cela peut être consécutif :

- À une initiative individuelle ?
- À la nécessité de se conformer à une loi tel que le décret « 5 flux » obligeant les organisations produisant plus de 1100 litres de déchets par à les trier et de les valoriser⁴⁰ ?
- À la concurrence présente sur le marché ?
- À la réponse à un clause sociale (cf. partie 1) ?

⁴⁰ « Gestion des déchets en entreprise : Que dit la loi ? », Site de Recygo, 2020,

Pour conclure sur ce sujet, 21 répondants sur 44 estiment que leur organisation se projette dans une démarche RSE d'ici 1 an. Et, 75% (33/44) des répondants ressentent le besoin d'avoir plus d'informations concernant la RSE.

Partenariats sociaux

Près de 30% (13/44) organisations concernées par mon questionnaire sont déjà en relation avec des organisations de l'ESS, dans le cadre de partenariats sociaux, soit la quasi-totalité des répondants travaillant dans une structure ayant initié une démarche RSE.

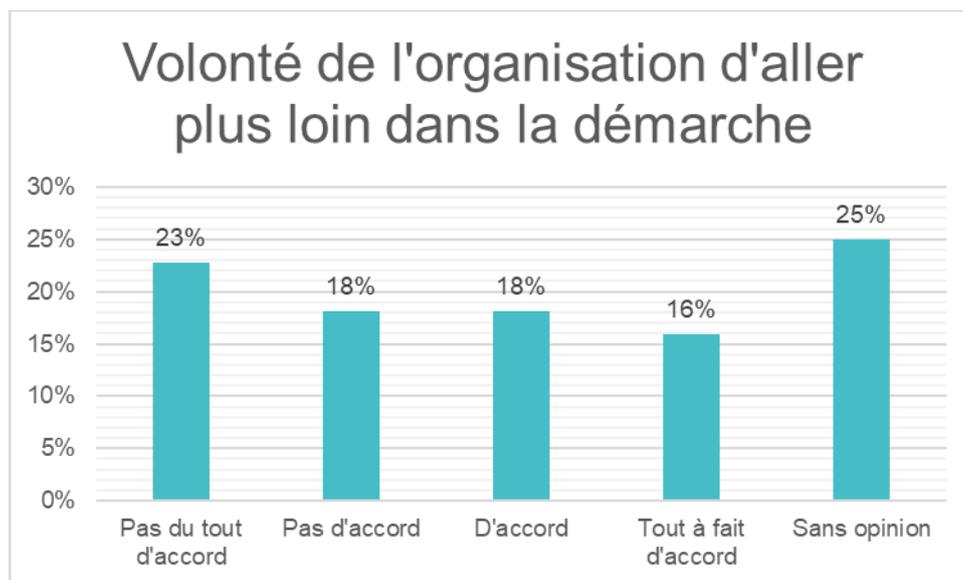
En nous basant sur les recherches de Charles-Benoît Heidsieck (2018)⁴¹, nous pouvons classer les exemples de répondants en différentes catégories :

| Forme de partenariat social | Mécénat | Coopération économique | Pratiques responsables |
|------------------------------------|---|--|--|
| Exemples donnés par les répondants | « Sponsoring d'associations et mécénat » « Don de produits » « Don alimentaire » Soutien d'« une Association ayant pour but l'éducation est (des) enfants en Afrique et construction de moyens de transports plus fiables sur le territoire africain » | « Dans le cadre de notre sourcing. Nous nous appuyons sur les associations afin de diffuser nos offres de formation » Implantation aux « Ecosolies » : une association se définissant comme un « pôle de coopération et d'innovation sociale » « Partenariats avec un ESAT les papillons blancs » « Des personnes handicapées font l'entretien du jardin, et partenariat avec l'association des étoiles et des femmes (stagiaire cuisine pour une réinsertion professionnelle » | « Un comité en interne s'occupe d'organiser des journées ou demi-journées avec des associations : les salariés disposent de 3 jours par an pour des activités telles que la collecte des Restau du coeur ou participer à des courses solidaires. » « Covoiturage solidaire » Travail avec des « Associations écologiques » |

⁴¹ Voir Annexe 2

A l'exception de l'Innovation sociétale, les PME interrogées interviennent donc sur différentes formes de partenariats sociaux. Il convient de rappeler que le processus de l'innovation sociétale est long, coûteux et qu'à l'heure actuelle, seulement 5% des PME ont engagé des dépenses dans le domaine de la R&D et de l'innovation. Cela explique le fait que nous ne retrouvons pas cette forme dans les réponses obtenues.

Pour ce qui est de savoir si les entreprises émettent le souhait d'aller plus loin dans la démarche de créations de partenariats, les retours sont très partagés :

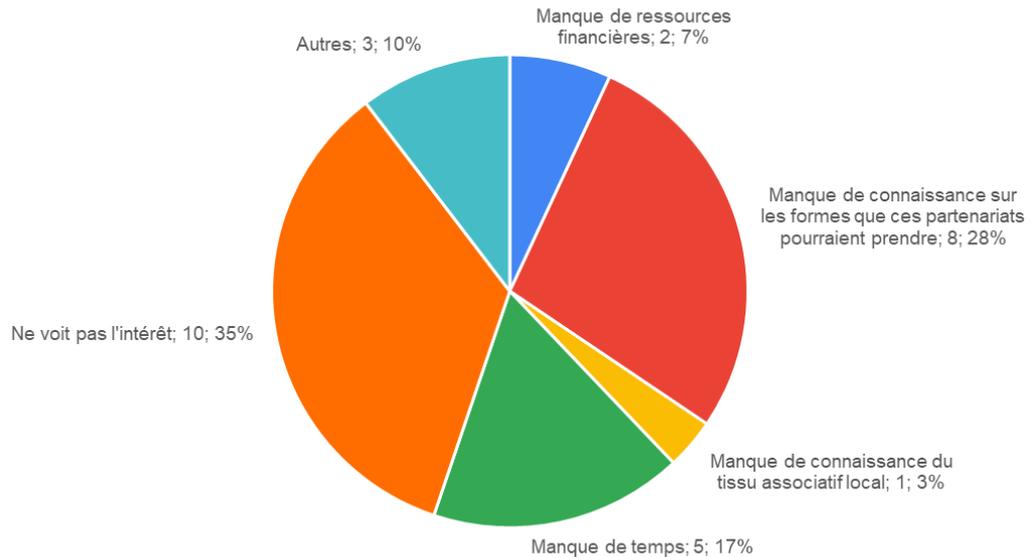


« Est-ce une volonté de votre entreprise d'aller plus loin dans cette démarche ? »

A noter qu'un quart des répondants est sans avis sur la question.

Les freins à la mise en place de partenariats sociaux et mis en avant par les répondants sont les suivants :

Freins à la mise en place de partenariats sociaux



« Si non, pour quels motif(s) ? »

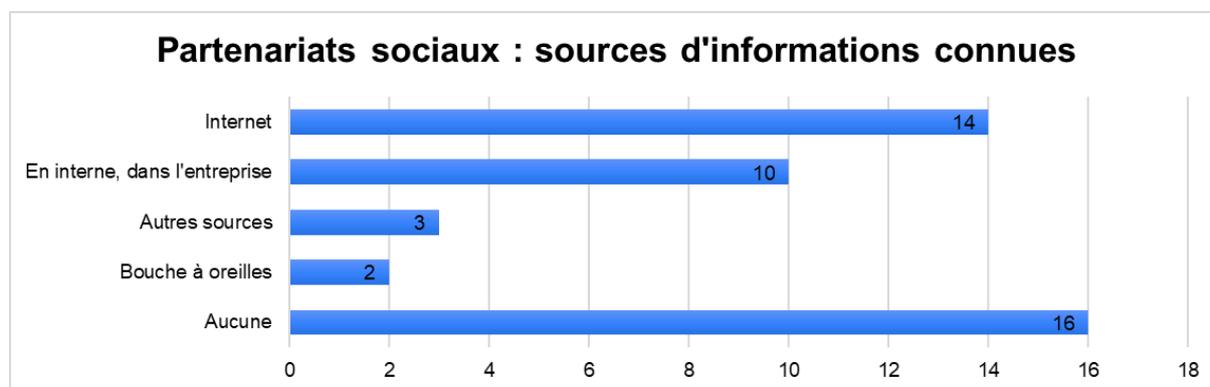
Dans la catégorie Autres, les raisons suivantes ont été invoquées : « Pas la préoccupation actuelle. La crise économique nous pousse à nous occuper en priorité de l'entreprise et la maintenir à flot » ; « Décisions prises au siège social au Danemark » ; « Je ne connais pas les volontés de mon entreprise a ce sujet » ; « Trop jeune et petite structure pour penser à tout ça ».

Parmi les deux réponses les plus citées, nous retrouvons « Ne voit pas l'intérêt » et « Manque de connaissance sur les formes que ces partenariats pourraient prendre ». Un réel travail d'information et de documentation est à effectuer à ces deux niveaux afin de mettre en exergue les avantages pour les PME de ces partenariats, mais également leur diversité. Nous retrouvons ensuite logiquement le manque de temps et de ressources financières, freins soulevés lors de la première partie de ce mémoire.

Pour ce qui est de l'information, 29 répondants sur 44 ont exprimé le besoin d'avoir des supports particuliers à ce sujet par différents biais :

- 15 par des formations ou des rencontres avec des professionnels, par exemple : « moyens de rencontre pour échanger directement avec les acteurs RSE », pour « présenter les outils »
- 9 par le moyen de documentation papier, avec par exemple « Annuaire des assos, proposition d'idées, newsletter »
- 5 par le biais d'un centre d'informations, dont 1 « vers qui se tourner pour avoir prospectus et formation »
- 4 par internet, aux moyens de mail (1 répondant), d'un webinar (1 répondant) mais également d'une plateforme dédiée (2 répondants) avec « bonnes pratiques, étapes à suivre, actions concrètes, contacts utiles par secteur... »
- Enfin, deux répondants expriment le souhait de « Possibilités existantes liées à ma situation » et « Toute forme est la bienvenue ».

A l'heure actuelle, les sources existantes cités sont diverses :



« Quelles sources d'informations avez-vous à l'heure actuelle ? »

Nous pouvons souligner le fait que 16 répondants (sur 44) n'en ont aucune. Nous retrouvons ensuite Internet sous différentes formes : sites internet, recherches Google, mais également MOOC et Webinar. Enfin, il est intéressant de noter que 10 répondants sur 44 obtiennent des informations sur les partenariats sociaux au sein même de leur organisation.

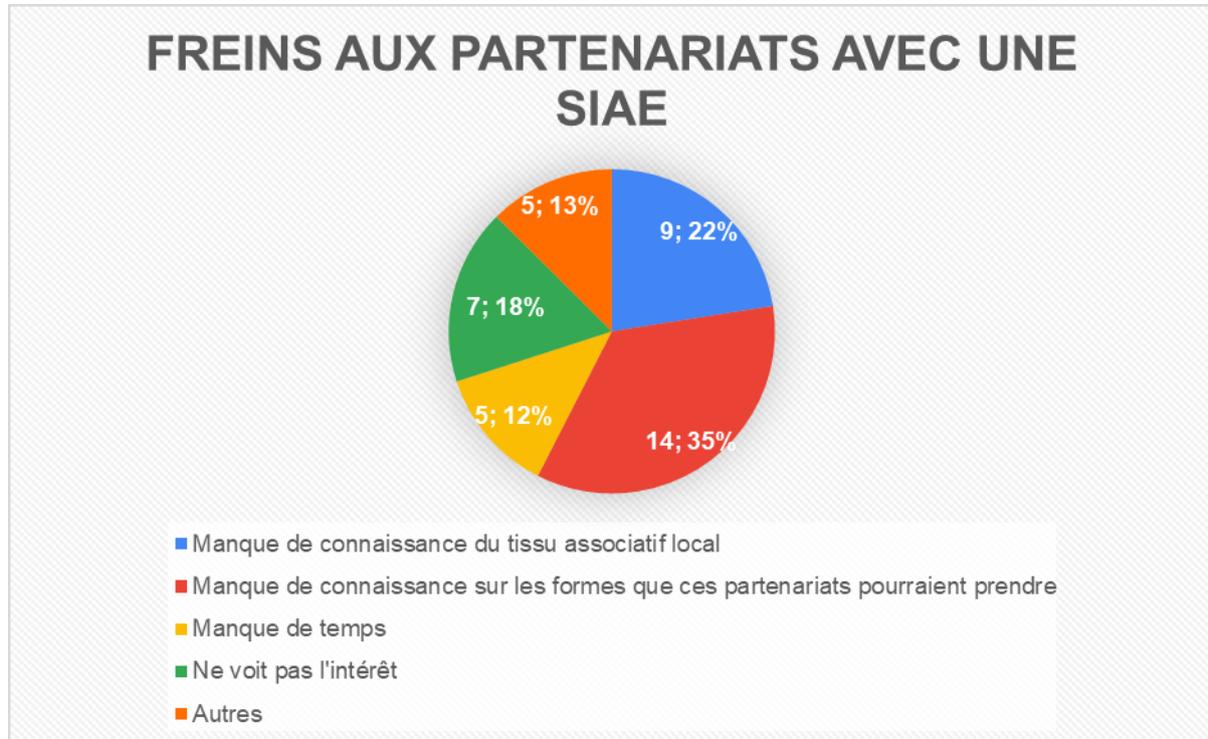
IAE ET SIAE

Sur les 44 répondants, 10 connaissent le terme d'Insertion par l'Activité Economique. 3 des répondants disent déjà travailler avec des Structures d'Insertion par l'Activité Economique :

- « C'est un de nos fournisseurs »
- « Les papillons blancs » : association « pour l'épanouissement, l'insertion et l'autonomie des personnes en situation de handicap, dans une société respectueuse des différences »⁴²
- « Les personnes handicapées pour le jardin »

Ces informations ne nous permettent pas de déterminer les conventions d'insertion mises en place, au sens de Philippe Semenowicz (2018). Nous pouvons néanmoins imaginer que la première réponse induit un contrat marchand entre l'organisation et la SIAE. De même, pour la troisième réponse.

Pour ce qui est des répondants dont l'organisation n'est pas en lien avec une SIAE, les freins invoqués sont les suivants :



« Si non, pour quels motifs ? »

⁴² Site Les Papillons Blancs, 2020

Dans la catégorie Autres, nous retrouvons les raisons suivantes : « Trop petite structure », « Déjà en relation avec un ESAT », « Ne suis pas décisionnaire », « Pas à ma connaissance », « NSP ».

Tout comme pour les partenariats sociaux, les principaux freins reposent sur un manque de connaissance, que ce soit au niveau du tissu associatif local, ou sur les formes que ces partenariats avec des SIAE pourraient prendre.

Pour ce qui est de la question portant sur le fait de savoir si c'est une cause à laquelle l'organisation concernée pourrait être sensible :

- 7 répondent un Oui, dont 1 « car c'est important pour pouvoir fidéliser les salariés » et 1 « pour permettre l'insertion sociale »

Cela fait du sens avec le carré magique de Charles-Benoît Heidsieck (2018),

- 10 peut-être, dont 5 avec des conditions « avec du temps et une meilleure trésorerie », « si mon entreprise était amené à se développer », « si ce n'est pas un gros investissement humain coûteux », « mais en interne ils n'ont pas les ressources et le temps pour le faire » « si elle trouve le temps »

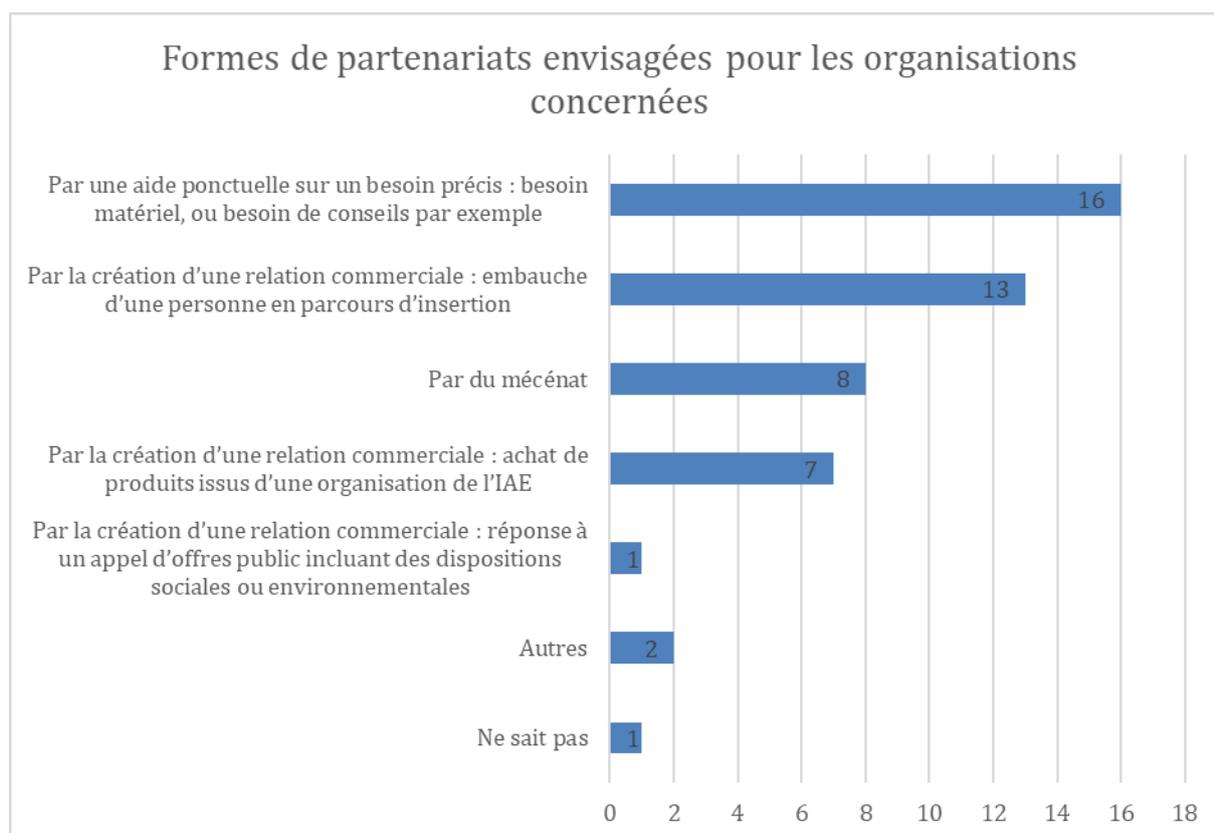
Nous retrouvons ici beaucoup de craintes quant à l'investissement financier et temporel induit par ce type de partenariat, point sur lequel les PME ont besoin d'être rassurées.

- 4 ne savent pas
- 2 ne pensent pas car 1 « je ne crois pas car petite structure, chaque collaborateur a déjà beaucoup de choses à gérer donc personne pour s'en occuper potentiellement »
- 3 non : il serait pertinent de creuser ces réponses afin de déterminer les raisons de ce non.

En résumé, ces réponses rejoignent les avantages pour les PME de s'engager dans ce type de relations, notamment au niveau interne pour accroître l'engagement de ses salariés, mais également pour avoir un impact sur la société et sur les parties prenantes. Les autres réponses rejoignent les freins, notamment aux niveaux humains et financiers.

Les 7 répondants à la question « Connaissez-vous des entreprises ou associations opérant dans ce domaine autour de vous ? » ont cités les noms suivants : Numerik EA, Ecodair, ARES, ESAT dans le Morbihan, Emmaüs, La feuille d'érable, Formation pôle emploi. Ces répondants permettent d'illustrer l'attache territoriale des PME, notamment sur un domaine aussi spécifique que l'IAE.

Enfin, les formes de partenariats à privilégier dans les organisations des répondants sont les suivantes :



« Selon vous, comment serait-il possible pour votre entreprise de mettre en place un partenariat avec une entreprise / association de l'IAE (appelées Structures d'Insertion par l'Activité Economique - SIAE) ? »

Dans les Autres réponses, nous retrouvons : « Imposer aux entreprises de travailler avec des associations » ; « Relation commerciale : manutention, transports, nettoyage ».

Les pistes de l'aide ponctuelle et du mécénat sont donc les solutions plus privilégiées, mais également les moins engageantes. Cela illustre la théorie de Philippe Semenowicz (2018) selon laquelle les PME vont chercher une plus faible implication des entreprises privées

lucratives pour correspondre avec le temps qu'elles ont à accorder à ces sujets. Par ailleurs, il est intéressant de souligner la deuxième réponse la plus donnée, à savoir « Embauche d'une personne en parcours d'insertion ». Cette réponse démontre la volonté des PME de s'impliquer en interne, mais également de s'engager humainement dans l'insertion d'une personne. Nous retrouvons ici la notion de management à taille humaine, caractéristique des PME. Enfin, la réponse « l'achat de produits issus d'une organisation de l'IAE » n'est pas sans rappeler le glissement vers une logique marchande s'opérant actuellement dans le secteur des SIAE, et pouvant ainsi servir les deux parties. Enfin, en dernière position, les appels d'offre publics ne semblent pas plébiscités.

Pour conclure sur ce questionnaire, il a permis de confirmer les données avancées lors de la première partie de ce mémoire, tout en mettant en évidence un réel besoin d'informations de la part des PME concernant la RSE et les partenariats sociaux. Il a également permis de souligner les craintes liées à ceux-ci, notamment au niveau financier et temporel. Cependant, et après retours, certains points sont à améliorer : des questions sont trop larges telle que « La mise en place de mesures RSE fait-elle partie du quotidien de votre entreprise ? ». La distinction n'est pas très claire entre « Oui, en partie » et « De temps en temps ». Donner une temporalité aurait permis de mieux analyser les réponses. De même, pour la question « Selon vous, comment serait-il possible pour votre entreprise de mettre en place un partenariat avec une entreprise / association de l'IAE (appelées Structures d'Insertion par l'Activité Economique - SIAE) ? », il aurait été pertinent d'ajouter la notion de sous-traitance. Enfin, il serait intéressant de mener une enquête plus approfondie en adressant le questionnaire à l'ensemble des PME afin d'avoir une photographie plus globale et plus représentative de la réelle constitution des PME, puisqu'ici la majorité des PME représentées compte entre 10 et 250 salariés, alors que la moitié des TPE françaises n'ont pas de salariés. Enfin, il aurait également été pertinent d'ajouter dans la définition des SIAE le fait qu'elles soient soumises aux principes d'efficacité, de concurrence et de connexionnisme : valeurs et défis très présents chez les PME.

Nous allons à présent nous attacher à donner des préconisations afin d'accompagner les PME dans la création de partenariats avec des RSE.

2. Préconisations

Proposition d'outils pour accompagner les PME

En nous basant sur les dires des répondants, ils ont essentiellement besoin d'informations, mais également d'être convaincus par la démarche de partenariats entre PME et SIAE. Les informations telles que la démarche à suivre, les conseils, les contacts utiles sont autant d'éléments qui peuvent être facilement compilables sous plusieurs formats. Ces différents formats seront présentés du plus général au plus local.

Tout d'abord, outre les sources internes aux PME, nombre de répondants recherchent les informations sur Internet. Il serait intéressant d'exploiter ce biais par différents moyens. Ainsi la création d'un site internet reprenant les différentes rubriques citées précédemment serait le moyen le plus adéquat pour diffuser le plus rapidement et facilement les informations au plus grand nombre. Concernant le coût, pour un site vitrine, il faudrait compter entre 500€ et 8000€ par an⁴³, auxquels rajouter le salaire de la personne en charge de la mise à jour (en insertion par exemple). L'Agence Web 10mentionWeb, un Atelier et Chantier d'Insertion basé dans le 75, le 91 et le 92, est spécialisée dans la création de contenus Web par des personnes en insertion. Elle s'inscrirait ainsi parfaitement dans la démarche⁴⁴. Enfin, il s'agira de définir l'organisme / association en charge de ce site, qui peut être côté PME, tout comme côté SIAE.

Ce site pourrait servir de support pour la diffusion d'un autre média que sont les vidéos. Ainsi, l'idée serait de créer des courtes vidéos sur les partenariats sociaux entre PME et SIAE. Les différents thèmes abordés pourraient être : Qu'est-ce qu'un partenariat social ? Qu'est-ce qu'une SIAE ? Retours d'expériences (positives comme négatives) – tout ce qui peut interroger les PME souhaitant s'engager dans cette démarche. Cette solution serait la plus économique compte tenu du fait que la création d'une chaîne Youtube est gratuite. Les intervenants seraient recrutés sur la base du volontariat. Cependant, tout comme pour le site internet, une personne devra être mobilisée pour filmer, monter et publier les vidéos.

Pour ce qui est du volet formations, elles pourraient s'adresser aux deux publics. Dans le contexte actuel, un Webinar ou un MOOC, tel que celui créé par l'ESSEC « Ces partenariats

⁴³ « Combien coûte un site internet ? », Yassine Hamou Tahra, 05/11/2020

⁴⁴ « Notre expertise », Site de 10mentionWeb, 21/10/2020

qui changent le monde » pourrait permettre d'allier le retour de professionnels à des connaissances théoriques sur le sujet. L'avantage de ce support est que chacun peut se l'approprier individuellement, mais il peut également être diffusé en entreprise de manière plus professionnelle. Il peut, de plus, mener à une certification sous la forme d'un diplôme, point valorisant pour les PME comme vu précédemment, mais également pour les salariés. En marge de cela, un système de parrainage pourrait être mis en place afin de faire accompagner les PME souhaitant se lancer dans ce type de projets par des organisations l'ayant fait avec succès.

Pour rester sur cette idée de partage d'expériences, au niveau local, nous pouvons également imaginer l'organisation d'un forum entre PME et SIAE. L'idée serait de faciliter la rencontre entre ces deux parties, par la tenue de stands par les SIAE avec lesquelles les PME pourraient discuter en direct. Un travail préliminaire pourrait être effectué auprès des SIAE pour recenser les informations suivantes : type de structures / localisation / type de biens ou services proposés / pistes de partenariats possibles. Afin de s'assurer de la présence d'un maximum de participants, il serait intéressant de l'organiser en marge d'un autre événement, pendant le mois de l'ESS par exemple. En complément de cela, il serait intéressant de lister l'ensemble des initiatives mises en place entre PME et SIAE, et les consigner dans un cahier des initiatives.

Livret / dépliant

Pour commencer à une échelle encore plus locale, un livret ou un dépliant pourrait permettre, dans un premier de communiquer sur les cinq informations primordiales à retrouver selon les répondants, que sont :

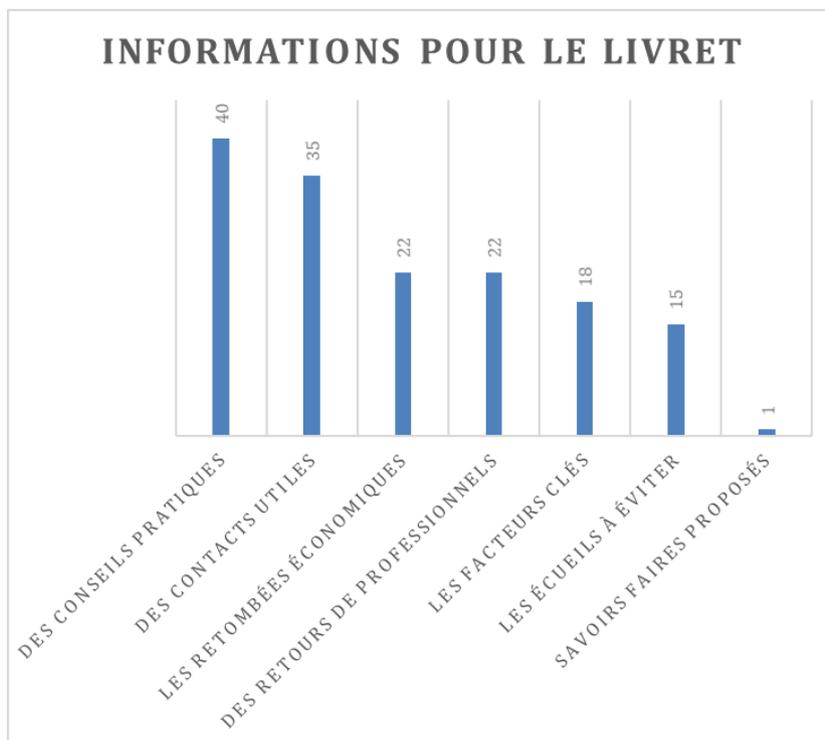
Des conseils pratiques

Des contacts utiles

Les retombées économiques

Des retours de professionnels

Les facteurs clés d'un partenariat réussi



« Dans l'hypothèse où un livret était créé sur la création de partenariats avec des SIAE, quelles informations aimeriez-vous y retrouver ? (Choisir 3 réponses) »

Ces données reprennent les points clés attendus dans un format court par des professionnels. L'avantage du dépliant est que son coût est restreint : 450€ pour 1000 exemplaires en passant par le site de création de design en ligne Canva⁴⁵ et dont l'envoi pourrait être assuré par l'Entreprise d'Insertion parisienne Ares Services spécialisée dans la mise sous pli et la logistique⁴⁶. Par le biais de ce site, les informations essentielles pourraient être diffusées largement dans tous les lieux susceptibles de toucher les PME et les SIAE : CCI, forums, centres de formations, ... Il serait aussi utile de s'appuyer sur les liens étroits existants entre les PME et les réseaux (fédérations, ...) et les collectivités territoriales.

En nous basant sur les retours des interrogés, nous avons imaginé les visuels suivants pourraient être envisagés. Vous en retrouverez une version plus grande en Annexe 7.

⁴⁵ Tarification, Site de Canva.com, Octobre 2020

⁴⁶ « Logistique », Groupe ARES, 20/10/2020

Recto :

QU'EST-CE ... ?

La RSE ?
La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs partenaires.

Les partenariats sociaux ?
Ce sont des alliances mises en place entre les entreprises privées lucratives et associations. Il existe différentes catégories de partenariats, tels que le mécénat ou le partage de pratiques responsables

Les acteurs majeurs de l'insertion par l'activité professionnelle

FOCUS SUR LES SIAE

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) emploient des personnes en difficulté socioprofessionnelle tout en développant des activités économiques pour faciliter leur inclusion.

En France, cela représente

- 1955 Ateliers et chantiers d'insertion
- 950 Entreprises d'insertion
- 680 Associations intermédiaires
- 270 Entreprises de travail temporaire d'insertion

Voici quelques exemples :

Réseau **Adecco** Insertion

SOLICITELE

EMMAUS FRANCE

RETROUVEZ LES SIAE PRÈS DE VOTRE ORGANISATION

Grâce à l'annuaire des SIAE présent sur le site www.grafie.org, vous pouvez retrouver les SIAE proches de votre organisation !

GRAFIE

NE MANQUEZ PAS

LE MOIS DE L'ESS AU MOIS DE NOVEMBRE, avec notamment :

Employer à temps partagé avec le groupement d'employeurs GEDIA
Infos : lemois-ess.org
26/11/2020 - Aix sur vienne (87)

Rencontre "IAE & Inclusion durable en entreprise : innover pour réussir ses recrutements en Ile-de-France". Infos : GRAFIE.org
03/12/2020 - Ile-de-France

Retrouvez tous les événements ici :

PME : CRÉER DES PARTENARIATS AVEC DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les éléments clés, les facteurs de réussite :
Laissez-vous accompagner dans votre démarche sociale et solidaire !

La page de gauche a pour vocation d'informer sur les termes de base tels (RSE, partenariats sociaux et SIAE) pour se conformer avec le besoin d'informations ressorti lors de l'enquête. Au centre, les PME d'Ile-de-France pourront retrouver les SIAE situées près de leur local en se rendant sur le site du GRAFIE, Groupement Régional des Acteurs Franciliens de l'IAE. Ce site très complet, permet notamment d'accéder aux fiches des SIAE en fonction de ce que les entreprises recherchent comme biens ou services. De plus, pour chaque SIAE, nous pouvons retrouver les informations : « Partenariats souhaités avec les entreprises » et « Positionnement sur les marchés publics, appels d'offres et marchés avec clauses sociales », comme pour l'ACI 10mentionWeb par exemple⁴⁷ ; ainsi que les personnes à contacter. Cela peut être un très bon point de départ pour les PME souhaitant obtenir des informations sur une SIAE. Néanmoins, ce point sera à actualiser en cas de diffusion hors Ile-de-France. Enfin, en dessous, nous retrouvons une liste de quelques événements pertinents en lien avec le sujet, ainsi qu'un QR code renvoyant sur l'ensemble des événements répertoriés sur le site du GRAFIE.

⁴⁷ « Colombbus », GRAFIE, 20/10/2020 <http://www.grafie.org/colombbus>

Verso :

Pour le verso du dépliant, nous rentrons plus dans le détail des partenariats sociaux en explicitant les différentes formes qu'ils peuvent prendre, et en insistant sur l'avantage fiscal par rapport aux PME. Au centre, nous retrouvons un retour d'Humando visant à rassurer les PME quant au professionnalisme des SIAE. Enfin, sur le volet droit, et comme souligné lors du questionnaire, nous retrouvons les facteurs clés de réussite basés sur l'étude documentaire menée précédemment, mais également les raisons pour une PME de se lancer dans ce type de partenariat.

Plus globalement, ce dépliant a pour vocation d'informer, mais également à rassurer les PME sur les possibilités de création de partenariats avec des SIAE, sur leur indépendance quant à leur implication à ce sujet et leur donner envie d'en savoir plus.

Conclusion et ouverture

Nous assistons depuis quelques années à une prise de conscience liée aux enjeux sociaux et climatiques actuels. Il est intéressant d'observer que les organisations se sentent de plus en plus parties prenantes et responsables de ces deux sujets.

L'étude menée a ainsi permis de mettre en évidence les motivations pour les entreprises à s'engager dans une dynamique RSE, et d'autant plus pour les PME de par leur nature. Elle a également permis de montrer que le partenaire à associer, en l'occurrence les SIAE, ont de nombreux points d'ancrage en commun avec eux. Ces rapprochements, notamment au niveau éthique, créent un terrain favorable à la mise en place de partenariats sociaux. Ce point a été confirmé lors de l'étude quantitative qui a également révélé un manque d'informations de la part des PME, mais également l'existence de liens déjà mis en place pour certaines d'entre elles.

Néanmoins, l'élément crucial à prendre en compte réside dans les craintes des PME liées à des questions de temps et d'argent. Les préconisations développées visent à réduire ces peurs et créer facilement des alliances entre ces deux types d'interlocuteur, notamment à travers le dépliant explicatif. Il s'agirait désormais de déterminer s'il revient aux réseaux de PME ou de SIAE d'investir le dossier.

Pour conclure, nous pouvons dire que la crise sanitaire actuelle a permis de mettre en exergue l'importance de l'accompagnement des personnes isolées et donc plus vulnérables. L'Etat s'en est ainsi saisi lors du confinement de Mars 2020 avec l'assouplissement des règles pour les personnes en situation de handicap⁴⁸. A mon sens, cet isolement et cette vulnérabilité justifient, à elles-seules, l'intérêt et le devoir de la société et des territoires de s'investir dans la diversification des formes d'insertion de ces publics.

⁴⁸ « Macron : aménagement du confinement pour certains handicaps », par l'AFP pour Handicap.fr, 02/04/2020

Références

Bibliographie (en format APA)

- Akeb, H., Delchet-Cochet, K. & Vo, L. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10(2), p. 5-27
- Balzani, B., Creusat, E. & Garcia-Bardidia, R. (2018). V. L'Insertion par l'Activité Economique : une catégorie à exclure ? Dans : Amina Béji-Bécheur éd., *GESS : Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires Caen, France : EMS Editions*, pp. 100-123
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification*, Gallimard, Paris.
- Bon, V. & Taccola, S. (2015). De l'engagement RSE des PME à leur performance sociétale. *Enjeux et explicitation. Prospective et stratégie*, numéro 6(1), p. 97-113
- De Kok, J.M.P. et Uhlaner, L.M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), p. 273-291
- Eymard-Duvernay F. (2004), *Économie politique de l'entreprise*, La Découverte, Paris, p. 84
- Eymard-Duvernay F. (1989), Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 329-360.
- Goffee, R. et Scase, R. (1995). *Corporate realities : The dynamics of large and small organisations*. London : International Thomson Business Press.
- Helfrich V., Rimaud MN et Dupre La Tour C. Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS. *RIODD 2016*, Jul 2016, Saint-Étienne, France
- Jenkins H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, p. 241-256.
- Kechiche A., Soparnot R., "CSR within SMEs : Literature Review", *International Business Research*, vol.5, n°7, 2012, p. 97-104.
- Les Blouses Roses Comité de Paris et sa périphérie, « Embellir la vie à l'hôpital et en maison de retraites », Ressource interne, 2019
- Lynch-Wood, G., Williamson, D., et Jenkins, W. (2009). The over-reliance on self-regulation in CSR policy. *Business ethics : a European review* 18(1) : p. 52-66.
- CK Prahalad (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicating Poverty Through Profits*
- Chapron S., Fonlupt P., Heidsieck CB., Pelletret C., Audibert P., Quentin S., Jonot L., Picouays E. (2014). *Guide Construire ensemble*, p. 35

Semenowicz, P. (2018). « Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique ». Revue Française de Socio-Économie, 20(1), p. 217-234

Sharma, S. et Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. Strategic Management Journal, 19(8), p. 729–753.

Torres O., “Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité”, Revue Française de Gestion, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138

Waddock S. A. (1988), « Building successful social partnerships », Sloan Management Review, été, p. 17-23

Netographie (par thème) :

Titre article, Auteur ou site de parution, Date de parution (si indiquée), Date de consultation (vérification au 21/10/2020), Adresse

✓ PME :

« Baromètre des TPE/PME dans l'économie française en 2019 », Les Echos, 21/01/2020, plus disponible au 21/10/2020 : [https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/barometre-des-tpe-pme-dans-leconomie-francaise-en-2019-19385/#:~:text=Parmi%20ces%2099%2C9%25%20de,ETI\)%20et%20274%20grandes%20entreprises.](https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/barometre-des-tpe-pme-dans-leconomie-francaise-en-2019-19385/#:~:text=Parmi%20ces%2099%2C9%25%20de,ETI)%20et%20274%20grandes%20entreprises.)

« L'entreprise, c'est quoi ? », Facileco, 2012, 21/10/2020 : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi>

✓ RSE :

« Commission Européenne: nouvelle définition de la RSE », Julien, Site de la responsabilité sociale, 26/10/2011, 20/10/2020 : <https://responsabilite-sociale.com/2011/10/26/commission-europeenne-nouvelle-definition-de-la-rse/>

« Le reporting extra-financier des entreprises », Ministère de la Transition Ecologique, 07/02/2019, 21/10/2020 : <https://www.ecologie.gouv.fr/reporting-extra-financier-des-entreprises>

« La RSE est-elle obligatoire pour les TPE et PME ? », Site Lost in Transition, accélérateur d'éthique en entreprise, 26/07/2019, 21/10/2020 : <https://lostintransition.fr/la-rse-est-elle-obligatoire-pour-les-tpe-et-pme#:~:text=Pas%20d'obligation%20RSE%20stricto%20sensu%20pour%20les%20PME%20et%20TPE&text=La%20RSE%20fait%20aujourd'hui,internationale%2C%20l'ISO%2026000.&text=Cette%20norme%20constitue%20une%20base,obligation%20r%C3%A9glementaire%20pour%20les%20entreprises.>

« RSE et PME/TPE : des moyens simples pour vous engager », Christelle Ibach, Cadre & Dirigeant Magazine, 13/01/2020, 20/10/2020

✓ **Insertion et SIAE :**

« Insertion » Portail de la Solidarité, 21/10/2020 : <https://www.solidaire-info.org/domaines/insertion>

« Insertion par l'activité économique », AVISE, 21/10/2020 : <https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique>

« Les SIAE, des entreprises de l'ESS bien spécifiques », AVISE, 10/01/2020, 21/10/2020 : <https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/les-siae-des-entreprises-de-less-bien-specifiques>

« Les structures de l'IAE : une définition commune », AVISE, 25/04/2019, 21/10/2020 : <https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/les-structures-de-liae-une-definition-commune>

« ESAT / Etablissements et Services d'aide par le travail », Site du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 22/01/2019, 21/10/2020 : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/handicap-et-travail/article/esat-etablissements-ou-services-d-aide-par-le-travail>

« ESAT de la Vertonne », Site de Coopterrri, 2020, 21/10/2020 : <https://www.coopterrri.fr/membres/la-vertonne/>

« Réponses aux clauses d'insertion », Humando, 2018, 21/10/2020 : <https://www.humando.fr/humando-insertion/#clausesInsertion>

Site Les Papillons Blancs, 2020 : <https://papillonsblancs91.fr/>

« Notre expertise », Site de 10mentionWeb, 21/10/2020 : <https://www.10mentionweb.org/>

« Colombbus », GRAFIE, 20/10/2020 : <http://www.grafie.org/colombbus>

« Logistique », Groupe ARES, 20/10/2020 : <http://www.groupeares.fr/nos-metiers/logistique/>

✓ **Innovation sociale :**

« Innovation sociale », AVISE, 21/10/2020 : <https://www.avise.org/decouvrir-less/innovation-sociale>

« L'innovation sociale un levier pour le développement des territoires », ARF et AVISE, Juillet 2012, 21/10/2020 :

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201207_Avise_Guide_Innovation_sociale.pdf

La Loi du 31 Juillet 2014 - article 15 ESS, Site public de l'accès au droit, 21/10/2020 :

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000029313296/>

« Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Julie Cloutier, CRISES, 2003, 21/10/2020 :

<https://crises.uqam.ca/cahiers/et0314-quest-ce-que-linnovation-sociale/>

✓ **Partenariats sociaux :**

MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC , 2018, 21/10/2020 :

https://www.coursera.org/learn/partenariats-qui-changent-le-monde/home/welcome?utm_medium=email&utm_source=other&utm_campaign=opencourse.c3h4zZREEeWBAQoVMoNgNQ.opencourse.annoncements~opencourse.c3h4zZREEeWBAQoVMoNgNQ.courseBranchStart

« Mécénat d'entreprise des TPE/PME : les petites entreprises bénéficient d'une plus grande réduction d'impôt », Netpme.fr, 16/01/2019, 21/10/2020 :

<https://www.netpme.fr/actualite/mecenas-dentreprise-des-tpe-pme-les-petites-entreprises-beneficient-dune-plus-grande-reduction-dimpot/>

« Qu'est-ce qu'une association ? », La Rédaction, Vie Publique République Française,

28/05/2019, 21/10/2020 : <https://www.vie-publique.fr/fiches/24076-quest-ce-quune-association>

« Faire un don en nature », Restos du Cœur, 2020, 21/10/2020 :

<https://www.restosducoeur.org/faire-un-don-en-nature/#:~:text=Les%20produits%20alimentaires%20invendus%20peuvent,plus%20courtes%20sur%20certains%20produits>)

« Label Engagé RSE », AFNOR Certification, 2020, 21/10/2020 :

<https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage->

[rse#:~:text=AFNOR%20Certification%20propose%20aux%20structures,d%C3%A9livrance%20du%20Label%20Engag%C3%A9%20RSE.](#)

✓ **Autres :**

« Inclusion sociale », Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, 19/09/2014, 21/10/2020 : <https://www.cnle.gouv.fr/inclusion-sociale.html#nb1>

« Gestion des déchets en entreprise : Que dit la loi ? », Site de Recygo, 2020, 21/10/2020 : <https://www.recygo.fr/gestion-des-dechets-en-entreprise-19/10/2020>

« Combien coûte un site internet ? », Yassine Hamou Tahra, 05/11/2020, 21/10/2020 : <https://www.lafabriquedunet.fr/blog/cout-creation-site-internet/>

« Tarification », Site de Canva.com, Octobre 2020, 21/10/2020 : https://www.canva.com/fr_fr/tarification/

Le portail du Mécénat : <https://admical.org>

Site de l'INSEE : <https://insee.fr>

Site Socialement Responsable : <https://www.socialement-responsable.org/>

Plaquette « Humando, investir dans l'humain », Humando, 2016 : [https://www.humando.fr/wp-](https://www.humando.fr/wp-content/uploads/2017/10/Plaquette-Entreprises-4pages-Humando.pdf)

[content/uploads/2017/10/Plaquette-Entreprises-4pages-Humando.pdf](https://www.humando.fr/wp-content/uploads/2017/10/Plaquette-Entreprises-4pages-Humando.pdf)

Site des Ecosolies, 2020 <https://www.ecosolies.fr/>

« Macron : aménagement du confinement pour certains handicaps », par l'AFP pour Handicap.fr, 02/04/2020, 20/10/2020 : <https://informations.handicap.fr/a-macron-autisme-allegement-confinement-12775.php>

Cours

Communication par Sophie Rieunier

Etude des Publics par Sophie Rieunier

Innovation Sociale par Amina Bécheur

Liste des tableaux et graphiques

Le profil des organisations – p.28/29

Fonction des répondants – p.30

Degré de connaissance des répondants sur la RSE – p.31

Degré de connaissance des répondants sur la RSE : sous-totaux – p.31

Application du « balanced concept of the firm » (Georges Enderle et Lee A. Tavis, 1998 ; Georges Enderle, 2004) aux retours des répondants – p.32/33

Présence d'un salarié dédié à la RSE dans les organisations – p.34

Répartition des exemples de partenariats sociaux des répondants, basée sur les recherches de Charles-Benoît Heidsieck (2018) – p.35

Volonté de l'organisation d'aller plus loin dans la démarche – p.36

Freins à la mise en place de partenariats sociaux – p.37

Partenariats sociaux : sources d'informations connues – p.38

Freins aux partenariats avec une SIAE – p.39

Formes de partenariats envisagées pour les organisations concernées – p.41

Informations pour le livret – p.45

Table des matières détaillée

| | |
|---|----|
| Table des sigles et des abréviations – <i>par ordre alphabétique</i> | 7 |
| Introduction | 8 |
| PME et SIAE : la création de liens par les partenariats sociaux | 11 |
| I. Les PME et les SIAE, caractéristiques et points d’ancrages communs | 11 |
| 1. Les PME, définitions et ouverture sur la RSE | 11 |
| 2. L’IAE, cadre général et application concrète..... | 16 |
| II. Les partenariats sociaux, cadre théorique et application à l’IAE | 20 |
| 1. Les partenariats sociaux, formes et processus d’application | 20 |
| 2. Application avec des SIAE à travers la théorie des conventions..... | 24 |
| Analyse et discussion des résultats de l’étude quantitative..... | 27 |
| I. Méthodologie | 27 |
| 1. Présentation du questionnaire | 27 |
| 2. Administration du questionnaire..... | 27 |
| 3. Présentation de l’échantillon..... | 28 |
| II. Analyse des résultats de l’enquête avec liens avec les concepts | 31 |
| 1. Résultats du questionnaire et identification des besoins..... | 31 |
| 2. Préconisations | 43 |
| Conclusion et ouverture | 48 |
| Références | 49 |
| Liste des tableaux et graphiques..... | 54 |
| Table des matières détaillée | 55 |
| Annexes | 56 |
| Table des annexes..... | 56 |

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 : Cadre juridique de l'IAE en 2017 de l'AVISE – p.57

Annexe 2 : Les 4 catégories et 9 modèles de partenariat – p.58

Annexe 3 : En quoi les partenariats sociaux constituent-ils une innovation sociale ? – p.59/60

Annexe 4 : Types de convention d'inclusion selon Philippe Semenowicz (2018) – p.61/62

Annexe 5 : Questionnaire de l'étude quantitative – p.63 à 67

Annexe 6 : Données étude quantitative – Tableau Excel disponible sur demande

Annexe 7 : Dépliant proposé – p.69/70

Annexe 1 : Cadre juridique de l'IAE en 2017 de l'AVISE

« Les SIAE, des entreprises de l'ESS bien spécifiques », AVISE, 10/01/2020, 21/10/2020

Cadre juridique de l'IAE en 2017

| | Ateliers et chantiers d'insertion | Entreprises d'insertion | Associations intermédiaires | Entreprises de travail temporaire d'insertion |
|---|--|---|---|---|
| Statut juridique | Dispositifs sans personnalité morale créés et portés par une structure porteuse (employeurs listés à l'article D.5132-27 du Code du travail) | Associations ou entreprises du secteur marchand | Associations loi 1901 conventionnées par l'État | Entreprises de travail temporaires soumises à la réglementation juridique sur les entreprises de travail temporaire |
| Missions des structures | Suivi, accompagnement socioprofessionnel, encadrement technique et formation des personnes les plus éloignées de l'emploi | Insertion par l'offre d'une activité productive assortie de différentes actions d'accompagnement socioprofessionnel définies selon les besoins de l'intéressé | Embauche de personnes en difficulté et mise à disposition auprès d'utilisateurs. Accueil des demandeurs d'emploi et réception des offres d'activités. Organisation de parcours, de formation, orientation vers des centres d'action sociale | Insertion professionnelle, suivi social et professionnel pendant et en dehors des missions |
| Modalités d'intervention | Salariés mis en situation de travail sur des actions collectives qui participent essentiellement au développement des activités d'utilité sociale, répondant à des besoins collectifs non satisfaits | Salariés participant à la production de biens ou de services destinés à être commercialisés sur un marché | Salariés mis à disposition auprès de particuliers, associations, collectivités locales, entreprises, pour la réalisation de travaux occasionnels | Salariés en mission auprès d'entreprises clientes, dans le cadre de missions d'intérim |
| Contrat de travail proposé aux salariés | CDD d'insertion (CDDI) Renouvelable jusqu'à 24 mois, sauf dérogation* | CDD d'insertion (CDDI) Renouvelable jusqu'à 24 mois, sauf dérogation* | Contrat d'usage, marginalement CDD d'insertion (CDDI) Renouvelable jusqu'à 24 mois, sauf dérogation* | Contrat de mission respectant les règles régissant le travail temporaire, limité à 24 mois |
| Aide directe de l'État | Comptabilisation de tous les contrats en insertion dans les effectifs de la structure** | | | |
| | Aide au poste - Montant socle par ETP | | | |
| | 19 655 € | 10 237 € | 1 331 € | 4 351 € |
| Montant « modulé » supplémentaire : entre 0 et 10 % du montant socle, en fonction des « efforts particuliers d'insertion et les performances des SIAE » | | | | |
| Exonérations de cotisations sociales | Exonérations de cotisations patronales sur la part de la rémunération inférieure ou égale au SMIC | Allègements généraux de cotisations sociales | Exonération de cotisations patronales, dans la limite de 750 heures rémunérées par an et par salarié | Allègements généraux de cotisations sociales |
| Comptabilisation des ETP | 1 820 heures rémunérées | 1 505 heures travaillées | 1 607 heures travaillées | 1 600 heures travaillées |

* Allocataires de minima sociaux, travailleurs handicapés, travailleurs de plus de 50 ans.

** Les CUI-CAE, en vigueur jusqu'à juillet 2014, ne sont pas comptabilisés dans les effectifs des employeurs, tandis que les CDDI le sont. Le passage au CDDI dans les ACI a donc augmenté les effectifs comptabilisés dans ces structures.

Annexe 2 : Les 4 catégories et 9 modèles de partenariat

Vincent Helfrich, Marie-Noëlle Rimaud, Cécile Dupre La Tour. Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France

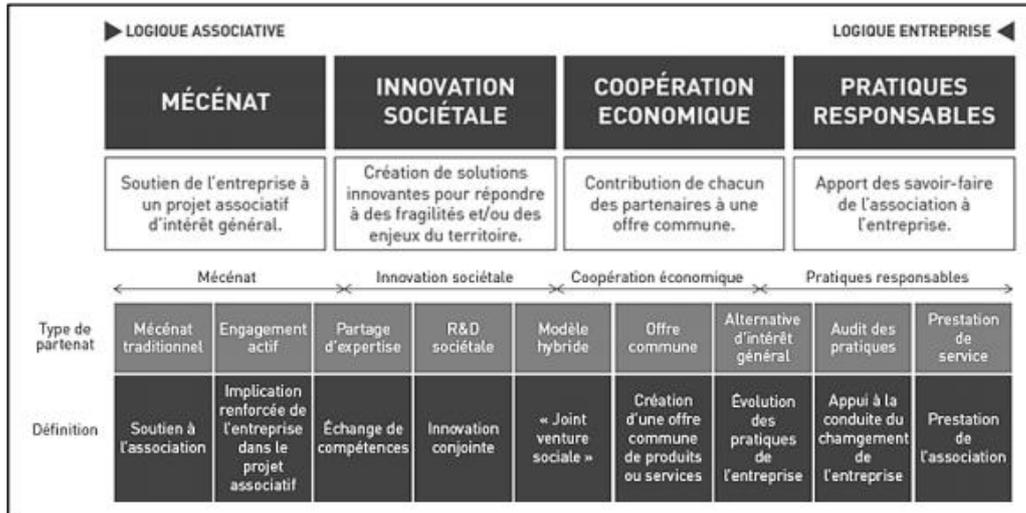


Figure 1 : Les 4 catégories et 9 modèles de partenariat

Source : adapté de RAMEAU 2014, p.27 et 41

Annexe 3 : En quoi les partenariats sociaux constituent-ils une innovation sociale ?

La Loi du 31 Juillet 2014 - article 15 ESS que : « Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ; 2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail »⁴⁹. En d'autres termes, il s'agit de trouver une solution nouvelle à des problématiques d'ordre social ou sociétal. Selon l'Avisé, cinq critères permettent de repérer une innovation sociale. Le premier est la réponse à des besoins sociaux. Le second se traduit par un processus participatif, c'est-à-dire l'implication dans le projet de l'ensemble des publics concernés. Le troisième repose sur le lien au territoire. Le quatrième impose que le modèle économique du projet soit viable. Et, enfin, nous retrouvons l'appropriation collective de la valeur, à savoir que les intervenants bénéficient tous de la valeur ajoutée générée.

Selon Le Rameau⁵⁰, il existe 4 catégories de stratégies d'innovation sociale : la stratégie d'invention (inventer un nouveau produit ou service), stratégie de transformation (repenser les processus existants pour en proposer de nouveaux), stratégie d'extension (accroître le champ d'action de biens ou services existants), stratégie d'optimisation (améliorer les processus existants).

En ce qui concerne le processus de création d'innovation sociale est basé sur quatre grandes phases (Avisé, 2012) : la conception, le développement, l'expérimentation et l'évaluation, et, enfin, le changement d'échelle. A chacune de ces phases correspond un type de partenariat en particulier : ainsi pour ce qui est de la conception et du test, ce dont l'association aura le plus besoin est de capitaux financiers, le mécénat sera donc plus approprié. Puis pour le déploiement, le partenariat peut aller plus loin, en partageant par exemple des compétences et expertises, ou en s'alliant avec une entreprise pour qu'elle devienne investisseur social.

Les entreprises et associations souhaitant s'engager dans un partenariat d'innovation sociétale peuvent s'appuyer sur 4 leviers d'actions complémentaires : l'apport financier qui doit être

⁴⁹ Source : Site public de l'accès au droit : <https://legifrance.gouv.fr> ; La Loi du 31 Juillet 2014 - article 15 ESS

⁵⁰ Source : MOOC « Ces partenariats qui changent le monde », ESSEC, 2018

important compte tenu du fait que nous parlons ici de recherche et développement ; un accompagnement au niveau de la stratégie, via par exemple des consultants externes ; le partage des compétences et du réseaux de l'investisseur et enfin, un accompagnement dans l'évaluation de l'impact social du projet.

Vous retrouverez ci-après les étapes de construction de ce type de partenariat :

1. La phase de sélection : l'investisseur social va étudier les projets innovants sur le territoire et choisir celui le plus en adéquation avec la problématique qu'il souhaite résoudre, ses valeurs et ses forces productives
2. La phase de qualification : l'investisseur social va retenir 4 ou 5 projets et projeter les besoins de développement à moyen terme ; on parle alors de réflexion stratégique. Cette phase dure en moyenne 9 mois. Le dialogue va s'installer entre les parties prenantes au cours de cette phase, initiant les fondations d'un premier accord. Devront être traités tous les aspects du projet et des organisations : humains, techniques, stratégiques et politiques. L'investisseur va par la suite faire une proposition de réponse aux besoins de l'association.
3. La phase de l'investissement correspond à la mise en œuvre de la co-construction du projet qui peut prendre de 3 à 5 ans. Celle-ci sera supervisée par des comités spécifiques de pilotage et sera suivie au niveau opérationnel. Le point important ici est la notion de pilotage afin de bien tenir les objectifs initialement définis et afin que les parties prenantes soient capables de se rendre compte de l'avancée du projet. Afin de formaliser cela, il est nécessaire de rédiger en amont des accords ou contrats entre partenaires afin de s'assurer que les deux parties sont en adéquation sur les termes du partenariat et de pouvoir s'appuyer sur un cadre de référence en cas de litige.

Annexe 4 : Types de convention d'inclusion selon Philippe Semenowicz (2018)

Semenowicz, P. (2018). « Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique ». *Revue Française de Socio-Économie*, 20(1), p. 217-234

Les travaux de Philippe Semenowicz (2018) ont permis de mettre en évidence trois types de convention d'insertion de qualité :

La convention civique-marchande est basée sur le principe de la concurrence. La SIAE est un fournisseur de l'entreprise commerciale, qui en attend une prestation définie. La SIAE, quant à elle, exige des contrats permettant de faire travailler les personnes en insertion. Cela passe concrètement par faire travailler des personnes éloignées de l'emploi sur des activités sous-traitées à la SIAE, de façon temporaire. La coordination ne peut fonctionner que si les tarifs pratiqués par la SIAE sont conformes avec le marché. La limite de ce dispositif est que les compétences développées ne sont pas transférables, hormis celles nécessaires au respect des règles de l'entreprise (être à l'heure, être assidu, respecter le règlement intérieur, Etc.). De plus, l'individu en insertion a vocation, dans ce cas, à répondre temporairement à une demande et n'a donc pas vocation à être intégré sur le long terme à l'entreprise. Cela constitue la solution la moins exigeante selon l'auteur.

La convention civique-industrielle est basée sur le principe de l'efficacité. Les SIAE jouent un rôle de formateurs en inculquant un savoir-faire précis à une personne exclue de l'emploi afin qu'elle puisse accomplir une tâche qualifiée dans une entreprise commerciale. L'entreprise commerciale s'engage à employer cette personne en interne suite à sa qualification. Cela suppose que la main d'œuvre qualifiée soit suffisamment efficace pour répondre aux critères de l'entreprise commerciale. L'étude a révélé que le recours à ce dispositif peut être contraignant pour les sociétés commerciales, en raison notamment de la formation à mettre en place. Également, si le marché du travail évolue et que la demande en main d'œuvre baisse, les sociétés commerciales n'auront pas la nécessité d'embaucher le personnel ainsi qualifié. Cela peut ainsi avoir une influence sur la nature des contrats et les durées, revenant ainsi sur la pérennité de ces conventions.

Enfin, la convention civique-connexionniste est basée sur le principe du réseau. Les SIAE et les entreprises commerciales sont partenaires et travaillent ensemble à former le salarié afin qu'il acquière des compétences valorisables et transférables sur le marché du travail, le but étant d'améliorer l'employabilité des individus en insertion et d'apporter une solution à long terme

pour les individus. Elles sont minoritaires dans les partenariats sociaux, bien qu'elles représentent la solution la plus durable pour les parties. L'enjeu pour les ETTI notamment, est de profiter des clauses sociales pour permettre à un public en insertion d'occuper un poste dans une entreprise commerciale, mais, surtout, d'inciter ces mêmes entreprises à pousser plus loin leur engagement en formant ces personnes au-delà de ce qui est requis pour le poste. L'idée est de changer le point de vue des entreprises commerciales sur les clauses sociales en les faisant passer de contraintes à opportunités. Selon Philippe Semenowicz, cela passe par un "changement institutionnel", il s'agit donc d'aller plus loin que le simple respect des clauses sociales, mais de s'investir véritablement dans ce processus d'inclusion. Concrètement, c'est passé par l'identification d'un besoin chez la société commerciale -besoin de main d'œuvre sur un poste particulier- et le faire coïncider avec le public en mettant en place un parcours de formation diplômant. Les compétences ainsi acquises sont transférables sur le marché du travail. Le pendant de ce dispositif est que cela dépend du bon-vouloir des entreprises et de leur politique RSE.

Nous pouvons ainsi tirer les conclusions suivantes : la convention civique-industrielle est la plus durable, bien que très minoritaire car soumise aux aléas économiques et contraignante pour les entreprises commerciales. La convention civique-marchande n'est basée que sur une faible implication des entreprises commerciales. La convention civique-connexionniste est l'intermédiaire entre les deux, et donc la plus "pérenne".

Annexe 5 : Questionnaire de l'étude quantitative

En ligne : <https://forms.gle/Mevr12qCVY5kMJkX9>

Questionnaire diffusé auprès des PME :

Bonjour,

Etudiante en Master de Gestion des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire à l'Université Paris-Est (IAE Gustave Eiffel), je m'intéresse aux partenariats pouvant être mis en place entre TPE et PME et les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, et notamment dans le domaine de l'Insertion par l'Activité Economique.

L'objectif est de proposer une solution pour accompagner les PME dans cette démarche et mettre en valeur ses bienfaits économiques et sociétaux. Pour cela, j'ai besoin de mieux connaître votre attitude par à ces différents sujets. Je vous remercie donc par avance de répondre à ce questionnaire qui vous prendra une dizaine de minutes. Pour les personnes le souhaitant, je pourrai vous faire parvenir par la suite les résultats de cette enquête.

Merci d'avance pour votre aide !

*** Obligatoire**

Caractéristiques du répondant

Quel poste occupez-vous au sein de l'organisation ? *

- Dirigeant/Chef d'entreprise
- Salarié/e
- Fonction support (Ressources humaines, comptabilité, marketing, ...)
- Autre, précisez :

Combien de salariés exercent dans l'organisation dans laquelle vous travaillez ? *

- Autoentrepreneur
- 1 salarié
- Moins de 10
- Entre 10 et 250
- Plus de 250

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? *

- Agriculture

- Banque, Assurance, Finance
- BTP, Construction
- Commerce
- Education, formation
- Immobilier
- Industrie
- Santé, action sociale
- Services aux entreprises
- Services aux particuliers
- Informatique et télécommunications
- Tourisme, Hébergement, Restauration (THR)
- Transport
- Autre secteur, précisez

La RSE et vous :

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs partenaires. Nous souhaitons en savoir plus sur le lien que votre entreprise peut ou pourrait avoir avec cette démarche.

Comment estimez-vous votre degré de connaissance sur ce sujet (entre 1 et 5) ? *

- 5 : Je connais parfaitement ce sujet
- 4 : Je connais bien ce sujet
- 3 : Je connais moyennement ce sujet
- 2 : Je ne connais pas trop ce sujet
- 1 : Je ne connais pas du tout ce sujet

La mise en place de mesures RSE fait-elle partie du quotidien de votre entreprise ? *

- Oui, tout à fait
- Oui, en partie
- De temps en temps
- Non, rarement
- Non, pas du tout

Si oui, sous quelle forme ? (Champ pour réponse)

Un/e salarié/e de votre entreprise travaille-t-il/elle plus particulièrement sur le sujet ? *

- Oui, à temps complet
- Oui, A temps partiel
- Il n'y a pas de salarié dédié à la RSE dans ma structure

Vous projetez-vous dans une démarche RSE d'ici un an ? * Oui/Non

Ressentez-vous le besoin d'avoir plus d'informations à ce sujet ? * Oui/Non

Partenariats sociaux :

Les partenariats sociaux peuvent être définis comme des alliances mises en place entre des entreprises et des associations.

Votre entreprise est-elle en relation avec des organisations de l'économie sociale et solidaire, et notamment des associations ? * Oui/Non

Si oui, dans quel cadre ?

Est-ce une volonté de votre entreprise d'aller plus loin dans cette démarche ? *

- 5 : Tout à fait d'accord
- 4 : Plutôt d'accord
- : Sans avis
- 2 : Plutôt pas d'accord
- 1 : Pas du tout d'accord

Si non, pour quels motif(s) ?

- Manque de temps
- Manque de connaissance du tissu associatif local
- Manque de connaissance sur les formes que ces partenariats pourraient prendre
- Ne voit pas l'intérêt
- Autre :

Avez-vous besoin de supports particuliers pour avoir accès aux informations sur ce sujet, vous accompagner ? * Oui/Non

Si oui, sous quelle(s) forme(s) : papier, formation, centre d'information,

Quelles sources d'informations avez-vous à l'heure actuelle ? * Précisez

Connaissez-vous le terme d'Insertion par l'activité économique ? * Oui/Non

Travaillez-vous déjà avec une entreprise ou association relevant de l'IAE ? * Oui / Non

Si oui, laquelle ? Sous quelle forme ?

Si non, pour quels motifs ?

- Manque de temps
- Manque de connaissance du tissu associatif local
- Manque de connaissance sur les formes que ces partenariats pourraient prendre
- Ne voit pas l'intérêt
- Autre :

Si non, est-ce une cause à laquelle votre entreprise pourrait-être sensible ?

Connaissez-vous des entreprises ou associations opérant dans ce domaine autour de vous ?

* Oui / Non

Si oui, lesquelles ? et à quelle échelle (quartier, ville, département, région) ?

Selon vous, comment serait-il possible pour votre entreprise de mettre en place un partenariat avec une entreprise / association de l'IAE (appelées Structures d'Insertion par l'Activité Economique - SIAE) ? *

- Par du mécénat
- Par une aide ponctuelle sur un besoin précis : besoin matériel, ou besoin de conseils par exemple
- Par la création d'une relation commerciale
 - Achat de produits issus d'une organisation de l'IAE
 - Embauche d'une personne en parcours d'insertion

- Réponse à un appel d'offre public incluant des dispositions sociales ou environnementales
- Autre :

Dans l'hypothèse où un livret était créé sur la création de partenariats avec des SIAE, quelles informations aimeriez-vous y retrouver ? (Choisir 3 réponses) *

- Des conseils pratiques
- Des retours de professionnels
- Des contacts utiles, à la CCI par exemple
- Les facteurs clés d'un partenariat réussi
- Les écueils à éviter
- Les retombées économiques
- Autre, précisez

Avez-vous des commentaires supplémentaires ?

Vous pouvez me laisser votre adresse mail si vous souhaitez recevoir les résultats de cette enquête. Merci !

Annexe 6 : Données étude quantitative

Tableau Excel disponible sur demande

Annexe 7 : Dépliant proposé (voir page 69/70)

QU'EST-CE ... ?



La RSE ?

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs partenaires.



Les partenariats sociaux ?

Ce sont des alliances mises en place entre les entreprises privées lucratives et associations. Il existe différentes catégories de partenariats, tels que le mécénat ou le partage de pratiques responsables

Les acteurs majeurs de l'insertion par l'activité professionnelle

FOCUS SUR LES SIAE

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) emploient des personnes en difficulté socioprofessionnelle tout en développant des activités économiques pour faciliter leur inclusion.

En France, cela représente

- 1955 Ateliers et chantiers d'insertion
- 950 Entreprises d'Insertion
- 680 Associations intermédiaires
- 270 Entreprises de travail temporaire d'insertion

Voici quelques exemples :

Réseau **Adecco** Insertion



RETROUVEZ LES SIAE PRÈS DE VOTRE ORGANISATION

Grâce à l'annuaire des SIAE présent sur le site www.grafie.org, vous pouvez retrouver les SIAE proches de votre organisation !



NE MANQUEZ PAS

LE MOIS DE L'ESS AU MOIS DE NOVEMBRE, avec notamment :

Employer à temps partagé avec le groupement d'employeurs GEDIA

Infos : lemois-ess.org

26/11/2020 - Aix sur vienne (87)

Rencontre "IAE & Inclusion durable en entreprise : innover pour réussir ses recrutements en Ile-de-

France". Infos : GRAFIE.org

03/12/2020 - Ile-de-France

Retrouvez tous les événements ici :



PME : CRÉER DES PARTENARIATS AVEC DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les éléments clés, les facteurs de réussite :

Laissez-vous accompagner dans votre démarche sociale et solidaire !

LES DIFFÉRENTES FORMES DE PARTENARIATS SOCIAUX

Trouvez le partenariat qui correspond à votre organisation !

MECENAT

Soutien ponctuel ou régulier à une association ou organisation au profit d'une cause ou d'un projet relevant de l'intérêt général. Peut être financier, en nature ou de compétences.

PRATIQUES RESPONSABLES

Apport de l'expertise et du savoir-faire d'une association à une entreprise, notamment en matière de handicap, responsabilité environnementale, etc.

PARTENARIATS SOCIAUX

COOPERATION ECONOMIQUE

Existe sous deux formes : les partenaires contribuent à l'offre de l'autre, ou bien se mettent d'accord pour proposer une offre commune.

INNOVATION SOCIETALE

Les partenaires vont travailler ensemble sur la création d'une solution pour répondre à des problématiques liées au territoire.

L'info en + : Pour le Mécénat, les PME bénéficient d'une réduction d'impôt sur les bénéfices égale à 60 % des dons, dans la limite d'un plafond de 5 % du CA de l'entreprise. Un second plafond de 10 000 euros a été instauré dans le cadre de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS).

ILS PARLENT D'EXPERIENCE :
"POUR LES ENTREPRISES,
HUMANDO EST
L'OPPORTUNITE D'INVESTIR
DANS UN
RECRUTEMENT SOLIDAIRE ET
RESPONSABLE, TOUT EN AYANT
L'ASSURANCE D'UN
ACCOMPAGNEMENT
*SÉCURISÉ ET PROFESSIONNEL" **

Entreprise de Travail Temporaire
d'Insertion basée à Paris
• Source : Humando.fr



CONSEILS

POURQUOI SE LANCER ?

Avoir un atout stratégique face à la concurrence et améliorer les relations avec vos partenaires
Améliorer l'implication de vos salariés
Intervenir en faveur des initiatives solidaires et locales
Acquérir de nouvelles compétences en collaborant avec des entreprises expertes de leur sujet
Devenir acteur de la lutte contre les enjeux environnementaux et sociaux
Permettre à des personnes exclues du marché de l'emploi de s'intégrer
.... et bien plus encore !

LES FACTEURS CLES DE RÉUSSITE

Intégrer l'ensemble de l'entreprise à ce projet afin que chacun se sente impliqué
Créer des liens avec des structures dont les valeurs sont proches des vôtres
Commencer par du mécénat ou un partage de bonnes pratiques afin de créer une base de connaissance réciproque et d'instaurer une confiance
Communiquer avec la structure / association et n'ayez pas peur de questionner la structure en question ; la communication est la clé !
Bien préparer en amont la mise en place du partenariat avec un échéancier
Communiquer et partager votre projet

Quelles formes d'accompagnement pour les PME dans la création de partenariats sociaux avec des SIAE ?

La Rivière-Gillet Anne-Laure

2020

Mots Clés : Petites et Moyennes Entreprises (PME), Insertion par l'Activité Economique (IAE), partenariats sociaux, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), inclusion

Résumé :

Nous assistons depuis quelques années à une prise de conscience liée aux enjeux sociaux et climatiques actuels. Il est intéressant d'observer que les organisations se sentent de plus en plus parties prenantes et responsables de ces deux sujets, notamment les PME dont les caractéristiques les rapprochent naturellement de la RSE. Les SIAE, de leur côté, s'emploient au quotidien à l'inclusion des personnes éloignées du travail. Afin de créer des liens entre les deux, nous nous attarderons à répondre à la question : Quelles formes d'accompagnement pour les PME dans la création de partenariats sociaux avec des SIAE ? A travers une étude quantitative, il s'agira de déterminer les besoins et les freins des PME aux sujets de la RSE et des partenariats sociaux, notamment avec des SIAE. Les préconisations qui en découlent reposent essentiellement sur des moyens de créer des liens entre ces deux types de structures.

Key words : Small and Medium Size Business (SMB), Integration through economic activity, social partnership, Corporate Social Responsibility (CSR), inclusion

Abstract :

In recent years, we've been observing an awareness regarding social and climate issues. It's interesting to observe that organizations are more and more involved and responsible about these topics, especially the Small and Medium Size Business (SMB) which characteristics are close to the Corporate Social Responsibility (CSR). The structures for integration through economic activity work daily to improve the integration of people away from the labour market. In order to create links between them, we will try to answer the following question : Which king of support for the SMB in creating social partnership with structures for integration through economic activity ? Thanks to a quantitative study, we will figure out the needs and disincentives of SMB about CSR and social partnership, especially with the structures. Raised recommendations deals with the ways to create links between these two kinds of structures.

