

# Quand le secteur lucratif et le secteur non lucratif tentent de coopérer : la difficile quête d'un objectif commun

Par Emmanuelle DUTERTRE

Professeure associée à l'ESSCA, École de Management

et Bernard JULLIEN

Maître de conférences à l'Université de Bordeaux et conseiller scientifique de la Chaire Distribution et services automobiles de l'ESSCA, École de Management

Nous examinerons ici le déploiement d'une innovation de service au sein d'un réseau de distribution automobile, dont la mise en œuvre s'appuie sur le développement de relations inter-organisationnelles (RIO) hors du secteur lucratif pour se rapprocher du secteur non lucratif à vocation sociale. En dépit de l'enthousiasme que suscite le développement de ce type de collaboration, sa mise en œuvre se révèle complexe. En nous concentrant sur la phase de mise en place de la collaboration, nous identifierons des difficultés à définir, puis à stabiliser les « objectifs communs » pourtant indispensables au développement des RIO. L'un des enjeux majeurs de cette phase initiale est de sortir de la phase d'exploration pour entrer dans la phase d'exploitation.

## Introduction

Les entreprises désireuses de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale (RSE) sont souvent amenées à développer des relations inter-organisationnelles (RIO) hors du secteur lucratif pour se rapprocher du secteur non lucratif à vocation sociale. En se référant à la distinction classique opérée par Richardson (1972) entre mise en commun de ressources similaires et/ou de ressources complémentaires, Semenowicz (2014) rappelle que c'est la seconde configuration qui caractérise ces RIO : les actifs dont sont les organisations porteuses ne sont pas de même nature. Nous qualifierons ce type de relation de « RIO hétérogènes ». Cette appellation indique que la relation de coopération à construire doit l'être non pas entre deux entreprises relevant de champs concurrentiels, mais entre une entreprise ou un réseau d'entreprises relevant de cette logique et des acteurs publics ou associatifs n'en relevant pas. Cette complémentarité, qui caractérise les RIO hétérogènes, peut donner l'illusion d'une collaboration facile à mettre en place. Chacun apporterait à l'autre les ressources qui lui font défaut. Les travaux empiriques indiquent, au contraire, des coopérations complexes à mettre en œuvre

(HUXHAM et VANGEN, 2000 ; SEMENOWICZ, 2014). L'approche dialectique met l'accent sur les tensions, les conflits ou les rivalités que suscitent ces coopérations. Elle indique que, très souvent, un mélange de compétition et d'incompréhension mutuelle subsiste entre les structures impliquées (FORGUES *et al.*, 2006).

Bien que le cas que nous avons étudié durant quatre ans n'ait pas atteint les objectifs espérés, les difficultés rencontrées ne semblent pas relever d'une analyse dialectique. En effet, ce sont moins des conflits qu'il nous a été donné d'observer que la difficulté à susciter l'engagement des partenaires impliqués. Plus précisément, il ressort que, s'il n'y a pas de conflits, c'est parce que l'objet même de la relation reste en suspens. Dans une perspective proche, Huxham et Vangen (2004) soulignent qu'en dépit d'une réelle volonté de coopérer, une forme « d'inertie collaborative » mine très souvent ces RIO. Elle se caractérise par la lenteur d'un processus collaboratif aboutissant à des résultats décevants par rapport aux gains attendus. Elle est en cela le négatif de l'« avantage collaboratif » qui désigne le gain issu de la collaboration (HUXHAM, 1993). Ce sont ces questions qui sont au cœur de notre contribution :

alors que l'objectif recherché de part et d'autre est la réalisation de l'avantage collaboratif, pourquoi ces RIO aboutissent-elles à l'inertie ? Comment, une fois la coopération décrétée, rendre effective l'innovation visée à travers elle ?

Le cas examiné est celui du « Programme Mobiliz » mis en place par Renault en 2012 au sein de son réseau de réparation automobile. Son objectif est de permettre aux personnes les plus pauvres de faire réparer ou d'acheter à un prix préférentiel leur véhicule dans des garages du réseau Renault qui se sont portés volontaires. Ce programme piloté par une équipe de deux personnes appartenant au service RSE du constructeur doit être déployé auprès des prestataires sociaux, ceux-ci étant chargés d'orienter les futurs bénéficiaires vers le réseau Renault. Celui-ci est formé d'entreprises indépendantes liées aux constructeurs *via* des contrats de distributeur et/ou de réparateur agréé. La réussite contrastée de ce programme, dont les résultats peinent à se manifester, nous a incités à nous interroger sur les difficultés que peut susciter le déploiement d'une innovation reposant largement sur les RIO hétérogènes.

Pour répondre à ces interrogations, notre analyse s'appuie sur la méthodologie de l'étude de cas (YIN, 1994). Elle s'inscrit dans une démarche exploratoire et compréhensive. En lien avec les responsables du programme soucieux de bénéficier, pour conduire leur travail, d'un point de vue extérieur issu des sciences

sociales<sup>(1)</sup>, il s'est agi pour nous d'identifier les difficultés que son déploiement impliquait entre les logiques professionnelles des garagistes et celles des prestataires sociaux. 15 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des GRS (le réseau des garages Renault solidaires) et des services sociaux prescripteurs. Les données ainsi recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique, après leur retranscription (BARDIN, 2013). Une enquête statistique conduite en novembre 2014 auprès de 63 bénéficiaires ou potentiels bénéficiaires complète ce corpus. Parallèlement, nous avons assisté à toutes les réunions de coordination ayant mis en présence les différents acteurs concernés en 2015 et 2016 et nous avons recueilli à cette occasion une part du matériau exploité ici. Ce dispositif méthodologique combinant différents types de données nous a permis de prendre en compte le point de vue des principaux acteurs engagés dans le programme.

Ce recueil de données nous a conduits à une interprétation de l'« inertie collaborative » et de ses origines. Elle est étroitement liée à la gestion d'un dispositif exploratoire qui implique de laisser fluctuante, au moins un temps, la question de l'« objectif commun » lié à la nature des services à proposer, des « publics cibles » et de la division du travail. Toute la difficulté pour échapp-

<sup>(1)</sup> Les auteurs remercient les responsables du projet, qui leur ont permis d'accéder à ce terrain de recherche en leur facilitant l'accès à ses acteurs et à ses données.

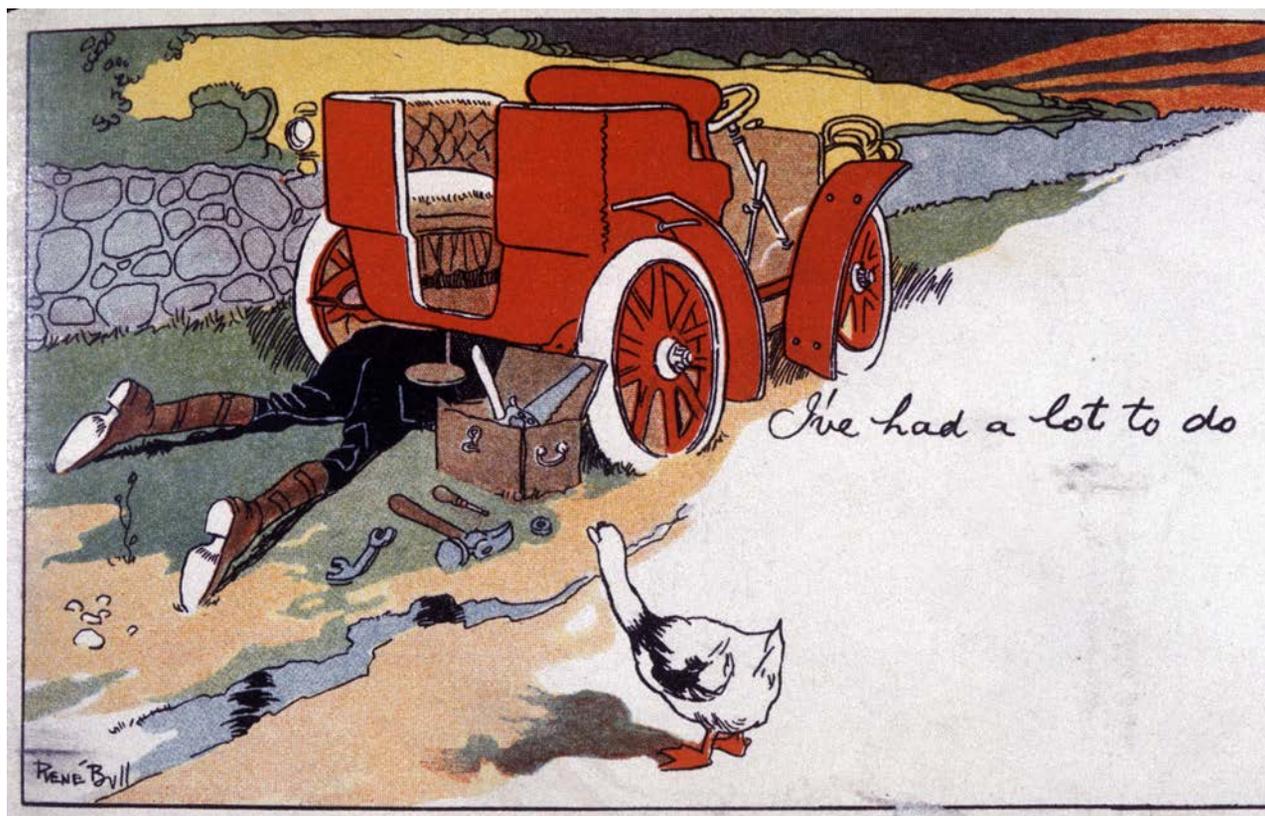


Photo © Rue des Archives / CCI- Bridgman Images

« Panne automobile sur une route de campagne », carte postale d'après un dessin de René Bull (1872-1942), vers 1910.

« L'objectif du programme Mobiliz mis en place par Renault en 2012 est de permettre aux personnes les plus pauvres de faire réparer ou d'acheter à un prix préférentiel leur véhicule dans des garages du réseau Renault qui se sont portés volontaires. »

per à l'« inertie collaborative » ressort de la progressive et périlleuse sortie de la phase exploratoire avant de pouvoir stabiliser à la fois ses objectifs et la répartition des rôles.

Pour saisir ce « résultat », nous partirons tout d'abord à la quête de clés dans la littérature sur les RIO hétérogènes. Si celle-ci se penche sur les difficultés rencontrées, elle peine à identifier les raisons pour lesquelles ces difficultés ont été ou non surmontées. Pour cette raison, il nous semble souhaitable d'enrichir ces analyses en termes de RIO hétérogènes en nous tournant vers la sociologie de l'innovation, qui montre comment l'innovation se niche dans la construction d'un réseau permettant l'enrôlement d'acteurs clés dans un dispositif. Puis nous présenterons l'histoire du projet en mettant en exergue les principales difficultés rencontrées, avant de proposer une analyse qui nous permettra, en conclusion, de revenir sur la question que pose notre cas du pilotage de dispositifs d'innovation ouverte.

## Cadre théorique

Après avoir rappelé ce qui caractérise les RIO hétérogènes, nous insisterons sur l'un des enjeux majeurs de ces coopérations que constitue la définition d'un objectif commun. Puis nous nous appuyerons sur la sociologie de l'innovation pour comprendre les principaux ressorts de son processus de construction.

### La définition d'un objectif commun, un enjeu majeur pour les RIO

En dépit de l'enthousiasme que suscite le développement de ce type de collaboration, Di Domenico *et al.* (2009) rappellent que sa mise en œuvre se révèle souvent complexe. Selon ces auteurs, quatre différences structurelles seraient à l'origine de ces difficultés. En premier lieu, ils rappellent que les entités mobilisées dans le cadre des RIO sont structurées autour d'objectifs radicalement distincts. Les entreprises commerciales raisonnent en termes de parts de marché, alors que les entreprises sociales pensent en termes de besoins de la communauté. L'utilisation des profits constitue la seconde différence : alors que les entreprises sociales investissent ceux-ci plutôt au bénéfice de la communauté, les entreprises cherchent à les capter. Les auteurs distinguent ensuite deux formes de gouvernance de nature à influencer les prises de décisions : les entreprises agissent au nom des actionnaires ou de leur propriétaire-dirigeant et suivent des processus de prise de décision relativement simples ; les entreprises sociales intègrent dans leur gouvernance des personnes ou des entités extérieures et cela rend plus long et plus complexe leur processus décisionnel. Enfin, la nature des responsabilités des organisations est, elle aussi, hétérogène : les unes sont responsables vis-à-vis de leurs actionnaires, et les autres vis-à-vis de la communauté. Cette situation aboutit à deux formes distinctes d'évaluation de la performance, l'une étant financière et l'autre, sociale. Ces différences conduisent les auteurs à considérer le travail collaboratif comme une source de tensions. Pour

les qualifier, ils font mention de « dissonances » et de contradictions qui sont de nature à « décourager » les structures engagées et peuvent conduire à l'abandon du partenariat.

Pourtant, l'instauration de RIO repose, justement, sur l'adhésion à un projet commun qui aura pour ambition de dépasser ces différences structurelles au nom de cet « avantage collaboratif ». L'existence d'objectifs communs ou partagés est au cœur de la littérature sur les RIO (HUXHAM et VANGEN, 2004 ; SEMENOWICZ, 2014 ; EL HADJ *et al.*, 2015).

Néanmoins, de nombreux auteurs identifient implicitement une certaine difficulté à définir, puis à stabiliser les « objectifs communs ». Huxham et Vangen (2000) observent ainsi que, lorsque les membres des différentes organisations travaillent ensemble pour la première fois, une grande partie de leurs efforts est consacrée à la compréhension du monde dans lequel évoluent les autres participants. La méconnaissance du contexte professionnel propre à chaque partenaire peut conduire à des demandes inappropriées, voire à des attentes irréalistes, avec le risque de provoquer des déceptions. L'absence d'outil de mesure des objectifs à atteindre accentue ce phénomène (BERGER *et al.*, 2004). C'est aussi cela qui rend sensible la question de la répartition et peut faire douter du choix du partenaire et provoquer *in fine* lassitude et défiance. Les structures à but non lucratif peuvent ainsi avoir le sentiment qu'au regard des heures passées sur le projet, le retour est faible en comparaison des dépenses consacrées par l'entreprise à la promotion externe du projet commun (HUXHAM et VANGEN, 2000). De même, l'entreprise s'attend volontiers à davantage d'initiatives de la part du partenaire, qui, du fait de ses ressources financières plus limitées, a tendance à adopter un comportement plus prudent.

Par ailleurs, ces mêmes auteurs observent que si le fait de savoir qui est engagé dans la relation et à quel titre est un élément clef de la définition de la collaboration, on observe, dans les faits, une méconnaissance par les membres du partenariat des personnes qui y sont impliquées, et ce, d'autant plus qu'au cours du projet les membres des organisations, de part et d'autre, peuvent être amenés à changer. Cela nécessite dès lors de rappeler les objectifs, voire de les renégocier. Les membres engagés depuis longtemps dans la relation peuvent en ressentir une forme d'impatience, voire de lassitude, qui sont source de démobilisation. Enfin, l'existence d'un objectif commun ne supprime pas les intérêts propres à chaque organisation (SEMENOWICZ, 2014 ; HUXHAM, 1993).

En définitive, ces auteurs soulignent combien il est difficile de stabiliser les RIO autour d'objectifs communs, condition essentielle à leur réussite. En même temps que la relation doit être constamment entretenue, les objectifs doivent être sans cesse réaffirmés. Berger *et al.* (2004) expliquent ainsi que les organisations qui s'engagent dans ces alliances sous-estiment le temps et les ressources que suppose le développement de telles RIO.

L'examen de la littérature nous conduit à aller au-delà de l'identification des difficultés à concrétiser et à faire perdurer ces collaborations. Dans cette perspective, les travaux des sociologues de l'innovation (CALLON, 1986 ; AKRICH *et al.*, 1988) ont retenu notre attention. Si le cadre général de ces sociologues de la traduction n'est pas dédié à l'analyse des RIO hétérogènes, il s'y ajuste particulièrement bien.

### La traduction, vers l'élaboration d'un objectif commun

Les sociologues de l'innovation ont cherché à comprendre comment la nature et le contenu du dispositif innovant s'altèrent en même temps que se construit son espace de déploiement. En enrôlant les rôles et redéfinit son contenu. Ils ont ainsi montré que les caractéristiques et les qualités du « réseau » engagé dans l'innovation étaient solidaires de la nature de l'innovation introduite et de ses succès ou de ses échecs. Considérant que les réseaux innovateurs ont à lier entre eux « des humains et des non humains », les sociologues de la traduction indiquent que les dispositifs qui vont incarner l'objectif commun sont façonnés par la structuration des relations entre acteurs engagés et par la distribution des rôles qui va en résulter (CALLON, 1986).

Ainsi, les cas étudiés montrent que la soutenabilité du sentier d'innovation qui s'élabore ainsi, se joue sur deux registres. D'une part, le dispositif doit, en lui-même, « tenir la route », c'est-à-dire être techniquement, commercialement et opérationnellement défendable. D'autre part, il doit permettre aux acteurs enrôlés de poursuivre leur route, et ce, si possible, plus confortablement dans les autres perspectives qui sont les leurs.

Enfin, la construction de l'innovation passe par des opérations de traduction permettant d'établir un lien entre des activités et des acteurs hétérogènes en vue d'établir cet objectif commun. Comme Callon (1991) l'a montré dans *Les Figures de l'Irréversibilité en Économie*, dont la parution est contemporaine du célèbre article de March (1991), la dynamique des projets innovants impliquant des systèmes ouverts a besoin que les composantes du système, leurs relations, ainsi que les rôles et les finalités de l'action collective qui les lient soient, pendant la phase exploratoire, dotés d'une assez grande plasticité. Elle a aussi besoin pour qu'un artefact en naisse et qu'il puisse être amélioré, que cette plasticité disparaisse progressivement et que le réseau « s'irréversibilise ».

La définition d'objectifs communs apparaît comme étant essentielle au succès des RIO, qui plus est des RIO hétérogènes, du fait de la distance qui sépare les structures mobilisées. Pour autant, ils ne peuvent être définis et stabilisés sans concertation. Notre cas montre que le recrutement progressif des garagistes comme celui des prescripteurs impliquent que soient redéfinis, dans le même mouvement, les contours de cet objectif commun qui est l'objet même de la collaboration et de la répartition des rôles. Dès lors que l'un des enjeux majeurs de cette phase initiale est de sortir

de la phase d'exploration pour entrer dans une phase d'exploitation, cette triple instabilité doit *in fine* se dissiper, faute de quoi le risque de sombrer dans une forme « d'inertie collaborative » serait grand.

## Le déploiement du programme Mobiliz : des résultats contrastés

Le programme Mobiliz, qui s'inscrit dans le dispositif RSE du groupe Renault, naît d'une rencontre entre la directrice de la RSE de Renault et Wimoov, en 2010. Il s'inscrit dans une série de réflexions qui se développe autour de la « mobilité inclusive », qui considère l'accès à la mobilité pour tous comme une condition essentielle de l'insertion sociale. Partant du constat que, comme le logement, l'automobile est une dépense contrainte qui pèse d'autant plus sur les ménages que leurs revenus sont faibles (NICOLAS *et al.*, 2012), les associations vont chercher à élaborer des solutions. Les premières initiatives en matière de mobilité inclusive se sont développées au sein de l'économie sociale et solidaire, sur le modèle associatif (DUTERTRE *et al.*, 2013)<sup>(2)</sup>. Les garages solidaires, parfois adossés à un atelier de réinsertion sociale, ont pour objectif d'offrir à leurs clients, le plus souvent bénéficiaires des minima sociaux, les services d'un garage, alors que leurs revenus ne leur permettent pas d'y prétendre. Cette forme de gestion de la mobilité inclusive fait l'hypothèse qu'une prise en charge de la mobilité des plus pauvres ne peut être assurée qu'au sein d'un tiers-secteur situé à la périphérie des entreprises et de l'État. La démarche mise en place par Renault fait l'hypothèse symétrique : elle tente de réintégrer la gestion de la mobilité des plus pauvres au sein de son « *core business* ». Elle manifeste ainsi une ambition qui va au-delà de l'aide apportée aux publics en difficulté et aux associations qui s'y consacrent, celle d'une intégration forte du programme à la politique et à la stratégie de l'entreprise.

Avant d'analyser les difficultés rencontrées au cours du déploiement de ce programme, il convient de restituer les deux grandes phases qui ont caractérisé l'évolution du dispositif.

### Phase 1 (2012-2013) : le dispositif initial

À ses débuts, le programme Mobiliz<sup>(3)</sup> déployé par Renault en mars 2012 propose aux personnes en difficulté de développer un service à prix coûtant (pièces et main-d'œuvre), dans lequel tout le monde renonce à ses marges tout en garantissant le même niveau de qualité et de service. Ce sont les structures sociales qui identifient les bénéficiaires potentiels et les orientent vers le Garage Renault Solidaire (GRS) le plus proche. Celui-ci établit un devis en indiquant à son logiciel de gestion des ordres de réparation qu'il s'agit

<sup>(2)</sup> C'est d'ailleurs le choix que fera PSA, qui, par le biais de sa fondation, soutiendra les projets de développement des garages solidaires issus du tiers-secteur.

<sup>(3)</sup> Deux autres volets composent le programme Mobiliz : la création d'une société d'investissement pour financer des projets de mobilité et un partenariat avec la Chaire Entreprise et pauvreté de l'École des hautes études commerciales (HEC Paris).

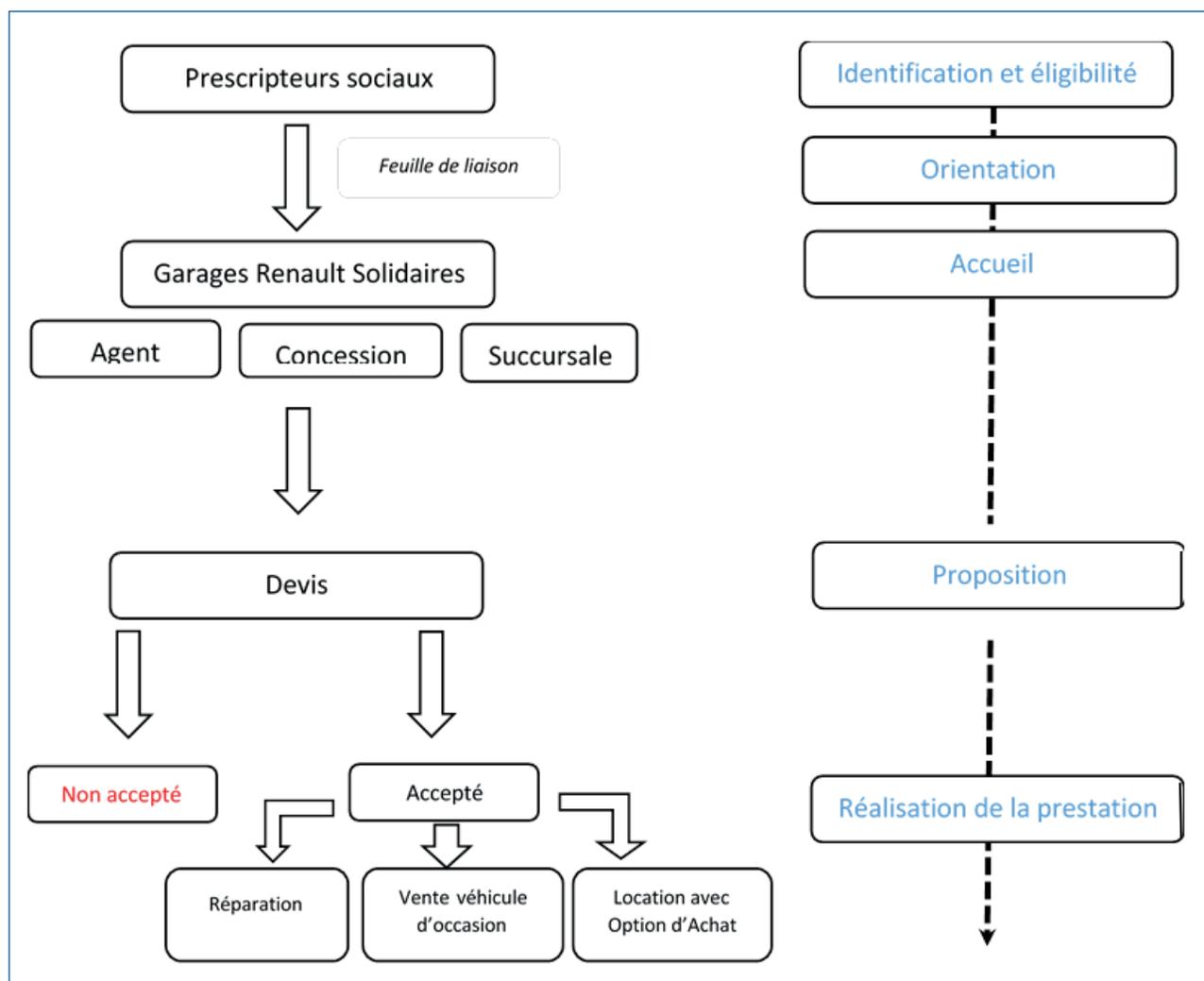


Figure 1 : Processus de mise en relation dans le cadre du programme Mobiliz.

d'un « client GRS » et qu'il faut donc appliquer le barème horaire et la tarification des pièces spécifiques. Si ce devis est accepté, le véhicule pourra être pris en charge (voir la Figure 1 ci-dessus) : le client concerné est ainsi censé bénéficier d'un traitement strictement identique à celui accordé à un client « normal ».

Les GRS acceptent de s'engager dans le programme. À l'image du Réseau Renault, ces volontaires sont diversifiés. Il peut s'agir de « concessionnaires » appartenant à des « groupes de distribution » détenus par des investisseurs indépendants, de « succursales » (appartenant au constructeur) ou de garages portant l'enseigne Renault. Ces derniers, appelés autrefois « agents », sont des « réparateurs agréés de niveau 2 » (RA2). Structures initialement dédiées à la vente de voitures neuves, les concessions et les succursales sont, pour l'après-vente, des RA1. Ainsi, au cours de la première phase de développement du projet, l'équipe Mobiliz s'appuiera sur une dizaine d'établissements qui, tous, appartiennent au Réseau Renault (en tant que RA1 ou RA2). L'offre GRS doit indifféremment pouvoir être fournie par les uns et par les autres.

Pour identifier les clients et vérifier l'éligibilité de leur demande à l'offre (fixée par le « seuil de pauvreté »), le constructeur s'appuie sur son partenariat avec Wimoov.

Cette association, créée en 1995, s'adresse à tous les publics en situation de fragilité (personnes en situation de handicap, personnes en insertion professionnelle, seniors...) afin de les accompagner vers une meilleure mobilité. Aux yeux du constructeur, Wimoov présente l'avantage à la fois d'être un expert de la mobilité et d'être présent sur une grande partie du territoire par le biais de 25 plateformes de mobilité. Cette association offre un accompagnement lors des diagnostics mobilité, qui peut déboucher sur l'accès à un service solidaire (covoiturage, autopartage social...) ou à des formations (sécurité routière, auto-école solidaire...).

Malgré l'étroitesse du partenariat et l'expertise de l'association, les responsables du projet Mobiliz dressent rapidement un premier constat : pour les bénéficiaires potentiels orientés par Wimoov, la réparation du véhicule n'est pas la priorité. Le financement du permis de conduire ou l'acquisition d'un véhicule arrivent en tête de leurs besoins. De fait, Wimoov oriente peu de bénéficiaires vers le réseau. Au terme de deux années d'expérimentation, seules 369 personnes ont bénéficié du dispositif Mobiliz<sup>(4)</sup>, alors que les objectifs annoncés prévoyaient 14 000 demandes de réparation par an,

<sup>(4)</sup> Au 1<sup>er</sup> octobre 2014, chiffres fournis par Renault.

environ<sup>(5)</sup>. Malgré l'accroissement progressif du réseau des GRS, qui comptait, en octobre 2014, 155 adhérents, le programme peine à démarrer.

### Phase 2 (2014-2016) : une innovation en quête de bénéficiaires

Face aux difficultés rencontrées, les responsables du programme décident d'élargir le réseau des structures sociales susceptibles d'orienter des bénéficiaires vers les GRS afin d'accroître les flux. Des associations chargées de financer des projets de création d'entreprise par des microcrédits (ADIE, Association pour le droit à l'initiative économique) ou chargées de venir en aide à des personnes en situation de surendettement (Cresus, FACE) sont intégrées au dispositif. L'adhésion au programme se fait toujours de manière volontaire suite à une ou plusieurs rencontres avec les pilotes du projet. La cible des bénéficiaires est également élargie aux travailleurs précaires. Le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (FASTT), qui propose des prestations pour faciliter la mobilité et l'accès à l'emploi des travailleurs intérimaires, devient partenaire du programme. Pôle Emploi et des associations du type Emmaüs ou Restos du Cœur, œuvrant pour l'insertion professionnelle de leurs bénéficiaires, sont également intégrés au dispositif.

Des réunions régionales qui rassemblent les GRS et les prescripteurs afin de favoriser l'« enrôlement » de nouveaux adhérents dans le programme sont organisées par les pilotes du projet. Les premiers GRS sont mis en avant, ils deviennent les « porte-parole » du programme. Ces réunions sont à la fois l'occasion de partager ses expériences, de réfléchir aux moyens d'améliorer le dispositif et de communiquer sur les pistes envisagées. Les initiateurs du programme s'engagent alors dans un élargissement de l'offre. Les bénéficiaires ont désormais la possibilité d'acheter un véhicule d'occasion ou d'acquérir un véhicule neuf, grâce à un dispositif de location aménagé.

Le bilan de l'année 2015 reste mitigé. Malgré le doublement des GRS (dont le nombre s'élève désormais à 300) et la diversification des structures susceptibles d'orienter des bénéficiaires, le programme comptabilise 1 000 orientations, dont 30 % ont fait l'objet d'une transformation<sup>(6)</sup>. L'engagement de certains GRS dans le programme s'essouffle. L'un d'eux nous confiera : « Aujourd'hui, quand, en après-vente, ils reçoivent un dossier comme ça, il commence par y avoir un peu de réticence, parce que l'on sait que l'on va travailler pour rien..., on sait que l'on va passer beaucoup de temps et d'énergie, pour ne pas aboutir (à la réparation) » (RA1).

Alors même que le dispositif semble répondre à un réel besoin et que les partenaires adhérents sont tous volontaires, comment expliquer les difficultés à atteindre les objectifs ?

<sup>(5)</sup> Estimation réalisée sur une base d'environ 2 réparations par semaine et par garage.

<sup>(6)</sup> Le taux de transformation est le rapport entre le nombre des devis proposés et le nombre des réparations effectivement réalisées.

### Analyse : un programme qui ne parvient pas à se stabiliser

Comme cela a été évoqué par un certain nombre d'auteurs qui se sont livrés à une analyse fine des RIO, Mobiliz projette l'entreprise Renault et ses réseaux dans un espace et face à des publics qui leur sont étrangers (DI DOMENICO, 2009 ; HUXHAM et VANGEN 2000), en les incluant dans des dispositifs qui ne leur sont pas familiers. Symétriquement, les principaux acteurs sociaux des dispositifs ne sont familiarisés ni avec la distribution et les services automobiles ni avec le monde de l'entreprise. Il y a donc, dès le départ, des incertitudes très lourdes. Les responsables du projet ont choisi de les gérer en concevant le projet comme une co-construction du service. Il s'agit donc d'un dispositif d'exploration qui laisse son champ très ouvert. Même si cela semble offrir certains avantages, cela n'est pas sans susciter également de nombreuses difficultés.

### L'adhésion au programme ne signifie pas nécessairement un engagement unanime des membres du réseau

D'un point de vue strictement organisationnel, certaines structures sociales nous ont confié que, si le responsable du GRS adhérait volontiers au programme, cette adhésion n'était pas toujours relayée en interne, notamment dans les grandes structures telles que les succursales ou les concessions. Alors que son patron lui demande quotidiennement de veiller à la rentabilité de sa *business unit*, le chef d'atelier doit répondre à une structure sociale qui lui indique qu'il va devoir travailler « à prix coûtant » : « *Le patron de la succursale ou de la concession est complètement engagé, mais c'est le seul à être au courant. On a affaire à des chefs d'atelier qui nous disent : "Mais quoi, 35 euros ? Mais l'on ne fait pas ce prix-là ! Vous êtes dingue !?"*, et qui ne sont même pas au courant de ce qu'est un GRS. Ça, on l'a vu quand même pas mal de fois... » (structure sociale).

D'autres structures sociales expliquent que cet engagement a du mal à s'incarner dans les faits : « *J'ai tenté, à 4-5 reprises, de prendre contact (avec le GRS), dont une fois où je me suis déplacé et la personne n'était pas présente, et avec un retour qui n'était pas forcément des plus accueillants...* » (structure sociale). C'est une des difficultés du dispositif pour les structures sociales, qui, comme le public, croient traiter avec Renault et découvrent la relation de subordination qui lie les réparateurs (indépendants le plus souvent) au constructeur. Celle-ci peut susciter une adhésion principalement motivée par le souci de ne pas déplaire à la marque, sans avoir au préalable bien mesuré les conséquences de l'affiliation au programme. De ce point de vue, bien que reposant sur la libre adhésion, les GRS ne constituent pas un groupe homogène.

Nous avons ainsi identifié au moins deux groupes distincts. En effet, à côté du groupe des précurseurs devenus les porte-parole du programme auprès des nouveaux membres lors des réunions régionales, et que l'on pourrait appeler le groupe des « convaincus »,

cohabitent des GRS, qui, malgré leur adhésion au programme, se révèlent plutôt sceptiques, voire méfiants.

Pour les premiers, le programme Mobiliz s'inscrit parfaitement dans leur culture professionnelle et dans le prolongement de leur activité quotidienne. Pour eux, Mobiliz permet tout d'abord d'ajuster les ressources internes, de construire des complémentarités entre les différentes tâches à réaliser : « *Si j'ai des creux dans l'emploi du temps, ça permet de faire travailler l'atelier* » (RA2). Ensuite, dans leur pratique professionnelle, ils sont déjà confrontés à la dimension sociale de certaines demandes de réparation. Pour expliquer leur engagement, ils déclarent simplement : « *Du social, on en a toujours fait...* » (RA2).

À l'opposé, le second groupe, majoritaire, se caractérise par une certaine défiance à l'égard du dispositif. Leur adhésion au programme repose moins sur une conviction que sur un état de fait. Les succursales, propriété de Renault, sont, de fait, intégrées au programme : le management l'a décidé. Pour elles, le traitement de la demande Mobiliz est souvent perçu comme une perturbation de l'organisation quotidienne : « *Nous, on a deux objectifs prioritaires : la rentabilité de l'entreprise [qui a longtemps prédominé, mais aujourd'hui] ça a changé (depuis 2 ou 3 ans), c'est la qualité [qui prime]. On est tellement suivis, pistés par les constructeurs, on a une telle pression, que ces gens-là, de toute manière, ne vont pas répondre aux critères qualité ; ils ne rentrent pas dans le schéma. Par contre, tous les gens qui attendent et qui sont à côté, si...* » (RA1). Pour les GRS, il est difficile de s'affranchir des processus établis par la marque sans risquer d'être pénalisés par le constructeur, si les objectifs ne sont pas atteints. En effet, l'adhésion au programme Mobiliz ne dispense pas des obligations de suivre strictement les standards de la marque. Cette contrainte peut être un frein en ce qui concerne l'engagement de certains GRS, notamment les RA1, qui sont très liés au constructeur. Comme cela a été évoqué par différents auteurs (HUXHAM et VANGEN 2000 ; SEMENOWICZ, 2014), on ne peut pas s'attendre à ce que l'objectif commun prime sur les objectifs des parties, c'est toujours la référence à l'univers d'action qui préexistait à la collaboration qui prévaut.

D'autres GRS indépendants ont « hérité » de cette affiliation lors de la reprise du garage (après le départ à la retraite du gérant, par exemple). D'autres encore n'adhèrent au programme que pour satisfaire la marque et son représentant local. Au sein de ce groupe, la prudence domine. Ils sont animés par des sentiments contradictoires : assez sceptiques quant à la réussite du programme, ils redoutent néanmoins que la demande n'explose. Ils gèrent ce programme comme « un standard » de plus imposé par la marque. Ils s'y conforment, mais avec un engagement minimum. De manière générale, ils n'ont pas été amenés à rencontrer des structures sociales susceptibles d'orienter des bénéficiaires vers leur entreprise. Ils gèrent le programme à la marge, lorsque la situation se présente, sans nécessairement avoir pris le temps d'en informer les équipes, moins par opposition que par négligence.

Pourtant, pouvoir identifier un interlocuteur au sein de la structure est important, car la personnalisation de la relation est une condition essentielle à la réussite du partenariat : « *C'est un petit garage... Je suis allé le rencontrer... On se connaît, du coup, on peut travailler vraiment, c'est à taille humaine et, donc, c'est plus facile de travailler avec eux. Il offre toujours la possibilité de paiement en 3 fois, sans frais* » (structure sociale). Cette personnalisation de la relation constitue une norme professionnelle très structurante de l'activité des conseillers en insertion. Si tel est le cas, c'est parce que le processus RSE dont est porteur le programme Mobiliz ne suffit pas à gommer la méfiance initiale du bénéficiaire : « *ils nous disent que ça restera trop cher. Ils n'y croient pas...* » (structure sociale). Les prescripteurs expliquent ainsi qu'ils sont bien souvent les spectateurs impuissants du processus de sélection que mettent en œuvre les demandeurs et qui peut déboucher sur une auto-exclusion : « *On leur dit : "Allez au moins essayer, ça ne vous coûte rien, c'est un devis..." Il y a même un bénéficiaire qui m'a dit : "Je n'ose même pas amener le véhicule, parce que le garagiste ne voudra pas me laisser repartir... parce que c'est trop dangereux"* » (structure sociale).

Il ne suffit pas de réduire le montant de la prestation pour « capter » le bénéficiaire et assurer la réussite du programme. Il est également nécessaire de l'accompagner, parfois physiquement, pour le rassurer. Un conseiller explique sa façon de procéder : « *On fait déjà un pré-diagnostic. Pas vraiment sur la panne, mais plutôt sur l'âge du véhicule, la marque..., pour essayer de voir si la personne a une idée de la panne, afin de savoir (à peu près) d'où ça vient. Après, on appelle le garage. Je leur demande s'ils peuvent recevoir cette personne, et quand. À ce moment-là, après, je me mets en contact avec la personne, ou je vois avec elle, dans mon bureau, et je lui propose un rendez-vous au garage* » (structure sociale). Connaître le GRS facilite la prise de contact et offre au conseiller la garantie d'une prise en charge adaptée aux besoins du bénéficiaire. Un certain nombre de choses a déjà été « négocié » en amont et il n'est pas utile d'y revenir (une entente tacite sur le paiement en 3 ou 4 fois sans frais, sur le fait qu'il faille proposer des pièces de réemploi plutôt que des pièces neuves...), ce qui évite de perdre du temps.

### La nécessité de stabiliser le réseau d'acteurs

Durant ces quatre années d'observation du programme Mobiliz, le réseau par lequel l'innovation s'incarne restera ouvert : la liste de ses membres, tant du côté des GRS que de celui des structures sociales, va s'allonger et, parfois, se raccourcir, au gré des recrutements qui vont intervenir. Si, dans le cadre d'une innovation à de nombreuses inconnues, la nécessité d'enrôler de nouveaux partenaires est pleinement justifiée, cela ne va pas sans provoquer un certain nombre de difficultés opérationnelles. Lors des rencontres collectives, il est souvent nécessaire de rappeler à ces nouveaux arrivants un certain nombre d'informations élémentaires sur le programme (critères d'éligibilité, processus de mise en relation avec le GRS...), au risque de provoquer une forme de lassitude parmi les membres mobilisés depuis les origines du projet

ou de créer un sentiment d'immobilisme (HUXHAM et VANGEN, 2000).

Par ailleurs, cette intégration progressive et régulière de nouvelles structures sociales s'est accompagnée d'un élargissement de leur profil. De nouveaux partenaires, dont la mission ne se limite plus à traiter spécifiquement les problématiques de mobilité, ont rejoint le programme. Pour ces derniers, la mobilité ne constitue qu'une problématique parmi d'autres. La diversité des structures s'accompagne d'une plus grande hétérogénéité des conseillers, certains sont salariés, et d'autres bénévoles. Les différents niveaux d'engagement constatés au sein des GRS s'observent également au sein des structures sociales, pourtant toutes volontaires.

Le conseiller de la structure sociale acceptera d'orienter le bénéficiaire vers le dispositif Mobiliz à condition d'être à peu près sûr que cela aura une chance d'aboutir. À défaut, la moindre difficulté risque de susciter le désinvestissement du conseiller : *« Un service qui ne marche pas... Le conseiller s'emballa très vite. Il va très rapidement dire : "C'est de la merde votre truc, on n'en veut pas !". Pareil, quand c'est Pôle Emploi. Ça fait très rapidement tache d'huile et ça peut être dissuasif pour d'autres, et, finalement, faire qu'il y a certains bénéficiaires qui ne seront pas orientés. C'est un dispositif fragile, avec lequel on n'a pas le droit de se tromper »* (structure sociale). L'absence de relation de subordination entre le constructeur et les structures sociales laisse à ces dernières une grande autonomie dans la gestion du partenariat, que les pilotes du projet s'efforcent de faire vivre au travers de réunions régionales, mais rien ne garantit un engagement optimum de la part de ces partenaires.

Par ailleurs, du fait de ce phénomène de « recrutement permanent » de nouveaux partenaires, les membres du réseau vont régulièrement exprimer une incertitude sur l'identité des partenaires engagés dans le programme, créant ainsi des difficultés à identifier le bon interlocuteur. La dispersion des structures sur l'ensemble du territoire et la diversité de leur origine (mairies, État, associations ou fondations indépendantes) rendent plus complexe la diffusion de l'information, qui est essentielle dans le cadre d'un réseau dont les membres ne cessent d'évoluer. Parallèlement, les rôles de chacun et leur articulation vont eux aussi être l'objet de redéfinitions presque permanentes.

Cela a pour conséquence de redoubler deux incertitudes fortes : celle qui concerne la définition des bénéficiaires visés et celle qui renvoie à la nature de l'offre à développer en commun. Ainsi, lors des réunions organisées dans les différentes régions, nous assisterons à un débat entre différentes structures sociales dont certaines souhaitent élargir le dispositif aux personnes qui n'ont pas de véhicule et celles qui estiment que le dispositif doit continuer à s'adresser prioritairement aux détenteurs d'un véhicule. Dans la mesure où ce type de débat est récurrent, le réseau des partenaires ne parvient à stabiliser ni ses contours ni ceux de l'offre qui doit être développée. Sont ainsi toujours examinés, en 2016, l'offre de réparation originelle, mais également l'offre de véhicules d'occasion, de véhicules

neufs, l'offre de locations, le contrôle technique... Dès lors que chaque nouvelle offre conduit à un réajustement du réseau des partenaires et à celui des publics visés, la capacité du dispositif à gagner en efficacité et/ou à faire croître les volumes traités et/ou le nombre de devis « transformés » peine à s'imposer, créant une impression de dispersion.

Ainsi, en termes de pilotage d'un dispositif d'innovation impliquant des RIO hétérogènes, la question de savoir s'il est opportun d'être « orienté exploration » et d'accepter qu'il en soit ainsi pendant un temps relativement long ne se pose pas. Pour les raisons que nous avons indiquées plus haut (nouvelles cibles, nouveaux types de partenaire et/ou « écosystème inconnu »), le besoin de rester très ouvert est impérieux. La nature précise des besoins des publics dont on souhaitait promouvoir l'accès à l'emploi était largement à préciser. Cette étape apparaît indispensable dans la définition d'un objectif commun partagé et viable à terme. Mais pour assurer sa pérennité, il est impérieux de stabiliser le dispositif pour, selon l'expression usuelle dans les projets de véhicules, « geler le design ». Il faut que l'énergie mise, dans un premier temps, à aller chercher de nouveaux partenaires, à modifier l'offre pour les recruter et à les intégrer dans la « communauté » en réexaminant avec eux des questions que les plus anciens pensaient résolues soit, dans un second temps, consacrée à se focaliser sur la quête de l'efficacité.

À ce stade de notre analyse, le projet Mobiliz est toujours en cours de déploiement et entame une nouvelle phase de son développement qui passe notamment par un élargissement du dispositif permettant d'identifier les bénéficiaires potentiels. Via une plateforme en ligne, ces derniers pourront désormais entrer directement en relation avec le constructeur. Des bénévoles, ex-salariés Renault, examineront leurs demandes en fonction des critères sociaux, puis ils établiront un diagnostic technique, avant de les orienter vers un professionnel. Cette nouvelle étape, qui cherche à s'affranchir partiellement des structures sociales, semble indiquer combien les RIO hétérogènes restent fragiles, à l'épreuve de l'action en commun, car ils sont difficiles à stabiliser. En définitive, tout se passe comme si, pour être enfin apte à générer des flux importants, il fallait fermer, au moins partiellement, le dispositif.

Pour autant, il semble bien que ce soit le travail engagé préalablement avec les structures sociales qui ait rendu possible cette dernière étape grâce à laquelle les pilotes du projet espèrent générer les flux tant attendus. De ce point de vue, cette collaboration inter-organisationnelle a permis d'engranger des apprentissages : ce qui est fait aujourd'hui est très loin de ce qu'aurait pu imaginer Renault avant que ces explorations aient pu être menées à bien.

## Conclusion

Si nouer des RIO hétérogènes peut être perçu comme une opportunité pour les entreprises, la mise en œuvre de ces relations s'avère souvent être des plus délicates. Elles doivent en effet être à la fois suffisamment

déstabilisantes pour faire émerger la nouveauté et assez stables à terme pour permettre d'engranger des apprentissages, de concrétiser l'innovation et d'accumuler des compétences distinctives.

La réussite contrastée du cas étudié nous a permis de pointer plusieurs difficultés.

Parvenir à construire un accord sur un objectif commun constitue la première des difficultés. Supposer que l'accord initial est fiable et que le temps de la coopération et des apprentissages mutuels pourrait n'être que celui de la quête d'une mise en œuvre adaptée empêcherait de voir ce qui se joue, à savoir la capacité à innover d'acteurs coopérant exige l'acceptation de leur part d'une très grande plasticité dudit accord, c'est-à-dire des objectifs, de l'objet et des rôles impartis aux parties. Ainsi, pour piloter efficacement les dispositifs d'innovation « ouverts », il apparaît essentiel d'assumer cette phase d'incertitude maximale sur la nature de la collaboration, à la fois pour maximiser le rendement des « explorations » qu'elle permet et pour être à même d'y mettre un terme et de stabiliser la coopération. La dynamique du projet étudié est de cette nature : on y voit le dispositif évoluer non seulement pour coller aux besoins des publics visés, mais aussi pour faire en sorte que les membres des organisations impliquées « s'y retrouvent ». Il s'agit de faire « objectif commun » tout en préservant les intérêts singuliers. La question de l'adhésion à cet objectif est la seconde source de difficulté. En examinant le niveau d'engagement des partenaires, GRS ou structures sociales, on mesure à quel point celui-ci reste fragile, ayant été développé à la marge des objectifs prioritaires de chaque entité (DI DOMENICO *et al.*, 2009). Mal stabilisé, l'« objectif commun » peine à mobiliser des parties prenantes qui s'en détournent, faute d'avoir réussi à obtenir rapidement des résultats. Durant cette phase, le risque de démobilitation est grand. C'est la raison pour laquelle il convient de pouvoir rapidement stabiliser le réseau, créer des irréversibilités et institutionnaliser les objectifs et les rôles qui s'imposent aux uns et aux autres. Cette phase de basculement est critique, voire traumatique, car elle conduit à fermer un dispositif qui était resté jusque-là ouvert. Lorsque le dispositif se ferme, que les responsables du projet commencent à se donner des objectifs quantitatifs qui rendront leur projet consistant aux yeux de leur organisation de référence et en assureront ainsi la pérennité, ils renoncent de fait à une partie de « l'esprit » dans lequel avait été vécue la phase précédente. Ils acceptent qu'en sortant en quelque sorte de son adolescence, leur projet renonce à des options que l'on se refusait jusque-là à exclure.

## Bibliographie

AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°11, juin, pp. 4-17.

AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°12, septembre, pp. 14-29.

BARDIN L. (2013), *L'Analyse de contenu*, PUF, coll. « Quadrige manuels ».

BERGER E., CUNNINGHAM P. H. & DRUMWRIGHT M. E. (2004), "Social alliances: company/non profit collaboration", *California Management Review*, vol. 47.

CALLON M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », pp. 195-230, BOYER *et al.* (Sous la dir.), *Les Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, éd. EHESS.

CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, pp. 169-208.

DI DOMENICO M. L., TRACEY P. & HAUGH H. (2009), "The dialectic of social exchange: theorizing corporate Social enterprise collaboration", *Organization studies*, n°30(8), pp. 887-907.

DUTERTRE E., GLEMAIN P. & POUTIER E. (2013), « Une innovation sociale en économie solidaire : le cas Solidarauto », *Humanisme et entreprise*, n°313, mai/juin.

EL HADJ S. M., CHEDOTEL F. & PUJOL L. (2015), « Construire un projet inter-organisationnel dans l'économie sociale et solidaire. Quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence inter-organisationnelle ? », *Revue française de gestion*, n°246, pp. 159-173.

FORGUES B., FRECHET M. & JOSSERAND E. (2006), « Relations inter-organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, n°164, pp. 17-31.

HUXHAM C. & VANGEN V. (2000), "Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration", *Human relations* 53 (6), pp. 771-806.

HUXHAM C. & VANGEN V. (2004), "Doing things collaboratively: realizing the advantage or succumbing to inertia?", *Organizational Dynamics*, vol. 33, n°2, pp. 190-201.

HUXHAM C. (1993), "Pursuing collaborative advantage", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 44, n°6, pp. 599-611.

MARCH J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 71-87.

NICOLAS J-P., VANCO F. & VERRY D. (2012), « Mobilité quotidienne et vulnérabilité des ménages », *Revue d'économie régionale et urbaine*, pp. 19-44.

RICHARDSON G. B. (1972), "The organization of the industry", *The Economic Journal*, vol. 82, n°327, pp. 883-896.

SANCHEZ-GONZALES J. (2014), « Depuis 2008, la consommation automobile pâtit de la crise économique », *INSEE première*, n°1520.

SEMENOWICZ P. (2014), « Collaborer avec le secteur lucratif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°333, juillet.

YIN R.-K. (1994), *Case study research. Design and methods*, Sage publications, Inc.