



Pour des partenariats
générateurs
d'innovation sociale

PROJET PART'INNOV

PRESENTATION DETAILLEE

Ce projet est cofinancé par l'Union européenne.



Avec le soutien de :



Les partenaires :



Part'Innov
UCLY
10 place des Archives
69288 Lyon Cedex 02 | FRANCE

T. : 04 26 84 18 96
—
partinov.uclly.fr

Contexte :

Si en 2015, la France a vu se développer le nombre d'emplois créés pour atteindre 102 100 emplois (82 300 dans le secteur marchand et 19 900 dans le secteur non marchand), cette augmentation reste insuffisante pour enrayer le chômage¹. Le 18 janvier 2016, le chef de l'Etat évoque ainsi, dans ses vœux aux acteurs de l'entreprise et de l'emploi, la nécessité d'instaurer un véritable « état d'urgence économique et social » afin d'augmenter le nombre d'emplois créés².

Pouvoirs publics, entreprises, associations, universités, nombreux sont les acteurs s'investissant dans cette perspective, selon des voies très variées (mises en place de structures d'accompagnement des demandeurs d'emploi, développement de projets économiques, de projets de recherche ...).

Un tel objectif peut également être poursuivi dans le cadre d'une **démarche d'innovation sociale**. L'innovation sociale, qui s'inscrit dans l'ouverture de dynamiques nouvelles, peut en effet être porteuse de créations d'emplois. Pour en mesurer l'influence, il faut néanmoins s'entendre sur la définition du concept d'innovation sociale. Ce concept a en effet longtemps fait l'objet de définitions ou d'approches différentes. Le législateur s'est saisi de cette difficulté dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire dans laquelle il précise, à l'article 15³, que participent à l'innovation sociale, en premier lieu, la mise sur le marché de produits ou de services répondant à des besoins sociaux non assouvis mais également, en second lieu, une réponse à des besoins sociaux par une forme innovante notamment d'organisation du travail.

Répondre aux besoins des personnes fragilisées en développant des emplois ou en facilitant l'accès à cet emploi peut donc être considéré comme de l'innovation sociale (alinéa 1^{er} de l'article 15). Développer de nouvelles formes d'organisations du travail au sein des entreprises l'est également (alinéa 2 de l'article 15). L'innovation peut être même doublée si on entend aider les entreprises qui facilitent l'accès à l'emploi en y favorisant les nouvelles formes d'organisations du travail.

Ce dessein peut être poursuivi en œuvrant pour le **développement des partenariats entre entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)**⁴, notamment les associations œuvrant pour l'intérêt général, **et hors ESS (entreprises classiques et publiques)**. Il est particulièrement intéressant de mettre en évidence les **potentialités communes développées par ces partenariats, tant en termes d'opportunités dans l'exercice de leurs activités qu'en termes d'optimisation du recrutement et de la gestion de leurs ressources humaines**. Cette dynamique est celle des Pôles

¹ <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=30> ; <http://www.latribune.fr/economie/france/l-insee-table-sur-73-000-creations-d-emploi-au-premier-semester-2016-537016.html>;

<http://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/021625576162-lincapacite-du-secteur-prive-a-creer-des-emplois-est-problematique-1192916.php>

² <http://www.elysee.fr/declarations/article/v-ux-aux-acteurs-de-l-entreprise-et-de-l-emploi-8/>

³ LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 15 :

« 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. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale. ... »

⁴ Entreprises animées par la volonté de « concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale », <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire>.

Territoriaux de Coopération Economique qu'il est important d'observer, mais elle peut également être étudiée dans des alliances nouées hors PTCE.

Les partenariats entre entreprises classiques et associations offrent ainsi une voie d'innovation sociale créatrice d'emplois, ce que souligne Charles-Benoît Heidsieck, Président-fondateur du RAMEAU, laboratoire de recherche appliquée sur les partenariats⁵. Le contrat économique sectoriel ESS, qui établit le programme d'actions collectives en faveur de l'ESS, souligne cet enjeu et soutient des initiatives visant à décloisonner l'ESS et l'économie classique et s'inscrivant dans une démarche d'innovation sociale⁶.

Les associations de tous secteurs sont donc concernées par la plus-value économique et sociale issue du développement de partenariats. Mais certaines d'entre elles, notamment les associations intervenant dans le champ de l'insertion par l'activité économique (IAE)⁷, appellent particulièrement au développement de nouveaux emplois. Les structures œuvrant pour l'insertion, très diverses, partagent de manière évidente cette préoccupation, qu'elles soient entreprises d'insertion, associations intermédiaires, entreprises de travail temporaire, ou ateliers et chantiers d'insertion. **Tout type d'association mais également toute structure de l'IAE retient donc particulièrement l'attention, dès lors qu'il s'agit d'accroître le nombre d'emplois par la promotion de partenariats entre entreprises de l'ESS et entreprises hors ESS.** Les structures de l'IAE sont d'ailleurs appelées à de tels partenariats par les pouvoirs publics⁸.

Ces partenariats permettent en effet⁹ :

- aux entreprises hors ESS, notamment classiques, de faire évoluer leurs pratiques de recrutement, de management et de gestion des ressources humaines, d'améliorer leur dialogue avec les parties prenantes, de favoriser l'engagement de leurs salariés et d'accroître leur performance économique par l'innovation ;
- aux associations de mobiliser davantage d'entreprises pouvant s'impliquer et les soutenir dans leurs actions, d'accroître leurs ressources financières et d'ouvrir des pistes d'innovation ;
- au territoire de répondre à ses fragilités et à ses enjeux de croissance durable. En ce sens, les pouvoirs publics sont intéressés par ces démarches qui s'inscrivent dans leurs objectifs de développement territorial et d'innovation.

La conférence sur les partenariats co-organisée par les AEH, RDI, Pro Bono et l'Admical, le 8 juin 2015 à la Métropole du Grand Lyon s'en est fait l'écho¹⁰. Une nouvelle rencontre aura lieu fin 2016, organisée par les AEH, Pro Bono et la Fondation Emergences, autour de l'engagement des salariés dans les alliances entreprises-associations et des impacts RH de cette implication, avec des entreprises qui témoigneront.

Le développement d'emplois par des partenariats peut prendre différentes voies :

⁵ L'express, 20 septembre 2013 : http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-partenariats-associations-entreprises-contribuent-a-repondre-aux-nouveaux-besoins_1283558.html

⁶ Contrat économique sectoriel économie sociale et solidaire 2014-2016, point 3.1. stratégie générale, paragraphe 5 et point 3.3. Innovation sociale, paragraphe 1.

⁷ Certaines structures de l'IAE combinent plusieurs statuts, celui de l'association loi 1901 lui permettant de conserver une forme d'action et de gouvernance, complémentaire aux autres statuts d'entreprise (société à responsabilité limitée, sociétés coopératives...).

⁸ Rapport transversal du Projet « ELEXIES » (L'entreprise sociale : lutte contre l'exclusion par l'insertion économique et sociale) réalisé avec le soutien des Ministres en charge de l'Économie Sociale (Belgique, France et Suède) et la Commission Européenne (2003) « LE ROLE DES ENTREPRISES SOCIALES DANS LES MARCHES EUROPEENS DE L'EMPLOI », Roger SPEAR Éric BIDE1 WP no. 04/01).

⁹ Publications du Rameau, laboratoire de recherche appliquée sur les partenariats : www.rameau.fr

¹⁰ <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/06/ConferenceLyon-Livret-PEA.pdf>

- Tout d'abord, il peut s'agir d'un partenariat dont l'objet est de répondre ensemble à un appel d'offres. Dans ce cas, les créations peuvent être liées au surcroît d'activité engendré.
- Il peut s'agir également de collaborer pour faciliter à la fois l'insertion et l'adaptation des personnes recrutées dans l'entreprise. Les créations d'emplois peuvent alors émerger de différentes façons :
 - en réponse à un besoin de nouvelles missions, telles celles du tuteur apte à accueillir les personnes à insérer ;
 - par une dynamisation de la structure d'insertion, pourvue de chargés d'insertion professionnelle au contact des pratiques économiques des entreprises classiques ;
 - par le développement d'un lien de confiance et d'une meilleure connaissance réciproque des valeurs du partenaire, apte à rassurer l'entreprise classique susceptible de recruter un salarié présenté par l'entreprise œuvrant pour l'insertion ;
 - et enfin par l'optimisation des outils contractuels de collaboration, notamment liés au contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI), au CDI d'intérim initié par Adecco avec ses partenaires de l'insertion ...
- Enfin, il peut s'agir d'un partenariat visant l'emploi commun de salariés trop coûteux pour une initiative individuelle.

On le voit, les partenariats décrits sont bel et bien créateurs d'emplois au travers des nouvelles expériences sociales, managériales et contractuelles sur lesquelles ils reposent, et qui permettent notamment le développement de formes atypiques d'emploi et de travail. Les études réalisées pour l'Observatoire national des partenariats¹¹ montrent d'ailleurs bien que tant les citoyens que les dirigeants d'associations ou d'entreprises sont convaincus que les partenariats sont porteurs d'innovations sociales et jouent ainsi un rôle important en matière de création d'emplois.

Plusieurs acteurs de la région Auvergne-Rhône-Alpes¹² accompagnent des démarches de coopération entre entreprises ESS et hors ESS pour favoriser leur mise en œuvre et leur développement.

En complément de ces démarches opérationnelles, **il apparaît important d'analyser l'apport de ces partenariats sur les pratiques de gestion des ressources humaines de ces entreprises, en sollicitant l'expertise et le regard extérieur d'universitaires et d'acteurs de terrain.**

Cette étude présente un double intérêt.

Elle permet tout d'abord d'observer pleinement le potentiel de ces partenariats en termes de créations d'emplois. On l'a vu, il est en partie lié à l'amélioration de la performance économique des partenaires. Au-delà il est lié aux opportunités d'emplois développées. Or, ces deux vecteurs de créations d'emplois sont connectés aux pratiques RH. Les emplois développés passent par des recrutements facilités ou des besoins engendrés. Quant à l'amélioration de la performance économique, elle se mesure grâce aux documents comptables témoignant de l'accroissement des chiffres d'affaires. Ils sont importants et seront observés à ce titre. Mais, au-delà, et à plus long terme, l'accroissement de la performance économique dépend également de celui de la motivation des salariés. Or le fait d'être gérés différemment ou de participer à une expérience développant le sens de leur travail contribue à augmenter la motivation des salariés, ce que la DIRECCTE a mis en évidence dans l'étude qu'elle a publiée « *Bien-être au travail et performance économique* »¹³.

Le second intérêt de cette étude est dès lors de susciter l'envie d'aller plus loin pour les acteurs déjà engagés, de valoriser leurs actions en interne et à l'extérieur de leur entreprise et surtout de

¹¹ L'observatoire national des partenariats a été créé par le Rameau avec le soutien de la Caisse des dépôts. Il a initié la réalisation d'études dans le cadre du programme quinquennal Phare, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, Generali, la Fondation EDF, le Ministère en charge de la Vie Associative, le Medef, Le Mouvement Associatif, Le RAMEAU et United Way avec COMISIS. Elles mettent en évidence les apports des partenariats selon leurs protagonistes, citoyens, dirigeants d'entreprise et d'associations : Etude Comisis Octobre 2015 et novembre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats.

¹² La CRESS, la Fédération des entreprises d'insertion, Pro Bono, RDI ...

¹³ Laure BRAHAMI, « Bien-être au travail et performance économique », DIRECCTE Rhône-Alpes, sous la direction de Philippe NICOLAS, juin 2014.

sensibiliser d'autres entreprises, notamment des PME, pour qu'elles s'engagent dans cette dynamique d'alliances.

L'étude, l'optimisation et la diffusion du renouvellement des pratiques RH à l'occasion des partenariats est donc l'enjeu du projet Part'Innov porté par l'UCLy (Lyon Catholic University) en association avec les AEH (Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste). Le focus sur le développement de pratiques renouvelées RH est en outre conforme aux objectifs affichés par le contrat économique sectoriel ESS, point 3.3, paragraphe 2 : « organiser un écosystème favorable au développement de l'innovation sociale et [à] accompagner des entreprises dans les pratiques RH socialement innovantes »¹⁴.

Présentation générale de l'opération :

L'objectif global du projet Part'Innov est **d'observer dans quelle mesure les partenariats entre, d'une part, des structures de l'IAE mais aussi des associations intervenant dans d'autres champs (handicap, jeunes, solidarité...) et d'autre part des entreprises hors ESS, sont porteurs d'innovations sociales en termes de gestion renouvelée des ressources humaines et ainsi en termes de créations d'emplois.**

L'UCLy (Lyon Catholic University) souhaite mettre ses ressources au service du développement de ces partenariats en mobilisant ses enseignants-chercheurs du CRESO (Centre de recherche en entrepreneuriat social) et les membres actifs des AEH (Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste)¹⁵. Ensemble, ils ont proposé à des acteurs de tels partenariats et intervenant dans le Rhône, l'Ain, l'Isère, la Haute Savoie et la Loire, **d'échanger sur leurs pratiques pour les optimiser, les développer, les communiquer et les diffuser.**

Ainsi l'opération va impliquer :

- 1) Le CRESO (Lyon Catholic University), chef de file de l'opération :
 - Emmanuel GABELLIERI, Philosophe, Directeur du CRESO
 - Marie BUI-LETURCQ, Juriste et Directrice adjointe du CRESO
 - Valérie BERTRAND, Psychosociologue du travail
 - Jacques DESCREUX, Exégète
 - Aimable-André DUFATANYE, Philosophe, Ethicien
 - Sandra FAGBOHOUN, Anthropologue et Spécialiste des pratiques renouvelées de management
 - Patrick GILORMINI, Spécialiste en management
 - Didier PRINCE AGBODJAN, Juriste et Ethnologue
 - Nathalie TESSIER, Spécialiste de GRH

- 2) L'association les AEH, partenaire de l'opération :
 - Nathalie BRABANT, Déléguée générale des AEH
 - Céline RAISS, salarié(e) des AEH pour ce projet

¹⁴ Contrat économique sectoriel économie sociale et solidaire 2014-2016, point 3.3., paragraphe 2

¹⁵ « Les Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste » réunissent des entreprises, associations, collectivités, universités ou grandes écoles, consultants, étudiants, citoyens se reconnaissant dans des objectifs pérennes de création de valeur ajoutée sociale et humaniste au sein de l'Entreprise. Les Ateliers découlent d'un travail sous l'égide d'un projet FEDER en 2010 enclenché par l'UCLy pour développer l'entrepreneuriat auprès des étudiants et enseignants, de ses écoles ou instituts, et d'une proposition de Bernard Devert, président de la Fondation Habitat et Humanisme, de créer un laboratoire de l'entrepreneuriat social dans le cadre du projet « la Vie grande ouverte » (réhabilitation du site des anciennes prisons de Lyon St Paul et St Joseph). Retravillée en 2011 avec l'UCLy, cette proposition a évolué vers le concept de plateforme collaborative ouverte à tous ceux qui font leur un engagement dans les valeurs d'humanisme au sein de l'Entreprise. Source : Statuts de l'association disponibles sur <http://www.les-aeh.org>.

- Un membre actif des AEH, ayant développé une expertise sur les alliances entre organisations de modèles économiques différents et venant en appui du projet
- Des membres du réseau des AEH impliqués sur cette thématique : entrepreneurs et managers d'entreprises classiques et ESS, personnes expertes des problématiques de partenariats et de management, consultants, ex-Directeurs des ressources humaines et dirigeants.

3) Des entreprises de l'économie sociale et solidaire, parties prenantes du projet :

- de l'IAE :
 - ✓ associations :
 - **UNIS VERS L'EMPLOI** (Rhône)
 - **TREMLIN** (Ain)
 - **LHASo** (Rhône)

Ces deux dernières associations font partie du réseau « la Maison de Camille » auquel participent également AMAFI (Isère) et CHRYSALIDE (Loire) qui pourront être associées au projet en participant aux ateliers.

- ✓ groupe formés de société(s) et d'association(s) :
 - **ENVIE Rhône-Alpes** (Rhône et Loire)

Un autre groupe, ARCHER (Drôme), sera également associé au projet, dans le cadre d'échanges spécifiques sur les enjeux de son territoire et par sa participation aux ateliers.

- généralistes :
 - **Les Apprentis d'Auteuil** (Rhône et Haute-Savoie)

4) Des entreprises hors ESS, parties prenantes du projet :

- Des entreprises « classiques » :
 - **Sita Suez Environnement** (Rhône), **partenaire d'ENVIE**
 - **CEGELEC** (Ain), **ou Mondial Tissus** (Rhône et Ain), **partenaires de TREMLIN**
 - **Une entreprise Recyclivres** (Rhône), **partenaire de l'association LHASo**
 - **Fondation SOMFY (Haute-Savoie)**

MILLE ET UN REPAS (Rhône) et TARVEL (Rhône) partenaires de différentes associations participeront au projet, soit en tant que site pour le diagnostic, soit en tant que participant aux ateliers.

- Un office public de l'Habitat (Etablissement public local à caractère industriel ou commercial) :
 - ⇨ **Est Métropole Habitat** (Rhône), partenaire d'Unis vers l'Emploi

5) Des partenaires partageant leur expérience des alliances et des pratiques entrepreneuriales :

- **ARACT Auvergne Rhône-Alpes¹⁶** : Agence Rhône-Alpes pour l'amélioration des conditions de travail qui accompagne des actions territoriales innovantes, aide au développement de formes atypiques d'emploi et de travail, appuie la performance liée à la qualité de vie au travail et favorise le dialogue social.
- **Le Rameau** : en tant que laboratoire d'innovations liées aux partenariats, il est à la fois un

¹⁶ ARACT Auvergne Rhône-Alpes, partenaire des AEH sur une expérimentation de développement des partenariats à Vaulx-en-Velin.

observatoire national pour qualifier les enjeux des partenariats, un centre d'expérimentations pour faire émerger de nouveaux modèles, et un lieu de réflexions prospectives pour partager et déployer des solutions innovantes à grande échelle.

- La CRESS, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Rhône-Alpes, en tant qu'acteur clé de l'ESS particulièrement intéressé par les coopérations économiques, les parcours d'insertion et l'innovation sociale : l'expertise de la CRESS et de ses membres sera sollicitée dans le cadre d'un comité de pilotage et des ateliers organisés pour débattre et enrichir, par les échanges d'expériences, les analyses et les livrables de l'étude.
 - Les réseaux de l'IAE : la Fédération des entreprises d'insertion Rhône-Alpes (ex-UREI) et le COORACE Rhône-Alpes seront associés au projet. Ils favoriseront les contacts avec leurs adhérents et le COORACE accueillera les porteurs du projet Part'Innov lors d'une de ses réunions. Ils seront également consultés pendant les différentes phases du projet.
 - La DIRECCTE Auvergne Rhône-Alpes, collabore au projet. Elle est un acteur clé du développement des entreprises, de l'emploi et des compétences et est garant de la réglementation du travail. Le projet Part'Innov s'enrichira des études entreprises par la DIRECCTE qu'il se propose de compléter par ses enquêtes, ses ateliers et ses recherches dans des perspectives discutées en continu avec la DIRECCTE. Le projet bénéficie ainsi du soutien de la DIRECCTE par une collaboration dans la mise en œuvre des différentes actions et par une collaboration financière.
- 6) Le réseau européen FAB MOVE¹⁷, programme européen d'analyse des pratiques d'entreprises sociales innovantes auquel participent les AEH et le CRESO : il valorisera le projet et le croisera avec ses propres travaux.

Récapitulatif des publics concernés :

Les premiers bénéficiaires de ce projet seront **les acteurs impliqués dans des partenariats et collaborant** à la réalisation du projet : **acteurs de l'ESS et hors ESS précités.**

Au-delà, le projet a vocation à permettre à **l'ensemble des entreprises de la région Auvergne-Rhône-Alpes**, quels que soient la taille et le statut de ces entreprises, d'être sensibilisé aux richesses des partenariats et de trouver les moyens de leur mise en œuvre, en termes humains et méthodologiques, dans une perspective de développement de l'emploi.

Objectif recherché :

L'objectif global du projet est **d'observer dans quelle mesure les partenariats entre entreprises de l'ESS et hors ESS sont porteurs d'innovations sociales en termes de gestion renouvelée des ressources humaines et ainsi en termes de créations d'emplois.** (à quelles conditions, sous quelles formes, avec quels impacts...?)

Plus précisément, il s'agit tout d'abord d'**analyser** en quoi ces partenariats, inscrits dans le contexte spécifique de l'insertion par l'activité économique mais également dans d'autres secteurs d'action associative modifient les pratiques de management et de GRH des acteurs impliqués, dans une perspective de créations d'emplois mais influent également sur l'implication des salariés dans leur entreprise, lorsqu'ils sont partie prenante à part entière de ces rapprochements.

¹⁷ Le réseau Fab Move réalise des études de cas sur les entreprises sociales performantes et bonnes pratiques, en prenant en compte les cultures nationales, des structures et des approches innovantes ; il assure la dissémination et diffusion de ces travaux.

Le projet a ensuite pour objectif d'**aider à développer et à optimiser ces partenariats** pour qu'ils créent davantage d'emplois et soient sources d'innovations sociales au sein de chaque organisation.

Résultats attendus :

- 1) Identification des **changements de pratiques sur le plan des ressources humaines et du management**, et de l'implication des salariés, au sein des entreprises ESS et hors ESS (changements dans les perceptions et la culture d'entreprise, dans la mobilisation et la motivation des salariés, dans les modes de gestion et de management, etc.) ;
- 2) Dans le cadre des partenariats spécifiques avec l'IAE :
 - Identification de **nouvelles pratiques de recrutement et d'intégration** de publics en difficulté ;
 - Redéfinition des **missions d'accompagnement et de tutorat** ;
 - Définition de **nouvelles fonctions de développement de partenariats et/ou attribution de ces fonctions aux CIP (conseiller en insertion professionnelle)** enrichissant ainsi leur mission ;
 - Identification et proposition d'**outils contractuels innovants** favorisant à la fois la sécurisation des parcours professionnels et la flexibilité nécessaire aux entreprises. Les dispositions des contrats de travail à durée indéterminée seront reformulées. Seront évaluées les expériences contractuelles nouvelles, telles que le contrat unique d'insertion expérimental (CUIE) ou le contrat de travail permettant une substitution d'employeur ;
- 3) **Création de nouveaux emplois et appui à la dynamique de coopération économique dans les territoires** (appui aux PTCE ou création d'une dynamique qui s'en rapproche). Par exemple les partenariats permettront l'organisation commune de relocalisation d'activité, ou l'emploi commun de salariés ou le développement de prêts de main d'œuvre ;
- 4) Intégration de **modules de formation initiale et continue** dans les cursus de formation en management et en droit de l'UCLy.

Moyens pour atteindre ces résultats :

- Mise à disposition d'une description des partenariats observés par la réalisation d'une trame régionale d'analyse et de capitalisation des relations entreprises de l'ESS et hors ESS, c'est à dire une **cartographie précise des partenariats existants, des stratégies développées et de la méthode suivie**.
- Ouverture d'un **espace de dialogue et de réflexion** associant les entreprises, ses parties prenantes intéressées par les partenariats et les personnes directement bénéficiaires des créations d'emplois et des innovations sociales (personnes en parcours d'insertion et salariés encadrants dans l'IAE et dans l'entreprise classique). L'objectif est de mutualiser les expériences et leurs enseignements, les questionnements, et les diagnostics des besoins.
- Développement de voies d'améliorations par une recherche universitaire pluridisciplinaire, associée aux acteurs de terrain.
- Diffusion des expériences de partenariats, de leurs apports et de leurs voies d'améliorations : **soirées-débats associant chercheurs et acteurs de terrains, colloque européen, articles dans des revues spécialisées, ouvrage collectif**.
- **Conception de projets de modules de formations universitaires** (formation initiale et continue) sur les enjeux des partenariats, les méthodes pour les optimiser, et les métiers pour les développer.

Actions :

Le projet comporte **cinq actions** :

➤ **ACTION 1 : COORDINATION, EVALUATION, COMMUNICATION**

Résumé : concevoir, planifier, mobiliser et coordonner l'intervention des structures et personnes impliquées (CRESO, AEH, entreprises ESS et hors ESS) ; organiser la production des livrables issues des actions entreprises ; réaliser le suivi opérationnel et administratif ; rédiger les rapports d'avancement, anticiper les contrôles de service fait.

Chef de file : CRESO

Durée de l'action : 36 mois

- Organisation du projet : réunions régulières animées par le CRESO et les AEH
- Finalisation des accords de partenariats
- 7 comités de pilotage de 3 heures sur toute la durée du projet
- Rédaction des rapports annuels FEDER d'avancement
- Préparation des contrôles de service fait
- Coordination de chaque action
- Mise en place des outils de communication du projet.

➤ **ACTION 2 : DIAGNOSTIC DES PARTENARIATS ENTREPRISES DE L'ESS ET HORS ESS**

Résumé : Réalisation d'un diagnostic des partenariats entre entreprises de l'ESS et hors ESS, plus particulièrement identification et description des partenariats existants ainsi que des spécificités découlant de chaque partenariat en termes de répercussions financières et de pratiques contractuelles/RH/managériales etc. Cette action sera réalisée à partir d'une enquête qualitative via des entretiens et un recueil documentaire.

Chef de file : CRESO

Durée de l'action : 12 mois

Description de l'action :

- **Préenquête** : CRESO et AEH ; recherche et analyse documentaire, contacts avec les acteurs nationaux de l'ESS, la DIRECCTE et les acteurs du contrat sectoriel régional.
 - Echanges avec l'ARACT sur leurs travaux sur l'innovation sociale et sur les pratiques de management des RH favorisant les parcours d'insertion. En particulier, sur les thèmes :
 - du territoire comme ressource pour l'entreprise ;
 - de la qualité de l'emploi dans les dynamiques d'alliances ;
 - de la place du paritarisme et des enjeux du dialogue social dans les dynamiques partenariales.
 - Etude des travaux du Rameau (programme Phare, études de cas publiées en 2012 avec l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises), méthodologie de diagnostic « RSE & partenariats » mise en œuvre auprès de PME ...) et identification des éléments susceptibles de contribuer au projet Part'Innov. Rencontre avec Charles-Benoît HEIDSIECK (Président-fondateur du Rameau), Laure VICARD (Directrice de missions) et Gerardo GIL (doctorant au sein du Rameau) pour un échange relatif aux études et un transfert de la méthodologie diagnostic « RSE & partenariats ».
- Rédaction d'une synthèse de ces apports qui sera présentée lors des ateliers prévus

dans l'action 3.

- Recherche sur les entreprises précitées, impliquées dans des actions avec les acteurs de l'ESS
 - Elaboration d'un projet de guide d'entretien
 - 3 entretiens exploratoires : contacts des personnes à auditer, conduite des entretiens, retranscription et analyse.
 - Réunion de synthèse des recherches
 - Elaboration d'un guide final d'entretien d'enquêtes.
- **Réalisation de 40 entretiens qualitatifs individuels ou collectifs** permettant une meilleure connaissance des partenariats (CRESO et AEH)
- Organisation des entretiens : Contact des personnes auditées. Pour chaque entreprise : le dirigeant, un manager ou collaborateur, 2 salariés (notamment représentants syndicaux ou représentants du personnel).
 - Conduite des entretiens et visite du site
 - Retranscription des entretiens
- **Analyse des entretiens et interprétation**, en s'inspirant de la méthode transmise par le Rameau :
- Formation à Sphinx de 4 chercheurs CRESO
 - Codage sur Sphinx, analyse avec le logiciel et interprétation
- **Elaboration de 5 cartographies** : Présentation, sous forme de synthèse, pour la structure ESS, de ses partenariats avec les entreprises hors ESS (entreprises classiques ou établissements publics) de son territoire (rythme, intensité, résultats, impacts, perspectives et opportunités de développement) :
- Elaboration d'une trame de cartographie
 - Réalisation d'une cartographie par entreprise ESS
- **Elaboration de 10 fiches de capitalisation** : Description détaillée du partenariat engagé par chaque structure ESS avec le partenaire hors champ ESS engagé dans le projet (objectifs, résultats stratégiques et financiers pour chaque structure, impacts, avec un focus sur la création d'emploi et l'innovation sociale - réalisés ou en perspective-). Relecture avec les entreprises.
- **Elaboration de 5 stratégies de renforcement et de développement des partenariats de chaque structure ESS** : sens donné à cette dynamique, enjeux, objectifs, moyens, résultats attendus et pistes d'actions concrètes :
- Préparation de 5 réunions (1 par structure ESS)
 - Animation des réunions
 - Réalisation de synthèses
 - 5 réunions de restitution (1 par entreprise ESS)

Livrables :

- **Synthèse** des études et méthodologies transmises par le Rameau et contribuant au projet Part'Innov.
- **5 cartographies** des partenariats de chaque entreprise ESS avec des entreprises hors ESS
- **10 fiches de capitalisation** des partenariats entreprises de chaque binôme ESS / entreprises hors ESS associé au projet
- **5 synthèses des enjeux et de la stratégie** de renforcement et de développement des partenariats, pour chaque structure ESS

➤ **ACTION 3 : ATELIERS DE PARTAGE D'EXPERIENCES**

Résumé : Organisation d'ateliers de partage d'expériences entre les partenaires (entreprises ESS et hors ESS) afin :

- d'échanger entre acteurs,
- d'enrichir et de mutualiser sur des pratiques et des expériences innovantes,
- de dégager des pistes d'actions pour créer de l'emploi et innover.

Chef de file : AEH

Durée de l'action : 6 mois

Description de l'action :

- **Préparation et animation de 4 ateliers** (AEH) de croisement d'expériences et de connaissances (chercheurs, acteurs de l'entreprise, bénéficiaires des parcours) :
 - **Consultation des parties prenantes** : DIRECCTE, CRESS, Rameau, ARACT, COORACE et Fédération des entreprises d'insertion.
 - **2 ateliers de 3 heures d'échanges sur la pratique des partenariats et les innovations induites** : réussites, difficultés rencontrées, pistes d'amélioration ..., avec la participation de l'ARACT, du Rameau, du COORACE, de la Fédération des Entreprises d'Insertion et des membres du réseau des AEH. Compte-rendu de chaque atelier.
 - **2 ateliers de 3 heures d'échanges avec les personnes en parcours d'intégration professionnelle**. Compte-rendu de chaque atelier.
- **Participation à une réunion organisée par le COORACE** avec ses membres, pour disséminer les apports des ateliers et pour échanger sur les partenariats. Compte-rendu de cette réunion.
- **Séminaire de 3 heures croisant les approches des acteurs de l'entreprise, des chercheurs et des personnes en parcours d'intégration professionnelle**. Compte-rendu de ces échanges.
- **Production d'une synthèse globale**.

Livrables :

- Comptes-rendus des différents ateliers, de la réunion avec le COORACE, de la réunion de synthèse.
- Synthèse globale

➤ **ACTION 4 : ANALYSE, ENRICHISSEMENT ET COMMUNICATION**

Résumé : Analyse et enrichissement des expériences par l'expertise des enseignants-chercheurs du CRESO, avec l'appui du réseau des AEH. Synthèse dans des fiches repères méthodologiques et communication des travaux scientifiques dans des soirées-débats, colloque, ouvrage et articles.

Chef de file : CRESO (Centre de Recherche en Entrepreneuriat Social, Lyon Catholic University)

Durée de l'action : 16 mois

Description de l'action :

- **Enrichissement des pratiques par la recherche** : les enseignants-chercheurs du CRESO, avec l'appui des membres des AEH, utilisent leur expertise pour mettre en évidence les **innovations issues des partenariats ou les voies d'optimisation de ces partenariats** :
 - Psychosociologue, exégète et anthropologue révéleront l'impact des partenariats sur les valeurs des entreprises (et donc sur la culture d'entreprise) ainsi que sur les représentations véhiculées par les individus au sein des collectivités de travail. Pour permettre aux partenariats de se développer il est important que les perceptions évoluent pour dépasser, par exemple, les a priori que les entreprises hors ESS peuvent avoir sur les entreprises de l'ESS et inversement, autour des publics, des pratiques professionnelles, des objectifs poursuivis...Par ailleurs, les problématiques managériales relatives à l'intégration dans les équipes et aux nouvelles formes de participation à la culture d'entreprise seront aussi étudiées.
 - Une spécialiste de Gestion des Ressources Humaines et une spécialiste des partenariats ESS-hors ESS révéleront les modifications propres aux ressources humaines dans les entreprises : apparition ou modification de fonctions (tuteur, conseiller en insertion professionnelle (CIP) ...), en particulier évolution du rôle, de la posture et des compétences des CIP, évolution des indicateurs RH (turnover, absentéisme ...), mises en œuvre de nouvelles pratiques liées au recrutement, à l'évaluation ou à la formation.
 - Une juriste fera un état des lieux des pratiques contractuelles mobilisées par ces partenariats, de leurs apports et de leurs insuffisances, et recherchera leur amélioration en identifiant les outils juridiques disponibles ou à créer. Il s'agit d'optimiser les parcours professionnels en mettant en évidence la diversité des statuts contractuels accessibles aux demandeurs d'emploi et aux recruteurs. Des voies conciliant sécurisation des parcours professionnels et flexibilité pour les recruteurs doivent être développées. Une réflexion particulière aura lieu autour des contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI) et de sa proposition de version expérimentale (CDDIE). Le régime fiscal appliqué aux partenariats est également important à observer afin de révéler ses enjeux, les difficultés posées et les possibilités envisageables.
- Deux réunions de deux heures de partage des résultats entre chercheurs.
- **Organisation d'un atelier, par les AEH (avec l'appui de l'ARACT et du Rameau)** : discussion des propositions des chercheurs du CRESO avec la DIRECCTE, ARACT, la CRESS, le Rameau et les acteurs de terrain, notamment les membres des réseaux de l'IAE (COORACE, Fédération des Entreprises d'Insertion notamment). Compte-rendu.
- **Finalisation et diffusion des recherches et des propositions opérationnelles des chercheurs** :
 - Elaboration de 5 **fiches repères** : synthèse des réussites, difficultés rencontrées et pistes d'amélioration par enjeux (relatifs au métier de Conseillers en insertion professionnelle, aux contrats visant à allier flexibilité et sécurisation de l'emploi, en vue d'améliorer les parcours d'intégration, aux innovations en matière de GRH, aux enjeux de performance recherchée par les entreprises...)
 - Organisation de 4 **soirées-débat** AEH (Rhône, Drôme, Ain et Loire) pour diffuser les résultats des travaux en Auvergne-Rhône-Alpes.
 - Organisation d'un **colloque européen** de 2 jours, en lien avec le réseau européen FAB MOVE, pour partager les résultats avec la communauté scientifique : diffusion des propositions des chercheurs du CRESO ; mise en perspective de leurs résultats avec d'autres recherches scientifiques ; il sera proposé à la Région Rhône-Alpes-Auvergne de parrainer l'événement.
 - Réalisation et **publication** :
 - d'un ouvrage collectif exposant les plus-values envisagées par les chercheurs

du CRESO et valorisées par les débats développés au cours du colloque européen.

- de 4 publications dans des revues académiques de psycho-sociologie, de RH et de droit par les chercheurs du CRESO.
- de 3 études pratiques dans des revues professionnelles.

Livrables : Diffusion des plus-values des partenariats en termes de valeurs en entreprise, de pratiques RH renouvelées, de pratiques contractuelles optimisées et de créations d'emplois. Supports variés de diffusion, relayé en particulier par le Rameau :

- **5 fiches repères** sur les innovations (GRH, contrats...) suscitées par les partenariats ESS – hors ESS
- **4 soirées-débats organisées par les AEH**
- **1 colloque européen de deux jours**
- **1 ouvrage collectif**
- **4 publications dans des revues académiques**
- **3 études pratiques dans des revues professionnelles**

➤ **ACTION 5 : ELABORATION DE DEUX PROJETS DE MODULES DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE**

Résumé : Mise en place de deux projets de modules de formation aptes à déployer les capacités à construire des partenariats entreprises ESS / hors ESS porteurs de nouvelles pratiques et ainsi de créations d'emplois.

Chef de file : CRESO

Durée de l'action : 8 mois

Description de l'action :

Création et mise en œuvre d'**1 projet de module¹⁸ de formation continue** et d'**1 projet de module de formation initiale** sur les enjeux des partenariats, les méthodes pour les optimiser, les métiers pour les développer..., en collaboration avec le Rameau (prise en compte des formations et cours développés par le Rameau) :

L'Université Paris Est Marne La Vallée semble être la seule Université ayant particulièrement développé des formations pour les acteurs de l'ESS, inscrites au Répertoire National de Certification Professionnelle tournée vers l'entrepreneuriat dans le secteur de l'ESS : Licence professionnelle Gestion des organisations de l'économie sociale (GOES), Certification professionnelle entrepreneur de l'ESS (2E2S) et Master insertion et entrepreneuriat social et solidaire (MIESS). Le projet Part'Innov développera des projets de modules originaux, adaptés aux besoins des acteurs de terrain et proposés à des formations juridiques et managériales de la Région Auvergne-Rhône-Alpes (UCLy, IAE (Lyon 3), EM Lyon ...) et des Instituts et Universités catholiques d'Anger, Paris, Toulouse et Lille.

- Identification des besoins de formation des acteurs de terrain et des cursus de formation susceptibles d'accueillir les modules, formations juridiques et managériales en particulier (UCLy, IAE à Lyon 3, EM Lyon, Universités et Instituts catholiques d'Anger, de Toulouse, de Lille et de Paris ...).
Sollicitation des membres du réseau AEH et notamment de l'ARACT sur le contenu de ces modules.
Analyse des cursus de formation existants.

¹⁸ Un module correspond à un ensemble d'enseignements alimentant une même thématique.

- Construction de 2 maquettes de modules :
 - Choix des thématiques de formation en fonction des besoins exprimés et des programmes d'enseignement susceptibles d'accueillir les modules
 - Finalisation des thématiques abordées dans le module par les enseignants-chercheurs du CRESO et identification des intervenants potentiels
 - Identification des formats d'enseignement : volume horaire, voies d'apprentissage (cours magistraux, études pratiques, e-learning...) et voies de validation (notamment attestations de formation continue à délivrer).
 - 3 réunions de relecture des maquettes de formation, de 3 heures.
 - Mise en forme des deux maquettes

- Propositions des maquettes à des responsables de formations managériales et juridiques, en particulier à l'Ucly , l'IAE de Lyon 3, l'EM Lyon, les Université et Instituts catholiques d'Anger, de Toulouse, de Lille et de Paris. Information par les AEH auprès de ses réseaux sur ces modules de formation.

Livrables : Deux maquettes de modules de formation.