

Collaborer avec le secteur lucratif **Working with the for-profit sector** **Colaborar con el sector lucrativo**

Philippe Semenowicz

Numéro 333, juillet 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1026045ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1026045ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)

2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Semenowicz, P. (2014). Collaborer avec le secteur lucratif. *Revue internationale de l'économie sociale*, (333), 78–90. <https://doi.org/10.7202/1026045ar>

Résumé de l'article

Sous l'effet conjoint de la responsabilité sociale des entreprises et de l'entrepreneuriat social, les collaborations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif sont aujourd'hui fréquemment présentées comme fructueuses pour les deux parties : d'une part, elles seraient susceptibles d'accompagner les entreprises vers une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux et, d'autre part, elles offriraient au secteur sans but lucratif de nouvelles opportunités pour accomplir ses missions. Face à ces attentes élevées, il est intéressant de tirer les enseignements de la littérature qui s'est développée sur le sujet depuis une quinzaine d'années, principalement dans le monde anglo-saxon. Le bilan de ces travaux se révèle mitigé : si ce type de collaborations apparaît potentiellement prometteur, leur mise en oeuvre est particulièrement délicate.

COLLABORER AVEC LE SECTEUR LUCRATIF

par Philippe Semenowicz*

* Agrégé de sciences sociales, enseignant à l'université Paris-Est Créteil et doctorant en sciences économiques à la chaire « ESS » de Marne-la-Vallée (laboratoire Erudite).

Sous l'effet conjoint de la responsabilité sociale des entreprises et de l'entrepreneuriat social, les collaborations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif sont aujourd'hui fréquemment présentées comme fructueuses pour les deux parties : d'une part, elles seraient susceptibles d'accompagner les entreprises vers une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux et, d'autre part, elles offriraient au secteur sans but lucratif de nouvelles opportunités pour accomplir ses missions. Face à ces attentes élevées, il est intéressant de tirer les enseignements de la littérature qui s'est développée sur le sujet depuis une quinzaine d'années, principalement dans le monde anglo-saxon. Le bilan de ces travaux se révèle mitigé : si ce type de collaborations apparaît potentiellement prometteur, leur mise en œuvre est particulièrement délicate.

Working with the for-profit sector

With the interest in corporate social responsibility and social entrepreneurship, joint projects between for-profit and not-for-profit organisations are frequently presented today as beneficial for both parties. On one hand, it is claimed they can help firms better respond to social and environmental concerns. On the other hand, they are said to offer the nonprofit sector new opportunities for accomplishing its missions. In view of these high expectations, there are interesting lessons to be drawn from the mainly English-language literature that has developed on the subject over the past fifteen years. The conclusions of these studies are mixed. While these joint projects seem potentially promising, their implementation is particularly challenging.

Colaborar con el sector lucrativo

Hoy en día, bajo el efecto del desarrollo combinado de la responsabilidad social de las empresas y del empresariado social, las colaboraciones entre organizaciones lucrativas y aquellas sin ánimo de lucro son frecuentemente presentadas como fructuosas para ambas partes. Por un lado, estas relaciones tendrían que apoyar las empresas hacia una mejor consideración de las cuestiones sociales y ambientales. Por otro lado, ellas permitirían al sector sin fines de lucro de acceder a nuevos recursos necesarios para que se lleven a cabo sus misiones. Ante estas altas esperas, es interesante de aprender de las publicaciones que han sido desarrolladas sobre este tema desde hace una quincena de años, principalmente en el mundo anglosajón. Los resultados de estos estudios son desiguales: si bien estas colaboraciones aparecen potencialmente prometedoras, su aplicación promete ser particularmente delicada.

Comme le remarque Harris (2012), alors que les spécialistes des organisations sans but lucratif ont largement étudié les relations de celles-ci avec les pouvoirs publics, ils ne se sont que peu intéressés à celles qui sont nouées avec le secteur à but lucratif. Ces relations ont été initialement envisagées sous l'angle de la compétition, dans le cadre d'une réflexion sur les distorsions de concurrence induites par la législation propre aux organisations sans but lucratif lorsque celles-ci développaient des activités commerciales pour assurer leur financement (Schiff, Weisbrod, 1991). Depuis une quinzaine d'années cependant, au fur et à mesure que la production sur cet objet de recherche s'intensifiait, la littérature les a principalement envisagées sous l'angle de la coopération. Les modalités de cette coopération se révèlent très variées, allant de la simple philanthropie à la création de filiales communes, en passant par des opérations commerciales conjointes (sponsoring, accords de licence, cause marketing...) et des relations classiques de client à fournisseur (Wymer, Samu, 2003).

On peut toutefois s'interroger : dans quelle mesure peut-on bien parler de coopération pour qualifier ces relations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif ? Dans la littérature, une grande

diversité de termes est utilisée ⁽¹⁾ : « partenariat » est celui le plus souvent retenu (Waddock, 1988 ; Googins, Rochlin, 2000 ; O'Regan, Oster, 2000 ; Selsky, Parker, 2005 ; Seitanidi, Ryan, 2007 ; Seitanidi, Crane, 2009 ; Seitanidi, 2010 ; Herlin, 2013), mais d'autres terminologies lui sont fréquemment préférées, comme « alliance » (Berger *et al.*, 2004 ; London *et al.*, 2005) ou « collaboration » (Huxham, 1996 ; Austin, 2000 ; Galaskiewicz, Colman, 2006 ; Di Domenico *et al.*, 2009 ; Huybrechts, Nicholls, 2011) ⁽²⁾. Pour autant, ces différents termes ne présument en aucune manière de la nature des relations qui s'établissent effectivement. Comme le souligne Defalvard (2000), la coopération ne doit pas, en effet, être réduite à une simple coordination, c'est-à-dire à l'interaction entre des organisations agissant seules dans leur intérêt propre. Au contraire, la coopération se définit comme un « *agir ensemble dans un objectif commun* » (2000, p. 19).

Nous nous proposons ici de présenter la littérature sur les collaborations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif. Dans cet objectif, nous reprenons la distinction proposée par Forgues *et al.* (2006) pour classer les analyses des relations interorganisationnelles. Nous présentons tout d'abord les travaux qui s'inscrivent dans une approche fonctionnaliste, autrement dit insistant sur les facteurs à l'origine des collaborations, puis nous nous centrons sur les recherches qui relèvent d'une approche dialectique dont la spécificité « *consiste à souligner l'existence de contradictions, de forces opposées à l'œuvre dans les relations interorganisationnelles* » (2006, p. 23). Ces deux approches se révèlent en effet complémentaires pour apprécier la réalité de la coopération dans les relations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif.

(1) Si la littérature retient principalement l'organisation sans but lucratif comme catégorie d'analyse, les travaux les plus récents utilisent fréquemment le terme d'entreprise sociale, comme nous le verrons dans la deuxième partie du texte.
(2) Dans la suite du texte, nous privilégierons l'usage du terme « collaboration » dans le sens très large que lui donne Austin (2000), à savoir l'ensemble des relations qui peuvent survenir au cours du temps entre les organisations à but lucratif et celles sans but lucratif.

Les analyses fonctionnalistes

Les analyses fonctionnalistes mettent avant tout l'accent sur les bénéfices tirés de la collaboration pour chacun des partenaires. De ce point de vue, deux motivations sont principalement mises en avant : réduire les coûts et accéder à des ressources.

Les collaborations comme moyen de réduire les coûts

Une première interprétation des relations interorganisationnelles réside dans l'économie des coûts de transaction qui se focalise sur la minimisation de ces derniers. Ce cadre théorique est utilisé par O'Regan et Oster (2000) pour analyser les relations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif. Leur postulat de départ est qu'une activité donnée se décompose en plusieurs tâches, chacune pouvant être assurée par des organisations distinctes. Elles font également l'hypothèse qu'organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif se distinguent par des avantages comparatifs différents selon les tâches. Logiquement, des partenariats s'imposent lorsque la réalisation d'une activité donnée suppose la combinaison de diverses tâches, chacune étant confiée au type d'organisation le plus efficace dans son exécution.

Afin de déterminer celles pour lesquelles chacun de ces types d'organisations dispose d'un avantage comparatif, les auteures se basent sur deux critères : la complexité des objectifs et les économies d'échelle. Elles postulent alors que les organisations sans but lucratif ont un avantage comparatif lorsque les objectifs visés par les tâches sont complexes, tandis que les organisations à but lucratif sont plus aptes à tirer parti des économies d'échelle. Il en résulte quatre cas. Lorsque les objectifs sont complexes et les économies d'échelle faibles, les organisations sans but lucratif ont un avantage comparatif. Lorsque les objectifs sont simples et les économies d'échelle élevées, les organisations à but lucratif de grande taille ont un avantage comparatif. Lorsque les objectifs sont simples et les économies d'échelle faibles, les organisations à but lucratif de petite taille ont un avantage comparatif. Enfin, lorsque les objectifs sont complexes et les économies d'échelle élevées, il y a indétermination pour savoir lesquelles des organisations sans but lucratif ou des organisations à but lucratif de grande taille sont les plus efficaces.

Les auteures présentent ensuite deux études de cas de partenariat entre organisation à but lucratif et organisation sans but lucratif. Tout d'abord, une université de statut non lucratif sous-traitant l'entretien de ses équipements à une organisation à but lucratif. Les auteurs considèrent qu'il s'agit là d'une activité peu complexe et sujette à des économies d'échelle, ce qui explique par conséquent son externalisation à une organisation à but lucratif. Dans le second cas, un marché public vise l'activation des bénéficiaires de l'aide sociale. Les pouvoirs publics ont retenu l'offre issue d'un partenariat entre une organisation à but lucratif et une organisation sans but lucratif. Dans l'exécution du marché, chacune assure des tâches distinctes : celle sans but lucratif prend en charge la relation aux bénéficiaires, alors que celle à but lucratif assume la prospection d'offres d'emploi auprès des entreprises

et le management global du partenariat. Les auteures expliquent alors le partenariat par le fait que cette activité se caractérise à la fois par sa complexité (dans la mesure où il est difficile de codifier la relation aux bénéficiaires et d'en apprécier les résultats) et par la possibilité d'économies d'échelle (dans la prospection d'offres d'emploi et l'organisation de systèmes d'information à l'échelle d'un vaste territoire). Toutefois, selon elles, la décision ne doit pas se limiter aux coûts de production relatifs des différents secteurs dans chaque tâche : il faut aussi prendre en considération les coûts de transaction qui résultent de la coordination que suppose le partenariat. Conformément au cadre théorique choisi, la discussion se centre alors sur le risque d'opportunisme dans ces partenariats et sur les moyens d'y remédier. Dans cette étude, les partenariats entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif ne résultent donc que de la recherche d'une minimisation des coûts : *« Chacun s'efforce d'utiliser le processus de contractualisation pour exécuter ce qu'il fait le mieux »* (2000, p. 138). Il n'y a pas de recherche d'un but commun, mais simplement une coordination d'actions guidées par des intérêts propres.

Les collaborations comme moyen d'accéder à des ressources

Un autre cadre d'analyse des collaborations interentreprises s'appuie sur la « théorie basée sur les ressources ». Ici, les collaborations constituent pour les entreprises un moyen de se procurer auprès de leurs homologues les ressources qui leur manquent. En résulte alors un « avantage collaboratif » (Kanter, 1994). Ce cadre théorique a été largement utilisé pour analyser les collaborations entre secteur à but lucratif et secteur sans but lucratif.

UNE SOLUTION POUR RÉSOUDRE DES PROBLÈMES COMPLEXES

Dans son travail pionnier sur les « partenariats sociaux », Waddock envisage ce phénomène sous l'angle des ressources : *« Un partenariat est un engagement par une entreprise ou un groupe d'entreprises de travailler avec une organisation d'un autre secteur économique (public ou sans but lucratif). Il implique un engagement de ressources – du temps et des efforts – par des individus des organisations partenaires. Ces individus travaillent de façon coopérative pour résoudre des problèmes qui les affectent tous. Le problème peut être défini au moins en partie comme une question sociale : sa résolution bénéficiera à chacun des partenaires. Les partenariats sociaux prennent en charge des questions qui s'étendent au-delà des frontières organisationnelles. [...] Ils requièrent un engagement actif plutôt que passif de toutes les parties. Les participants doivent réaliser un engagement de ressources qui n'est pas seulement monétaire »* (1988, p. 18 ; souligné par nous, NDLA). Sa définition se situe à la base de la littérature sur les « cross-sector social partnerships » (CSSP) qui s'est largement développée depuis une dizaine d'années (Selsky, Parker, 2005 ; Seitanidi, 2010). Huxham (1996) part également du postulat que certains problèmes sociaux ne peuvent pas être résolus par une organisation agissant de manière isolée. Leurs ramifications dans différentes sphères de la société les rendraient complexes et feraient qu'ils ne pourraient être traités que par la collaboration d'organisations distinctes. Il en découlerait un avantage collaboratif qui *« apparaît lorsque quelque chose d'inhabituellement créatif est produit*

– peut-être l'atteinte d'un objectif – qu'aucune organisation n'aurait pu produire seule et lorsque chaque organisation, au travers de la collaboration, est en mesure d'atteindre ses propres objectifs mieux qu'elle ne l'aurait fait seule » (1996, p. 14). La difficulté, selon Huxham, est qu'existe une « inertie collaborative » définie comme « la situation dans laquelle le travail apparent lié à une collaboration est considérablement ralenti par rapport à ce qui serait attendu » (1996, p. 4). Cela est principalement dû au fait qu'il y a entre les secteurs des différences dans les buts, le langage, les procédures, la culture et le pouvoir supposé. Pour que la collaboration fonctionne, il faut donc que chaque organisation trouve un intérêt à travers le partage de ressources. La recherche d'un objectif commun ne fait pas disparaître les intérêts propres de chaque partenaire. Au contraire, ce sont eux qui restent prédominants et constituent le moteur de la collaboration.

Ces travaux ont été prolongés par l'article d'Austin (2000) qui constitue la référence la plus fréquemment citée. Comme l'indique d'emblée le titre, le travail d'Austin relève du management stratégique. L'auteur justifie ainsi le choix de ses études de cas par le fait « qu'elles étaient considérées comme stratégiquement importantes par les partenaires » (2000, p. 70). Il s'inscrit nettement dans la perspective de la théorie basée sur les ressources, puisque considérant que « ce qui rapproche organisations sans but lucratif et entreprises est la recherche de nouvelles ressources et d'approches organisationnelles plus efficaces » (2000, p. 69 ; souligné par nous, NDLA). Dans cette optique, il propose la notion de « construction de la valeur de la collaboration », dont le but est « de nous aider à systématiquement analyser et comprendre comment la valeur est définie, créée, équilibrée et renouvelée au sein de l'alliance à chaque étape du continuum de la collaboration » (2000, p. 71). Ce « continuum de la collaboration » englobe les différentes relations qui peuvent survenir dans une alliance au fur et à mesure de son évolution : c'est ce qu'il nomme les stades philanthropique, transactionnel et intégratif.

DES RESSOURCES DIVERSES SELON LES STADES DE LA COLLABORATION

Le stade philanthropique se caractérise par le fait que « la nature de la relation est celle d'un donneur charitable et d'un bénéficiaire » (2000, p. 71). Le stade transactionnel est celui pour lequel « la nature de la relation se caractérise par un échange de ressources explicite centré sur des activités spécifiques » (2000, p. 71). Enfin, dans le stade intégratif, « la nature de la relation est marquée par le fait que les missions, les personnes et les activités des partenaires commencent à se confondre dans une action collective et une intégration organisationnelle. Ce stade s'approche d'une joint-venture et représente le niveau stratégique le plus élevé d'une collaboration » (2000, p. 71). Pour Austin, ce « continuum de la collaboration » sert à caractériser les différents types de relations qui peuvent survenir dans le cadre d'une alliance. L'auteur prend soin, néanmoins, de préciser que son schéma n'est pas évolutionniste : d'une part, « la progression sur le continuum n'est pas automatique et un retour en arrière peut survenir » et, d'autre part, « le continuum n'est pas un modèle normatif ; un stade n'est pas nécessairement meilleur qu'un autre » (2000, p. 72). Enfin, « les stades ne sont pas distincts, mais se mêlent plutôt les uns aux autres. Les alliances peuvent avoir

des caractéristiques qui tendent à correspondre avec plus d'un stade au fur et à mesure de leur évolution » (2000, p. 72).

Avant que l'alliance ne soit mise en œuvre, les deux parties vont évaluer la valeur qu'elles attendent de la collaboration. Pour les organisations sans but lucratif, cela réside dans des ressources financières additionnelles, des services et des biens, un accès à d'autres entreprises, à une technologie ou à une expertise, de nouvelles perspectives et une plus grande renommée. Pour les entreprises, la valeur de la collaboration réside dans une meilleure réputation, un meilleur état d'esprit parmi les salariés, une amélioration dans le recrutement, la fidélisation et le développement des compétences, l'enrichissement des valeurs et de la culture de l'entreprise, la fidélisation de la clientèle et l'attrait pour les investisseurs, l'expérimentation et le développement. On peut noter que la valeur de la collaboration n'est ici envisagée que sous l'angle de l'intérêt propre de chaque partenaire. Par ailleurs, même si l'approche d'Austin est clairement fonctionnaliste, l'existence d'un intérêt mutuel à collaborer constitue pour lui une condition nécessaire, mais pas suffisante. Ainsi, il identifie une série de « leviers » (compatibilité des valeurs, connexions personnelles, vision partagée, apprentissage continu) et de « facilitateurs » (attention soutenue, communication, système organisationnel, redevabilité) qui se révéleraient, selon lui, déterminants dans la mise en œuvre de l'alliance. Austin distingue alors, en fonction des types de ressources mobilisées dans la collaboration, trois modalités de création de valeur, qui correspondent chacune à l'une des étapes du « continuum de la collaboration ». Le stade philanthropique se caractérise par un transfert de ressources génériques, au sens où chacun aurait pu les trouver chez un autre partenaire (des ressources financières, par exemple). Le stade transactionnel suppose un échange des « compétences cœur » de chaque organisation pour générer des bénéfices en faveur du partenaire et de la collaboration. Dans ces deux premiers stades, on a simplement affaire à de la coordination, dans la mesure où chaque partenaire agit seul. Enfin, le stade intégratif implique une création de valeur conjointe, où les bénéfices ne résultent pas d'un échange bilatéral de ressources, mais de produits joints nécessitant la combinaison de ressources et de compétences de chaque organisation. Il y a bien dans ce dernier stade un « agir ensemble », mais pas forcément d'objectif commun, de sorte qu'il n'est pas véritablement possible de parler ici de coopération.

Cette limite a été intégrée par Austin dans sa contribution ultérieure avec Seitanidi (Austin, Seitanidi, 2012). Ils proposent ainsi l'ajout d'une quatrième étape dans le « continuum de la collaboration », le « stade transformationnel », qu'ils définissent ainsi : « *Il s'appuie sur le stade intégratif, mais va au-delà pour atteindre un niveau plus élevé de convergence. L'objectif principal de ce stade est de co-crée un changement au niveau sociétal* » (2012, p. 736). Selon les auteurs, plus les collaborations sont approfondies, plus elles sont susceptibles de produire un changement social. De fait, le stade transformationnel met l'accent sur le basculement qui commençait à s'opérer dans le stade intégratif : l'apparition d'un but commun et donc d'une réelle coopération. Bien que les analyses fonctionnalistes insistent sur les bénéfices potentiels des collaborations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif, il apparaît que ces relations ne peuvent généralement pas

être considérées comme une réelle coopération, mais en restent le plus souvent à une simple coordination. Les analyses dialectiques permettent de comprendre pourquoi il en est ainsi.

Les analyses dialectiques

Les analyses fonctionnalistes se focalisent sur la formation des collaborations, mais négligent leur fonctionnement effectif dans la durée. Or, la prise en compte de la dynamique des collaborations permet de mettre en évidence que celles-ci se révèlent délicates. Berger *et al.* (2004) recensent ainsi six types de difficultés pouvant survenir durant une collaboration : incompréhension mutuelle quant aux objectifs et aux contraintes du partenaire, difficulté à évaluer la valeur sociale créée par l'alliance et donc sous-estimation de celle-ci, déséquilibre dans la répartition du pouvoir entre les partenaires, mauvais choix de partenaire, épuisement de la collaboration au fil du temps sous l'effet de la lassitude, défiance. Les analyses dialectiques permettent alors de savoir comment en pratique ces difficultés sont gérées par les partenaires. Il apparaît alors deux risques qui font douter d'une réelle coopération : la possibilité de compromis déséquilibrés et la menace d'une perte de légitimité.

La possibilité de compromis déséquilibrés

Dans leur analyse des collaborations entre entreprise sociale et entreprise commerciale, Di Domenico *et al.* (2009) s'appuient sur la théorie de l'échange social. Ils supposent ainsi que les collaborations reposent sur un relatif équilibre entre les apports de chacun des partenaires, de façon à respecter le principe de réciprocité. Chaque organisation possède alors aux yeux de son partenaire une « valeur d'échange » qui dépend des besoins de celui-ci. Les auteurs considèrent que celle des entreprises sociales réside dans leur connaissance du territoire, leurs réseaux et leur légitimité en matière sociale, tandis que celle des entreprises commerciales se trouve dans leur connaissance des affaires, leur capital financier et leur légitimité sur le marché. Dès lors, une collaboration s'enclenche à partir du moment où les deux organisations considèrent que la valeur d'échange de leur partenaire est suffisamment élevée. On peut noter ici que la décision de collaborer se base sur une appréciation des bénéfices propres. Pour autant, l'existence de valeurs d'échange élevées pour les deux partenaires ne constitue qu'une condition nécessaire, mais pas suffisante à la collaboration. Les auteurs insistent ainsi sur le caractère primordial de la sélection du partenaire. Ils estiment que les entreprises sociales ne devraient pas collaborer avec des entreprises commerciales ayant des objectifs et des valeurs trop en décalage avec les leurs, peu importe les bénéfices économiques potentiels. De même, selon eux, les entreprises commerciales ne devraient collaborer qu'avec des entreprises sociales susceptibles de leur apporter des bénéfices commerciaux comme de nouveaux clients ou une meilleure réputation, peu importe le potentiel en matière de capital social ou de légitimité locale. Cependant, les auteurs ne s'en tiennent pas à une simple interprétation des causes à l'origine de la collaboration. Au contraire, de façon à prendre en

compte la nature dynamique des partenariats et les relations de pouvoir qui en découlent, ils proposent d'envisager la théorie de l'échange social dans une perspective dialectique. Une fois que la collaboration est effectivement mise en œuvre, des tensions apparaissent du fait des différences inhérentes à chaque type d'entreprise. Les auteurs identifient quatre points de conflit dans les collaborations entre entreprises sociales et entreprises commerciales. Tout d'abord, une tension peut survenir au niveau des objectifs et des logiques, car les entreprises commerciales raisonnent en termes de part de marché, alors que les entreprises sociales pensent en termes de besoins de la communauté. Un conflit peut également apparaître par rapport à l'utilisation des profits, les entreprises sociales étant enclines à les réinvestir dans des missions sociales, alors que les entreprises commerciales souhaitent généralement s'en servir pour développer l'activité. Une autre tension concerne la gouvernance de la collaboration, qui peut générer de part et d'autre de la frustration, dans la mesure où les entreprises sociales revendiquent un fonctionnement plus participatif, mais aussi par conséquent plus complexe que celui des entreprises commerciales. Enfin, une dernière source de conflit peut être la nature de la responsabilité, puisque les entreprises commerciales se sentent surtout responsables vis-à-vis de leurs actionnaires, alors que les entreprises sociales le sont vis-à-vis de la communauté. Ainsi, même si le partenariat continue de se révéler fructueux pour chacun des partenaires, il peut se fragiliser au fur et à mesure que les tensions augmentent.

La poursuite de la collaboration suppose alors l'élaboration d'une synthèse entre les deux partenaires, que les auteurs qualifient de « *compromis politico-économique, qui réconcilie le bien-être des marchés avec celui de la communauté* » (2009, p. 902). Pour y parvenir, les auteurs considèrent que l'entreprise commerciale et l'entreprise sociale doivent opérer selon des valeurs différant substantiellement de celles qui guident habituellement leurs comportements respectifs. Ce n'est qu'à cette condition que les tensions peuvent être dépassées et que la collaboration peut devenir pérenne. Les auteurs indiquent cependant que ces synthèses restent rares et sont fréquemment déséquilibrées lorsqu'elles existent : les vicissitudes de la collaboration conduisent fréquemment l'entreprise sociale à imiter l'entreprise commerciale en adoptant ses objectifs, ses priorités et ses modes d'opération. Les auteurs donnent ainsi deux exemples où une synthèse a effectivement émergé, mais dans chaque cas c'est l'entreprise sociale qui a accepté des adaptations de façon à garantir la viabilité économique. On ne peut pas alors parler de réelle coopération, dans la mesure où un but commun n'a pas émergé, c'est plutôt un intérêt spécifique qui l'a emporté sur l'autre.

La menace d'une perte de légitimité

Récemment, plusieurs analyses se sont inscrites dans le cadre théorique de la sociologie néo-institutionnaliste. L'originalité de cette approche est de considérer les organisations comme faisant partie d'un environnement institutionnel, ce qui les oblige pour survivre à se conformer aux normes et aux valeurs en vigueur. La concurrence entre organisations ne se limite donc pas à l'accès à des ressources ou à la minimisation des coûts, mais s'étend également à la recherche de légitimité. La définition la plus fréquente du concept

de légitimité organisationnelle est celle proposée par Suchman : *« l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales »* (1995, p. 572). Celui-ci distingue alors trois types de légitimité : pragmatique, morale et cognitive. La légitimité pragmatique se base sur l'intérêt des parties prenantes. La légitimité morale renvoie à la conformité à certaines valeurs. La légitimité cognitive s'appuie sur des manières de penser profondément ancrées qui rendent l'organisation compréhensible et prévisible par les parties prenantes. Lors des collaborations, la légitimité des organisations sans but lucratif peut alors être menacée par deux phénomènes : un processus d'isomorphisme institutionnel et une dérive par rapport à la mission.

UN PROCESSUS D'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL

Huybrechts et Nicholls (2011, 2013) analysent les partenariats entre entreprises sociales et entreprises commerciales dans le cadre néo-institutionnaliste. Ils considèrent en effet que, *« en se concentrant sur les aspects fonctionnels de la collaboration, les chercheurs tendent à négliger certaines motivations qui peuvent expliquer une grande partie de pourquoi et comment les organisations collaborent »* (2011, p. 3). Dès lors, les collaborations entre entreprises sociales et entreprises commerciales doivent également être envisagées comme une recherche mutuelle de légitimité. Du point de vue des entreprises sociales, collaborer avec les entreprises commerciales est légitime, puisque celles-ci constituent le modèle dont il faut partiellement s'inspirer, du moins sur le volet économique : comme le note Dart (2004), l'entreprise sociale constitue une nouvelle dénomination dont la spécificité vis-à-vis de l'organisation sans but lucratif se situe dans la commercialisation et l'adoption de méthodes issues du secteur à but lucratif. Suarez et Hwang (2013) montrent ainsi que les organisations sans but lucratif s'engageant le plus fréquemment dans des collaborations de type transactionnel ou intégratif avec le secteur à but lucratif sont celles qui en sont culturellement proches. Ils apprécient cette proximité par trois critères : la part prépondérante des ressources marchandes dans le financement, la détention d'une spécialisation en management parmi les dirigeants et la mise en œuvre d'un processus de rationalisation. Du point de vue des entreprises commerciales, collaborer avec les entreprises sociales est légitime, car cela attesterait de la volonté d'œuvrer pour le bien commun, conformément aux discours promouvant leur responsabilité sociale et environnementale (Abzug, Webb, 1999 ; Seitanidi, Crane, 2009). Pour Huybrechts et Nicholls, les collaborations entre entreprises sociales et entreprises commerciales seraient alors sous-tendues par une *« légitimité associationnelle », « qui découle de l'association avec d'autres entités déjà perçues comme plus légitimes »* (2011, p. 4).

Cette apparente symétrie peut en réalité masquer une inégale distribution du pouvoir au sein de la collaboration. Dans leur étude de cas basée sur la collaboration entre une organisation de commerce équitable et une enseigne de la grande distribution, le pouvoir se situe nettement du côté de la seconde, qui parvient à imposer sa logique marchande à l'entreprise

sociale sans que cette dernière ne soit en mesure de contrebalancer en jouant de sa réputation. Les auteurs relativisent donc le poids d'un second type de légitimité qu'ils ajoutent également à la typologie de Suchman : la « *légitimité discursive, la capacité à s'exprimer légitimement au sujet de certaines questions ou au nom d'autres organisations* » (2011, p. 4). Au contraire, comme Di Domenico *et al.* (2009), ils font le constat d'une relation déséquilibrée : un phénomène d'isomorphisme institutionnel constitue généralement la condition d'une poursuite de la collaboration. « *Il apparaît que les logiques dominantes étaient clairement marchandes. Les entreprises essaient – et apparemment réussissent – d'inclure des questions sociales et d'améliorer leur image sans pour autant faire de compromis quant à leurs principes économiques. A travers leur rôle dominant, les entreprises sont donc en mesure d'imposer les règles de leur domaine institutionnel – le marché – comme principes sous-tendant la collaboration* » (2011, p. 12). On ne peut pas alors parler de réelle coopération dans la mesure où un objectif commun n'a pas émergé ; c'est plutôt un intérêt spécifique qui l'a emporté sur l'autre.

UNE DÉRIVE PAR RAPPORT À LA MISSION

Herlin (2013) est encore plus réservée quant aux collaborations avec les entreprises commerciales. Sa recherche se fonde sur l'étude de cas d'une association intervenant dans le domaine de la santé qui a été sollicitée par des entreprises commerciales pour différents types de collaboration. Herlin s'inscrit en faux contre les analyses soutenant que des partenariats avec le secteur à but lucratif accroîtraient automatiquement la légitimité des organisations sans but lucratif. Il est en effet fréquemment avancé que certaines parties prenantes comme les pouvoirs publics ou les fondations valoriseraient ce type de collaborations, gages de stabilité financière et de professionnalisation, mais qui peuvent également avoir l'effet inverse en dégradant la légitimité dont jouissent les organisations sans but lucratif.

Dans les collaborations analysées par Herlin, le pouvoir appartient aux entreprises commerciales, car elles détiennent le poids financier le plus important. Cela leur permet de s'approprier la légitimité de leur partenaire tout en le poussant à certaines dérives par rapport à sa mission. Or, Herlin souligne qu'en cas de scandale affectant ces collaborations, l'organisation sans but lucratif perdrait toute sa légitimité vis-à-vis de ses parties prenantes, ce qui aurait des conséquences dommageables : diminution des fonds provenant des dons, méfiance des pouvoirs publics, moindre implication des bénévoles et des salariés... Les organisations sans but lucratif doivent donc prendre en compte ce risque lorsqu'elles envisagent une collaboration avec le secteur à but lucratif. Herlin leur recommande de s'en tenir au stade philanthropique, moins risqué que les stades transactionnel et intégratif. Alors qu'Austin et Seitanidi (2012) valorisent des collaborations les plus poussées possibles car susceptibles de produire un changement à grande échelle, Herlin met au contraire l'accent sur la menace qu'elles représentent en termes de légitimité pour les organisations sans but lucratif. Plus communément, l'auteur insiste également sur l'importance du choix du partenaire avec lequel il est nécessaire de partager un certain nombre de valeurs.

Conclusion

Bien qu'elles mettent l'accent sur les potentialités liées aux collaborations, les analyses fonctionnalistes laissent voir que celles-ci ne relèvent que rarement d'une réelle coopération entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif. L'interaction se limite le plus souvent à une simple coordination entre des organisations poursuivant de manière isolée leur intérêt propre. Ce constat est accentué par les analyses dialectiques qui soulignent que ces collaborations peuvent fréquemment passer sous le contrôle exclusif des organisations à but lucratif. Les considérations économiques tendent alors à supplanter la dimension sociale qui aurait pu constituer l'objectif partagé. Le constat d'ensemble est finalement très pessimiste quant à la possibilité d'une « *régulation coopérative par les règles communes entre des membres associés* » (Defalvard, 2013, p. 77). Comme le résumait London *et al.*, « *la littérature n'est pas optimiste quant aux chances de réussite des alliances entre grandes entreprises et organisations sans but lucratif, car les habituelles conditions d'un succès ne sont pas réunies : manqueront cruellement transparence, capacité d'absorption, congruence des représentations, confiance et similarité des domaines d'intervention* » (2005, p. 355-356).

D'un point de vue épistémologique, on peut remarquer que la littérature sur les relations entre organisations à but lucratif et organisations sans but lucratif émane principalement de chercheurs en sciences de gestion. La plasticité de cette discipline autorise l'usage de cadres théoriques variés, empruntés notamment à la sociologie et aux sciences économiques. Cela permet de proposer des interprétations diverses et vraisemblablement complémentaires du phénomène. Toutefois, la focalisation sur les organisations a pour inconvénient de négliger le cadre institutionnel dans lequel elles agissent et en particulier le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics. On peut pourtant supposer que ceux-ci sont susceptibles d'influer sur la nature des relations s'établissant entre organisations à but lucratif et sans but lucratif, notamment *via* le droit. Par exemple, l'introduction des clauses sociales dans les marchés publics favorise l'établissement de relations entre structures d'insertion par l'activité économique et entreprises commerciales. Cet aspect des collaborations mérite selon nous davantage d'approfondissements.

BIBLIOGRAPHIE

- Abzug R., Webb N. J.**, 1999, « Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol. 28 (4), p. 416-431.
- Austin J. E.**, 2000, « Strategic collaboration between nonprofits and business », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, n° 29, p. 69-97.
- Austin J. E., Seitanidi M. M.**, 2012, « Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol. 41, p. 726-760.
- Berger I. E., Cunningham P. H., Drumwright M. E.**, 2004, « Social alliances: Company-nonprofit collaborations », *California management review*, vol. 47 (1), p. 58-90.
- Dart R.**, 2004, « The legitimacy of social enterprise », *Nonprofit management and leadership*, vol. 14 (4), p. 411-424.
- Defalvard H.**, 2000, « Une explication non réductionniste de la coopération inter-firmes », in Voisin C., Plunket A., Bellon B. (dir.), *La coopération industrielle*, Paris, Economica, p. 17-27.
- Defalvard H.**, 2013, « L'ESS comme idéal-type d'économie », *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire*, actes des XXXIII^{es} Journées de l'Association d'économie sociale, *Cahiers du Cirtes*, hors-série n° 3, Presses universitaires de Louvain, p. 69-85.
- Di Domenico M. L., Tracey P., Haugh H.**, 2009, « The dialectic of social exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration », *Organization studies*, n° 30, p. 887-907.
- Forgues B., Frechet M., Josserand E.**, 2006, « Relations interorganisationnelles: conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, n° 164, p. 17-31.
- Galaskiewicz J., Colman M. S.**, 2006, « Collaborations between corporations and nonprofit organizations », in Powell W. W., Steinberg R. (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, Yale university press, p. 180-204.
- Googins B., Rochlin S.**, 2000, « Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross sector partnerships », *Business and Society review*, vol. 105 (1), p. 127-144.
- Harris M.**, 2012, « Nonprofits and business: Toward a subfield of nonprofit studies », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol. 41 (5), p. 892-902.
- Herlin H.**, 2013, « Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships », *Business and Society*, p. 1-37, mis en ligne le 15 janvier.
- Huxham C.** (dir.), 1996, *Creating collaborative advantage*, Londres, Sage.
- Huybrechts B., Nicholls A.**, 2011, « Social enterprise-corporate collaboration and organizational legitimacy: Insights from fair trade », communication à la III^e Conférence internationale de recherche du réseau Emes, 4-7 juillet 2011, Roskilde.
- Huybrechts B., Nicholls A.**, 2013, « The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration », *Social Enterprise Journal*, vol. 9 (2), p. 130-146.
- Kanter R. M.**, 1994, « Collaborative advantage: The art of alliances », *Harvard business review*, juillet-août, p. 96-108.
- London T., Rondinelli D. A., O'Neill H.**, 2005, « Strange bedfellows: Alliances between corporations and non-profits », in Shenkar O. and Reuer J. (dir.), *Handbook of Strategic Alliances*, Thousand Oaks, California, Sage, p. 353-366.
- O'Regan K. M., Oster S. M.**, 2000, « Nonprofit and for-profit partnerships: Rationale and challenges of cross-sector contracting », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol. 29 (1), p. 120-140.
- Seitanidi M. M.**, 2010, *The politics of partnerships: A critical examination of nonprofit-business partnerships*, Springer.

Seitanidi M. M., Crane A., 2009, « Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships », *Journal of business ethics*, vol. 85, n° 2, p. 251-477.

Seitanidi M. M., Ryan A., 2007, « A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships », *International journal of nonprofit and public sector marketing*, vol. 12 (3), p. 247-266.

Selsky J. W., Parker B., 2005, « Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice », *Journal of management*, vol. 31 (6), p. 1-25.

Schiff J., Weisbrod B., 1991, « Competition between for-profit and nonprofit

organizations in commercial markets », *Annals of public and cooperative economics*, vol. 62 (4), p. 619-640.

Suarez D. F., Hwang H., 2013, « Resource constraints or cultural conformity? Nonprofits relationships with businesses », *Voluntas*, vol. 24, p. 581-605.

Suchman M. C., 1995, « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of management review*, vol. 20 (3), p. 571-610.

Waddock S. A., 1988, « Building successful social partnerships », *Sloan management review*, été, p. 17-23.

Wymer W. W., Samu S., 2003, « Dimensions of business and nonprofits collaborative relationships », *Journal of nonprofit and public sector marketing*, vol. 11 (1), p. 3-22.