HAL
open science

# Réduire les externalités et les dysfonctionnements par la gouvernance inter organisationnelle : le cas de la relation du handicap à la professionnalisation

Manuel Garcia, Miguel Delattre

## To cite this version:

Manuel Garcia, Miguel Delattre. Réduire les externalités et les dysfonctionnements par la gouvernance inter organisationnelle : le cas de la relation du handicap à la professionnalisation. Colloque ADERSE 2019 Ethique, Gouvernance et RSE, Mar 2019, AIX EN PROVENCE, France. halshs-02136655

**HAL Id: halshs-02136655**

**https://shs.hal.science/halshs-02136655v1**

Submitted on 22 May 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# REDUIRE LES EXTERNALITES ET LES DYSFONCTIONNEMENTS PAR LA GOUVERNANCE INTERORGANISATIONNELLE : LE CAS DE LA RELATION DU HANDICAP A LA PROFESSIONNALISATION

**Manuel GARCIA : Maître de Conférences**
**ISEOR Magellan EA 3713**
**Université de LYON, Université Jean Monnet F42023**
**28, Avenue Léon Jouhaux, 42023 Saint-Etienne cedex2**
**manuel.garcia@univ-st-etienne.fr**

**Miguel DELATTRE : Maître de Conférences**
**ISEOR Magellan EA 3713, IAE Lyon, Université Jean Moulin**
**6, cours Albert Thomas, 69008 Lyon (33-4-78-33-09-66)**
**miguel.delattre@univ-lyon3.fr**

## Résumé

Le handicap est considéré comme une altération des capacités d'un individu limitant ses activités ou ses possibilités de participation. Le handicap constitue dès lors, une externalité négative conduisant à des politiques de régulation. Or, ces régulations prenant en compte principalement un projet sociétal de compensation ont pour conséquences de proposer des revenus de transfert, éloignant les personnes handicapées de l'emploi. La question de la valeur potentiellement perdue se pose alors dans une problématique dysfonctionnelle, celle du non-travail. L'analyse de la gouvernance du cas que nous proposons montre qu'un processus d'intégration complexe et inter-organisationnel mène à l'insertion de personnes handicapées, et les rend plus indépendantes sur le plan économique et social. La gouvernance comprend ici des éléments particuliers permettant de concilier les exigences commerciales et industrielles d'un marché globalisé avec les situations de handicaps. Nous sommes donc dans une acception forte du concept de responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

**Mots clés :** Gouvernance inter-organisationnelle, handicap, externalités, dysfonctionnements, RSE.

## Introduction

Cette communication s'intéresse à plusieurs notions qui sont liées de façon dynamique dans un cas d'observation : le handicap par l'altération qu'il entraîne sur les capacités sociales et professionnelles ; la professionnalisation dans sa relation au handicap ; les externalités et les dysfonctionnements sur le processus de professionnalisation des personnes handicapées, et enfin la gouvernance et la gouvernance inter-organisationnelle du cas support de notre étude. Le handicap qui est défini dans l'article 114 de la loi 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances de la façon suivante : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* ». En général, l'altération substantielle, considérant qu'elle limite l'accès à l'autonomie économique et sociale, ouvre la voie à un traitement social d'indemnisation. Si ce n'est pas toujours le cas pour des handicaps physiques, le handicap mental cognitif est souvent considéré comme incompatible avec un projet de professionnalisation. Cependant, les avancées dans les neurosciences ont conduit à l'identification d'un système d'apprentissage par imitation sollicitant les neurones miroirs (Rizzolatti et Sinigaglia, 2008), pouvant servir à l'acquisition de compétences professionnelles. La professionnalisation est ici entendue comme un processus intentionnel et dynamique d'acquisition des compétences, conduisant à l'état de professionnalité dans un poste de travail (Sorel, 2008), en utilisant la variété des situations propices à l'apprentissage (Le Boterf, 2011). L'intention dans le cas des handicapés cognitifs semble se construire à partir du désir d'imitation (Girard, 1972). Elle est dynamique à la condition de faire émerger de nouveaux désirs de compétences (Oughourlian, 2018).

Les termes externalités et les dysfonctionnements sont fréquemment associés à des pertes de performances pour les entreprises et les organisations, les individus et les territoires. Les deux termes sont souvent utilisés indifféremment, afin de caractériser dans le cadre d'interactions, des situations économiques, sociales et environnementales défavorables. **Les externalités** (Sidgwick, 1887, pp. 358-384 ; Viner,1937) modifient le niveau des performances en ajoutant un coût ou un bénéfice provenant du domaine social (Coase, 1960) ou de l'espace environnemental imposé en dehors de toute transaction volontaire. L'écart est calculé en effectuant une comparaison avec un fonctionnement normal des marchés. Ainsi, les externalités expliqueraient partiellement les différentiels de performances économiques des individus, des organisations et des territoires. La notion de **dysfonctionnements et de coûts-performances cachés** (Savall, 1975) s'inscrit plutôt dans le champ de l'analyse des performances des organisations publiques ou privées, depuis quelques années dans un champ inter-organisationnel territorialisé (Savall, Zardet, 2005a ; Zardet, Noguera, 2013 ; Garcia, Delattre, 2016b). La représentation est également différentielle. Elle permet de matérialiser des dysfonctionnements, par la mise en évidence d'écarts de perception par les acteurs entre un fonctionnement normal et souhaité (orthofonctionnement), avec un fonctionnement vécu par les acteurs. Le handicap s'inscrit de façon duale dans cette analyse. D'une part, le handicap est considéré comme un véhicule de coûts sociaux supplémentaires, lié aux soins et aux revenus de transfert, il l'est également, si la personne handicapée tente une intégration professionnelle, en raison des subventions d'aide au travail. Par conséquent, et quelle que soit la voie choisie, la personne handicapée est considérée comme devant être assistée. D'autre part, on se prive d'une création de richesse potentielle. Faire évoluer cette vision structuro-comportementale (Savall 1975, ed.1989 pp. 205-212) du handicap, sans remettre en cause le nécessaire accompagnement socio-économique dont il doit faire l'objet, implique un effort de

pédagogie. Celui-ci concerne le processus qui mène de l'apprentissage à l'insertion professionnelle, et au maintien des compétences, qui suppose une réflexion sur des organisations plus adaptées. L'organisation observée est une fondation qui a pour objectif premier l'insertion professionnelle de personnes porteuses de troubles cognitifs importants. Pourtant, elle a choisi de se positionner dans une activité fortement concurrentielle de fournisseur d'équipements automobiles. Cette situation pose de nombreux problèmes économiques et sociaux de gestion du niveau d'activité, de recrutements et de relations coûts et prix avec les donneurs d'ordre. Les dirigeants utilisent un modèle de gouvernance complexe basé sur la dualité entre les situations de handicap des collaborateurs et les contraintes économiques et sociales. En effet, ils travaillent étroitement sur des thèmes non économiques, avec des organisations sociales compétentes dans le handicap (Agefiph, Impro, Mdph) en amont du processus, et en aval, avec les recruteurs de salariés handicapés (entreprises). Cela nous a conduit à identifier une gouvernance inter-organisationnelle sur ce processus d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Historiquement développée dans les entreprises privées à but lucratif la notion de responsabilité sociale, s'est étoffée. Nombre d'auteurs se sont attachés à en définir les contours pour mieux la caractériser (Bowen, 1953 ; Heald, 1961; Caroll, 1979), à identifier les stratégies poursuivies (Martinet et Reynaud, 2004 (stratégie) ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004, (cadre légal) ; Gond, 2006 (GRH) ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010 (processus managérial) ; Uzan et *al.*, 2013 (territoire)) et les acteurs en présence pour ne pas parler de parties prenantes (Freeman, 1984, Pigeyre et *al*., 2005). Le périmètre de la responsabilité sociale de l'entreprise est actuellement reconsidéré pour l'élargir et englober l'ensemble des organisations : la perspective concerne à présent l'ensemble des « opérateurs organisationnels » support d'activité pouvant être appréhendés au regard des trois piliers économique, social et environnemental.

Plusieurs interrogations motivent cette recherche, à ce stade exploratoire. La responsabilité sociale reste souvent un espace de contraintes complexes et exigeantes, qui ne peut faire l'économie de considérations éthiques et morales. Néanmoins, il est possible d'émettre l'hypothèse d'une contribution (positive ou négative) des personnes handicapées sur la performance économique et sociale. L'insertion professionnelle des handicapés est réfléchie sur des critères sociaux d'assistance et elle semble influer sur les conditions d'insertion dans la réalisation des activités et la mise en œuvre des compétences. Il en découle que les enjeux financiers, liés à une meilleure gestion de la relation sociétale des organisations avec les personnes handicapées, qui sont évalués uniquement en terme de coûts supplémentaires en raison d'un fort déterminisme social du handicap. Le besoin d'une gestion globale et durable de l'insertion, semble donc s'imposer économiquement et socialement. Toutefois, ce projet nécessite d'une part, une modification de la relation sociétale au handicap, et d'autre part, l'association des parties prenantes dans une gouvernance des processus d'insertion.

L'intérêt de cette communication repose sur une situation d'observation de la mise en activité d'handicapés cognitifs, et de leur insertion dans des emplois, à la suite d'un apprentissage. La gouvernance, nous est apparue comme un point clé de la réussite et des performances de cette organisation. Dans une première partie nous clarifierons les notions qui ont convergé sur l'analyse de cette situation. Nous établirons ensuite des liens d'explicitation entre les différents concepts utilisés. Enfin, nous réserverons une troisième partie à la discussion.

## 1.1 L'INSERTION PROFESSIONNELLE EN SITUATION D'HANDICAP COGNITIF

Le handicap est connoté par des stéréotypes, provoquant des *a priori* induisant un certain déterminisme sur le processus de professionnalisation des handicapés. Or, depuis une trentaine d'années de nombreux travaux alimentent une réflexion approfondie sur les processus d'apprentissage grâce aux études menées dans les neurosciences. Ces découvertes conduisent à des innovations dans le processus de professionnalisation des handicapés cognitifs, qui étaient jusqu'à une période récente considérés comme inaptes au travail.

### 1.1. Apprentissage, compétences et professionnalisation des handicapés cognitifs

Les situations prétexte d'apprentissage sont multiples. Dans le cadre professionnel on privilégie souvent le système classique initié par une transmission de connaissances théorisées, suivie par une mise en pratique. Cette séquence peut convenir pour l'acquisition de certaines compétences, mais il existe des compétences pour lesquelles la transmission s'inscrit dans un système empruntant d'abord la voie du mimétisme, suivi d'un système de répétition et de mémorisation. La correction du geste s'opère par d'abord par une répétition supervisée qui accompagne la mémorisation, arrive ensuite l'autonomie d'exercice, et enfin, la capacité d'enseigner à une autre personne, qui conduit à d'autres connaissances. Les neurosciences nous apprennent que ce processus d'apprentissage commence par le désir mimétique. Une fois cette stimulation effectuée, l'adaptation à l'environnement utilisant la plasticité neuronale conduit à des mémorisations successives par la répétition, modifiant l'ensemble des liaisons neuronales, et améliorant la capacité cognitive pour comprendre, communiquer et agir (Girard, 1972 ; Meltzoff et Decety, 2003 ; Garrel, 2006 ; Merryl, 2007 ; Thieffry, 1973). Pour une configuration professionnelle donnée, correspond une pluralité de méthodes d'apprentissage des tâches. La professionnalisation est un concept ambigu, référencé dans plusieurs disciplines scientifiques et associé à plusieurs problématiques, (Delattre, 1998 ; Dubar, 2011 ; Demazière-Roquet, Wittorsky, 2012 p. 276 ; Clenet et Poisson, 2012 ; Masse, 2014). Il regroupe dans une grande variété de typologies et de divisions des pratiques finalisées dans le travail, qu'il soit salarié, bénévole, artisanal ou libéral (Barbier, 2005). Ce terme est souvent au centre d'un conflit idéologique marqué entre la théorie de l'exploitation, et celle de la réalisation personnelle. Ce conflit n'épargne pas le travail handicapé, les uns considérant qu'il renforce l'exploitation des plus faibles d'entre nous, les autres l'associant à une réalisation personnelle sortant la personne handicapée de sa solitude, pour la rendre plus autonome du point de vue socio-économique. Deux courants théoriques sont positionnés historiquement, le fonctionnalisme attachant l'activité professionnelle à un statut social particulier, et l'interactionnisme situant les individus en fonction de leurs interactions avec les structures professionnelles et les comportements des personnes qui s'y côtoient. Toutefois, aucune de ces deux théories n'est capable d'expliquer la croissance de la demande de professionnalisation selon Le Boterf (2011). Il reste cependant le cadre idéologique de l'exploitation obligeant à la flexibilité (Dugue, 1999 p. 34), imposant l'évaluation individuelle (Stroobants, 1993), nécessitant l'adaptation à une accentuation des contrôles (Linhart, 1999 p. 59), conduisant à des situations d'élargissement du spectre de compétences et de responsabilités facteurs d'incertitude et de stress (Lichetenberger, 1999 p .71). On retrouve sous l'angle de la réalisation personnelle, des activités qui génèrent des opportunités d'apprentissage repérées dans le constructivisme générique (Piaget, 1965), le développement des compétences décrit dans l'analyse socio-économique (Savall, 1975) dans l'interaction des structures et des comportements. Sont également proches de la réalisation personnelle, la

théorie de l'individualisme méthodologique énoncée par Boudon (1984), l'ethno-méthodologie de Coulon (1987). D'un point de vue sociologique et pratique, Crozier et Friedberg (1977) ont démontré l'existence de stratégies des individus et des groupes de travail, et Dubet en 1988 évoque une forme d'intelligence d'adaptation par des choix conscients. C'est plutôt dans ce second courant que nous nous inscrivons, considérant que la professionnalisation est un processus d'acquisition et d'approfondissement des compétences dans une dynamique de perfectionnement, d'ajustement et d'apprentissage (Wittorski, 2008), (Savall, Zardet, 2005), (Prahalad, Hamel, 1990). On peut en déduire que certaines organisations sont plus favorables que d'autres au processus de professionnalisation (Savall, Zardet 1987 ; Simondon, 1998 ; Sorel, 1998).

## 1.2.Peut-on parler d'externalités et de dysfonctionnements pour le handicap ?

Le handicap est considéré comme une charge pour une communauté, en considérant que l'altération réduit les capacités économiques et sociales. Il entraîne en plus des coûts supportés par les familles, qui ne sont que rarement calculés, des coûts d'assistance et de soins. La régulation communautaire opérée fonctionne comme une réponse à une externalité négative. On ne peut s'en affranchir directement (milieu familial) ou indirectement (personnel, équipements spécifiques, budgets affectés pour le soin et l'accompagnement), ou comme un dysfonctionnement engendrant des régulations économiques et sociale, si on ajoute aux effets négatifs des dépenses supplémentaires, les activités qui ne pourront pas s'accomplir en raison du handicap d'une personne.

### 1.2.1. L'approche par les externalités

L'approche des externalités est fondée sur l'opposition entre, d'une part, des « biens collectifs » difficiles à réguler par des prix, à l'origine de coûts supplémentaires supportés collectivement sur un territoire, et, d'autre part, des biens appropriés et dont les transactions sont régulées par des logiques de marché (Samuelson, 1954). Les biens collectifs se caractérisent, par la non-rivalité, car tous les individus peuvent les consommer et la non-exclusion, car nul ne peut s'en affranchir. Enfin, les externalités impactent positivement ou négativement les individus, hors de tout lien de causalité, du fait de l'impossibilité d'en faire payer l'usage, et du phénomène des « *passagers clandestins* » (Olson, 1965). Weber (1922) avait déjà insisté sur le fait que « *L'Etat est le seul agent pouvant faire financer ce type de biens* ». Dans le cas des personnes handicapées, les systèmes de solidarité et de sécurité sociale conduisent à l'affectation d'une consommation de biens et de services publics à des personnes identifiées par des pathologies, conduisant à une perte d'autonomie mesurée (Groupes Iso ressources, grille AGGIR, AAH, MDPH). Dans des applications servant à l'orientation des politiques publiques, cette construction théorique a été à l'origine de nombreux travaux sur les risques sanitaires, la santé et les transports [Rapport Boîteux (1994), (Valeur de la Vie Humaine), Treich 2005 (prévention des risques), Bickel et al. 2006 (transport et énergie), Dionne, Lebeau 2010, Guesnerie, 2012 (Santé), Baumstark, Dervaux, Treich, (2013) (Valeur de la Vie Humaine)]. Ces recherches considèrent que les risques qui affectent la vie humaine, doivent être rapprochés des budgets à consacrer aux diminutions des effets des externalités ou des risques sociaux et environnementaux. Les politiques d'assistance et de solidarité pour les personnes touchées par le handicap sont bien inscrites dans ce type de réflexion. Cependant, une fois le diagnostic posé les budgets affectés, ce dispositif risque de confiner les personnes handicapées dans une posture d'assisté, limitant les possibilités d'intégration dans le monde professionnel. Cette situation d'exclusion semble coûteuse du point de vue sociétal, non stimulante et frustrante pour les personnes concernées et leur

famille, puisqu'elle ne prend pas en considération les capacités et la volonté d'intégration économique et sociale des personnes handicapées. Ce cas renforce l'intérêt d'une réflexion générale sur le modèle de prise en compte des externalités dépassant les segmentations de l'analyse néo-classique, car il apparaît que les orientations prescrivant ce traitement social connaissent aujourd'hui des limites d'application visibles dans la restriction des dépenses publiques, qui se conjuguent avec des demandes supplémentaires de la part de ces publics, dans les domaines de la scolarisation et de l'accompagnement vers l'insertion.

### 1.2.2. Handicap dysfonctionnements et régulations

Un dysfonctionnement est évalué à partir de ces effets induits sur la consommation des ressources mobilisées lors des régulations pour permettre un retour à un fonctionnement jugé « normal » par les parties prenantes. Ce retour à l'ortho-fonctionnement peut s'évaluer par les productions de biens et services qu'il est à nouveau possible de réaliser du fait d'actions conduites pour limiter les phénomènes de détournement des ressources. La réallocation des ressources absorbées par la régulation des dysfonctionnements est multiple. L'activité peut être orientée vers le marché en volume et en valeur par une montée en gamme par exemple, ou en bien être investie dans des actions de développement socio-économico-environnementales (formation, recherche et développement, nouveaux produits et nouveaux services, amélioration de la qualité de vie au travail et plus globalement élargie aux relations avec les parties prenantes).

L'approche dysfonctionnelle ne s'inscrit pas dans le fonctionnement parfait du marché. Le périmètre est défini par les agents concernés dans un espace rendu visible par le « jeu » de leurs interactions. Ainsi aux frontières formelles d'un périmètre (administratif, territorial, organisationnel, …) se substitue un périmètre d'activités porté par des acteurs, parties prenantes directes ou indirectes, contenant des effets induits de leurs actions conjuguées. Peu importe la « focale », qu'elle soit économique, sociale ou environnementale : les processus et les activités ne sont plus saisis par une dénomination *a priori* mais émergent et se caractérisent à travers des processus nés dans les relations d'acteurs. Sur cette base, il semble possible de distinguer des éléments stables, durables, récurrents (structures) qui canalisent par des registres d'actions, des comportements d'acteurs. Ainsi, dans ce cadre, une problématique handicap est indissociable d'une approche territoriale des acteurs concernés, impliqués comme utilisateurs, fournisseurs, prescripteurs, décideurs… selon leur qualité et selon les enjeux de développement potentiel. Les sphères économiques, sociales et environnementales appréhendées à travers des logiques marchandes ou non marchandes restent des appellations « artificielles », qui ne peuvent canaliser en tant que telle la richesse de choix parfois partagés, souvent opposés en confrontation et recomposition permanente. L'analyse dysfonctionnelle est ainsi positionnée sur un état des lieux participatif, construit sur les perceptions différentielles des acteurs. La dimension économique ne représente qu'un aspect de l'image produite en « concurrence » avec des préoccupations sociales et environnementales. L'identification des dysfonctionnements permet d'élargir les visions individuelles, parfois partisanes, pour valoriser des convergences de vue, d'actions ou de stratégies génératrices de projets communs.

Une autre différence avec le concept d'externalités porte sur la place de l'évaluation financière. L'évaluation des dysfonctionnements est opérée à l'issue du recueil des dysfonctionnements et de l'explicitation des chaînes de causalités. Cela permet d'identifier des familles de dysfonctionnements associées à des causes identiques en remontant les processus, car c'est logiquement à partir des causes des dysfonctionnements ordonnées que l'on identifie les processus permettant de recomposer l'organisation. Les évaluations successives permettent dès lors, de mesurer de façon homogène les effets des projets de

régulation, en conservant un contrôle sur les processus identifiés, ainsi que sur l'apparition de nouveaux dysfonctionnements sur des chaînes de causalités identiques ou nouvelles. L'utilisation des dysfonctionnements produit alors chez les acteurs des logiques d'apprentissage, réduisant le coût des régulations futures de dysfonctionnements, tout en accroissant leur efficacité. Certains dysfonctionnements ont des causes sociales ou environnementales qui affectent la sphère économique (Cappelletti, 2005). Elles peuvent se matérialiser dans l'inter-organisationnel entre le marchand et le non-marchand : relations des entreprises avec les administrations et les parties prenantes situées dans la sphère non-marchande sociale (universités et système de formation, associations, collectivités, démographie, système de santé etc…), ou découler de relations non-marchandes (ressources naturelles, climat, accessibilité), ou encore émerger dans les relations marchandes fournisseurs-clients dans les filières, ainsi que dans les relations favorisant l'accès aux capitaux et aux technologies.

A ce stade de notre propos, la difficulté est d'opérer un rapprochement entre deux niveaux d'analyse, l'un global (externalités), l'autre plus local et organisationnel (dysfonctionnements), compte tenu du manque de porosité des informations disponibles entre ceux-ci. Plus qu'une opposition entre les deux approches on peut deviner des coopérations potentielles sur les faiblesses et les forces de chacune. La théorie néo-classique a clairement identifié les sources d'information sur des périmètres macro-économiques (*cf.* rapport Boiteux 2001). L'analyse socio-économique cartographie les processus de façon clinique, ce qui exige plus de temps. Toutefois, cette approche n'est pas limitée par la séparation marchande et non-marchande et ne vise pas uniquement le décideur public. Enfin et surtout, l'analyse socio-économique peut intégrer l'environnemental dans l'analyse des dysfonctionnements, et les comportements de perfectionnements permanents des agents dans les régulations.

### 1.3. RSE et gouvernance

Dans l'objectif d'une allocation plus « optimale » des ressources, des solutions doivent donc être trouvées. Il faut aussi compter sur les nouveaux domaines de réflexions influençant sensiblement la performance économique, telles que les aspirations sociales ou la volonté de protéger l'environnement naturel, ou encore d'assurer un développement durable. D'abord considérés comme des freins au développement économique, ces nouvelles perspectives humanistes, responsables et éthiques (Jonas, 1979) laissent entrevoir des modalités d'adaptation du capitalisme à cette responsabilité sociale et environnementale, non prévues dans le paradigme des modèles néo-classiques. L'intégration d'une réflexion concernant le développement durable est difficile à envisager sur la conception actuelle du marché et de la relation coût-avantage, il faut peut-être tester des approches moins globalisantes s'intéressant, par exemple, aux processus. Enfin, l'affaiblissement financier des Etats par rapport aux entreprises ou aux filières mondialisées a conduit à la construction d'un système réglementaire complexe dans lequel les groupes d'influence interviennent avec les Etats presque à égalité (World Economic Forum, OMC/WTO) matérialisant les effets de la tétranormalisation comme conséquences du système néo-classique de séparation du marchand et du non-marchand et des espaces économiques, sociaux et environnementaux (Savall, Zardet, 2005, pp. 43-51). La conceptualisation néo-classique du fonctionnement dual des transactions, laisse échapper du raisonnement économique, le fonctionnement de processus complexes qui irriguent les territoires. La perméabilité des deux espaces en matière d'échanges, limite le domaine de prescription de la théorie néo-classique et invite à de nombreuses réflexions sur un système permettant une allocation durable des ressources. Le

constat d'effets économiques négatifs découlant des activités non-marchandes, publiques, privées, sociales, environnementales, mais aussi des activités marchandes invite à reconsidérer les limites imposées théoriquement au concept d'externalités et à les intégrer dans un concept plus élargi, celui de dysfonctionnements, qui est apte à s'intéresser aux processus inter et intra-organisationnels.

Une intersection conceptuelle permet de faire converger ces deux notions sur l'importance de l'interaction structures-comportements, notamment utilisée par Hugon et Aragrande (Aragrande 1997 ; Hugon, 2014) sous la dénomination structures-comportement-performance (SCP) et par l'analyse socio-économique (Savall, 1975). Les modalités et le périmètre ne sont cependant pas les mêmes, le marché pour l'approche SCP et principalement l'organisation pour l'approche socio-économique. Ces deux notions peuvent pourtant être rapprochées quand elles se trouvent associées dans un registre particulier, qui relève à la fois de l'organisation et du marché. Celui de la mise en œuvre d'un processus par un collectif d'acteurs aux finalités différenciées. Les modalités de gouvernance seraient partiellement celles d'une organisation, mais elles révéleraient dans le même temps une contradiction de régulation au regard des comportements habituellement observés des acteurs sur un marché. Cette tension dans la manière d'appréhender ces deux niveaux de comportement est importante.

La norme ISO 26000 la définit la gouvernance pour tout type d'organisation : *« La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. ».* Shleifer et Vishny en 1997 définissent la gouvernance de la façon suivante *« les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement »*. Selon la théorie de l'agence (Charreaux, 1999), la gouvernance est composée de mécanismes directs associés à la rémunération des dirigeants et des mécanismes indirects liés au contrôle exercé par le conseil d'administration. Toujours d'après Charreaux (1997) « *le champ du gouvernement de l'entreprise dépasse l'étude des seules relations entre les actionnaires et les dirigeants et recouvre les questions liées à la répartition des pouvoirs dans l'entreprise »*. De plus en plus, on intègre, dans la gouvernance les « stakeholders » ou parties prenantes, co-producteurs de la responsabilité sociale et environnementale des organisations, aux côtés des « shareholders » les actionnaires (Freeman et Reed, 1983) (Mercier et Gond, 2005). Le spectre de ces définitions n'intervient pas sur le domaine du marché, de ses signaux et des comportements des acteurs. Même une forme inter-organisationnelle en est exclue. Bien sûr, si on ne peut tolérer des ententes sur les prix ou le partage des territoires entre entreprise, des collaborations sur d'autres sujets sont possibles, par exemple des stratégies RSE, des partages en matière de technologie ou de formation (Garcia, Delattre, 2016b), ou encore des collaborations sur les marchés extérieurs.
La reconnaissance de ce collectif d'acteurs regroupant des parties prenantes, pose la question de la forme de la gouvernance, et du caractère inter-organisationnelle de celle-ci. En effet, les réflexions sur la gouvernance inter-organisationnelle sont principalement construites à partir d'une relation clients-fournisseurs (Dekker 2004, 2008 ; Cagio, Ditillo, 2008 ; Donada et al. 2012 ; Lhoussaine 2016). Il est par conséquent, nécessaire d'évaluer l'adéquation du concept

à cette application, par un repérage des principaux paramètres théoriques de conception et de mise en œuvre. Le questionnement théorique marché/organisation nous a paru important afin d'observer et de comprendre le lien d'utilité socio-économique entre une organisation, sa forme de gouvernance d'une part et le problème du contrôle de l'évolution des conditions socio-économiques du processus de professionnalisation des personnes handicapées. L'intérêt de cette étude est surtout d'envisager les implications de ces dispositifs sur les relations entre les parties prenantes, de situer si nous sommes en présence de relations de marché, ou de relations organisationnelles telles que nous les connaissons en gestion.
Le handicap et la question des externalités ou des dysfonctionnements peuvent donc être rapprochées et conduisent à des formes de relations structures-comportements dans toutes les actions conduites par les organisations intervenant sur le processus de traitement social. La gouvernance d'une organisation visant l'insertion professionnelle durable des personnes handicapées doit alors recourir à une gouvernance intra et inter-organisationnelle précise, afin d'atteindre sont objectif social, tout en se positionnant sur un marché concurrentiel.

## 2. LA FONDATION : DES ACTEURS ENGAGES, DES INNOVATIONS MAJEURES

La fondation support de nos observations et d'entretiens, est construite sur l'intuition du fondateur sur les capacités d'apprentissage des personnes handicapées, et sur une volonté éthique profonde de considérer l'insertion professionnelle des personnes handicapées cognitives comme un vecteur de développement social et économique pour les personnes, les entreprises et les territoires, beaucoup plus pertinent que la réponse sociétale habituelle fondée sur l'isolement et l'indemnisation.

### 2.1.Histoire de la fondation, intuitions, validations scientifiques, objectifs et résultats

Devant le handicap de leur enfant né en 1954 avec une trisomie 21, les fondateurs s'aperçoivent rapidement que la stimulation des sens, particulièrement à partir d'exercices kinesthésiques est très efficace dans la progression cognitive. Par contre, l'utilisation d'un dispositif commençant par un modèle théorique avant de passer à la pratique est inopérant. L'aventure commence par la création d'une association ADAPEI (Association Départementale d'Aide aux Parents d'Enfants Inadaptés), et se poursuit par la création en 1961 d'un IMP (Institut Médico-Pédagogique). Le choix d'une pédagogie inspirée de la méthode Montessori basée sur la stimulation des sens et sur le désir d'apprendre conduit à des résultats positifs. Les progrès enregistrés ont incité les dirigeants de l'époque à continuer le processus initié avec une nouvelle association créée en 1965 afin d'installer des IMPro (Institut Médico-Professionnel). La pédagogie de l'apprentissage choisie est bienveillante et exigeante. Ce dispositif vise à rapprocher l'atelier d'apprentissage d'un emploi dans une structure industrielle classique, tout en favorisant l'acquisition des compétences. L'objectif étant l'autonomie professionnelle, les écarts de qualité ou de productivité doivent être supprimés pour que l'intégration professionnelle soit possible. C'est à partir de 1961 que des équipes de recherches pédagogiques s'associent à la démarche, dans le but d'identifier cette voie étroite qui associe la réalisation personnelle à une progression maîtrisée et choisie des compétences. Le processus produit deux résultats découlant de ceux liés à sa réussite en matière d'acquisition de compétences :

- l'insertion professionnelle est réalisée dans 80% des cas ;

- des entreprises confient des commandes à l'atelier en exigeant les normes de qualité professionnelle du marché.

Après des commandes diversifiées, se présentent des commandes plus importantes dans le câblage électrique automobile. Aujourd'hui la fondation qui est devenue AMIPI-Bernard Vendre en 2005, emploie 880 salariés dont 750 travailleurs handicapés dans 6 usines avec un double objectif. D'une part, amener les travailleurs handicapés à une autonomie professionnelle compatible avec les besoins des entreprises, tout en les faisant progresser dans leurs capacités cognitives et sociales, et d'autre part assurer un équilibre financier des comptes de la fondation. Le modèle de fonctionnement devient l'UPAI (Usine de Production d'Apprentissage et d'Insertion) dans laquelle les personnes apprennent en travaillant et travaillent en apprenant, rompant ainsi avec le modèle pédagogique classique qui subordonne toute pratique à un apprentissage théorique nécessitant la maîtrise de la lecture et de l'écriture.

Le modèle d'apprentissage a été validé par le Professeur Jean-Michel Oughourlian a qui nous empruntons quelques éléments en plus des documents fournis et d'entretiens réalisés avec un administrateur et le Président. Dans son ouvrage « *le travail qui guérit* » (2018), Il décrit d'abord le constat lié à ce qu'il appelle la « *double peine du handicapé* », qui se décompose en deux parties, d'une part, l'isolement dû au handicap, mais également celui provenant du traitement social proposé, menant à une régression spiralaire privant la personne handicapée de stimulations cognitive, l'éloignant encore davantage de l'insertion professionnelle. Ce qui est proposé dans ces usines est exactement l'inverse. Les choix pédagogiques d'acquisition des compétences s'appuient sur la plasticité neuronale. Il s'agit d'un processus d'apprentissage permettant, par la reprise d'activité dans un environnement adapté, d'acquérir conjointement, des compétences professionnelles et de récupérer des capacités cognitives. Ce processus s'appuie sur l'exploitation des capacités mimétiques de l'individu stimulant les neurones miroirs qui à leur tour provoquent des effets sur les autres neurones. La mémorisation et la reproduction deviennent alors possible, grâce aux interactions entre le geste et l'esprit (Thieffry, 1973). L'apprentissage d'une seule tâche n'est pas un but en soi, pour que la stimulation et que la progression persiste, il est nécessaire de soumettre à une évolution constante la carte des compétences, par des l'accomplissement de tâches de plus en plus complexes, et encourageant la prise de responsabilités.

On ne peut envisager une telle progression sans utiliser un modèle complexe et exigeant de gouvernance et de management respectant l'intégrité du processus principal d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

## 2.2.Modèle managérial et de gouvernance : un objet social dual

Le modèle de gouvernance repose sur un Conseil d'Administration composé d'administrateurs bénévoles avec quatre collèges. Un collège de fondateurs, un collège de membres de droit représentant la sous-préfecture et le ministère délégué aux personnes handicapées, un collège de personnalités qualifiées, et un collège scientifique. Au siège de la fondation on repère une direction des ressources humaines, une direction recherche et produits et une direction administrative et financière. Un directeur est à la tête de chacune des usines. Ce conseil d'administration supervise le fonctionnement des UPAI à travers une comptabilité unique et des principes de fonctionnement innovants. La fondation considère que sa mission principale reste le développement des compétences des personnes handicapées cognitives en favorisant leur insertion professionnelle. Cela conduit à la maîtrise de la « dualité » ainsi

définie dans les documents internes, sans référence au handicap : « *une même tâche qui développe simultanément un bon produit et les cerveaux individuels et collectifs* ». La mise en place de la dualité est affichée dans les projets qui s'étendent de thèmes scientifiques tels que l'accompagnement d'un groupe de recherche en neurosciences et des travaux scientifiques sur l'autisme, à des thèmes opérationnels tels que le lean, le QRQC et la mise en place de chantier Kaizen. Le système développé ici est intégrateur au niveau socio-économique, car l'équilibre financier est recherché en s'appuyant sur le dispositif des aides au poste qui subventionnent le travail handicapé et sur l'obtention d'un chiffre d'affaires sur un marché concurrentiel. Les personnes handicapées sont payées 20% au-dessus du smic afin de développer leur autonomie économique, ce qui conduit à des exigences fortes en matière de qualité, de productivité et de rentabilité. On pourrait aisément considérer que la pression économique puisse modifier l'ordre des priorités et subordonner l'exigence pédagogique à la contrainte financière. L'arbitrage reste assurée à la pédagogie et à l'insertion par la présence du collège scientifique, dont la direction est assurée par une des fondatrices. La gouvernance intègre les contraintes de responsabilité sociale et économique de façon extrêmement volontaire et approfondie, en subordonnant toujours la contrainte économique à la réalisation personnelle. Cela ne conduit pas à l'immobilisme, mais à des adaptations progressives, par des programmes de formations sur les thématiques liées au handicap ou à la progression des compétences. Les personnes handicapées sont recrutées en fonction des capacités d'accueil et des niveaux de production. Les organisations en amont sont des Impro ou des ateliers protégés qui répondent à des offres d'emploi diffusées sur le site institutionnel. L'ajustement des capacités est opéré en recourant à des CDD et à de l'interim de personnes valides, ce qui fût le cas en 2018 en raison de la difficulté à recruter des handicapés et de l'augmentation du volume des commandes des donneurs d'ordre. C'est le prix d'une confrontation réelle aux contraintes du marché mondial. Le processus de production fait l'objet d'une gouvernance duale et inter-organisationnelle. En effet, le but ultime est d'arriver à l'insertion professionnelle d'un adulte handicapé dans un poste classique.

### 2.3.Le processus de professionnalisation socio-économique

Le processus commence avec le recrutement sur la base de tests et d'entretiens. L'objectif initial est de repérer le profil, afin de définir un parcours d'apprentissage. Les travailleurs handicapés recrutés sont affectés à des tâches d'observation puis d'exécution avec des anciens et des techniciens. Les personnes recrutées disposent d'une reconnaissance de qualité de travailleur handicapé (RQTH) et d'une orientation vers le secteur protégé, ou d'une préconisation Pôle Emploi ou Cap Emploi (http://www.fondation-amipi-bernard-vendre.org/nos-usines/recrutement). Ils sont ensuite affectés à une UPAI qui applique le parcours d'apprentissage en collaborant étroitement avec les opérateurs. L'acquisition des compétences nécessite un temps d'adaptation intégrant un parcours d'apprentissage progressif par le mimétisme, la répétition, la mémorisation puis l'exercice sous supervision, et enfin l'exercice autonome. L'expertise obtenue révèle des potentiels inaccessibles dans un milieu classique, pour ce type d'handicap, classant la fondation parmi les meilleurs fournisseurs en matière de qualité. Cela est insuffisant. Si on souhaite une consolidation du système cognitif, il est indispensable de solliciter le plus souvent possible la plasticité neuronale proposant d'autres tâches ou un autre poste, afin d'accroître les capacités cognitives en même temps que les compétences professionnelles. Les opérateurs reçoivent un salaire supérieur de 20% au SMIC ce qui leur permet d'accéder à une consommation autonome, d'envisager la location d'un appartement, de passer le permis de conduire et de fonder une famille. Ce processus de professionnalisation touche par conséquent, à la fois la performance sociale, et la performance

économique comme vecteurs conjointement alignés dans un but d'émancipation socio-économique. Le processus est complété par le recrutement chez un client, ou dans d'autres structures en fonction des besoins des entreprises. Le processus est socio-économique dans sa conception de l'apprentissage de la production y compris dans sa phase amont de recrutement et dans sa phase aval d'insertion professionnelle. Si on compare les personnes, depuis leur recrutement jusqu'à leur insertion, on peut mesurer une évolution considérable des capacités cognitives, de leurs compétences et de leur intégration sur le territoire. Les personnes handicapées ne sont plus dépendantes d'un dispositif d'accompagnement social et financier hors du travail, non seulement, elles limitent leurs prélèvements sur les budgets sociaux mais elles contribuent à leur équilibre par leurs cotisations sociales. Il y a donc en plus du modèle social un modèle économique et sociétal réduisant les revenus de transfert et augmentant les cotisations salariées en accroissant le PIB.

On est ici en présence d'un modèle qui produit des résultats positifs, dont il faut expliciter le processus de réalisation, car, de manière évidente, il remet en cause le déterminisme social sur le handicap. Dans des domaines plus scintifiques, cette expérience valide les approches du paradigme de l'individualisme méthodologique, au détriment de celui de l'exploitation dans le parcours de la professionnalisation, il permet aussi de valider des formes de gestion et d'apprentissage exigeantes, mais surtout il valide une forme associée de gouvernance fondée sur la responsabilité sociale couplée à des résultats économiques positifs.

## 3. DEVELOPPEMENTS POTENTIELS ET DISCUSSION AUTOUR D'UNE EXPERIENCE LONGUE ET COMPLEXE

Ce système est considéré comme une réussite. Les nombreuses sollicitations que reçoit l'AMIPI, les revendications qu'elle souhaitent porter particulièrement dans les relations qu'elle entretient avec les pouvoirs publics, les négociations qu'elle mène avec les entreprises partenaires et les collaborations qu'elle a su tisser avec le monde scientifique atteste de l'importance sociétale des questions posées et des résultats obtenus par ce dispositif, tout au long d'un parcours commencé en 1965. La caractéristique majeure de sa résilience réside dans le choix d'une gouvernance portant un projet social et scientifique dans un système économique complexe.

### 3.1.Externalités et dysfonctionnements

Une meilleure articulation des notions d'externalités et de dysfonctionnements permet de dépasser les segmentation traditionnellement opérées sur la place des acteurs (un rôle induit), les périmètre d'action (Public-privé) et les niveaux d'interventions respectifs. Le raisonnement porté implicitement sur les personnes handicapées induit une réflexion sur les compensations financières et sociales indispensables pour maintenir les personnes dans la société. Or, dans le cas du handicap on observe un traitement proche du raisonnement appliqué aux externalités. Le dispositif de compensation du handicap propose un dispositif finançant l'isolement de la personne handicapée et son décrochage par rapport aux contraintes d'insertion professionnelle. La réflexion sur les externalités laisse à l'Etat le soin d'effectuer cette compensation et place la personnes handicapée dans un système de dépendance financière et sociale. Le traitement est hétérogène, car un traitement homogène aurait amené à développer une réflexion sur l'insertion professionnelle des handicapés sans subvention. Or, dans ce domaine, nous observons une approche pragmatique s'éloignant de la théorie sur les externalités, qui considère que même si elle est en capacité de travailler, la personne

handicapée doit être accompagnée et son poste subventionné. Cette démarche est plus homogène avec le problème de l'insertion professionnelle, mais il semble rester une dernière marche à franchir, celle de l'indépendance financière et de l'autonomie professionnelle. Il reste indispensable de prévoir un accompagnement médico-social des personnes handicapées, avant, pendant et après le processus d'insertion professionnelle. On peut néanmoins à travers nos observations, comprendre qu'il s'avère moins coûteux et plus pertinent socialement dans sa réponse au handicap, au fur et à mesure de la correction de ces handicaps cognitifs par l'acquisition de compétences, la participation à un processus industriel, et le développement de compétences organisationnelles.
La notion de dysfonctionnement dans sa conception (Savall, 1975) répond au besoin de traitement homogène en plaçant le sytème de régulation sur un processus articulé en chaîne de causalités. En revanche, se pose la difficulté en cours d'expériementation dans plusieurs cas, de la régulation de dysfonctionnements sur des processus inter-organisationnels. En regardant, le cas de cette fondation, le processus mis en œuvre vise à corriger les conséquences néfastes du handicap. L'isolement social associée à son corollaire la régression cognitive et la dépendance financière, qui sont les conséquences du traitement sociétal, sous la forme d'externalité, des conséquences du handicap. La forme de régulation proposée par la fondation est en soi un défi socio-économique car elle consiste à former des personnes handicapées cognitives à des tâches pour lesquelles ces personnes sont payées 20% au dessus du SMIC dans un secteur d'activité mondialisé, extrêmement concurrentiel, avec un objectif social d'insertion professionnelle en milieu ouvert. La politique de formation, les formes d'apprentissage proposées, l'évolution professionnelle mise en œuvre, mais aussi les formations techniques et la recherche d'un niveau de qualité très élevé forment un faisceau de réponses pertinentes aux risques de dysfonctionnements générés par le handicap et par le traitement hétérogène proposé.

Une analyse complète du processus d'insertion professionnelle des personnes handicapées est en mesure d'ouvrir des pistes pour un partie de la population. Par extension, on peut réfléchir à des conséquences scientifiques sur le traitement des dysfonctionnements sur des processus inter-organisationnels territorialisés d'un certains nombre de phénomènes liés à l'emploi, à la mobilité ou encore à la santé.

### 3.2.L'insertion professionnelle des personnes handicapées un observatoire spécifique ou porteur de résultats exportables ?

Devant les résultats obtenus on peut se demander si le modèle de gestion du processus de professionnalisation des handicapés n'est pas porteur de solutions innovantes dans d'autres domaines. Si on s'intéresse au développement de la plasticité neuronale dans le champs scientifique des neurosciences plusieurs applications semblent intéressantes. La première est celle de la valorisation d'une méthode d'apprentissage alternative, sollicitant les neurones miroir, qui n'est pas sans rappeler l'épistémologie génétique de Piaget (1950) lorsqu'il décrit l'apprentissage du tout jeune enfant. Si on y ajoute le mimétisme que l'on utilise souvent sans y penser, mais qui revêt ici une importance capitale, cela nous permet de repérer un processus d'apprentissage permanent présentant une forte proximité avec l'approche par la socialisation proposée par Nonaka (1997), les constats d'Argyris (1995) sur les freins à l'apprentissage, et du système d'apprentissage en double-boucle (Argyris et Schön 1974). Le système proposé ici se rapproche également des propositions effectuées dans l'analyse socio-économique (Savall, Zardet 1989 pp.13-63) sur la gestion des compétences et le contrat d'activité périodiquement négociable. La gestion des compétences et la professionnalisation s'inscrivent

dans un processus de progrès permanent conduisant les personnes handicapées vers l'autonomie professionnelle, économique et sociale. Si on analyse l'interaction entre les compétences et le processus d'insertion professionnelle proposé ici, deux éléments principaux sont à retenir. D'une part, l'indispensable compréhension d'une stratégie impliquant plusieurs acteurs au service de cette insertion. On distingue les organismes spécifiquement dédiés au handicap en amont, un dispositif de transition animé par la fondation et enfin des employeurs recherchant des compétences pour des postes de travail. D'autre part, on perçoit l'importance de s'engager conjointement sur la voie du développement personnel et des compétences professionnelles afin de garantir le progrès permanent des connaissances, pour chaque individu. A ce stade du raisonnement, nous devons analyser si ce dispositif est spécifique à l'approche de l'insertion professionnelle des handicapés. S'il reste des spécifités dans le suivi médico-social et la progression dans les capacités cognitives, en revanche d'autres domaines semblent communs. On repère trois types de risques. Les risques de l'hyper-spécialisation qui sont limités par les changements pilotés de postes et de tâches favorisant les capacités d'adaptation et d'employabilité. Les risques de dépendance socio-économique d'une personne, vis-à-vis d'une organisation, qui sont réduits par l'acquisition de compétences. Enfin, une troisième série de risques que l'on peut associer à l'exclusion sociale et économique, contre-carrés par le niveau de salaire et la performance socio-économique de l'organisation. Ce dernier point est fortement dépendant à son tour de la forme et de l'exercice de la gouvernance.

### 3.3.La dualité de la gouvernance et la RSE

La dualité de la gouvernance ne serait-elle pas une voie pour pour un déploiement plus effectif d'une sensibilité RSE ? La performance globale est une notion complexe à appréhender en tant que tel, les postures implicites étant multiples. Dans notre cas d'observation, la définition de la stratégie à mettre en œuvre est clairement posée. Le pilotage est impulsé par plusieurs organes de direction, dont la résultante semble être un dépassement des contraintes plus qu'un arbitrage de ressources.
La réponse en matière de gouvernance est guidée au départ par un objectif social, l'insertion professionnelle des personnes handicapées cognitives. Il s'avère que l'insertion professionnelle impulse un objectif économique lié à la professionnalisation, que l'on ne peut pas dissocier. Le risque est important de voir les contraintes économiques prendre le pas sur les objectifs sociaux. La formulation de la dualité énoncée de la façon suivante : **« *une même tâche qui développe simultanément un bon produit et les cerveaux individuels et collectifs* »** constitue un point de repère important pour le groupe dirigeant et pour les parties prenantes constituées autour de ce processus. Il s'agit ici d'une réalité organisationnelle pour laquelle des moyens en personnel sont alloués, et un « programme des projets duals » est arrêté. Et cela en plus du collège scientifique, dont le rôle est de veiller à l'application des processus d'apprentissage auprès des personnes recrutées. Nous assistons dans ce cas à un couplage revendiqué de de la performance sociale et de la performance économique, décomposé à partir de la Direction Générale vers les usines. Ce couplage initial renforce la stablité du fonctionnement en garantissant une évolution équilibrée et durable. En effet, il n'est pas rare de constater que la RSE est proposée dans de nombreuses organisations sous la forme de programmes non- intégrés, hiérarchisés limitant à la moindre difficulté économique l'application des objectifs sociaux. Comme pour les externalités lorsque les deux objectifs sociaux et économiques ne sont pas homogènes et couplés, il y a de fortes probablilités pour que les objectifs sociaux soient abandonnés ou reportés. On peut aussi apprendre de la modalité de couplage proposée. Le système d'un collège scientifique indépendant attaché au

contrôle et à l'adaptation du processus médico-social est déjà un point essentiel du dispositif pour équilibrer le projet social et les contraintes économiques dans les choix de la direction. Toutefois, la mise en place de la dualité provoque au-delà de la hiérarchisation du dispositif, l'intégration économique et sociale dans la prise de décision. Ces choix dans l'organisation de la gouvernance montrent que c'est en renforçant les organes de gouvernance dans leur façon de concevoir la décision, plutôt qu'en renforçant leur pouvoir que l'on trouve une solution aux problèmes souvent évoqués de conservation des objectifs stratégiques ou politiques.

## Conclusion

Cette communication repose sur une situation d'observation de la mise en activité d'handicapés cognitifs, et de leur insertion dans des emplois, à la suite d'un apprentissage. Notre questionnement initial était d'expliciter son fonctionnement, le niveau d'intégration des objectifs économiques et sociaux et de clarifier la situation du handicap et de l'insertion professionnelle en intégrant les notions d'externalités et de dysfonctionnements pour débattre des questions posées par le handicap et son traitement au regard de la professionnalisation. Dans les fait les explicitations nous ont conduit sur plusieurs pistes de notions théoriques imbriquées. Il était difficile d'éliminer chacun des apports sans remettre en cause la démonstration, tant l'expérience était riche d'enseignement et dans une perspective de validation d'hypothèses qui restent à confirmer par des méthodes moins exploratoires.
C'est en opposition au traitement conventionnel du handicap comme une externalité négative que cette fondation s'est constituée. Deux intuitions ont présidé à cette expérimentation. La première est qu'un handicapé cognitif peut apprendre des tâches de plus en plus complexes et se socialiser par le travail. La seconde est basée sur les neurones miroirs proposant la possibilité d'apprendre par mimétisme. La mise en œuvre de ces deux intuitions dans des instituts médico-professionnels puis après une évolution dans les UPAIs (Usines de Production d'Apprentissage et d'Insertion) de la fondation permet aujourd'hui de considérer « l'usine apprenante » comme un concept exportable. En cela, la fondation répond à des dysfonctionennements découlant de la gestion du processus d'insertion professionnelle comme une réponse hétérogène à une externalité : le handicap.
Ce processus ne peut être maintenu sans le recours à une méthode de gouvernance particulière. La plupart du temps les systèmes de gouvernance se réclamant de la reponsabilité sociale induisent un modèle de traitement hétérogène des objectifs sociaux et économiques. Ce qui conduit à des subordinations, des abandons ou des reports des objectifs sociaux dès qu'un problème économique survient. Afin de conserver ses objectifs dans un secteur d'activité mondialisé soumis à une forte concurrence, cette fondation a fait le choix de modéliser son fonctionnement autour du concept de dualité entre la performance sociale s'appuyant sur le développement des compétences et une performance économique axée sur la qualité des produits. Ce n'est pas la seule innovation en matière de gouvernance. En effet, en raison de son objet social, cette fondation donne la priorité à son collège scientifique dans les choix de parcours d'apprentissage pour les handicapés. Enfin, le traitement du processus d'insertion professionnelle des handicapés met en évidence une forme de gouvernance inter-organisationnelle avec en amont les organismes proposant des personnes au recrutement et en aval des entreprises dans lesquelles les personnes peuvent postuler et être engager à l'issue de leur apprentissage.

Cette communication s'inscrit dans la continuité de travaux sur la gouvernance inter-organisationnelle, les notions d'externalités et de dysfonctionnements dans la perspective du développement durable et de la RSE (Garcia, Delattre, 2016 a et b, 2017) (Garcia 2018).

Un cas unique constitue une limite à nos développements. Toutefois, cette analyse montre par des innovations multiples repérées ici, l'intérêt de nos travaux sur ces sujets. La répétition d'un certain nombre d'éléments sur les compétences, la gouvernance inter-organisationnelle, les externalités et les dysfonctionnements, constitue un ensemble de validations partielles renforçant nos hypothèses de travail, que nous tenterons de confirmer à travers nos recherches.

**Bibliographie :**


ANTONELLI, C. (1995), "*The Economics of Localized Technological Change and Industrial Dynamics*". Boston: Kluwer Academic Publishers. « *Économie des réseaux : variété et complémentarité* », in RALLET A., TORRE A. (Eds), *Économie industrielle et économie spatiale*, Économica, pp. 253-272.

ARAGRANDE M. (1997), Les approches disciplinaires de l'analyse des SADA, Communication présentée au séminaire sous-régional FAO-ISRA «Approvisionnement et distribution alimentaires des villes de l'Afrique francophone» Dakar, 14 • 17 avril 1997

ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir*, InterEditions

BARBIER J. M. (2005), « Voies nouvelles de la professionnalisation », dans *La professionnalisation en actes et en questions*, Wittorski Richard, Maryvonne Sorel (dir.), Paris, L'Harmattan, pp. 121-134.

BOUDON, R. (1984). *La place du désordre.* Paris : PUF.

BOWEN H.R., *Social Responsabilities of the businessman*, Harper & Brothers, 1953.

CAGLIO A., DITILLO A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships : Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society* 33 : 865-898.

CAPRON M. ET QUAIREL-LANOIZELE F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise sociale, La Découverte.

CAROLL A. (1999), *« Corporate Social Responsability », Business and Society*, vol. 38, n°3, 1999, pp. 268-295.

CHARREAUX G. (1999), La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... in G. Koenig (éd), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* », Economica, mars 1999, pp. 61-141.

CHARREAUX G. ( 1997)(éd.), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, 1997.

CLENET, J. & POISSON, D. (2012). La complexité : un champ conceptuel fécond pour des recherches sur la professionnalisation dans les métiers de l'humain. Dans J. Clénet, P. Maubant & D. Poisson, (dir.), *Formations et professionnalisations à l'épreuve de la complexité* (p. 24-55). Paris : L'Harmattan.

COASE R. H. (1988), The Nature of the Firm: Origin *Journal of Law, Economics, & Organization* Vol. 4, No. 1 (Spring, 1988), pp. 3-17

COASE R. H., 1960, The problem of social cost, *Journal of law and Economics* 3, octobre 1-44.

COULON, A. (1987). *L'ethnométhodologie.* Paris: PUF, Que sais-je ?

DEKKER H. C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society* 29 (2004) 27–49.

DEKKER H.C. (2008). Partner selection and governance design in interfi rm relationships. *Accounting, Organizations and Society* 33 : 915-941.
DELATTRE M. (1998), « *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole - analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante – Cas d'expérimentations* », Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Lumière Lyon 2, 457 p. + annexes, 274 p., 14 décembre 1998,
DELATTRE M., GARCIA M. (2016b), L'inter-oganisationnel territorialisé : une opportunité pour le développement durable ? Communication au congrès ISEOR-AOM juin 2016 Lyon.
DEMAZIERE, D., ROQUET, P. & WITTORSKI, R. (2012). *La professionnalisation mise en objet*. Paris L'Harmattan.
DING R., DEKKER H.C. & GROOT T., 2013. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. Management Accounting Research, 24(2), pp.140–155.
DONADA C. *et al.*, « Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2012/2 (Tome 18), p. 7-32. DOI 10.3917/cca.182.0007
DUBAR, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Education et sociétés, 7,* 23-36.
FREEMAN, R. E. (1984), « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* », Pitman, Boston.
FREEMAN, R., & REED, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, *25*(3), 88–106
GARCIA M., DELATTRE M.,(2016a) Capitalisme et responsabilité : de l'individualisme a l'engagement durable *Communication pour le colloque* ADERSE, Lyon 2016.
GARCIA, M., DELATTRE M. (2017) : Externalites et dysfonctionnements : des rapprochements sont-ils possibles ? *colloque Iseor-AOM, Lyon 2017*
GARCIA M.(2018) Leviers de performance et reprise d'entreprise : l'apparition des « compétences mutationnelles » article en français et en anglais *levers of performance and business transfer: emergence and development of "mutational skills"*. Revue Resadderse international Vol. 33, 1er trim. 2018.
GARREL Scott (2006), Imitation, mirror neurons, and mimetic desire, *Contagion*, vol.12-13
GIRARD R. (1972), *La violence et le sacré*, Grasset
GOND J.-P., MERCIER S. (2006) *La théorie des parties prenantes*, in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, p. 917-925.
GRIMAND A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », *Actes du 21ième Congrès AGRH.*
HAKANSSON, H., LIND, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society* 29 : 51-72.
HARDIN G. (1968), The Tragedy of Commons, *Science*, New Series, Vol. 162, N° 3859 (Dec. 13,1968), 1243-1248.
HEALD M. (1961), « Business Thought in the Twenties : Social Responsibility », *American Quarterly*, vol. 13, n°2, 1961, pp. 126-139.
HEIDE J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58 (1) : 71-85.
HOPWOOD, A. (1996). Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. Accounting, Organizations and Society, 21, 589–590.
LE BOTERF, G. (2011). Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable.
LICHTENBERGER Y. (1999). La compétence comme prise de responsabilité. *In* Club CRIN (éd.). *Entreprises et compétences : le sens des évolutions.* Paris : Les cahiers du club CRIN, p. 69-85

LINHART D. (1999). Des entreprises modernisées, des salariés désarmés. *Éducation permanente*, n° 141, p. 55-67.
MAC NEIL, I.R., 1980. Power, contract, and the economic model. Journal of Economic Issues, pp.909–923.
MARTINET A., SAVALL H., (1978) Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise. In: Revue d'économie industrielle, vol. 5, 3e trimestre 1978.
MARTINET A.C, REYNAUD E. (2004), *Stratégies d'Entreprise et Ecologie*, Gestion Economica.
MASSE M., (2014), La professionnalisation : un mouvement spiralaire ? Regards croisés d'un professionnel-chercheur, R*evue ¿ Interrogations ?*, N°19. Implication et réflexivité – II. Tenir une double posture, décembre 2014
MELTZOFF Andrew, DECETY Jean, 2003, What imitation tells us about social cognition : rapprochement between developmental psychology and cognitive neuroscience, *Philosophical transactions of the Royal Society of London, Biologic Sciences n°358*
MERRILL Trevor Criben, 2007, The neurology of self –awareness, *Edge magazine.*
NONAKA I. et TAKEUCHI H., 1997, *La Connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.
OLSON M. Jr, (1965), *The Logic of Collective Action, Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard Economic Studies 124, 208 p.
OUABOUCH LHOUSSAINE (2016), Gouvernance des relations inter-organisationnelles en supply chain management : dispositifs, management et performances. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol3, N°7, Juillet-Décembre 2016.*
OUGHOURLIAN J. M. (2018), *Le travail qui Guérit : l'individu l'entreprise, la société,* éditions Plon 2018.
PALAY T. (1984). Comparative institutional economics: The governance of rail freight contracting. *Journal of Legal Studies* 13 (June): 265-288.
PIAGET J. (1950*), Introduction à l'épistémologie génétique. Tome III: La pensée biologique, la pensée psychologique et la pensée sociale*, Presses universitaires de France, 1950, Paris ;
PIAGET, J. (1965). *Six études de psychologie.* Paris : Gonthier.
PIGEYRE F., GILBERT P. CHARPENTIER M. (2005), Evaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : question technique ou enjeu politique ? *Actes du 16ème congrès de l'AGRH,* Paris Dauphine.
RIZZOLATI G. et SINIGAGLIA C. (2008), *Les neurones miroirs*, Edition O. Jacob
RIZZOLATI Giacomo, FOGASSI Leonardo, GALLESE Vittorio, (2005), Les neurones miroirs, *Pour la science, n°351*
SAMUELSON P. A. (1954), The Pure Theory of Public Expenditure, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 36, No. 4. (Nov., 1954), pp. 387-389.
SAVALL H, ZARDET V. (1989), *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, ECONOMICA Gestion.
SAVALL H, ZARDET V. (2005), *Tetranormalisation: Défis et dynamique*, 195 p. Paris Economica.
SAVALL H, ZARDET V. (2005a). Améliorer la gouvernance des systèmes complexes : le cas de la filière-territoire "sortie du monde hospitalier et retour à domicile", *Revue Santé et Systémique* 8 (3-4).
SAVALL H., (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod Paris, Troisième édition Economica 1989, 275 p.
SIGDWICK H., (1887), *The Principles of Political Economy*, MACMILLAN and Co. 1887.
SOREL M., (2008), À propos de la professionnalisation : le retour du sujet... », *Savoirs* 2008/2 (n° 17), p. 37-50.

STROOBANTS M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail: Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993
THIEFFRY S. (1973) , *La Main de l'homme*, Librairie Hachette.
TREICH N., (2005), L'analyse coût-bénéfice de la prévention des risques, version préliminaire, LERNA-INRA, Université de Toulouse, décembre 2005, 52 p.
UZAN O. et *al.* (2013), « Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ? », *24ème Congrès Internationale de l'AGRH*, Paris, 20-22 Novembre.
VAN DER MEER-KOOISTRA J., VOSSELMAN G.J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships : The case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society* 25 : 51-77.
VINER J., (1937) Studies in the Theory of International Trade. New York: Harper and Bros. 1937. vol.2, n°2, décembre 2013-janvier 2014, p.5-31.
WERREBROUCK J-C (1993), Regard sur deux approches de la qualité, Revue Française de Gestion n°93 26-35, Novembre 1993.
ZARDET V., NOGUERA F. (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires, *Gestion & Management Public*,

**Rapports :**

BAUMSTARK L., DERVAUX B., TREICH N., (2013), Commissariat général à la stratégie et à la prospective, Département Développement durable, *Eléments pour une révision de la valeur de la vie humaine*, Tome 2 *« l'évaluation socio-économique en période de transition »* Groupe de travail présidé par Quinet E. BOITEUX M (Président), BAUMSTARK L. (Rapporteur Général), Commissariat Général du Plan (2001), *Transports : Choix des investissements et coût des nuisances*, 325 p.
DUPUIGRENET-DESROUSSILLES G., (1962), Contrainte, échange, don : structures de l'économie contemporaine [François Perroux, Economie et société. Contrainte, échange, don, (Collection « Initiation philosophique ».
M. J. FITOUSSI P., SEN A., STIGLITZ J. et al. (2009) *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf
EUROPEAN COMMISSION, EC, DG, TREN (2006), SWEGO G (Lead contractor), HEATCO : developing Harmonised Approaches for Transport Costing Project Assessment : Economic values for key impacts valued in the stated preference surveys, D1, D4, D5.
ROQUIGNY Q., (2013), Commissariat général à la stratégie et à la prospective, Département Développement durable, *Valeur du temps*, Tome 2 *« l'évaluation socio-économique en période de transition »* Groupe de travail présidé par Quinet E. SETRA : Service d'études du les transports, les routes et leurs aménagements, (2010), Rapport d'étude : *Monétarisation des externalités environnementales*, 146 p.