

2-Mettre en œuvre une Joint-Venture Sociale

Pack méthodologique

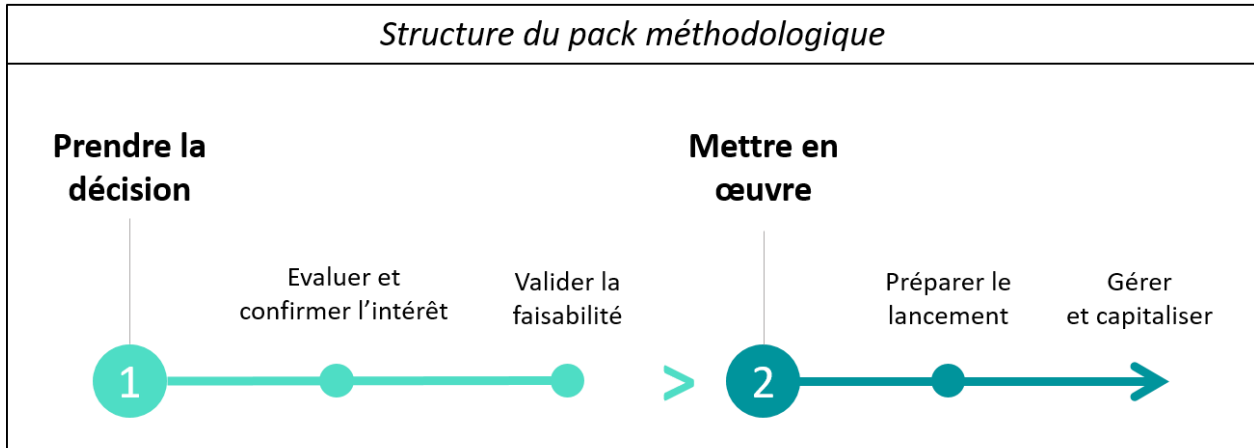


socialcobizz



Préambule

Ce support traite la partie « Mettre en œuvre » du pack méthodologique. Cette partie doit être ajustée en fonction du niveau de maturité et complexité du cheminement, spécifique à chaque organisation et projet. Aussi, l'ordre du cheminement n'est pas établi et varie selon votre manière de travailler, selon chaque projet et les porteurs associés.



Vous pouvez avoir accès à des informations complémentaires (témoignages croisés de JVS, cas pratiques, etc.) sur le blog SocialCOBizz : www.socialcobizz.com/blogsocialcobizz.

A ce stade, le pack se concentre sur des cas pratiques de JVS en lien direct avec l'inclusion professionnelle de personnes en difficultés, mais la méthodologie peut être utilisée sur d'autres thématiques sociales.

Enfin, bien entendu ce pack est une version préliminaire ; il n'est pas exhaustif et sera actualisé régulièrement.

Nous sommes à votre disposition si vous avez des commentaires, recommandations et questions sur le modèle de JVS et le pack présenté ci-après. Nous vous souhaitons une bonne lecture et de beaux projets !

SocialCOBizz
www.socialcobizz.com

Sommaire

Préambule.....	2
1 Prendre la décision - résumé	4
2 Mettre en œuvre une JVS	5
2.1 Préparer le lancement.....	6
2.1.1 Principales étapes	6
2.1.2 Focus sur l'identification du porteur de projet.....	7
2.1.3 Focus sur la contractualisation	8
2.1.4 Focus sur l'organisation	9
2.2 Gérer et capitaliser.....	11
2.2.1 Maintenir l'engagement et l'équilibre entre les 2 partenaires.....	11
2.2.2 Communiquer et renforcer les liens entre les structures.....	12
2.2.3 Cibler les efforts en fonction du cycle de vie de la JVS	14
2.2.4 Mesurer l'impact de la JVS tout au long de son cycle de vie	16
Quelques mots de conclusion.....	20

1 Prendre la décision - résumé

Les lignes ci-dessous présentent un résumé de la première partie du pack méthodologique, sur la prise de décision.

Durant cette phase de prise de décision, vous avez relevé les fondamentaux du modèle de JVS. C'est une entreprise à part entière, co-crée par des actionnaires aux compétences complémentaires (association ou entreprise sociale et entreprise « classique »), au service d'une mission sociale, et elle fonctionne selon un modèle économique pérenne. En outre, vous avez identifié les différents bénéfices qu'une JVS peut apporter aussi bien pour votre organisation que pour les différents acteurs concernés.

Vous avez également formulé les différents choix structurants pour votre projet de JVS : sa mission sociale, son offre économique, ses associés et ses sponsors ainsi que le territoire d'implantation. Cette réflexion a ensuite été soumise à une évaluation de vos différentes idées de JVS selon une liste de critères définis en interne. Vous avez enfin confirmé que la JVS est la meilleure modalité de montage pour votre projet.

L'envie et l'intérêt en interne de se lancer dans la co-crée d'une JVS sont confirmés à l'aide d'un temps d'introspection permettant de s'assurer que la maturité et la culture de votre organisation vous permettent de vous rapprocher d'un partenaire potentiel, et à l'aide d'une analyse bénéfice / risque très simple. Enfin, un ou deux partenaires potentiels pour le projet de JVS sont identifiés au préalable d'une rencontre, pour en retenir un avec qui vous avez décidé de valider la faisabilité du projet commun.

Après avoir formalisé l'envie et les objectifs communs entre vos deux organisations, le positionnement économique de l'offre et l'impact social de la JVS sont bien étudiés et validés ensemble et un/des porteurs de projets sont identifiés en phase amont au sein des organisations. En outre, vous vous êtes accordés sur un business plan économique et social précis ainsi que sur les grands principes du montage dans les statuts et le pacte d'associés. Enfin, vous avez clairement identifié les prochaines étapes avant de préparer le lancement de l'aventure pour que les instances de direction des deux partenaires puissent donner le Go / No Go définitif, après instruction du dossier du business plan.

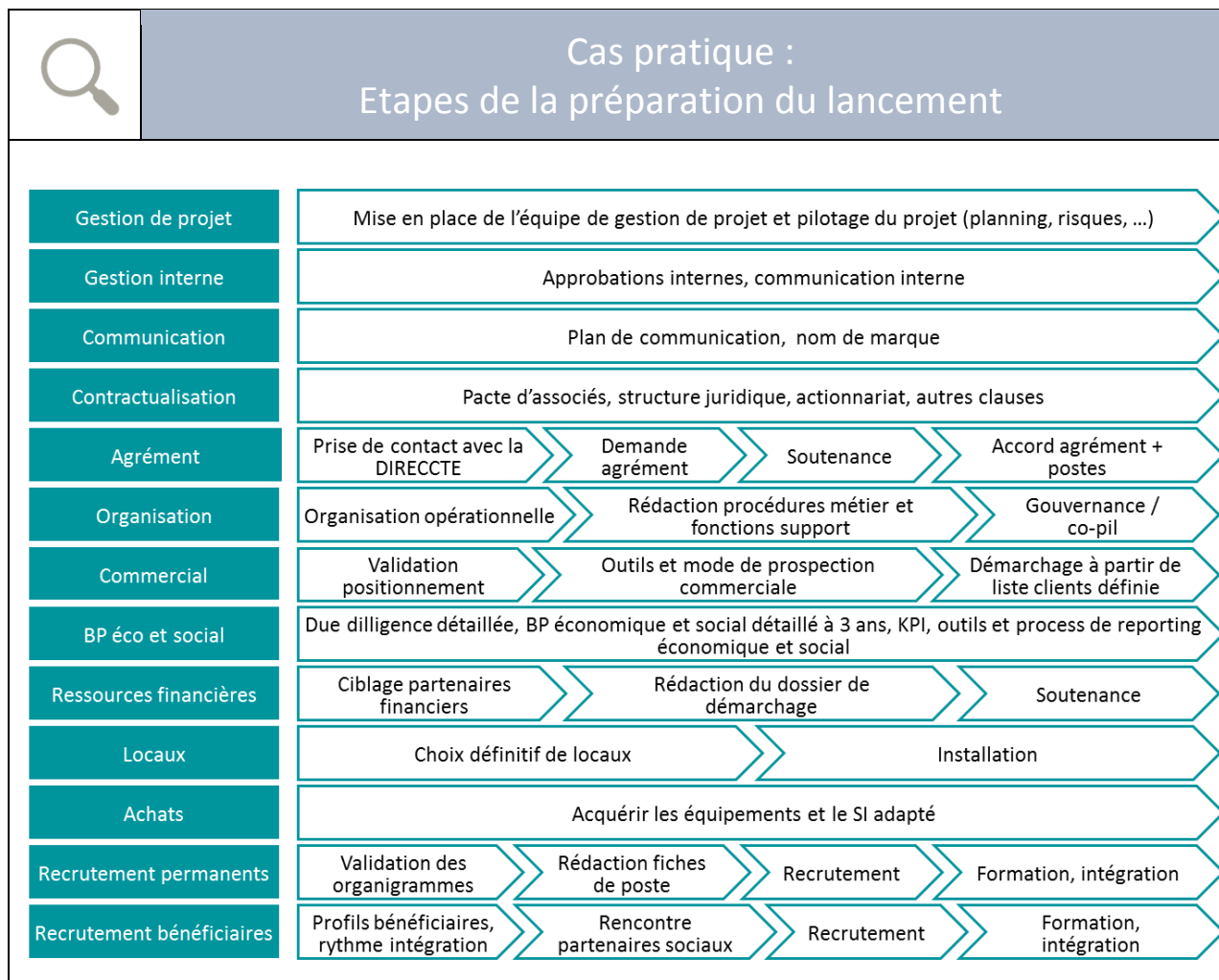
2 Mettre en œuvre une JVS

2.1 Préparer le lancement

2.1.1 Principales étapes

La préparation du lancement de l'activité est une phase de gestion de projet « classique ». L'objectif de cette phase est de mener à bien l'ensemble des actions identifiées selon un rétro-planning permettant de lancer le projet à la date définie par les deux partenaires.

Voici un exemple de plan de préparation du lancement d'une activité dans le contexte de JVS :



Durant cette phase, l'important est d'avoir identifié un porteur de projet unique. Ce porteur de projet est généralement issu d'une des structures partenaires mais porte l'ensemble du projet commun de JVS. Parmi les actions à accomplir, la contractualisation et l'organisation sont des actions clefs.

2.1.2 Focus sur l'identification du porteur de projet

Le ou les porteurs de projet constituent le maillon central de l'organisation de la JVS créée par les deux partenaires. Identifier le ou les bons porteurs de projet est donc un facteur clef de succès du projet.

Amenés à mettre en place et éventuellement à diriger opérationnellement la nouvelle structure au quotidien, les porteurs de projet doivent avant tout être des managers de terrain avec des caractères d'entrepreneur.

Les porteurs de projet sont cependant également responsables de la mission sociale portée par la nouvelle structure. Ils doivent donc être intéressés par ce volet du projet et être prêts à s'impliquer dans l'atteinte des résultats sociaux.

Ils sont généralement « recrutés » en interne, c'est-à-dire identifiés parmi les collaborateurs des deux structures partenaires. Bien connaître une des deux structures partenaires leur donne un atout de premier plan.

Durant les phases de cadrage et de préparation, il peut y avoir au maximum deux porteurs de projet, un par structure. Seul un de ces deux porteurs sera ensuite désigné comme le dirigeant opérationnel de la JVS.

Dans tous les cas, qu'il soit amené à diriger la JVS ou pas et qu'il soit identifié au sein de l'entreprise « classique » ou au sein de l'association / entreprise sociale, chaque porteur de projet doit bien connaître le métier sur lequel se positionne la JVS. Il peut avoir connu ce métier lors d'une expérience professionnelle au sein de l'entreprise privée, s'il en est issu, ou lors d'une expérience professionnelle antérieure, s'il est issu de l'économie sociale.

Le risque de la méthode de recrutement interne est que les porteurs de projet restent trop marqués par les cultures de leurs structures d'origine et n'arrivent pas à s'approprier la culture et l'expertise de l'autre partenaire. Il faut prévenir ce risque dès le départ en associant les porteurs de projet à toutes les démarches de préparation du lancement portées par chacune des deux structures.



Cas pratique : Extrait du dossier de démarchage des financeurs / équipe qui entoure le projet – JVS Access Inclusive Tech

L'équipe qui entoure le projet combine des niveaux de séniorité très complémentaires et associe les expertises de chacune des entités.

Les membres de l'équipe projet font preuve d'une vraie envie de contribuer au projet Acces et une forte sensibilité à sa double dimension, à la fois économique et sociale. Ainsi, les membres de l'équipe projet Accenture sont tous volontaires pour accompagner Acces auprès de la Fondation Accenture et ont un attrait pour la mission sociale d'Acces. Côté Ares, les membres de l'équipe projet ont tous une grande expérience de la mise en place de partenariats innovants avec des grandes entreprises.

Acces, Inclusive Tech : Joint-Venture détenue par la Fondation Accenture, Ares et Investir &+

2.1.3 Focus sur la contractualisation

Tout d'abord, nous recommandons de créer une société commerciale pour combiner les activités sociales et économique de la Joint-Ventures Sociale. Dans ce cadre, Ares a jusqu'à présent privilégié la forme S.A.S. qui est peu contraignante et fournit donc un cadre assez souple aux deux partenaires pour définir comme ils le souhaitent les modalités de gestion de la JVS.

Les lignes ci-dessous seront complétées progressivement et le pack sera alimenté par un « *template* » de statut et pacte d'associés de Joint-Ventures Sociales, qui devront bien évidemment être adaptés à chaque projet.

La contractualisation inclut donc les statuts de la SAS et le pacte d'associés. Ces documents reprennent tous les points clefs de l'accord définis entre les directions des deux associés. Ces documents sont rédigés par les avocats / ou un unique avocat des associés. A titre indicatif, nous vous présentons succinctement des exemples de sujets à d'attention :

- **Interprétation et définitions** : cette catégorie relève de la bonne compréhension par chacun des termes employés et assure une communication harmonieuse. Par exemple, est exposé ce qui est entendu par « entreprise d'insertion », « ESUS », « contrôle commun », etc.
- **Objet de la société** : cette catégorie est le cœur du projet de co-crédation. Elle précise les objectifs sociaux et les moyens économiques mobilisés.
- **Contributions respectives des associés** : cette catégorie précise les apports de chaque associé dans la JVS d'un point de vue matériel qu'immatériel. C'est dans cette catégorie qu'est formalisé le partage des fonctions support, entre la gestion administrative, juridique, financière, les ressources humaines, les systèmes d'information, tout comme les le choix des locaux et des équipements. Un exemple de répartition des fonctions support est présenté au paragraphe 2.1.4 ci-après.
- **Organes de gestion de la Société** : cette catégorie aborde le rôle, la composition et les principes de fonctionnement du Comité Stratégique et Financier et du Comité de Pilotage.
- **Répartition du capital**
- **Engagement des Associés** : cette catégorie est simple mais nécessaire : elle assure que chacun des associés et de leurs représentants s'engagent à consacrer le temps nécessaire à la gestion et au développement de la joint-venture –bien entendu sous réserve de tout empêchement indépendant de leur volonté.
- **Autres sujets à traiter** : Salaires des managers, politique de distribution des dividendes, droit de vote des associés, clauses de non concurrence, clause de confidentialité, etc.

2.1.4 Focus sur l'organisation

L'organisation doit être définie dès cette phase. Elle inclut l'organisation opérationnelle, l'organisation des fonctions support et la gouvernance de la JVS.

Parmi ces trois volets, l'organisation des fonctions support a tendance à être survolée rapidement, surtout lorsque l'on manque de temps. C'est pourtant un point à traiter impérativement durant cette phase, car lors du démarrage de l'activité, le directeur opérationnel de la JVS ne pourra pas s'occuper à la fois des opérations et de la structuration des liens avec les fonctions support.



Cas pratique : Répartition des fonctions support de la JVS Log'ins

Concernant la JVS Log'ins, les fonctions support sont réparties de la façon suivante :

- **XPO Logistics** : Administratif et financier, ingénierie et méthodes, Commercial informatique, juridique, QSE ;
- **Ares** : RH, Projet social, Paie et suivi contrats aidés, Commercial, Partenariats et Communication.

La logique de cette répartition est que chaque organisation mère partage son expertise propre au sein de la JVS.

Par exemple, il est important pour Ares de s'occuper des RH car cela lui laisse le lien avec les salariés en insertion et assure qu'ils soient recrutés selon des critères propres à ceux de la mission sociale d'insertion. En lien avec les RH, Ares est généralement en charge de la paie car c'est un processus spécifique et complexe dans le cadre de l'Insertion par l'Activité Economique.

Concernant les fonctions commerciales, il est important que la répartition soit équilibrée entre les deux partenaires car c'est le moteur de la mission sociale.

Concernant la comptabilité / contrôle de gestion / finance, cette fonction peut idéalement revenir à l'organisation mère la plus agile car le risque est que des process comptables trop complexes freinent une structure nouvelle comme la JVS.

Log'ins : Joint-Venture détenue par la XPO Logistics et Ares



Témoignage : Mener une analyse des process

« En termes de préparation, il est recommandé d'ajouter une étape d'analyse des process permettant :

- D'identifier tous les process (de production et support) ;
- D'identifier tous les interlocuteurs clefs pour la JVS sur chaque process
- D'identifier tous les outils utilisés et les échanges de fichiers à prévoir sur chaque process ;
- De définir les procédures, fichiers, outils à utiliser dans le cadre de la JVS (idéalement fait lors de groupes de travail incluant des intervenants des deux partenaires).

Cette analyse et ces décisions amont permettront de « déminer » des problèmes de gestion quotidienne qui pourraient par la suite alourdir le travail des équipes de la JVS. Chez Log'ins, 3 fonctions pourraient ainsi être réorganisées pour assurer un fonctionnement optimal :

- RH (des encadrants issus des 2 partenaires, avec des contrats de travail et des process RH différents) ;
- Comptabilité (des normes, fichiers et process différents chez les 2 partenaires) ;
- Services généraux (pas de moyens en propres au niveau de la Dir. d'Exploitation de Log'ins d'où des lenteurs notamment pour renouveler des équipements courants).

Pour bien réaliser cette analyse, il faut y consacrer du temps et des moyens.

Enfin, il faut que les process mis en place à l'issue de cette phase soient clairs et simples pour qu'ils soient facilement lisibles et utilisables par la Dir. d'exploitation et les encadrants de la JVS. »

Claudine Leclerc, Directrice de la JVS Log'ins

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

Il faut également que les deux partenaires se mettent d'accord sur les prix de transfert des services qui seront réalisés ultérieurement par leurs fonctions support respectives, pour le compte de la JVS. Ces prix seront refacturés à la JVS sur la base de ses usages effectifs.

2.2 Gérer et capitaliser

La JVS est une structure d'entreprise particulière, réunissant des organisations par définition différentes (de cultures différentes, de tailles souvent différentes, avec des modes d'organisation différents, etc.).

Elle peut être un levier de développement important pour les deux partenaires mais sa réussite nécessite également beaucoup d'efforts et d'engagement dans la durée de la part de tous les acteurs concernés.

La gestion d'une JVS nécessite donc :

- De maintenir l'engagement et l'équilibre entre les deux structures partenaires dans la durée ;
- D'établir une bonne communication et une bonne coordination entre les trois structures, c'est-à-dire la JVS et les deux partenaires, permettant de tirer pleinement parti des synergies potentielles ;
- De gérer et de cibler les efforts de tous les acteurs en s'adaptant au cycle de vie de la JVS.

Enfin, la mesure de l'impact de la JVS tout au long du cycle de vie permet de s'assurer que le projet atteint ses objectifs économiques et sociaux.

2.2.1 Maintenir l'engagement et l'équilibre entre les 2 partenaires

Il est parfois difficile de maintenir un engagement fort des partenaires au-delà de la phase de lancement. Or cet engagement doit perdurer dans le temps pour assurer le développement de la JVS. Il passe forcément par une implication forte des Directions des deux partenaires.

Une des manières de pérenniser l'implication de ces directions est d'organiser une gouvernance stable incluant :

- Des instances adaptées, avec des focus et des responsabilités différentes pour chaque type d'instance (on peut par exemple imaginer un Comité Stratégique, chargé de définir les grandes lignes stratégiques et Comité de pilotage, chargé de suivre la mise en œuvre de cette stratégie – voir ci-après) ;
- Des participants clairement identifiés au sein de chaque instance, avec un pouvoir clairement défini (décision, consultation, action) ;
- Des rythmes de réunions de ces instances réguliers et adaptés à leur responsabilité ;
- Des comptes-rendus écrits des réunions effectuées ;
- Un partage adapté auprès des interlocuteurs concernés par les décisions prises dans chaque structure.

Le Comité de Pilotage peut être mensuel ; il a vocation à gérer le quotidien de la JVS : règlement des factures, gestion des activités, créations de postes, et suit le reporting économique et social. C'est un endroit où les liens entre les deux partenaires opérationnels se renforcent pour fluidifier le quotidien et intervenir rapidement en cas de besoin.

Le Comité Stratégique et Financier peut se réunir tous les trimestres ; il valide les grandes orientations de la structure. Il valide les comptes, le budget, la stratégie et les éventuelles réorientations – stratégiques, d’activité, etc.

Il est également difficile de maintenir un équilibre de pouvoir entre les deux structures partenaires dans le temps. En effet, les deux partenaires ont souvent des tailles et des expertises très différentes, ce qui peut amener un des deux partenaires à avoir une position de force et à prendre naturellement le dessus. C’est la raison pour laquelle Ares recommande systématiquement d’avoir et de garder 51% des parts sociales de la JVS. Cette légère majorité en parts sociales permet de garantir que l’objectif social de la JVS, sur lequel Ares a une forme de leadership, ne sera pas oublié dans le temps.

Enfin, le partage des fonctions support doit être équilibré et surtout correspondre en termes de poids à la répartition des parts capitalistiques dans la JVS.

2.2.2 Communiquer et renforcer les liens entre les structures

Faire collaborer deux structures autour d’un même projet n’est pas évident. Le challenge est encore plus important quand deux structures, de culture, de taille et d’organisation différentes doivent travailler ensemble au quotidien.

La communication et la consolidation des liens entre les trois structures (les deux partenaires et la JVS) est donc un des premiers facteurs clefs de succès de cette aventure collective.



Meilleures pratiques

1. **Pour le partenaire qui ne porte pas l’expertise métier : faire attention à ne pas transférer tel quel sur la JVS ses méthodes et stratégies**

Car cela peut ne pas correspondre au métier tel qu’il est pratiqué par l’autre partenaire. Mêmes si les deux partenaires sont sur le même type d’activités, les différences de taille, d’organisation, de clients peuvent changer la manière dont le métier est exercé.

2. **Définir un vocabulaire commun**

- Analyser les termes clefs employés par chaque structure, notamment sur le volet RH, pour identifier les différences de sens au-delà des termes eux-mêmes ;
- Travailler les définitions avec les fonctions support concernées pour aboutir à une définition validée par tous ;
- Si besoin, établir un lexique commun, avec des définitions, enrichi au cas par cas et le communiquer à tous les interlocuteurs concernés.

Cela permettra d’éviter de nombreuses incompréhensions. Par exemple, chez Log’ins, sur la dimension RH par exemple, on note plusieurs dysfonctionnements liés à des dénominations de poste identiques mais qui ne recouvrent pas les mêmes compétences ou les mêmes responsabilités.

La bonne communication et les liens établis doivent permettre de créer et d'exploiter toutes les synergies possibles entre les deux partenaires. La JVS ne peut réussir à monter en puissance toute seule. Elle doit pouvoir s'appuyer sur ses deux partenaires tout au long de son cycle de vie. Cet appui et ce soutien est d'autant plus efficace qu'il est concerté, organisé et réparti de manière efficace entre les deux entreprises partenaires et la JVS.



Témoignage : Accompagner le développement de la JVS

« Une des raisons principales du succès de Log'ins, c'est **la synergie qui existe entre XPO Logistics [ex Norbert Dentressangle] et Ares.**

Le « patron » de Log'ins gère de A à Z sa business unit mais il bénéficie d'un accompagnement opérationnel, managérial et IT. Ce soutien est clef dans sa réussite.

Côté XPO Logistics (anciennement Norbert Dentressangle), nous avons notamment aidé Log'ins à définir des standards qui lui ont permis d'organiser son activité pour être compétitif sur le marché. Des standards ont ainsi été définis sur tous les volets de l'activité, entre autres :

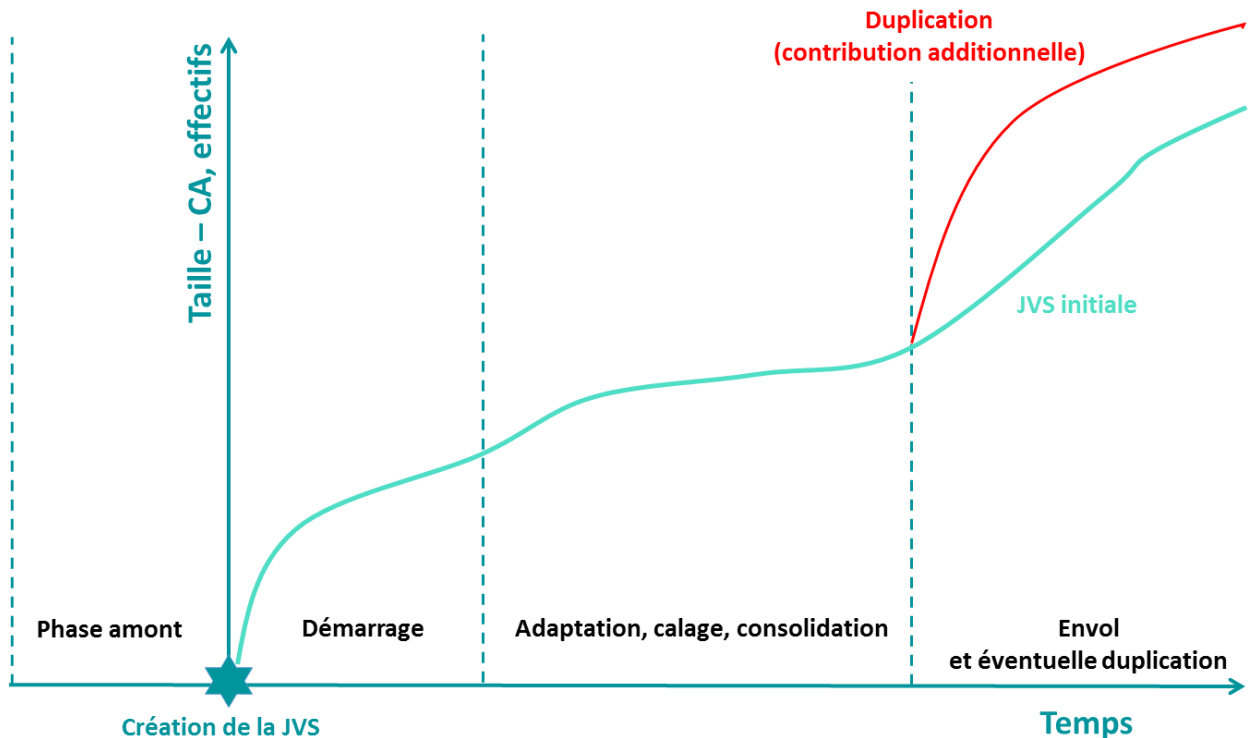
- Process
- Productivité
- Taux d'encadrement terrain optimal par type d'activités
- Reporting financier et opérationnel. »

Cédric Mahéo, Directeur de Pôle / KAM XPO Logistics

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

2.2.3 Cibler les efforts en fonction du cycle de vie de la JVS

Le cycle de vie d'une JVS peut être schématisé de la manière suivante :



Les efforts peuvent être ciblés différemment au cours de ces différentes étapes.

Les « meilleures pratiques » identifiées au sein d'Ares à chacune de ces étapes peuvent être un bon guide pour savoir sur quoi se concentrer au fur et à mesure de l'évolution de la JVS (hors phase amont déjà détaillée dans le deuxième chapitre du présent document).

2.2.3.1 Phase de démarrage

Il est recommandé de faire héberger la JVS dans les locaux du partenaire qui dispose de l'expertise métier dès la phase de démarrage. Cela permet aux équipes de la JVS d'apprendre progressivement le métier et de tisser des liens avec les interlocuteurs de production du partenaire hébergeur.

En outre, même si la phase de démarrage semble réussie, il faut rester prudent et ne pas « lâcher le bébé » trop tôt après la phase de démarrage ni laisser des équipes souvent juniors gérer seules les étapes ultérieures.

Ce conseil s'adresse aux dirigeants des deux partenaires impliqués dans la direction générale de la JVS. Ces interlocuteurs doivent consacrer du temps et de l'énergie à accompagner et à suivre l'équipe de direction opérationnelle tout au long du développement.

A noter que comme toute nouvelle structure, les trois premières années correspondant à la phase de démarrage sont décisives. Effectuer un bilan de la situation à trois ans peut alors être très utile.



Témoignage : Bien gérer la phase de conduite du changement

« Assurer le succès d'une JVS nécessite, comme pour toute JV, de ne pas négliger la phase de « conduite du changement » au sein de l'entreprise pour que la « fusion prenne ». Cette phase est d'autant plus cruciale dans le cas d'une JVS, car il s'agit ici d'un modèle très innovant de social business. Pour que l'entreprise intègre donc à tous les niveaux opérationnels la JVS dans son cœur business, il est nécessaire de prendre le temps, et cela dans la durée, d'acculturer les collaborateurs au principe de JVS, de leur expliquer comment on peut faire du business au profit de l'impact social, et de les rassurer sur la qualité du travail qui sera réalisé par les salariés de la JVS. Une fois les premières missions réalisées, les retours d'expérience sont là pour témoigner et rassurer. »

Angéline Lamy, Déléguée Générale de la Fondation Accenture

Acces, Inclusive Tech : Joint-Venture détenue par Ares, la Fondation Accenture et Investir &+

2.2.3.2 Phase d'adaptation, calage et consolidation

La phase d'envol étant délicate, il vaut mieux passer par une phase adaptation / calage / consolidation ; celle-ci peut être assez longue mais elle est nécessaire.

En effet, la JVS Log'ins avait subi un risque de surchauffe important entre la phase de démarrage et la phase d'envol. De nombreux contrats sont arrivés d'un coup alors que la production n'était pas encore organisée de manière optimale et qu'il y avait encore un déficit de compétences métier au niveau des encadrants terrain.

De plus, plusieurs déménagements depuis la création de la JVS n'avaient pas permis de suffisamment consolider l'organisation opérationnelle et avaient entraîné une sur-sollicitation des équipes. Cette situation avait alors fragilisé la position de la Direction d'Exploitation de Log'ins face à un des deux partenaires, Norbert Dentressangle (devenue par la suite XPO Logistics), et a distendu les relations entre Log'ins et les équipes support d'Ares –avant que des mesures soient prises pour que la relation et les opérations soient à nouveau sereines.

2.2.3.3 Phase d'envol et d'éventuelle duplication

Au moment de la phase d'envol, les équipes opérationnelles de la joint-venture ne doivent pas hésiter à faire appel aux ressources des deux partenaires. Cela permet de disposer d'une expertise forte et de ressources supplémentaires ponctuelles.

Pour que cet appel soit entendu, il faut que la Direction opérationnelle ait créé des liens suffisamment forts avec ses partenaires. Sinon, les partenaires peuvent refuser de partager leur expertise.

Un autre élément de recommandation est de bien veiller à développer progressivement l'indépendance de la JVS par rapport à ces deux partenaires co-fondateurs. L'objectif est de réduire les risques liés à une trop forte dépendance.

Par exemple, avoir un site en propre en 2016 (soit 5 ans après son démarrage) a permis à Log'ins de gérer ses propres clients et ne plus dépendre de l'approche mono-client de XPO Logistics qui fait que le site initial pouvait être entièrement « à la merci » des souhaits d'un seul client.

Enfin, durant tout le cycle de vie de la JVS, et en particulier quand le développement est fort, il faut bien anticiper les besoins en encadrants terrain et en accompagnateurs sociaux

Cette anticipation est clef pour assurer un développement harmonieux, permettant d'atteindre non seulement les objectifs opérationnels et commerciaux mais aussi les objectifs sociaux de la JVS.



Témoignage : Entretenir et assurer les liens avec les structures-mères

« **Log'ins est en train de s'installer sur un site totalement autonome** [en août 2016] [après avoir toujours été hébergé sur des sites de XPO Logistics (anciennement Norbert Dentressangle), à Savigny puis au Coudray Montceaux].

C'est un cap très important à passer.

L'approche comptable et la structure économique de l'activité vont être fortement impactées par ce changement. Par exemple, Log'ins ne pourra plus avoir aussi facilement accès aux fonctions support de XPO Logistics présentes sur le site du Coudray. Log'ins devra recréer une partie de ces fonctions sur son propre site et en assumer la charge. Il faudra faire attention à l'impact économique.

*Log'ins va devoir atteindre **une taille critique** pour couvrir ses frais de fonctionnement en autonomie. Pendant cette phase, **le risque est aussi que Log'ins se coupe de l'expertise et des équipes opérationnelles de XPO Logistics.***

Il faut donc recréer du lien.

Pour cela, il faut se poser plusieurs questions :

- *L'entreprise Log'ins aura-t-elle encore besoin des fonctions support de XPO Logistics une fois installée sur son nouveau site et si oui, lesquelles ?*
- *Combien de temps les fonctions support identifiées devront consacrer à Log'ins ? Comment pouvons-nous estimer ce temps ? »*

Cédric Mahéo, Directeur de Pôle / KAM XPO Logistics

Log'ins : Joint-Venture détenue par Ares et XPO Logistics

2.2.4 Mesurer l'impact de la JVS tout au long de son cycle de vie

La mesure de l'impact de la JVS est un outil indispensable pour :

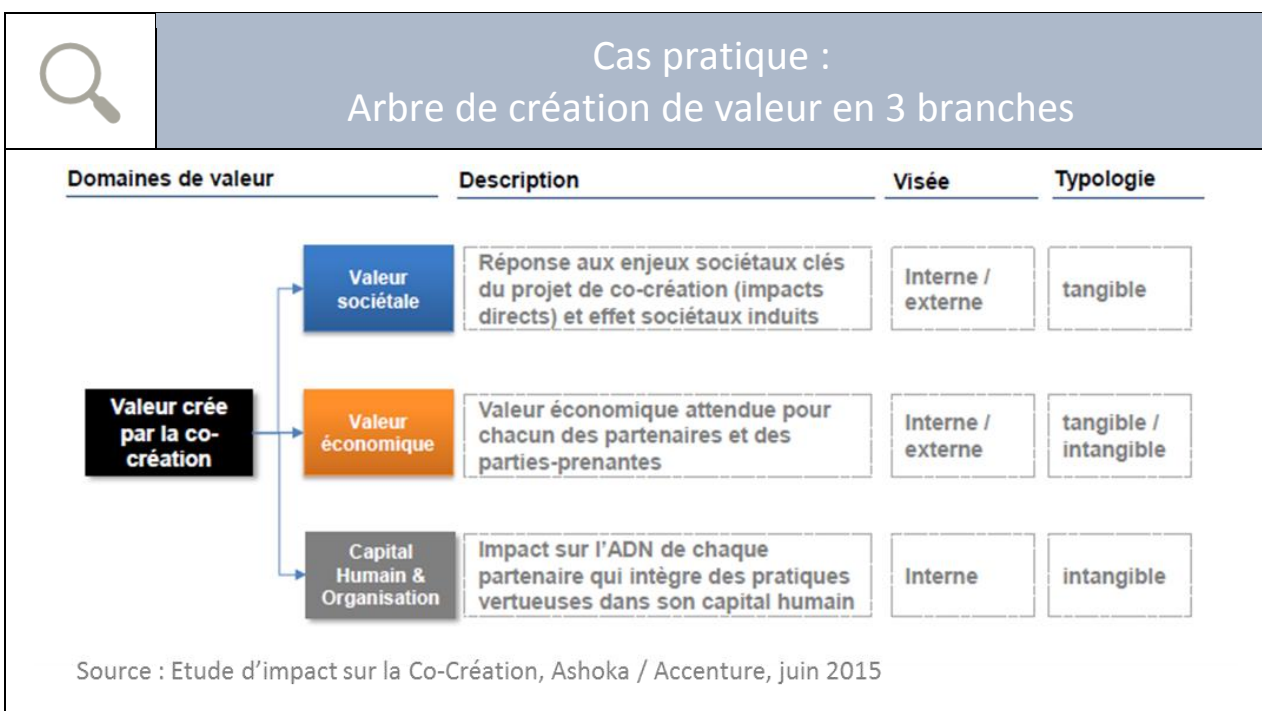
- Piloter la JVS et faire en sorte qu'elle atteigne les objectifs qui lui sont fixés par les deux partenaires
- Valoriser la JVS en interne et en externe

La méthode de mesure de cet impact doit être définie dès le départ et validée par les deux partenaires. Elle doit s'appuyer sur des critères objectifs, reconnus par toutes les parties prenantes au projet et par son écosystème.

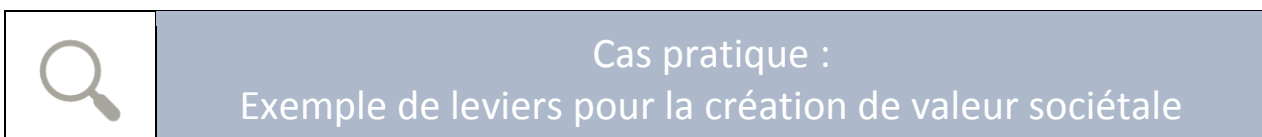
Plusieurs méthodes d'analyse d'impact peuvent être utilisées.

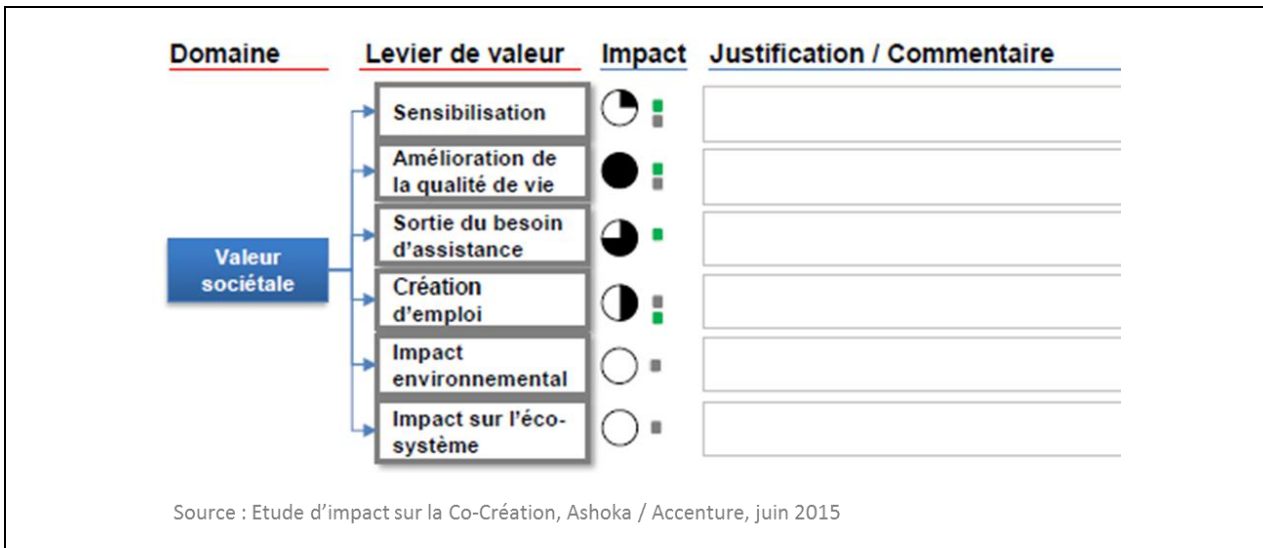
Ares a, par exemple, contribué à l'élaboration de la grille d'analyse d'impact réalisée par Accenture pour Ashoka et a participé aux études de cas montrant comment cette grille peut être utilisée dans des cas concrets de co-création (la JVS est une des formes de la co-création).

Cette grille d'évaluation est basée sur un arbre de création de valeur en 3 branches –réf. ci-dessous.



Cette grille définit ensuite des leviers de création de valeur pour chaque branche. Voici par exemples les leviers possibles pour la création de valeur sociale couvrant plusieurs cas et domaines de co-création :





Dans le cas de ses propres JVS, Ares suit un socle d'indicateurs clefs de performance, ou KPIs sociaux, considérés comme « standards » dans le domaine de l'Insertion par l'Activité Economique.

Ces KPIs sont transverses à tout le groupe, ce qui permet à Ares d'évaluer la performance de toutes ses entités, JVS et sites internes, sur la même base et donc de les comparer entre elles.

Ces KPIs recourent en grande partie ceux qui sont définis par les partenaires ou financeurs « sociaux » d'Ares. Ils sont donc « validés » par les acteurs du social et ils permettent à Ares de se comparer avec d'autres structures de l'IAE.

Parmi les KPIs sociaux suivis par Ares, on trouve notamment :

- Le nombre de personnes accompagnées sur un an (i.e. nombre de salariés en insertion suivis sur un an) ;
- Le taux de sortie dynamique (i.e. la part de salariés qui ont trouvé un emploi ou une formation à l'issue de leurs parcours d'insertion) ;
- L'adéquation profils ciblés par rapport aux profils suivis (ces profils prennent en compte plusieurs critères comme l'âge, le sexe, le niveau de qualification, l'éventuelle situation de handicap du salarié, la durée d'inactivité avant d'arrivée chez Ares, l'éloignement de l'emploi au moment du recrutement, etc.) ;
- Les problèmes sociaux travaillés et résolus pendant le parcours
- Le nombre d'heures de formation

Ares suit également un indicateur spécifique aux entreprises sociales qui est le taux d'indépendance financière. Ce taux correspond au % des revenus de la structure provenant du chiffre d'affaires généré par son activité commerciale, le reste des revenus étant constitué par les aides et subventions reçues par la structure. Dans l'approche d'Ares, ce taux est important. Le maintien de ce taux au-dessus d'un certain seuil permet de renforcer la pérennité de la structure dans le temps.

Enfin, Ares suit bien sûr des indicateurs économiques standards (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, résultat global avant impôt, etc.). Dans le cadre des JVS, les indicateurs économiques sont définis en étroite collaboration avec le partenaire métier d'Ares qui doit s'assurer de la compatibilité de ces indicateurs avec son propre système de reporting et d'analyse comptable et financière.

Quelques mots de conclusion

Nous espérons que cette première version du pack méthodologique vous est utile dans vos démarches de co-création.

Ce pack constitue une base de réflexion pour votre organisation. Comme précisé dans le préambule, il n'est pas exhaustif et a vocation à être complété régulièrement grâce aux activités de R&D que nous menons. Nous serions également très heureux de pouvoir bénéficier de vos propres retours d'expériences, recommandations ou commentaires, alors n'hésitez pas à nous en faire part !

Enfin, les fondateurs de SocialCOBizz considèrent que la démarche et les réflexions que vous pouvez mener, aussi bien pour mettre vos activités économiques au service d'un engagement social que pour améliorer vos pratiques socioéconomiques existantes, sont vertueuses car elles s'inscrivent dans un contexte où un changement global des pratiques doit être effectué en faveur d'une société plus inclusive.

Alors n'hésitez pas à vous lancer, et l'équipe SocialCOBizz est à votre disposition pour partager !

L'équipe SocialCOBizz
www.socialcobizz.com



socialcobizz