

■ Le mouvement de partenariat entre associations et entreprises connaît une croissance significative.

■ La complémentarité entre ces deux mondes est source de créativité tant pour les expérimentations innovantes que pour leur déploiement à grande échelle.

## ASSOCIATIONS / ENTREPRISES

# LA CRISE, UN CATALYSEUR DE PARTENARIATS INNOVANTS

Devant la mutation du modèle économique associatif<sup>1</sup>, de nombreuses associations se tournent vers les financements privés. Pourtant, si le mouvement des relations entre associations et entreprises se développe, il convient de ne pas se tromper d'objectifs... surtout en temps de crise !



**AUTEUR** Charles-Benoît Heidsieck  
**TITRE** Président-fondateur du RAMEAU, intervenant et partenaire de l'Association pour le développement du management associatif (Adéma)

**M**algré la crise, la dynamique de partenariat<sup>2</sup> ne fléchit pas. Elle s'accompagne toutefois d'une profonde modification des rapports entre associations et entreprises. Le climat d'indifférence – voire de défiance – qui régnait entre ces deux mondes a progressivement laissé la place à un espace de dialogue et de coopération.

## UN MOUVEMENT RÉSOLUMENT EN MARCHÉ

Pour comprendre le mouvement, il convient d'analyser les différentes formes d'alliances : mécénat, innovation sociétale, coopération économique et pratiques responsables<sup>3</sup>. Si le mécénat est en recul en temps de crise, les autres formes de partenariats connaissent une croissance significative.

Sollicitées pour répondre à des besoins sociétaux croissants et de plus en plus complexes, les associations subissent un effet ciseau : faire plus avec moins ! Pour soutenir leurs initiatives de terrain et les aider à relever leurs défis, les partenaires privés ont une réelle utilité. Si l'apport économique est indéniable, il n'est pas exclusif. L'entreprise peut aider l'association par d'autres formes de contributions : apporter de l'expertise, relayer le message associatif ou faire de l'entreprise un terrain d'expérience. Il ne s'agit donc pas de considérer l'entreprise

comme un donateur, mais plutôt comme un partenaire pour trouver ensemble des solutions aux nouveaux besoins.

Côté entreprise, le mouvement de partenariat s'étend de la très petite entreprise (TPE) à la multinationale. Il s'inscrit dans la dynamique de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), nouveau référentiel d'évaluation de la performance et du dialogue avec l'écosystème de l'entreprise. La RSE ne concerne pas uniquement les grandes entreprises. Elle ne nécessite pas non plus d'être nommée ainsi, d'être formalisée, voire d'être conscientisée pour être effective. Si des TPE et des petites et moyennes entreprises (PME) se sont engagées volontairement sur cette voie, d'autres

le font sans le savoir. Elles sont par nature investies dans leur territoire et auprès des populations, y compris les plus fragiles. Travailler avec un établissement ou un service d'aide par le travail (ESAT), valoriser sa chaîne des déchets, soutenir des actions locales, fournir un poste à des personnes éloignées de l'emploi sont les signes d'une démarche marquée par la RSE... et un terrain fertile pour les partenariats !

1. Pour un dossier d'ensemble sur les modèles économiques, voir JA n° 483/2013, p. 16 et s.

2. Pour un dossier d'ensemble sur les partenariats entre associations et entreprises, voir JA n° 476/2013, p. 18 et s.

3. Voir JA n° 459/2012, p. 54.



Les constats de terrain et des études récentes montrent une étroite corrélation entre cette posture RSE et l'ouverture aux partenariats<sup>4</sup>. Les entreprises reconnaissent aux associations une légitimité pour les aider sur des problématiques auxquelles elles sont confrontées mais dont elles ne sont pas expertes.

Comment sensibiliser les salariés à la prévention en matière de santé ? Comment améliorer l'accessibilité de ses services pour les personnes en situation de handicap ? Comment mieux répondre aux besoins des publics en précarité ?... Autant de questions pour lesquelles les associations sont des alliées de choix grâce à une proximité et une connaissance fine des fragilités des populations et des territoires. L'entreprise se focalise là où elle est légitime pour agir, surtout en temps de crise. L'action a du sens si elle contribue à répondre aux enjeux auxquels elle est confrontée. Il s'agit donc moins d'un geste de solidarité que de responsabilité.

Ainsi, loin de l'image d'Épinal du « chèque contre un logo », les partenariats répondent à de multiples enjeux structurants pour les partenaires et peuvent être bénéfiques à divers égards. Par exemple, pour l'association, il peut s'agir de disposer de compétences et d'accroître sa visibilité. Quant à l'entreprise, elle peut faire évoluer ses pratiques et renforcer la mobilisation de ses équipes en soutenant un projet d'intérêt général. C'est le cas pour les acteurs qui souhaitent dépasser le « coup de pouce » ponctuel pour entrer dans des partenariats plus durables et créateurs de valeur.

#### LA CRISE, UNE OPPORTUNITÉ POUR INVENTER DE NOUVELLES SOLUTIONS SOCIÉTALES

Il existe une corrélation de plus en plus grande entre la capacité à créer de la richesse et celle à réduire les fragilités. Pour réussir ce double challenge, ni les associations ni les entreprises ne peuvent y répondre seules. Il est nécessaire de conjuguer les talents de ces deux mondes pour trouver des solutions à la hauteur des enjeux. Chacun a sa sphère de légitimité et c'est cette complémentarité qui peut devenir source de créativité non seulement pour concevoir des solutions adaptées aux fragilités, mais aussi pour les déployer à grande échelle.

“ La compétitivité mondiale incite à privilégier toute forme de coopération pour développer plus rapidement des innovations à grande échelle sur les marchés de croissance ”

Dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat 2013, le gouvernement a défini l'entreprise responsable autour d'une double caractéristique. D'une part, c'est celle qui innove pour répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles – il ne s'agit donc pas seulement d'avoir des pratiques exemplaires, mais aussi d'inventer des solutions adaptées. D'autre part, c'est celle qui agit en synergie avec son écosystème, en développant notamment des partenariats stratégiques entre « économie classique » et « économie sociétale ». Partant de cette définition, les partenariats peuvent devenir une contribution significative au bien commun sous deux angles complémentaires.

#### Innové en matière de moteurs de croissance

Source prioritaire d'emplois durables, les nouveaux moteurs de croissance sont ceux qui inventent de nouvelles solutions au regard des atouts de l'économie française ainsi que de son articulation avec la dimension européenne. Économie mauve<sup>5</sup>, croissance verte, révolution numérique, médecine de demain, mobilité, services de proximité : autant de domaines où la biodiversité entrepreneuriale est féconde pour favoriser une fertilisation croisée. La compétitivité mondiale incite à privilégier toute forme de coopération pour développer plus rapidement des innovations à grande échelle sur ces marchés de croissance.

#### Innové en termes de réponses aux fragilités

Dans le contexte d'accroissement des fragilités, une troisième économie va émerger au côté de l'économie de marché et de l'économie de solidarité. Son objectif consistera à (r)amener progressivement les publics et les territoires fragiles vers « l'économie de droit commun » leur permettant de « consommer responsable » en fonction de leurs besoins et attentes légitimes. Cette économie « passerelle » sera fondée sur des modèles hybrides associant ●●●

4. Études secondaires ARPEA Entreprises & Associations, Comisís, 2012.  
5. Économie mauve : économie de la culture et du savoir-vivre français.

# ARTICLE

MANAGEMENT

→ POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez le dossier « Associations / entreprises : un tandem de choc » paru dans JURISassociations n° 476, 1<sup>er</sup> avril 2013, p. 18 et suivantes.



●●● la contribution des entreprises, des structures d'intérêt général et des pouvoirs publics (voir schéma ci-dessous). Chacun y trouvera à la fois une capacité collective à répondre aux nouveaux besoins, mais aussi des solutions concrètes face à ses propres enjeux. La prise en compte de cette troisième économie se justifie à deux niveaux.

→ **Selon un principe de réalité** : face à l'accroissement des besoins et des fragilités, il sera impossible d'assurer un modèle social tenable par la seule économie de solidarité. Pour que le modèle économique et social soit économiquement tenable, il convient d'inventer des modèles économiques hybrides.

→ **Selon un principe d'égalité** : plus encore, pour éviter d'enfermer les personnes et les territoires fragiles dans un système d'exception, excluant par nature, il convient de leur permettre de revenir le plus rapidement possible dans le modèle de droit commun. Offrir une perspective de réinsertion est fondamental pour ne pas enfermer les

personnes fragiles et leur permettre de retrouver par elles-mêmes le chemin de l'autonomie en y étant accompagnées de manière adaptée.

## UN CHANGEMENT DE PARADIGME

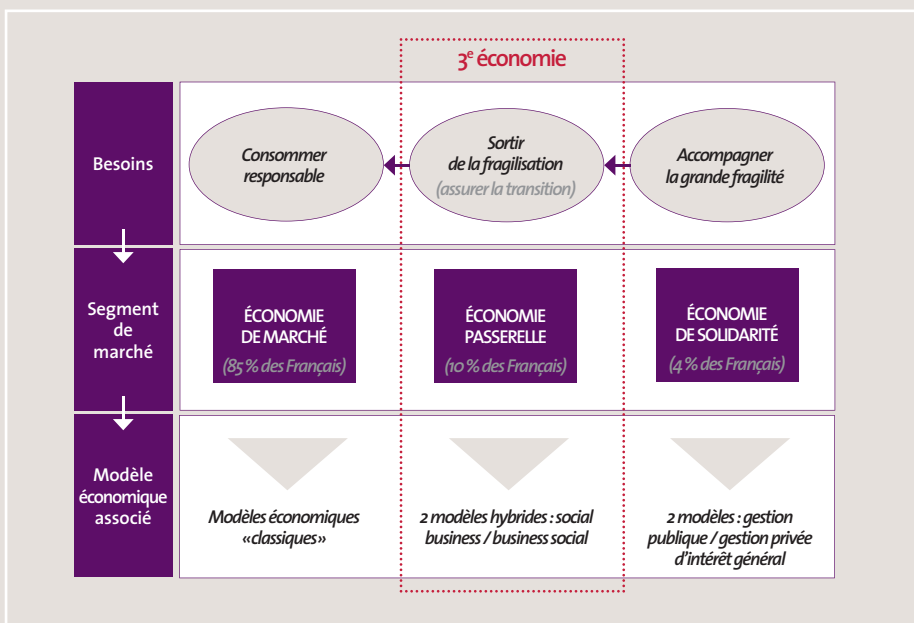
Le mouvement d'alliance sur les territoires est un véritable changement de paradigme. Il ne s'agit pas seulement pour l'entreprise de contribuer à une action d'intérêt général pour asseoir sa réputation, il s'agit plutôt d'inventer avec l'ensemble des acteurs du territoire des réponses adaptées aux nouveaux besoins. Face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, nul n'a de réponse à la hauteur de ces besoins. Pour apporter des solutions concrètes, il convient de mettre en synergie les compétences et les capacités de chacun dans une logique de coconstruction.

Afin de trouver des solutions à ces défis mais aussi pour répondre à leurs enjeux respectifs, associations et entreprises sont donc « condamnées » à coopérer. Cela ne peut se faire qu'au travers de partenariats équilibrés, durables et à forte valeur ajoutée pour le bien commun, où chacun respecte l'autre pour ce qu'il est, sans « donner de leçons ». L'écoute et le respect mutuel sont les leviers pour créer la confiance nécessaire à toute coopération.

De plus en plus d'associations et d'entreprises se sont lancées dans cette aventure : de véritables alliances d'un nouveau type ont ainsi vu le jour. Elles témoignent que l'exercice est complexe mais très enrichissant pour chacun et source d'innovation. Gageons que cette dynamique sera l'un des moteurs pour coconstruire un XXI<sup>e</sup> siècle plus respectueux de l'autre, plus solidaire et durable ! ■

## TROISIÈME ÉCONOMIE

### UNE ÉCONOMIE PASSERELLE



Cet article a été rédigé avec le concours des Unités de formation au management associatif (UMA), [www.management-associatif.org](http://www.management-associatif.org).



