

ARTICLE

MANAGEMENT

PARTENARIAT

LES PME, DES PARTENAIRES CLÉS

Les chemins des petites et moyennes entreprises (PME) et des associations ont désormais tendance à se croiser fréquemment. Décryptage des enjeux auxquels les PME sont confrontées, des motivations qui les encouragent à nouer des partenariats avec les associations et des différents types de partenariat envisageables¹.



AUTEUR Charles-Benoist Heidsieck
TITRE Président-fondateur
de l'association Le RAMEAU

Moins visibles que les partenariats des grandes entreprises, les relations entre associations et PME sont pourtant une réalité en passe de s'intensifier. 29 % des PME de 20 à 250 salariés déclarent avoir déjà noué un partenariat avec une association (21 % pour la moyenne nationale) et elles sont 27 % à souhaiter développer ces relations dans les 12 prochains mois. Pour les entreprises de moins de 20 salariés, le taux d'intention monte à 34 %.

COMMENT ARTICULER LE PARTENARIAT ?

Pour que la PME s'implique dans un partenariat avec une association, celui-ci doit s'articuler avec les enjeux de l'entreprise. Qu'il soit formalisé ou non, l'engagement d'une PME dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est une condition propice à la création de partenariats structurants. Face aux deux éléments de contexte majeurs que sont la crise et les exigences croissantes en

matière de RSE, les PME s'étant engagées dans une politique de performance globale² sont confrontées à cinq problématiques essentielles³. Pour chacun de ces défis, il donc est nécessaire de savoir si le secteur associatif est en mesure d'apporter des éléments de réponse.

Renforcer son ancrage territorial. Le dialogue entre l'entreprise et les acteurs clés du territoire est un élément essentiel pour faire vivre le territoire sur lequel elle est implantée. La RSE permet une meilleure prise en compte de l'écosystème territorial de l'entreprise. *Comment l'entreprise peut-elle gérer au mieux ce capital immatériel et renforcer le dialogue entre les acteurs du territoire ?*

Par ricochet, les partenariats bénéficient au territoire en matière d'attractivité, de qualité de vie, de cohésion sociale, ou encore de dynamisme économique. De plus, le secteur associatif dispose d'une certaine légitimité dans l'édification de passerelles entre les acteurs facilitant le dialogue entre eux. La mobilisation des réseaux est une

capacité inhérente aux associations. En nouant des partenariats avec ces dernières, les PME se voient offrir l'opportunité d'échanger avec des acteurs habituellement moins accessibles.

Convaincre en interne. La démarche RSE n'est durable que si elle est partagée et acceptée par tous. Or, malgré la conviction du dirigeant, l'utilité et le bien-fondé de cet engagement ne sont pas toujours spontanément perçus par les autres membres de la structure. *Comment convaincre les salariés et les actionnaires de la pertinence de la RSE pour l'entreprise ?*

D'après les témoignages de PME, il est plus facile de convaincre les **dirigeants** que les salariés. Lorsqu'une telle dissension se présente, le modèle associatif peut être source de solution : fondées sur l'adhésion de tous au projet, les techniques collaboratives mises en place par les acteurs associatifs peuvent inspirer de nouveaux modèles de dialogue aux PME. ●●●

1. Voir également JA n° 422/2010, p. 16, JA n° 443/2011, p. 43 et JA n° 459/2012, p. 54.

2. La performance globale est utilisée par le Centre des jeunes dirigeants (CJD) pour désigner la RSE.

3. L'analyse qui suit restitue les conclusions d'une recherche menée avec le CJD en 2011 auprès de dirigeants de PME pionnières dans la mise en œuvre d'une démarche de performance globale.

■ Les PME engagées dans une politique de performance globale sont plus enclines à nouer des partenariats avec les associations.

■ Il existe quatre formes de partenariat : le mécénat, les pratiques responsables, l'innovation sociétale et la coopération économique.

●●● **Innovation et RSE.** La RSE est de plus en plus intégrée à la chaîne de valeur de l'entreprise, jusqu'à son cœur de métier. L'enjeu est de transformer cet engagement, souvent initié par la conviction du dirigeant, en un véritable levier de performance pour l'entreprise. *Dans cette perspective, comment la RSE peut-elle être source d'innovation et renforcer la performance de la PME ?*

Si encore peu de PME s'appuient sur des ressorts externes pour faire évoluer leur offre, l'ouverture au secteur associatif est, là encore, un vecteur d'innovation à fort potentiel.

Crise et RSE. En situation de crise économique, les PME se voient dans l'obligation de faire des concessions sur leur engagement. Bien souvent, les actions en faveur de la RSE sont restreintes. *Les structures d'intérêt général peuvent-elles aider les entreprises à traverser les périodes de crise tout en maintenant une politique de RSE ?*

Crise et mobilisation interne. Une situation de crise économique se double souvent d'une crise de confiance des salariés envers leur entreprise. Pourtant, les premiers efforts de cette dernière dans la mise en œuvre d'une politique de RSE, portent la plupart du temps sur l'axe social. *Comment maintenir l'engagement et la mobilisation des collaborateurs durant les périodes difficiles ?*

Cette problématique est d'autant plus complexe à gérer pour le dirigeant de PME que l'affect qui le lie à son entreprise est souvent très prononcé. Sur ce point, il peut être intéressant de creuser les ressorts de l'engagement associatif pour en dégager des éléments adaptables aux spécificités des PME.

POURQUOI CONCLURE UN PARTENARIAT AVEC UNE ASSOCIATION ?

Face à ces défis, les partenariats avec le secteur associatif sont un moyen pour les PME de répondre à quatre types d'objectifs très concrets. Ceux-ci contribuent à des enjeux de mobilisation et/ou à des enjeux de performance :

- des enjeux de mobilisation en interne sur des questions de management ou, en externe, sur le dialogue avec les parties prenantes⁴ ;
- des enjeux de performance, qu'elle soit économique ou qu'elle porte sur l'innovation.

Management et ressources humaines. L'implication de l'entreprise dans un projet associatif est un levier efficace de gestion des

ressources humaines. Elle peut avoir des impacts positifs sur différents aspects : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences, transition entre vie professionnelle et vie privée. Des actions collectives au service de projets d'intérêt général, comme ce que propose Surfrider Foundation Europe pour préserver le littoral, offrent par exemple l'opportunité de fédérer efficacement les équipes.

Dialogue avec les parties prenantes. Les partenariats permettent à l'entreprise d'échanger différemment avec son écosystème que sont les clients et les fournisseurs, mais aussi les collectivités territoriales, ou encore les médias. Ce dialogue renforce son ancrage territorial et sa compréhension de l'évolution des besoins. Il représente également un atout pour anticiper des situations de crise, voire désamorcer des points de blocage. À l'international, par exemple, les associations locales proches des populations sont des alliés de choix pour les PME exportatrices. De véritables filières peuvent ainsi être développées grâce au partenariat.

Performance économique. Un partenariat avec une association peut influencer de plusieurs manières sur la dimension économique d'une entreprise :

- optimisation des coûts (relatifs, par exemple, à la consommation d'énergie pour les ONG environnementales) ;
- accès à de nouveaux marchés ou à de nouveaux types de clients (par exemple, les clientèles fragiles) ;
- ou encore réponse plus efficace à des appels d'offres comportant des clauses sociales ou environnementales.

Cette coopération économique s'illustre par l'exemple d'une PME alsacienne (SATD) qui a développé, avec le concours d'une association, des aires de jeu adaptées aux enfants handicapés. Ainsi, elle s'est imposée au sein du marché sur son territoire.

S'agissant de l'accès à de nouveaux marchés, l'enjeu économique majeur réside dans le développement de *business models* adaptés aux populations fragiles⁵.

Innovation. Les entreprises, et plus précisément 72 % des dirigeants de PME⁶, reconnaissent que la relation avec le secteur associatif est source d'innovation. Telle qu'elle est perçue par les PME, cette innovation touche le cœur même de l'organisation : 30 % d'entre elles affirment que les associations font émerger des solutions innovantes s'agissant des produits et services et 30 % s'agissant de la gestion des

4. Pour un dossier d'ensemble sur ce sujet, voir JA n° 438/2011, p. 17.
5. Dont l'approche française est à distinguer de l'approche internationale.

6. Source : « Entrepreneurat social, associations et innovation », OpinionWay – Comis pour le (CJD) et Le RAMEAU, septembre 2011.

■ Plusieurs facteurs peuvent inciter une PME à recourir au partenariat : l'innovation, la performance économique, le management et le dialogue avec les parties prenantes.

ressources humaines et des modes de management⁷. Plus globalement, un partenariat permet de faire évoluer les pratiques de management, de créer de nouveaux produits et services, voire de faire évoluer la chaîne de valeur de l'entreprise.

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES POSSIBILITÉS ?

En fonction des objectifs recherchés, quatre types de partenariat sont envisageables pour les associations et les entreprises : le mécénat, les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale⁸. Cette segmentation couvre un large périmètre qui permet d'adapter la relation en fonction des objectifs et de la maturité respective des partenaires. Le mécénat et les pratiques responsables représentent deux portes d'accès au partenariat selon le prisme recherché : le premier est plus orienté vers le soutien à l'association ; le second varie en fonction de l'impact à court terme sur l'entreprise.

Mécénat. Pour l'entreprise, les partenariats de ce type répondent à des enjeux de mobilisation interne et/ou externe. Le mécénat se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association qui peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : financier, ressources humaines, matériel (ordinateurs), logistique (locaux, relais de communication), compétences (expertise sur le cœur d'activité de l'entreprise). La Fondation Paul Bocuse, groupement de PME autour des métiers de la restauration, aide par exemple les Apprentis d'Auteuil à former des jeunes en difficulté aux métiers de la restauration et à faciliter par la suite leur accès à des établissements de renom.

Pratiques responsables. Fort de son expertise dans différents domaines tels qu'environnement, handicap ou insertion, le secteur associatif contribue à faire évoluer les pratiques de l'entreprise et l'aide dans la conduite du changement afférent. Cette relation peut se traduire concrètement par une politique d'achats responsables ou une transformation des processus de l'entreprise, comme la valorisation des déchets ou une meilleure prise en compte des handicaps. Dans cette logique, Sati, une PME alsacienne de torréfaction, modifie sa gestion des déchets de café qu'une association d'insertion locale, Les Jardins de la Montagne verte, récupère afin de s'en servir comme engrais pour son activité⁹.

Coopération économique. Émergente en France, la coopération économique se concrétise soit par la contribution de chacun

Les PME en chiffres

■ PME : entreprises qui emploient entre **10 et 249** salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à **50 millions d'euros**.

■ En France, les PME sont au nombre de **175 000** sur **1 082 000** entreprises (un salarié et plus).

■ **58 %** de la valeur ajoutée est produite par l'ensemble des entreprises de moins de 250 salariés.

des partenaires à l'offre de l'autre, soit par l'élaboration d'une offre commune¹⁰. Dans une perspective de contribution mutuelle à l'offre de chacun, Wolf, PME d'outils de jardinage, prête à une entreprise d'insertion des tondeuses avant leur commercialisation pour que les salariés de cette entreprise individuelle puissent les tester dans le cadre de leur activité. Quant à l'élaboration d'une offre commune, elle est notamment proposée aux pouvoirs publics pour la conception et/ou la mise en œuvre des politiques publiques. Les partenariats en matière d'insertion au travers des clauses sociales ou environnementales en sont une application.

Innovation sociétale. Radicalement novatrice, cette forme de relation repose sur la capacité des associations à inventer des solutions adaptées aux besoins du terrain, et notamment à ceux des publics fragiles. Dans un contexte de rarefaction des ressources et d'augmentation des défis sociétaux, il est nécessaire de pouvoir essayer les solutions les plus efficaces. L'expertise de déploiement des entreprises peut contribuer à « industrialiser » ces initiatives. Une synergie est alors possible pour coconstruire des solutions afin de diffuser des produits ou services adaptés à grande échelle. L'action commune de l'association Crésus avec La Banque Postale Financement sur la prévention du surendettement des personnes en fragilité en est un exemple. Ainsi, dès lors que les objectifs de la PME sont clairement définis, il est relativement simple de cibler le type de partenariat qui répond à ses attentes. Bien connaître le partenaire potentiel est, pour l'association, le meilleur moyen de lui proposer un partenariat adapté.

En conclusion, pour être en mesure de développer des partenariats avec les PME, l'association doit bien saisir les contraintes et besoins auxquels elles sont soumises. Un partenariat ne sera durable que s'il répond à trois enjeux :

- celui de la PME, qui doit aussi être en mesure de percevoir la valeur ajoutée de son engagement au service de l'association ;
- celui de l'association, pour laquelle le partenariat doit être un moyen de renforcer son projet associatif ;
- celui de l'intérêt général, qui légitime l'action.

Ainsi, il convient d'instituer une dynamique qui établisse une relation équilibrée, répondant aux attentes de chacun et produisant un impact sur le bien commun. Gageons que cette approche de coconstruction de l'intérêt général sera un levier de plus en plus puissant pour répondre aux défis auxquels nos territoires sont confrontés. ■

7. *Ibid.*

8. Ces quatre catégories sont issues des travaux de recherche du RAMEAU, basés sur plus d'une centaine d'expérimentations de terrain et sur l'analyse de plus de 300 cas pratiques de partenariat.

9. Ce partenariat ainsi que le part-

nariat cité dans la catégorie suivante font partie des expérimentations menées dans le cadre du premier Laboratoire régional des partenariats lancé à l'initiative d'Alsace Active.

10. Au niveau international, la coopération économique trouve une

illustration dans le partenariat entre l'ONG DNDI et Sanofi, dont l'objet est le développement et la mise sur le marché d'un nouvel antipaludique adapté aux populations défavorisées.