

Synthèse des réflexions de la
Recherche-action Environnement

Partenariats PMA / PME
dans le domaine de l'environnement

*Quels enjeux ? Quels leviers ?
Comment favoriser la rencontre ?*

Novembre 2010

En 2008, le CNAR Environnement a mené une enquête territoriale sur les potentialités des partenariats association / entreprise en matière d'environnement sur les territoires¹. Cette étude met en avant deux freins majeurs à leur développement : une méconnaissance réciproque et un manque de préparation des associations à un travail avec les entreprises.

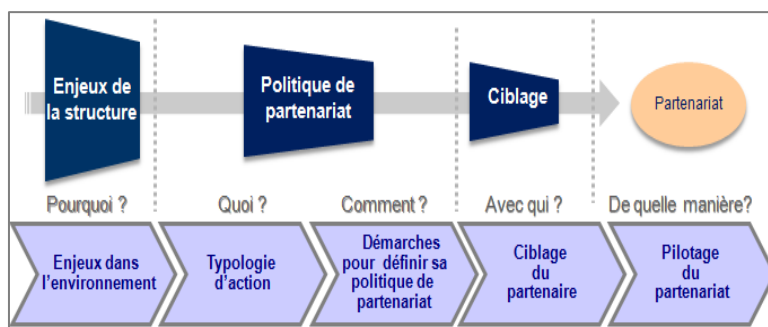
En 2009, Le RAMEAU publie deux études sur les perceptions des associations et des PME en matière de partenariat². Si ces deux études montrent que les enjeux sont clairement partagés, une question clé subsiste : « comment procéder à la mise en place de partenariats à valeur ajoutée réciproque ? ».

Pour prolonger leurs travaux, Le RAMEAU et le CNAR Environnement ont co-piloté une recherche-action qui a réuni, durant un an, 7 dirigeants de PME et 7 de petites et moyennes associations (PMA) impliqués dans le domaine de l'environnement. Avec la montée en puissance des problématiques de développement durable, l'environnement se prête en effet particulièrement bien à la création de partenariats à intérêts partagés et valeur ajoutée.

La recherche-action a bénéficié de l'expertise de Dominique LEGRAIN, ancien Inspecteur Général de l'Environnement et auteur de deux rapports sur le mécénat environnemental remis au Gouvernement.

Pour identifier des solutions concrètes, le groupe de travail a échangé sur les 3 questions suivantes :

- Quel sont les enjeux des partenariats sur le thème de l'environnement ?
- Comment définir une politique de partenariat : quelle(s) typologie(s) de partenariat choisir ? Quelles démarches ?
- Comment passer à l'acte concrètement : qui cibler ? Quel pilotage du partenariat ?



Cette note a pour objectif de synthétiser le document de référence structurant les échanges et réflexions réalisés sur cette thématique.

A. ENJEUX ET ETAT DES LIEUX DES PARTENARIATS PMA / PME DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT

1. Les acteurs et leurs enjeux en matière d'environnement

Les PME et ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) constituent une catégorie d'entreprises très hétérogène. En 2008 il en existe environ 160 000. Les PME emploient entre 10 et 249 salariés avec un CA inférieur à 50M€. Les ETI emploient entre 250 et 5 000 salariés avec un CA inférieur à 1,5Mds€.

Pour 70 % des PME, la protection de l'environnement est une préoccupation importante quelque soit sa taille ou son secteur d'activité³. Selon leur degré de maturité et leur activité, elles présentent quatre types d'enjeux en matière d'environnement :

- Un enjeu d'image (ex : développer une image éco-responsable)
- Un enjeu commercial (ex : proposer des nouveaux produits correspondant aux nouveaux besoins et attentes des consommateurs en matière d'environnement)
- Un enjeu de performance (ex : réaliser des économies d'énergie, refondre les modes de production et de distribution)
- Un enjeu d'implication des parties prenantes (ex : sensibiliser les collaborateurs)

Pour la plupart des PME, si l'environnement n'est plus seulement un enjeu réglementaire, il ne représente pas encore un enjeu stratégique (ce n'est pas le principe structurant l'action de l'entreprise).

Le secteur associatif compte près d'1,2M d'associations, dont 174 500 associations employeuses. Dans le secteur de l'environnement, les associations sont atomisées en fonction de leur(s) thématique(s) d'action (la biodiversité, les déchets, les énergies renouvelables, la santé, le transport...) et de leurs enjeux, qui peuvent être de trois natures :

- Analyser les problématiques environnementales
- Réaliser des actions directes en faveur de l'environnement
- Agir sur les parties prenantes (sensibilisation, éducation, accompagnement, lobbying)

A l'exception du WWF France, très peu d'associations ont une approche systémique des différentes thématiques environnementales.

¹ Etude CNAR Environnement, 2008.

² Etude ARPEA Associations, COMISIS / CPCA / Le RAMEAU, 2009 et Etude ARPEA PME, COMISIS / Le RAMEAU, 2009.

³ Observatoire des PME / Institut de sondage LAVIALLE (2003)

2. Les enjeux et pratiques des partenariats PMA / PME dans le domaine de l'environnement

Les enjeux perçus en matière de partenariat

En matière de partenariat, l'environnement représente une thématique d'avenir partagée. Il constituera, pour les entreprises, le deuxième domaine prioritaire d'appui aux associations dans les trois prochaines années⁴. De même, 58% des associations qui agissent dans le domaine de l'environnement pensent qu'elles ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des politiques RSE des entreprises⁵.

Globalement, les PME perçoivent deux enjeux « classiques » à la mise en place de partenariat associatif² : favoriser l'ancrage territorial et améliorer l'image de l'entreprise ; et trois enjeux plus « innovants » : transmettre une expertise, fédérer et mobiliser les collaborateurs autour d'un projet partagé, être source d'innovation. Dans le domaine de l'environnement, ce sont bien ces trois axes innovants qui sont mis en avant par les PME et qui fondent leur volonté de nouer des relations avec des associations. D'après les PME participantes, les associations environnementales peuvent en effet les faire bénéficier de leur expertise pour mettre en place des produits et pratiques « éco-responsables » ainsi que pour fédérer et sensibiliser les collaborateurs sur ce sujet.

Les associations du secteur environnemental expriment quant à elles deux types d'attentes vis-à-vis de leurs partenaires PME : un rôle de relais (l'entreprise constitue un lieu important de sensibilisation) et un rôle de financeur (la diversification des sources de financement est devenue l'un des leviers de la pérennité des associations).

Les pratiques actuelles

Du côté des PME, l'engagement dans une démarche de partenariat relève encore majoritairement de l'engagement personnel du dirigeant. La grande majorité des actions entreprises par les PME en matière d'environnement concernent le changement des pratiques en interne via la rationalisation de la consommation : meilleure gestion des déchets, réduction de la consommation d'énergie, véhicules « propres ».

Si les partenariats de type « pratiques responsables » sont assez répandus dans le domaine de l'environnement, le mécénat environnemental connaît également une forte dynamique. Entre 2006 et 2008 le budget mécénat dédié à l'environnement a doublé, représentant aujourd'hui 15% du budget total de mécénat. Cette dynamique est d'autant plus intéressante que le mécénat environnemental apparaît plus « risqué » (« effet boomerang ») que dans des domaines plus balisés, ou plus consensuels, comme la culture ou la solidarité.

Le Rapport de l'Inspection Générale de l'Environnement, conduit par Dominique LEGRAIN, insiste sur la nécessité, pour l'entreprise, d'être exemplaire en la matière avant de s'engager dans un mécénat environnemental et d'être réactif afin de s'adapter aux évolutions rapides que connaît le secteur de l'environnement. Toutefois, le mécénat environnemental se prête particulièrement bien à un mécénat croisé avec d'autres thèmes de société (culture, handicap, solidarité...), ce qui facilite sa mise en place et sa dynamique.

Les difficultés constatées

Sur le terrain, associations et entreprises se trouvent régulièrement confrontées à un problème de méconnaissance réciproque qui complexifie l'émergence d'objectifs et de modes de fonctionnement communs. Le CNAR Environnement témoigne de la difficulté à définir un cadre commun au partenariat, les entreprises souhaitant généralement des projets très précis type « cahier des charges », en lien avec leur activité, et les associations proposant plutôt des projets généraux, sans nécessairement personnaliser l'action.

Au regard de la complexité à trouver un terrain d'entente, le Réseau Ecole et Nature pointe le risque pour l'association de « vouloir ressembler à l'autre pour lui plaire [...] et perdre son identité ». Pour surmonter cette difficulté, les associations environnementales tendent ainsi à se transformer en prestataire de services afin de répondre aux enjeux internes des entreprises. Bien que pertinent dans certains cas, ce mode de partenariat n'est pas l'unique solution possible.

Pour s'orienter vers un véritable partenariat co-construit et à intérêts partagés, il s'agit pour l'association et pour la PME de mener respectivement un travail préparatoire pour définir la politique et le type de partenariat permettant d'une part de maintenir un équilibre entre ouverture à l'autre et conservation de son identité, et d'autre part de faire converger les enjeux et attentes des partenaires.



⁴ Etude ARPEA PME – COMISIS – Le RAMEAU – 2009

⁵ Etude ARPEA Associations – COMISIS – AVISE – CPCA - Le RAMEAU – 2009

B. DEUX POINTS CLÉS POUR DEFINIR SA POLITIQUE DE PARTENARIAT

1. Comprendre les différentes typologies de partenariat

Les objectifs de chaque partenaire

Pour les PME, le partenariat peut répondre à deux grands types d'objectifs qui induisent des impacts organisationnels plus ou moins profonds :

- **Renforcer le lien avec les parties prenantes** (ancrage territorial, image d'acteur responsable, fidélisation clients, mobilisation des collaborateurs...), ce qui impacte la responsabilité, l'engagement et les valeurs de l'entreprise.
- **Créer des leviers de performance opérationnelle** (nouvelles pratiques, expertise complémentaire type vision utilisateur, innovation...), ce qui impacte l'organisation même de l'entreprise, que ce soit sur ses pratiques ou directement sur son activité.

Parallèlement, les associations poursuivent deux grands types d'objectifs qui induisent une logique différente dans la mise en œuvre du partenariat :

- **Renforcer l'impact de leur projet associatif** (mobilisation du réseau de l'entreprise, appui à l'évolution des pratiques dans l'entreprise...), ce qui exige de l'association une forte ouverture et une capacité à travailler avec des acteurs ayant des objectifs sensiblement différents
- **Compléter les ressources** (humaines, financières, matérielles...), ce qui impacte peu les modes de fonctionnement de l'association puisqu'il s'agit avant tout de disposer de moyens supplémentaires pour mener les actions du projet associatif.

Les différentes natures de partenariat

Selon l'objectif fixé, le type de partenariat envisagé n'est pas forcément le même. Une première tentative de classification des partenariats a permis de faire émerger 3 grands parcours autour de 7 types de partenariat⁶.



Si le parcours « mécénat » a un impact à long terme sur l'intérêt général, le parcours « pratiques responsables » implique des actions répondant à un objectif précis des entreprises à court / moyen terme (comme le recyclage de matériel usagé). Ces deux types de parcours, juridiquement réglementés, se caractérisent par une relation plutôt unilatérale et modifient peu l'organisation interne des partenaires.

Le parcours « innovation sociale » recouvre des formes de partenariats exigeant une forte co-implication des structures. Ces partenariats touchent au cœur d'activité des partenaires et peuvent impacter leur structure respective. Plus complexes à mettre en place, ces partenariats sont encore peu développés mais offrent un réservoir de solutions innovantes à investiguer.

Selon les thématiques traitées, l'un ou l'autre des parcours peut se révéler plus approprié. Par exemple, certaines thématiques environnementales se prêtent plus facilement à des partenariats relevant du parcours mécénat (biodiversité par exemple), et d'autres, comme l'énergie, sont plus propices à la mise en place de pratiques responsables.

2. Construire sa politique de partenariat

Le processus de décision

Avant de s'engager dans un projet de partenariat, les entreprises identifient les différentes réponses possibles à leurs enjeux et besoins. C'est à ce stade que se détermine notamment la pertinence de faire appel au secteur associatif. Une fois cette première étape franchie, l'entreprise qualifie les retours attendus, les impacts sur sa structure et les éventuels risques encourus, pour valider la décision de s'engager dans un processus de partenariat.

Les associations doivent quant à elles s'accorder en interne sur les raisons de s'engager avec une entreprise, et ensuite sur les principes qui vont guider les futurs partenariats. Le mode de gouvernance participatif des associations les oblige à s'assurer en interne de la volonté partagée de développer une stratégie de partenariats privés.

Le processus de décision et de validation suit, au sein des entreprises, plutôt une logique « top down » initiée par la direction, tandis que les associations privilégient une approche « bottom up », où la volonté du plus grand nombre et l'adhésion de tous sont une condition sine qua non. De plus, là où l'association privilégie une démarche empirique, la PME privilégie une démarche plus cadrée.

⁶ Cette typologie est évolutive : à cette date, 2 nouveaux modèles ont été décrits, portant à 4 le nombre de parcours

Le contenu du partenariat

Dans la mesure où l'association est plus en position de demande de partenariat que l'entreprise, elle a un intérêt majeur à être force de proposition et à élaborer une offre de partenariat.

L'offre associative en matière de partenariat se construit en fonction:

- de l'**objectif souhaité** (intérêt général, changement des pratiques d'entreprise...)
- des **caractéristiques du territoire** (un territoire fortement marqué par des problématiques d'emploi sera moins sensible à la problématique environnementale qu'un territoire qui tire ses ressources de son patrimoine naturel)
- de la **taille et des besoins de l'entreprise**

L'offre de partenariat n'est pas déterminée une fois pour toute. Elle doit s'adapter selon la maturité des partenaires et l'évolution de leurs objectifs : un parcours mécénat ou pratiques responsables peut par exemple s'avérer plus aisé pour commencer une collaboration entre association et entreprise, mais pourra à terme déboucher sur un partenariat relevant de l'« innovation sociétale ».

L'offre peut se concevoir de manière générique en mettant en avant les compétences et savoir-faire de l'association, ou de manière spécifique, en ciblant par exemple un secteur d'activité.

Si les entreprises sont moins dans l'obligation d'être force de propositions sur le sujet, elles doivent en revanche identifier les moyens à mettre en œuvre pour répondre au type de partenariat souhaité. Ces moyens peuvent être d'ordre financier (pour des actions spécifiques ou pour soutenir la structure) ; humains (à travers par exemple du mécénat de compétence, du tutorat, des congés solidaires...) ; ou concerner les autres types de ressources comme les dons de produits, l'appui logistique (mise à disposition de locaux), ou encore la mise en réseaux ou le support en communication. Ces moyens peuvent être complémentaires.

La construction méthodique et cohérente d'une politique de partenariat du côté association comme du côté PME est un des facteurs clés de succès des partenariats. Pour l'association, cette politique passe notamment par l'élaboration d'une offre de partenariat pertinente, et pour l'entreprise par l'identification des futurs moyens qui lui seront dédiés. Cependant, la construction de cette politique de partenariat ne suffit pas. Encore faut-il la mettre en œuvre, autrement dit « passer à l'acte ».

C. PASSER A L'ACTE

1. La démarche de ciblage

La démarche de ciblage se réalise en 3 phases successives : le cadrage, la tactique de prospection et sa mise en œuvre.

Le point clé de la première étape est de déterminer une grille de principes et de critères conçue comme un outil d'aide à la décision pour faciliter le choix final (c'est par exemple l'objectif d'une « charte de partenariat »). Généralement, les associations étant en position de demande, le choix revient le plus souvent aux entreprises. Ces dernières privilégient trois critères pour guider le choix de leur futur partenaire associatif :

- **Un critère « métier »** : l'attention se portera sur le savoir-faire et les compétences de l'association
- **Une offre claire et simple** : une solution « clé en main » qui permet aux PME de gagner du temps
- **Des garanties tangibles** sur le professionnalisme, la pérennité, la légitimité et la pertinence du projet associatif

La construction d'une démarche de prospection s'appuie sur 4 questions clés : comment rendre lisible la politique de partenariat ? Comment identifier le futur partenaire ? Quelles ressources mobiliser pour les recherches ? Quelle stratégie d'approche privilégier ?

A cette dernière question, l'association peut répondre par une approche réactive : faire connaître sa politique de partenariat auprès d'entreprises qui mènent des recherches de partenaires (type appel à projets) ; et / ou une approche proactive : plus difficile à mettre en œuvre, elle permet d'approcher de potentiels partenaires soigneusement ciblés

L'effort nécessaire pour mener une démarche de prospection sera toujours plus important pour des structures de taille moyenne (PMA et PME) que pour de grandes structures qui ont une visibilité « naturelle » plus forte. Il est donc d'autant plus nécessaire pour les structures de taille moyenne de s'appuyer sur les acteurs et réseaux du territoire afin de mener une prospection efficace, voire, quand cela est possible, qu'elles soient accompagnées dans cette étape.

Or, ces solutions d'accompagnement sont paradoxalement peu développées ou accessibles sur les territoires, et notamment pour les PME qui ne disposent que de peu de temps et de moyens à consacrer à ce sujet

2. Le pilotage du partenariat

Bien que le pilotage du partenariat soit une phase opérationnelle il reste pourtant à « hauts risques », car il s'agit de concilier les manières de procéder de l'association et de la PME pour faire émerger un véritable co-pilotage.

On peut distinguer 4 étapes clés à ce processus opérationnel :

- **La contractualisation** : un document non obligatoire juridiquement mais un facteur clé de succès à ne pas négliger. Pour l'association, c'est notamment l'opportunité d'être force de proposition en ayant une bonne connaissance de l'affectation possible des coûts du partenariat pour l'entreprise⁷ ;
- **La gestion du partenariat** : une organisation qui permet de déterminer les niveaux d'implication respectifs, les équipes dédiées, la structure commune de pilotage ;
- **L'évaluation** : un des moments clés pour permettre l'amélioration continue, la valorisation du partenariat et des actions menées, l'innovation pour surmonter les difficultés rencontrées ou l'émergence de nouvelles pistes ;
- **La communication** : face aux risques « d'effet boomerang », la communication n'est plus l'unique retour sur investissement du partenariat mais bien un point majeur du partenariat à cadrer. Elle sera d'autant plus pertinente que les actions engagées seront concrètes et co-construites.

EN CONCLUSION

Préserver l'environnement est bien un enjeu susceptible de déclencher des partenariats entre une PME et une PMA. La forte mobilisation du groupe des participants dans la durée de la recherche-action le prouve !

Pourtant, si PME et PMA ont une volonté forte et partagée de s'engager dans un partenariat, de nombreuses barrières compliquent le passage à l'acte : la méconnaissance mutuelle, la difficulté à se comprendre, le manque de préparation, le manque de temps et de moyens. Les solutions « clés en main » ou d'accompagnement pourraient lever ces freins mais elles restent encore peu développées.

Les associations, plus souvent en demande de partenariat face aux entreprises, ont tendance à privilégier les partenariats de type mécénat qui vont dans leur sens, ou les partenariats de type pratiques responsables, qui coïncident plus aux attentes des PME. Or, ces types de partenariat ne correspondent qu'à une partie du champ des possibles et ne constituent qu'une réponse partielle aux enjeux de chacun. Un partenariat répondant au mieux aux enjeux et attentes des deux partenaires est nécessairement co-construit et découle d'une réflexion en amont, menée de part et d'autre.

Cette recherche-action a permis de montrer que l'approche sectorielle des partenariats est avant tout structurante pour qualifier les enjeux, mais moins pertinente par la suite. Les méthodes et outils nécessaires à un partenariat équilibré offrent peu de spécificités sectorielles.

Pour les deux types d'acteurs, le partenariat réussi doit permettre de renforcer « l'ancrage territorial », ancrage touchant tous les acteurs du territoire. Cette dynamique socioéconomique apparaît comme un élément déterminant du processus de partenariat.

Parmi la richesse des échanges, nous retiendrons deux grands messages que les PME et PMA ont souhaité délivrer à leurs pairs :

- Le premier est de prendre le temps de se préparer, aussi bien du côté entreprise que du côté association pour ne pas se tromper de type de partenariat et essayer de tirer toute la richesse d'un vrai partenariat innovant.
- Le second est de respecter un échange « apprenant » qui pourra nourrir un partenariat durable sur plusieurs années.

Enfin, Les partenaires de cette recherche-action ont souligné le rôle important que doivent jouer les collectivités territoriales, et plus généralement, les acteurs locaux pouvant assurer un rôle d'intermédiation.

⁷ Cf. détail de l'affectation des coûts dans la boîte à outils annexée.

Liste des outils développés dans le rapport de la Recherche-Action Environnement

	CIBLE	TYPE D'OUTIL	PAGES
Outil N° 1	A/E	Typologie des partenariats et illustrations	51 - 54
Outil N° 2	E	Cartographie des moyens	57
Outil N° 3	A/E	Matrice de choix des moyens du partenariat	58
Outil N° 4	E	Démarche de questionnement d'une PME	69 - 70
Outil N° 5	A	Démarche de questionnement d'une Association	72-73
Outil N° 6	A	Illustration d'offre associative en termes de partenariat	82 - 83
Outil N° 7	E	Le ciblage : Grille de principes et critères	95 -96
Outil N° 8	A/E	Charte de partenariat et illustrations de principes	97 - 99
Outil N° 9	A/E	Démarches respectives de prospection et illustrations	103-105
Outil N° 10	A/E	Leviers de développement des partenariats	110
Outil N° 11	A/E	Cartographie des acteurs et réseaux pour accompagner les associations et les PME	113
Outil N° 12	A/E	Etapes du pilotage du partenariat	120
Outil N° 13	A/E	Cadre d'une contractualisation du partenariat	122 - 123
Outil N° 14	A/E	Panorama de l'affectation des coûts pour l'entreprise	124
Outil N° 15	A/E	Instances de pilotage	127
Outil N° 16	A/E	Périmètre(s) de l'évaluation	132
Outil N° 17	A/E	Points clés de la communication	134

A propos de l'association Le RAMEAU

Le RAMEAU favorise la co-construction de l'intérêt général au travers de partenariats novateurs entre les associations et les entreprises. La création d'intérêt partagé entre ces deux mondes complémentaires répond à des enjeux réciproques : la pérennisation du secteur associatif, acteur fondamental de l'économie et de la cohésion sociale, et le développement concret de politiques performantes et durables de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

Association d'intérêt général, Le RAMEAU est à la fois un **Observatoire** pour comprendre les enjeux, un **lieu de réflexions prospectives** pour faire émerger des solutions innovantes, et un **laboratoire de recherche terrain** pour expérimenter de nouveaux modèles. Ses recherches-actions se fondent sur des études de cas concrets qui font l'objet d'une évaluation rigoureuse. Dans ce cadre, il accompagne les associations dans leur développement et propose aux entreprises des solutions efficaces en matière d'action sociétale.

Afin de mutualiser les bonnes pratiques et d'essaimer les initiatives performantes, Le RAMEAU agit en partenariat avec les acteurs de référence (AVISE, Caisse des Dépôts, CGPME, CPCA, IMS, MEDEF, Syntec Conseil en Management, ...). Son processus d'innovation se structure autour de 3 axes complémentaires :

- **COMPRENDRE** : piloter l'Observatoire national des partenariats associations / entreprises, et capitaliser les connaissances au sein d'un centre de ressources mutualisées,
Résultats : 5 études publiées, modélisation de la typologie des partenariats, banque de 260 cas pratiques.
- **REFLECHIR** : animer le 1^{er} « think tank » paritaire entre associations et entreprises en France pour réfléchir ensemble aux solutions à apporter aux défis de Société et aux enjeux des différents acteurs,
Résultats : Points de vue, notes de réflexion prospective, méthodes et boîtes à outils sont régulièrement diffusés.
- **EXPERIMENTER** : inventer et tester de nouveaux modèles de collaboration au travers d'un « laboratoire d'innovations sociétales », en évaluer les résultats et les diffuser largement.
Résultats : 130 acteurs accompagnés dans leurs réflexions stratégiques, 70% associations – 25% entreprises – 5% institutions.

Le programme d'études, les groupes de réflexions et les expérimentations de terrain permettent de concevoir des méthodes et outils pédagogiques pour renforcer la dynamique de partenariat en France.

Contact Le RAMEAU

Coralie PELLETRET
Tél. : 01 - 53 - 66 - 99 - 70
Email : info@lerameau.fr