

Créé en 2006, Le RAMEAU est un laboratoire de recherche sur l'innovation partenariale. Au travers de la pratique des organisations publiques et privées, il analyse les impacts sur l'innovation, la performance et la confiance des alliances stratégiques entre les entreprises, les associations d'intérêt général, les collectivités et les acteurs académiques. Après avoir capitalisé et modélisé les résultats de ses travaux, Le RAMEAU les publie en « open source » pour outiller les organisations et les territoires, et leur permettre ainsi d'agir efficacement à partir de l'expérience des pionniers.

La diversité des partenariats d'intérêt général

Le « Collective impact » à la Française existe déjà ! Selon l'Observatoire des partenariats, il est très incarné sur les territoires avec par exemple plus de 1,2 millions de partenariats entre associations et entreprises¹. Au-delà des chiffres, il est important de souligner la diversité des modes de coopération. Il y a dix ans, le référentiel CIDES-Le RAMEAU² exposait le cadre structurel d'évolution des relations entre des « mondes » qui avaient encore peu l'habitude de travailler ensemble ; et le guide pratique ORSE-Le RAMEAU en donnait un mode opératoire illustré³. Depuis lors, les relations partenariales se sont démultipliées, étayant les principes et les pratiques.

La typologie des partenariats

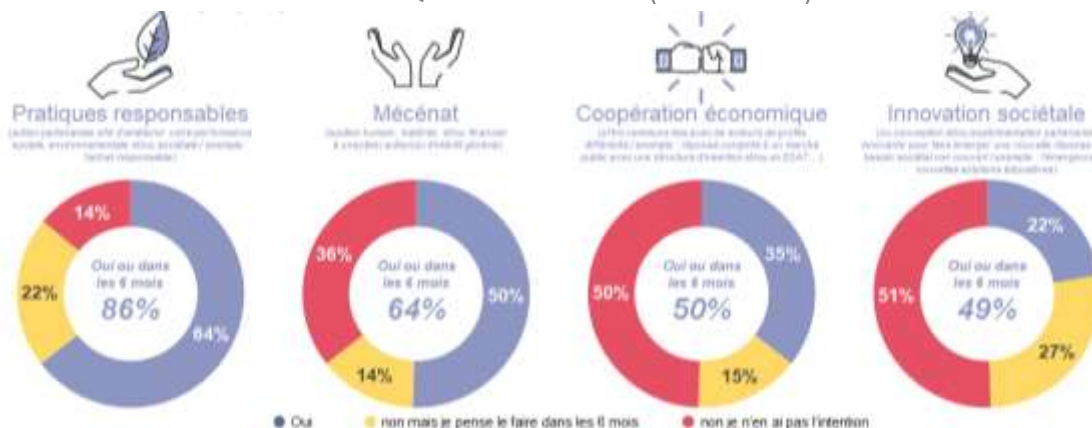
A l'occasion de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales », le kit « l'ODD 17 en pratique » a été publié pour rendre compte des tendances partenariales à l'œuvre en France⁴. Il s'appuie sur la **typologie des partenariats** modélisée par les travaux empiriques du RAMEAU. **4 catégories de partenariats structurent une vision systémique** à partir des objectifs respectifs des partenaires, et se déclinent en 9 modèles de coopérations représentatifs de leur diversité.

LES QUATRE CATEGORIES DE PARTENARIAT ASSOCIANT INTERET GENERAL & ACTEURS ECONOMIQUES



Actuellement en France, les partenariats les plus courants relèvent des pratiques responsables et du mécénat. La coopération économique est en pleine expansion, et quelques pionniers se sont d'ores et déjà engagés sur la voie d'alliances d'innovation sociale. Ces deux derniers modes relationnels sont encore plus courants à l'international.

LES PRATIQUES DES ENTREPRISES (JUILLET 2020⁵)



¹ Etat des lieux des partenariats (Observatoire des partenariats, mai 2020)

² Référentiel « Les partenariats entre associations & entreprises » (CIDES-Le RAMEAU, novembre 2011)

³ Guide pratique « ONG – Entreprises » (ORSE – Le RAMEAU, juin 2012)

⁴ Kit « l'ODD 17 en pratique » : Alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités | Associations.gouv.fr

⁵ Etude « jouer collectif en sortie de crise » réalisée pour l'Observatoire des partenariats et le CJD (Comis-OpinionWay, juillet 2020)

Les pratiques responsables

Définition : Fort de son expertise dans différents domaines sociétaux (*environnement, handicap, insertion...*), le partenaire apporte son expérience et appuie l'entreprise dans l'évolution de ses pratiques. En apportant un témoignage pratique et une proximité d'usage, le partenaire devient un allié dans la conduite du changement engagée. Les pratiques responsables se sont notamment développées avec les achats responsables, 1^{ère} marche à l'engagement.

Ce que les pratiques responsables apportent : elles permettent d'incarner et de concrétiser une démarche de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), et améliorent le dialogue avec ses différentes parties prenantes.

Le mécénat

Définition : Le mécénat se traduit par un soutien à un projet d'intérêt général. Il peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : soutien financier, apport de ressources humaines (*mobilisation de collaborateurs, mécénat de compétences...*), don matériel (*matériel informatique, produits...*) et/ou soutien logistique (*mise à disposition de locaux, relais de communication...*).

Ce que le mécénat apporte : c'est l'opportunité d'incarner ses valeurs. Les retombées sont plurielles en termes de valorisation, d'ancrage local et de leviers de management (*mobilisation des engagements, cohésion d'équipes*).

La coopération économique

Définition : La coopération économique se concrétise par l'élaboration d'une offre commune. Ces partenariats ont une finalité économique en associant une complémentarité entre des acteurs aux profils différents. Cette catégorie est en émergence en France pour répondre aux besoins des populations économiquement fragiles. Quelques exemples : les partenariats avec les acteurs de l'insertion dans le cadre de marchés publics territoriaux, l'Alliance Dynamique du Groupe La Poste ou encore la création de joint-ventures sociales comme Log'Ins entre l'acteur d'insertion Ares et la plateforme logistique XPO logistics. Il s'agit alors d'associer au sein d'une même structure des compétences complémentaires : celle d'un savoir-faire technique porté par l'entreprise, et celle d'une compétence sociale d'accompagnement des fragilités développée par la structure d'insertion par l'activité économique.

Ce que la coopération économique apporte : une capacité à créer rapidement des solutions qui articulent réduction des fragilités et émergence de nouveaux moteurs de développement économique durable.

L'innovation sociétale

Définition : L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent à des problématiques de territoires et/ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de Recherche & Développement de terrain. Après expérimentations, ces innovations ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre. Ce type de partenariat est possible aux différents stades d'un processus d'innovation sociétale⁶ : lors de sa conception (co-innovation), en phase de structuration de la preuve de concept, notamment sur l'identification d'un modèle socio-économique pérenne, et/ou en phase du changement d'échelle de l'innovation sociétale.

Ce que les partenariats d'innovation sociétale apportent : une capacité à capter « les signaux faibles » et à anticiper la réglementation en expérimentant de nouvelles solutions avant qu'une obligation ne s'impose à tous.

Ces catégories relationnelles se déclinent ensuite opérationnellement en **9 modèles de coopération**. Les modèles de « partage d'expertise », « d'hybridation » et « d'alternative d'intérêt général » sont à la croisée des modes relationnels, et sont donc à ce titre particulièrement propice à l'émergence d'expérimentations et de solutions fécondes en découvertes mutuelles.

LES 9 MODELES DE COOPERATION

	Mécénat		Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques responsables		
Type de partenariat	Mécénat traditionnel	Engagement actif	Partage d'expertise	R&D sociétale	Modèle hybride	Offre commune	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service
Définition	Soutien à l'association	Implication renforcée de l'entreprise dans le projet associatif	Échange de compétences	Innovation conjointe	« Joint venture sociale »	Création d'une offre commune de produits ou services	Évolution des pratiques de l'entreprise	Appui à la conduite du changement de l'entreprise	Prestation de l'association

⁶ Guide « l'investissement sociétal en actions » (AG2R LA MONDIALE & Le RAMEAU, octobre 2018)

Comment choisir sa catégorie de partenariat ?

Un partenariat contribue à atteindre des objectifs différents pour les partenaires. Le choix de ses objectifs prioritaires aide à déterminer la catégorie de partenariat la plus adéquate à initier.

Chaque catégorie de partenariat a un impact sur l'économie et l'intérêt général

Le partenariat a un double impact : sur l'entreprise d'une part et sur l'intérêt général d'autre part. En fonction des catégories de partenariat l'équilibre entre les deux est différent. Ainsi, le mécénat a essentiellement un impact sur l'intérêt général, tandis que les pratiques responsables sont principalement un facteur de performance pour l'entreprise. La logique d'entreprise est encore plus marquée dans les cas de coopération économique, où il s'agit de promouvoir ensemble une offre commune. Les impacts des partenariats d'innovation sociétale se situent tant au niveau de l'intérêt général que de l'équilibre économique attendu ; la logique de R&D (Recherche et Développement) sociétale est à la fois une réponse à un enjeu de bien commun, mais aussi un facteur d'innovation pour l'acteur économique engagé.

Deux portes d'entrée pour engager une démarche de partenariat

Chaque catégorie de partenariat ne requière pas le même degré d'implication et de maturité de la part des partenaires. Les projets de type coopération économique et innovation sociétale s'inscrivent dans une logique de co-construction complexe à piloter. A titre d'exemple, mettre en place un dispositif de détection des clientèles fragiles au sein d'un établissement bancaire pour les orienter vers une solution de lutte contre le surendettement demande beaucoup plus d'investissement qu'organiser une course solidaire pour une cause caritative. Si l'un et l'autre sont utiles, ils ne relèvent pas des mêmes conditions de mise en œuvre.

Le mécénat et les pratiques responsables, du fait de leur mise en œuvre relativement simples, sont plus propices pour amorcer une démarche de partenariat. Comme le souligne un représentant du Medef Nord-Pas-de-Calais, « le mécénat permet aux entités de se connaître » ; quant aux pratiques responsables, elles permettent de « démontrer la plus-value des associations pour les entreprises »⁷. Le mécénat et/ou la pratique responsable sont donc les deux « portes d'entrée » à privilégier pour débiter une démarche de partenariat.

LES PORTES D'ENTREE DES DEMARCHES PARTENARIALES



Le partenariat, une histoire de cheminement

Quelle que soit la catégorie initialement retenue, les partenariats s'inscrivent dans une dynamique de cheminement, où la relation et les actions menées sont susceptibles d'évoluer selon les maturités respectives.

La **temporalité** est une donnée essentielle pour construire une relation équilibrée et durable. La confiance se construit progressivement, et permet d'évoluer d'un modèle à l'autre en fonction de la maturité de chacun des partenaires.

Il n'y a pas de modèle privilégié ou de meilleure solution. Chacun des partenaires est libre de choisir celui qui correspond le mieux à ses choix d'actions et d'engagements. Il est donc important d'outiller les territoires et les organisations avec une variété de données, d'outils et de compétences pour aider chacun à définir le parcours le plus adapté pour lui pour s'informer, se former et agir efficacement.

⁷ Source : enquête qualitative réalisée pour le CBE Lille Métropole auprès des acteurs publics, privés et associatifs de ce territoire sur les partenariats, mars 2012.

Les outils nécessaires pour passer à l'action

Après avoir appréhendé la question de manière systémique, établi son propre diagnostic de maturité, et s'être éventuellement formé aux techniques nouvelles, il est nécessaire de disposer de la « boîte à outils » nécessaire pour agir efficacement. Le RAMEAU met à disposition les principales méthodes et outils qui ont été conçus et expérimentés durant ses travaux de recherche. Ces derniers ne sont mis en partage qu'après un minimum de 7 ans d'expérimentation pour en garantir non seulement la performance, mais aussi la pertinence.

Une série de référence : le MEDEF et Le RAMEAU ont publié les guides « **Construire ensemble** » sur les partenariats stratégiques :

- Les partenariats associations & entreprises (en 2014)
- L'engagement associatif des salariés (en 2016)
- L'engagement territorial des entreprises (en 2018)



Le MOOC sur les partenariats

Un MOOC pour se former : L'ESSEC et Le RAMEAU vous proposent sur Coursera.org le MOOC « les partenariats qui changent le monde ». Il éclaire sur les différents types de partenariats associations-entreprises, leurs objectifs, conditions de déploiement et évaluation. Ce MOOC est construit autour de 4 séances de 2h, articulant des **témoignages** de praticiens, le **regard d'experts**, des vidéos de **synthèse** des enseignements, des **quizz** et des **outils** pratiques.



Une diversité de formats disponibles pour s'appropriier les résultats à son rythme et selon ses besoins : vous pouvez aussi retrouver les niveaux d'information et de formation qui vous conviennent au travers de **webinaires**, de **modules de e-learning** et de **retours d'expérience** sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! » qui propose un panorama large de formats d'appropriation pour répondre aux différents besoins identifiés durant les recherches-actions de terrain (<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>).

Un centre de ressources numériques (CRN) pour capitaliser l'expérience des pionniers et les partager en « open source » : vous trouverez des outils pour vous informer, vous former et agir efficacement sur le **CRN dédié aux partenariats stratégiques**.



Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter :

- Les **études de l'Observatoire des partenariats**, et la **base de données IMPACT-Pratiques innovantes** qui illustre les démarches inspirantes avec plus de 500 études de cas (<http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>).
- Le site du RAMEAU pour suivre l'actualité de l'innovation partenariale au travers du **blog**, pour vous inscrire à la **Newsletter** mensuelle, et/ou recevoir le **bulletin de veille et d'analyse de l'innovation sociétale** en France et dans le monde (<http://www.lerameau.fr/>).