

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juillet 2012)

RÉINVENTER LES PARTENARIATS ENTRE ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS

par

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-fondateur du RAMEAU
(Rayonnement des associations par le mécénat d'entreprises,
d'administrations et d'universités)

Séance du 12 avril 2012
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Dans un contexte de crise économique et de désengagement de l'État de nombre de ses missions d'intérêt général, qu'advient-il du bien commun ? Si, localement, les associations y contribuent sur le terrain en apportant des réponses adaptées à des publics ciblés, elles sont généralement démunies lorsqu'il s'agit pour elles de diffuser à plus grande échelle ces pratiques, souvent novatrices. Disposant de moyens techniques et financiers plus importants, les entreprises, dans l'urgence qui est la leur, peinent à innover dans les secteurs aux limites de leur expertise. Existe-t-il alors d'autres possibilités que celle d'abattre le mur d'ignorance ou de défiance qui sépare ces deux types d'acteurs et d'œuvrer dans la complémentarité des talents pour répondre aux défis que chacun doit affronter ? C'est à cette coconstruction du bien commun que nous convie Charles-Benoît Heidsieck.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Charles-Benoît HEIDSIECK

Le RAMEAU

Le RAMEAU (Rayonnement des associations par le mécénat d'entreprises, d'administrations et d'universités) est un laboratoire de recherche appliquée sur la coconstruction du bien commun entre acteurs privés, les uns à but lucratif, les autres non. Comment, aujourd'hui en France, les relations entre les associations et les entreprises peuvent-elles, à la fois, contribuer de manière significative au bien commun et à la performance des associations et, simultanément, des entreprises ? Comment passer d'une logique dans laquelle, au XX^e siècle, chacun de ces groupes d'acteurs a pensé pouvoir, seul, répondre à la question du bien commun, à une logique de coconstruction de celui-ci ?

La situation de la France a ceci d'exceptionnel que c'est l'un des rares pays dans lequel ces relations ne se soient pas déjà développées. On sait que ces pratiques sont très répandues dans les pays anglo-saxons et les pays nordiques ; on sait moins qu'elles sont également consubstantielles aux cultures des pays asiatiques. Dans les pays du Sud et les pays émergents, depuis quelques années, ces liens entre entreprises, associations et pouvoirs publics jouent désormais un rôle extrêmement structurant, prouvant ainsi que l'innovation peut aussi venir du Sud vers le Nord ! En France, nous avons donc un retard significatif.

Puisque c'est un sujet qui a des dimensions opérationnelles mais aussi stratégiques et politiques et, sans doute, sociologiques, il était important de se donner le temps et les moyens de la réflexion. Le RAMEAU a donc été conçu autour de cette volonté de faire de la recherche appliquée sur le sujet avec trois leviers d'action.

Le premier est le terrain : comme toute association d'intérêt général, Le RAMEAU en tire sa légitimité. Aujourd'hui, nous avons accompagné dans leur réflexion stratégique plus de deux cents acteurs, associations et entreprises, sur l'impact, pour elles, de leurs relations réciproques.

Le deuxième levier part du regret que la recherche académique ne se soit pas saisie d'un tel sujet. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé avec la Caisse des Dépôts et Consignations, en 2008, l'Observatoire national des partenariats associations-entreprises, avec un programme quinquennal d'études, afin de produire des études sérieuses sur cette question.

Le troisième levier, et sans doute le plus important, est la mise en débat. À l'époque de la création du RAMEAU, il semblait impensable d'envisager une convergence entre la Coordination permanente des coordinations associatives (CPCA) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France). Depuis, fort heureusement, les choses ont largement évolué et, désormais, entre grands réseaux entrepreneuriaux et réseaux associatifs, nous nous réunissons régulièrement. Puisque les pouvoirs publics reconnaissent eux-mêmes qu'ils ne sont plus les seuls acteurs sur ce terrain, c'est en effet la seule façon de dépasser des visions purement opérationnelles ou politiques au profit d'une vision prospective et stratégique sur l'évolution à terme de la notion de bien commun. C'est une rupture par rapport à la notion même d'intérêt général tel qu'on le concevait en France depuis Louis XIV.

Ces trois leviers en main, il a fallu ensuite choisir des sujets de recherche très concrets que nous avons regroupés suivant sept axes :

1. Accompagnement stratégique des associations ;
2. Nouveau modèle économique des associations ;
3. Modèles de l'investisseur sociétal ;
4. PME et RSE (responsabilité sociale des entreprises) ;
5. Partenariats stratégiques associations / entreprises ;
6. Modèles territoriaux ;

7. Mutualisation des moyens.

Pour chacun d'entre eux, l'enjeu est d'identifier et de faire disparaître les goulots d'étranglement sous-jacents, tant pour les associations que pour les grandes ou les petites entreprises. Le RAMEAU n'est donc ni une association, ni une entreprise, mais un "ovni" intermédiaire et paritaire, comme l'illustre notre gouvernance, elle-même paritaire.

Panorama et segmentation du secteur associatif

En France, le secteur associatif, qui regroupe 1,2 million de structures, est fondamental dans la gestion du bien commun mais reste cependant fort méconnu. Ce chiffre est à rapprocher des 1,1 million d'entreprises de plus d'un salarié. Cent soixante dix-huit mille associations sont employeuses et leur croissance annuelle est, depuis dix ans, de un à trois points supérieure à celle du PIB national auquel elles contribuent à hauteur de 5 %. Leur poids économique représente 70 milliards d'euros de budget, soit 105 milliards d'euros de valeur ajoutée en intégrant les 35 milliards d'euros de valorisation du bénévolat. Elles représentent 10 % des emplois en France et sont, avec 1,9 million de salariés (soit un million d'équivalents temps plein), le premier employeur après l'État. S'ajoutent à ces effectifs seize millions de bénévoles, représentant un autre million d'équivalent temps plein.

Le secteur associatif est donc un acteur incontournable, non seulement pour porter des actions de terrain et favoriser la cohésion sociale, mais aussi en termes de poids économique. C'est également un phénomène international : le tiers secteur, quelle qu'en soit la forme juridique, est en très fort développement partout dans le monde parce qu'il répond là où ni les pouvoirs publics ni les entreprises ne sont aptes à le faire. Et cet interstice, relativement faible il y a trente ans, grandit d'année en année du fait des évolutions sociétales.

C'est aussi un secteur qui regroupe des réalités différentes et disparates, de la culture à l'environnement, de l'humanitaire à la recherche, et qui couvre, tout comme les entreprises, l'ensemble des enjeux de la société.

Les acteurs de ce secteur se regroupent sous des appellations variées qui confondent statut juridique, mission et régime fiscal. Les statuts, très variés eux-aussi, vont de celui d'association loi de 1901 jusqu'à ceux des divers types de fondations. Les rôles et missions peuvent aussi être très différents : fédérations, associations d'intérêt général, ONG, voire associations de solidarité internationale. La distinction se fait alors entre les associations dont l'utilité est au service de leurs membres (le traditionnel club de pétanque), et celles porteuses de l'intérêt général. C'est là un point structurant et nous ne traiterons, dans la suite, que de ces dernières.

Vue dans le prisme de l'action d'intérêt général, la notion d'association peut s'élargir à des structures juridiques différentes (fondations, entreprises d'insertion, etc.). Elle n'est pas exclusive car toutes les associations ne sont pas d'intérêt général et tous les acteurs d'intérêt général ne sont pas des associations (services publics, missions d'intérêt général portées par des entreprises dans une délégation de service public, etc.). Rappelons qu'il n'existe pas, dans le droit français, de notion juridique de l'intérêt général et que tout projet peut être dit d'intérêt général si sa finalité est d'utilité sociale. A contrario, la seule définition existante est d'ordre fiscal et s'applique au regard du caractère lucratif ou non des actions de l'association, ce qui limite de façon considérable la manière d'appréhender et de traiter ce type d'actions.

Quatre spécificités caractérisent les acteurs de l'intérêt général :

- ce sont, par définition, des lieux de démocratie participative et de construction collective, avec un modèle de gouvernance spécifique ;
- ce sont des acteurs de terrain, apporteurs de solutions concrètes en matière sociale, sociétale et environnementale, et capables de gérer des situations orphelines ;
- ils constituent un observatoire des évolutions de la société, au plus près du terrain, et sont des inventeurs de solutions sociétales ;
- ils forment une puissance économique atypique et incontournable, amortisseuse de crises.

Leur mode opératoire spécifique n'est donc pas tant d'être dans la recherche et développement ou dans l'essaimage d'actions déjà expérimentées et efficaces, mais bien d'agir sur le terrain en expérimentant des actions innovantes, en répondant utilement à des besoins immédiats, en particulier de publics fragiles pour lesquels il n'existe de réponse ni de la part des pouvoirs publics, ni des entreprises.

À quels enjeux le secteur associatif est-il confronté ? On peut en distinguer trois principaux :

- une sollicitation de plus en plus forte pour apporter, en détectant les signaux faibles émis par la société face à ses nouveaux besoins, des réponses là où ni les pouvoirs publics, parce qu'il n'y a pas encore de politique publique, ni les entreprises, parce qu'il n'existe pas de marché solvable, ne peuvent répondre ;
- une raréfaction simultanée des ressources financières (les pouvoirs publics, représentant 50 % des ressources du secteur, se désengagent) et des ressources humaines qui évoluent structurellement car, si les bénévoles sont plus nombreux, ils sont moins présents et "négocient" plus leurs engagements ; cela nécessite de revoir en profondeur le modèle économique dans le cadre d'un nouveau paradigme : faire plus avec moins !
- une modification structurelle profonde qui oblige à réviser les modes d'intervention des acteurs : la diversité des territoires d'action s'accroît (région/Europe/Monde) ; les professionnels évoluent d'une culture de la prise en charge vers une perspective d'autonomisation des bénéficiaires ; ceux-ci passent d'un statut d'assistés à leur propre engagement dans un véritable projet de vie ; les réponses collectives et standardisées deviennent peu à peu des réponses individuelles et personnalisées ; à la vision locale des solutions se substitue progressivement une vision systémique.

Face à la complexité de ce sujet, le secteur associatif est donc confronté à des enjeux majeurs de transformation et de coconstruction qui dépassent, de très loin, la question des financements. Quel est donc l'état des lieux des partenariats en France et pourquoi associations et entreprises se rapprochent-elles ?

Les leviers des partenariats associations – entreprises

Première surprise mise en lumière par Le RAMEAU : 21 % des 1,1 million d'entreprises de plus d'un salarié ont déjà créé un partenariat avec le secteur associatif. De leur côté, 46 % des associations se sont déjà engagées avec le monde de l'entreprise. Cette relation est complètement ignorée des débats nationaux, mais elle est déjà beaucoup plus ancrée sur nos territoires que nous ne le pensions.

Le taux d'implication est évidemment très différent selon qu'il s'agit d'une TPE (20 %), d'une PME (36 %), d'une ETI – entreprise de taille intermédiaire – (42 %) ou d'une grande entreprise (60 %), mais cela concerne donc l'ensemble du tissu économique français. Bien que nous soyons en temps de crise, les deux tiers de ces partenariats ont été noués depuis moins de cinq ans, et un tiers des chefs d'entreprise se déclarent prêts à s'ouvrir, à court terme, à de telles coopérations. Nous sommes donc face à un mouvement en marche.

Les dynamiques sont cependant très différentes en fonction de la taille de l'entreprise. Les plus petites s'investissent davantage dans le secteur sport, éducation, jeunesse. Celles de taille intermédiaire privilégient les domaines de la culture, de l'insertion et de la précarité. Pour ces entreprises, perméables aux enjeux du territoire, le capital humain et sa richesse sont le principal souci. Leurs évolutions actuelles montrent, de leur part, un intérêt grandissant pour les questions sociales, l'éducation et l'environnement. Quant aux plus grandes, elles s'impliquent principalement dans la solidarité, que ce soit en France ou à l'international, en particulier dans les pays où elles sont implantées.

Comment les entreprises interviennent-elles auprès des associations qu'elles soutiennent ? Au-delà de leur apport financier, ce qui ne concerne au demeurant qu'une entreprise sur deux, on constate leur volonté de s'impliquer concrètement, d'abord (60 %), par des mises en relation de l'association partenaire avec les réseaux de l'entreprise et une sensibilisation de

ses parties prenantes (clients, salariés, etc.) ; ensuite, par des dons ou des prestations en nature (dons de matériels – 40 %) ou par l'accompagnement de l'association par un tiers (formation, conseil – 46 %) ; enfin, par des mécénats de compétences (mises à disposition de salariés – 35 %).

Au-delà des motivations évidentes, mais surtout liées aux grandes structures, que sont la volonté d'améliorer leur image et leur réputation ou celle de fédérer leurs collaborateurs, les associations sont vues par les entreprises comme des partenaires légitimes, et ce, pour trois raisons majeures.

En premier lieu, les dirigeants de ces dernières ont bien compris que, sur un certain nombre de domaines qui ne sont pas les leurs, les associations pouvaient aider les entreprises confrontées à des défis nouveaux et complexes, à se transformer en leur apportant un professionnalisme et des expertises complémentaires irremplaçables (par exemple, dans les domaines de l'environnement, du handicap, de l'insertion, etc.).

En second lieu, les associations peuvent favoriser l'ancrage territorial des entreprises. Cela ne concerne pas seulement les grandes entreprises, dont l'éloignement du terrain peut paraître évident, mais également les TPE qui nous disent que c'est là, pour elles, un enjeu majeur. Nous verrons que c'est sans doute aussi un des enjeux de la coconstruction du bien commun.

Enfin, plus de la moitié des dirigeants d'entreprise pensent que travailler avec le secteur associatif est source d'innovations. Ici, nous dépassons largement le cadre du mécénat ou du don unilatéral pour entrer dans une véritable logique de coopération. Les premiers rapports que Le RAMEAU a publiés sur ce point, en 2009, ont surpris aussi bien nos partenaires du MEDEF que ceux de la CPCA (Conférence permanente des coordinations associatives). Les dirigeants de PME pensent en effet, à 72 %, que cette coopération est source d'innovation sur deux sujets majeurs : les hommes et le produit !

Quels sont maintenant les enjeux pour les associations ? Curieusement, ils sont l'exact pendant de ceux des entreprises : favoriser leur ancrage territorial par des réponses communes (76 %) ; être source d'innovation (66 %) ; transmettre une expertise ou un savoir-faire spécifique (64 %). Les enjeux financiers, quant à eux, n'arrivent que bons derniers (51 %) même s'ils sont une préoccupation constante au quotidien. Qu'ils soient dirigeants d'entreprise ou d'association, les uns comme les autres sont bien conscients que les enjeux d'aujourd'hui ne se lisent plus seulement en termes de valorisation de l'image en contrepartie d'un chèque, mais répondent plutôt à la question de savoir comment contribuer au bien commun pour en faire un levier de performance de leur propre structure.

Les partenariats qui peuvent alors s'engager vont être de quatre natures, deux étant issues du monde de l'entreprise et deux autres, de celui des associations.

Le premier modèle est celui du *mécénat* : c'est le soutien financier, humain, matériel et/ou logistique apporté, sans contrepartie notable, par l'entreprise à l'association. C'est une ressource importante pour la construction du bien commun par le financement structurel des associations. C'est aussi une zone de liberté importante qui permet à l'entreprise d'expérimenter de nouveaux modèles en synergie avec le cœur de son métier. On prendra pour exemple les partenariats de France Bénévolat avec Generali, ou de Solidarités Nouvelles pour le Logement (SNL) avec le Crédit Foncier.

En matière de *pratiques responsables*, l'apport se fait, cette fois, en faveur de l'entreprise. L'association aide l'entreprise à faire évoluer ses pratiques sur des sujets de RSE (responsabilité sociale des entreprises) comme les politiques d'achats responsables, l'accompagnement du handicap, l'ouverture à la diversité, les questions environnementales, etc., sujets dont l'expertise se trouve du côté associatif. On citera ici l'exemple des Ateliers sans frontières (ASF) et de la RATP qui leur confie le réemploi à vocation éducative, dans les

pays du Sud, de ses ordinateurs obsolètes, ou de la Fondation GoodPlanet et Air France qui réfléchissent ensemble sur les questions de compensation carbone.

Entre ces deux modèles symétriques, deux autres modèles émergent.

Le premier est celui de la *coopération économique*. On observe désormais de plus en plus de contributions de chacun des partenaires à une offre commune, proposée notamment aux pouvoirs publics pour la conception et/ou la mise en œuvre des politiques publiques les plus efficaces sur les territoires, socialement et économiquement parlant. ARES et le transporteur Norbert Dentressangle créent ainsi une plate-forme logistique employant des personnes issues d'entreprises d'insertion et d'entreprises adaptées. Lorsque Siel Bleu, association sportive pour personnes âgées, crée un partenariat avec Primavita, filiale du groupe d'assurances AG2R La Mondiale, on est dans une coopération extrêmement intéressante.

Le second axe est celui de *l'innovation sociétale*. Elle associe la capacité des associations à inventer des solutions adaptées aux besoins du terrain (en particulier ceux des publics les plus fragiles) et l'expertise de déploiement des entreprises pour essaimer ces initiatives. Les exemples sont ici plus rares : peu nombreux sont encore ceux qui ont compris jusqu'où pouvaient aller les partenariats associations/entreprises. On citera l'ASAD, association de services à domicile, et La Poste, statutairement confrontée aux publics en situation de fragilité, qui, constatant l'incapacité des personnes âgées à faire face aux situations administratives, état de fait largement ignoré des politiques publiques, s'associent pour y proposer des solutions innovantes avec un vrai processus d'évaluation.

Comment coconstruire le bien commun ?

Les entreprises ont bien compris que ni le *green washing*, ni le *social washing* ne sont utiles, voire ont un effet boomerang catastrophique auprès de leurs clients comme de leurs salariés. La vraie question pour elles devient donc cette coconstruction du bien commun. Bien sûr, il peut y avoir chez certaines une volonté d'instrumentalisation, mais tout comme il y a 3 % d'associations de malfaiteurs, il existe malheureusement 3 % de patrons voyous !

Le secteur associatif est face à la nécessité d'innover. Pour cela, il lui faut respecter les cinq étapes clés de tout processus d'innovation : la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essaimage et l'industrialisation. Ce que savent très bien faire les associations, c'est franchir les trois premières étapes, alors que les deux dernières sont encore pour elles de véritables défis. Il y a ainsi un véritable intérêt pour elles de se rapprocher de partenaires qui, par nature, sont des acteurs de l'industrialisation afin de trouver les solutions qui leur permettront de déployer à grande échelle ce qu'elles ont inventé.

Pour cela, ce mouvement en marche doit s'appuyer sur trois acteurs : les associations, les entreprises et les pouvoirs publics. Seul ce triumvirat sera en mesure de répondre aux enjeux de société auxquels nous sommes confrontés. Il leur reste à apprendre à travailler ensemble et à mener une réflexion et une action communes sur ces sujets, comme le souhaitent 86 % de nos concitoyens, et ce, malgré les grandes disparités entre ces acteurs.

Au RAMEAU, nous pensons que cela est réalisable, à quatre conditions, résumées par l'acronyme CARE, dont les quatre lettres lues à rebours signifient : l'Écoute de l'autre, la Reconnaissance mutuelle, le respect de l'Altérité et, ultime étape, la construction de la Confiance. N'ayons pas peur, c'est possible !

DÉBAT

Bien commun et utilité publique

Un intervenant : *Quelle est l'efficacité des structures associatives, en particulier quand elles grandissent, et comment mesurer leur utilité sociale ?*

Charles-Benoît Heidsieck : Les plus grosses associations, comme le Secours Catholique, restent néanmoins des structures de tailles modestes face aux entreprises et vouloir en faire des mastodontes en les regroupant par secteur serait une très mauvaise idée. Leur proximité avec le terrain est primordiale pour leur efficacité. La vraie question est celle de leur synergie, pas celle de leur taille.

Quant à la mesure de leur utilité sociale, pour ce qui concerne la part monétisable de leur activité, cela est tout à fait possible : lorsque Maria Nowak¹ parle de l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) qu'elle préside, elle dit très clairement qu'un euro investi dans cette association génère six euros d'économies pour la société et elle le démontre. Faire d'un chômeur un actif ou le prendre en charge durablement, cela n'a pas le même coût à terme.

Mais la question est-elle uniquement économique ou est-elle celle du sens et du vivre ensemble ? Il faut ainsi valoriser le bénévolat, non pour le "monétariser" mais pour en rendre compte et faire reconnaître aux bénévoles l'importance, y compris dans le modèle économique, de leur investissement. Ne pas le faire serait se tromper sur la valeur économique créée par l'association.

Int. : *N'y a-t-il pas parfois concurrence entre entreprises et associations sur un même terrain ?*

C.-B. H. : Tout est affaire de segmentation. Si une grande entreprise utilise une ONG comme un expert, par exemple pour un diagnostic énergétique, cela n'a pas de sens. En revanche, si elle associe cette ONG à la conduite d'un changement interne, en y impliquant ses salariés, c'est alors une action menée dans une toute autre perspective, qui crée du lien, et cela a du sens.

La concurrence existe, notamment à la fin du processus d'innovation, au moment où l'association a gagné et que son innovation peut trouver un marché, en particulier dans le cadre d'une délégation de service public. Qui, alors, va y répondre ? L'association est une réponse mais elle n'est désormais plus la seule possible et d'autres acteurs peuvent intervenir. Dans le secteur des services à la personne, 20 % des prestations relèvent du service organisé et 80 % se font de gré à gré. Où trouve-t-on alors les problématiques de maltraitance des personnes fragiles, d'exploitation des salariés, d'économie souterraine ? Dans le gré à gré, pas dans les associations, ni dans les entreprises ! Faute de l'avoir compris, la réforme de Jean-Louis Borloo a été un échec. Mais pour créer de la valeur au lieu d'en détruire, encore aurait-il fallu que les associations et les entreprises aient l'intelligence de comprendre le marché sur lequel elles intervenaient et s'imposent conjointement comme une force de proposition auprès des pouvoirs publics.

Int. : *En quoi la définition du bien public diffère-t-elle de celle de l'intérêt général ?*

¹ Diplômée de l'IEP de Paris et de la London School of Economics, Maria Nowak a consacré l'essentiel de sa carrière au développement des pays pauvres. En créant l'ADIE en 1989, elle a souhaité appliquer à la France les techniques de microcrédit de la Grameen Bank et de Mohammed Yunus au Bangladesh. Inlassablement, elle a étendu ses théories à d'autres pays occidentaux, et a fondé le Réseau Européen de la Microfinance en 2003. (NDR)

C.-B. H. : L'intérêt général est une notion bien plus large que celle d'utilité publique. Selon que l'on considère un grand aéroport comme Roissy-Charles-de-Gaulle du point de vue de la France, de la région Île-de-France, du département concerné ou de la ville de Gonesse, l'intérêt général d'un tel équipement sera perçu de façon très différente. C'est donc une notion très difficile à cerner juridiquement et qui fait l'objet de multiples débats.

Int. : *Si l'on ne tient pas compte du très gros secteur des associations de membres, sportives ou de loisirs, ni de celui de l'action sanitaire et sociale, dont les agences départementales et régionales de la Santé obligent les trente cinq mille associations à se remembrer à marche forcée, j'ai du mal à retrouver les chiffres étonnants que vous citez quant aux coopérations économiques. Sur quoi sont donc basées les données sur lesquelles vous vous appuyez ?*

C.-B. H. : Peut-on exclure les associations du secteur sanitaire et social qui représente 60 % des chiffres que je vous ai donnés ? Est-ce leur rôle ou celui de l'État ? La question n'est pas là : le fait que ce secteur gère aujourd'hui des missions d'intérêt général est une évidence. Toutes ces données sont issues des deux études menées par le CNRS sur ce point en utilisant la méthode d'enquête en ligne (applications LimeSurvey) et ont été réalisées par Anne Robin, directrice scientifique des études de l'Observatoire national des partenariats associations - entreprises, sociologue faisant référence, tant en France qu'au niveau mondial, en matière de méthodes statistiques.

Ces chiffres montrent que ces partenariats préexistent sur les territoires contrairement à la perception que l'on en a souvent. Bien évidemment, tous ne sont pas stratégiques, ni visibles. Aujourd'hui, nous sommes encore face à quelque chose de peu organisé et porteur de valeurs encore limitées. Mais le débat n'est désormais plus de savoir si les "gentilles associations" doivent se marier avec les "méchantes entreprises" : sur le terrain, cela se fait naturellement comme le prouvent les chiffres. La question est maintenant : comment le faire ? Comment tout cela peut-il se structurer afin de devenir une véritable force productive de bien commun ?

Coopérer ou tuer l'autre ?

Int. : *Les innovations mises en œuvre par les associations ne collent-elles pas si bien aux singularités locales qu'il devient alors difficile de les reproduire ailleurs ?*

C.-B. H. : La question du déploiement n'est pas celle de l'uniformité. Il ne s'agit pas de calquer le développement de l'innovation sociétale sur celui de Coca Cola ! 80 % de nos modèles sont communs ; il nous faut juste inventer en local les 20 % restants. Il s'agit de donner à chaque territoire un cadre général dans lequel il pourra réinventer une solution adaptée à ses besoins. Nous ne sommes pas dans une logique de tout ou rien mais dans une perspective de segmentation. Les politiques publiques sont un peu trop enclines à toujours appliquer à tous la même chose dans les mêmes conditions, et c'est là que le secteur associatif apporte une vraie valeur ajoutée en offrant des solutions différenciées dans le cadre d'un vivre ensemble régi par des règles communes. La duplication des solutions BoP (*base of the pyramid*) marche quand on ne duplique pas à l'identique. C'est la base de l'utilité publique et seuls des acteurs de terrain, au contact avec les réalités locales, peuvent l'inventer.

Int. : *Le contexte de crise économique et de disparition de l'État-providence posent la question des moyens. Tout ce que vous décrivez est, sans aucun doute, la solution. Mais celle-ci va-t-elle pouvoir advenir compte tenu de la rudesse des temps ?*

C.-B. H. : La vraie question est celle de l'affectation de ces moyens. Si on se place dans une vision sacrificielle du bien commun, effectivement, dans la rudesse des temps, cela ne marchera pas. Demander à l'ensemble de nos concitoyens, individuellement ou collectivement, de se priver pour les autres, c'est impossible, à de rares exceptions militantes près. Les moyens se réduisent : il va donc falloir inventer autre chose et le faire ensemble. Et

pour cela, il n'y pas forcément besoin de beaucoup de moyens. Pour avoir la satisfaction de cogérer aujourd'hui plusieurs fonds d'innovation, qui investissent cinquante millions d'euros en dons dans le secteur associatif, je peux vous dire que la question sous-jacente n'est pas celle de la RSE. La question qui les intéresse est celle de l'innovation : inventer ensemble, quand on connaît le coût et les difficultés de l'innovation, devient un véritable enjeu.

Il est intéressant de voir que, pour la première fois de son histoire, en 2009, le prix Nobel d'économie² a été attribué à deux chercheurs pour une théorie du partenariat, « *aux limites de la firme* ». Jusque là, il était admis que seul tuer l'autre pouvait créer de la valeur.

Une opportunité historique ?

Int. : *Machiavel disait en substance que les hommes sont, soit des entrepreneurs, soit des esclaves. Votre belle vision est-elle destinée à un monde meilleur que le nôtre, corporatiste et arriviste ?*

C.-B. H. : Merci de nous faire revenir à la réalité des choses ! Pour la première fois dans l'histoire, les mentalités individuelles évoluent plus vite que les organisations. Je pense que c'est une opportunité historique pour elles de se réinventer en redéfinissant leur utilité.

Int. : *Quand on vit dans l'urgence et le stress, ce qui est souvent le cas dans les entreprises, la capacité d'écoute est-elle toujours là ? On accepte d'autant mieux la différence que l'on sent fort dans son identité, or les identités sont fragilisées. Dans ce monde trépidant des entreprises, est-ce réellement facile d'avoir des relations fécondes avec des organismes aussi fragiles que les associations ? Comment réintroduire de la stabilité dans ce système au bord de la crise de nerfs ?*

C.-B. H. : Dans cette trépidation du monde, alors qu'il est impossible de ralentir, il est urgent de savoir où l'on veut aller. Si on ne le sait pas, à la vitesse où le monde va, cela produit du stress et de la rupture. Malheureusement, cela n'est pas l'apanage des entreprises, les salariés des associations ou les fonctionnaires y sont également confrontés. On broie les gens, individuellement et collectivement et cela, quelle que soit la structure, n'est plus acceptable. Alors, soit on change, soit on meurt ! Et cela vaut à l'échelle de la planète ! J'ose espérer que l'homme sera capable de faire les bons choix.

Int. : *Comment arrive-t-on à maîtriser les dérives communautaires qui pourraient aller à l'encontre de tous les bienfaits que vous appelez de vos vœux ?*

C.-B. H. : La meilleure façon de lutter contre les dangers du communautarisme et du repli sur soi, c'est la tolérance. La notion d'intérêt général, juridiquement, s'adresse à tous, sans distinction. C'est ce qui distingue les associations qui en relèvent des associations de membres, fort légitimes par ailleurs. La capacité à être sur le terrain et à trouver des solutions adaptées à des populations ciblées, donc à reconnaître la différence, est indispensable et évidente. Mais c'est en reconnaissant la richesse de ces différences que l'on pourra casser ces logiques communautaristes qui ne fonctionnent et ne se développent que dans l'affrontement, pas dans la recherche du mieux vivre ensemble. Et, à la différence des entreprises, centrées sur les solutions techniques, le secteur associatif dispose du temps qui lui donne cette capacité d'accompagner les individus.

² La Banque centrale de Suède a attribué, le 12 octobre 2009, le prix d'économie en mémoire d'Alfred Nobel à Elinor Ostrom, « *pour son analyse de la gouvernance économique, notamment de la gestion des biens publics* », et à Olivier Williamson, « *pour son analyse de la gouvernance économique, notamment des frontières de la firme* ».

Présentation de l'orateur :

Charles-Benoît Heidsieck : après une école supérieure de commerce à Paris, l'ESLSCA, il a débuté sa carrière à des fonctions marketing dans des maisons de vins en France et en Angleterre avant d'évoluer vers le conseil en stratégie durant près de dix ans ; impliqué depuis trente ans dans le secteur associatif, il crée en 2006 Le RAMEAU (Rayonnement des associations par le mécénat d'entreprises, d'administrations et d'universités) avec l'ambition de contribuer significativement au développement des relations entre associations et entreprises en France.

Diffusion juillet 2012