

L'Entreprise Responsable, une réponse novatrice pour la compétitivité Française et pour soutenir l'innovation sociétale

AVANT PROPOS

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée dont la vocation est d'analyser et de concevoir des solutions concrètes de co-construction du bien commun entre acteurs privés lucratifs et non lucratifs. Depuis 2006, cette association d'intérêt général est à la fois un **Observatoire** pour qualifier les enjeux de la coopération, un **centre d'expérimentations** pour tester de nouveaux modèles et un **lieu de réflexions prospectives** pour faire émerger des pistes innovantes. Ses recherches-actions se fondent sur l'accompagnement stratégique de projets sociétaux qui font l'objet d'une évaluation rigoureuse. Ses programmes de recherche sont menés en partenariat avec les acteurs de référence, notamment la Caisse des Dépôts, la CPCA, le MEDEF et le Syntec Conseil en Management.

Dans le cadre de ses recherches, Le RAMEAU a accompagné près de deux cent organisations dans leur projet stratégique. Il a pu notamment analyser les conditions de réussite des stratégies fondées sur le triptyque : missions / modèle économique / utilité sociétale, ainsi que la valeur ajoutée mutuelle des alliances entre associations et entreprises. Plus encore, les partenariats « PPP » (Public, Privé non lucratif et Privé lucratif) deviennent des leviers fondamentaux pour répondre à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels toute organisation est confrontée.

En partenariat avec un cercle d'entreprises partenaires, Le RAMEAU expérimente un nouveau modèle d'investissement sociétal fondé sur l'accompagnement des projets innovants très impactant pour le bien commun. Une cinquantaine de projets ont été suivis durant au minimum 3 ans afin d'étudier les impacts pour la structure bénéficiaire, pour l'investisseur ainsi que pour l'intérêt général. 30 M€ ont été investis depuis 6 ans, avec un prévisionnel de 50 M€ sur les 3 prochaines années. Les premiers résultats démontrent le niveau de professionnalisme nécessaire pour accompagner dans de bonnes conditions les projets d'innovation du secteur associatif. Il prouve aussi que les partenariats avec les organisations d'intérêt général peuvent devenir des leviers de Recherche & Développement pour l'entreprise, et que, tout en répondant aux enjeux de bien commun, ces dernières peuvent y puiser de nouveaux leviers de performance. Au-delà du mécénat, qui reste une forme importante de positionnement pour une entreprise, l'investissement sociétal peut donc devenir un véritable choix stratégique.

OBJECTIF DE LA NOTE DE REFLEXION

PROMOUVOIR ET DEVELOPPER L'ENTREPRISE RESPONSABLE

Dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat 2013, le Gouvernement définit l'Entreprise Responsable comme :

- 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),
- Celle qui **sait travailler en synergie** avec son écosystème, en développant notamment des partenariats économiques et stratégiques entre « économie classique » et « économie sociétale ».

Ce document expose les convictions du RAMEAU sur les questions suivantes :

- Comment qualifier les enjeux sociétaux de l'Entreprise Responsable ?
 - Quelles sont les 10 recommandations pour accélérer la dynamique en marche ?
 - Comment expliciter simplement les concepts pour qu'ils soient largement déployés ?
-

SOMMAIRE

Introduction

En synthèse, les 7 conditions de succès pour réussir

Partie 1/ BILAN D'UN DIAGNOSTIC PARTAGE

- I. L'innovation sociétale au cœur de la transformation de la France
 1. Faire face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux
 2. Une dynamique en marche pour co-construire le bien commun
 3. Engager une dynamique d'innovation sur les filières en croissance
 - a. Répondre aux fragilités grâce à l'émergence d'une 3^{ème} économie
 - b. Renforcer l'innovation sur les marchés en croissance
 - c. S'appuyer sur les dispositifs paritaires pour les expérimentations
- II. La coopération, force démultiplicatrice de solutions
 1. Articuler la complémentarité des positionnements
 2. Encourager la diversité des modèles de coopération
 3. L'émergence d'un modèle d'investisseur sociétal
- III. Les conditions de déploiement de la coopération stratégique
 1. Un accompagnement professionnel de qualité
 2. Une capacité d'analyse et de capitalisation de la R&D
 3. Une action volontariste sur les territoires

Partie 2/ 10 PROPOSITIONS POUR PROMOUVOIR ET DEVELOPPER L'ENTREPRISE RESPONSABLE

Partie 3/ GLOSSAIRE

- Glossaire 1 – DEFINITIONS GENERALES DES CONCEPTS
- Glossaire 2 – LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES
- Glossaire 3 – LES MODELES DE GOUVERNANCE
- Glossaire 4 – LE PROCESSUS D'INNOVATION ASSOCIATIF
- Glossaire 5 – LA CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES
- Glossaire 6 – LES CATEGORIES DE PARTENARIAT
- Glossaire 7 – LE MODELE D'INVESTISSEUR SOCIETAL
- Glossaire 8 – LES MODELES ECONOMIQUES HYBRIDES
- Glossaire 9 – L'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIETALE

INTRODUCTION

Devant l'ampleur des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, il ne s'agit pas simplement de faire évoluer nos pratiques, mais d'inventer de nouveaux modèles. **L'innovation ne se fait pas par consensus... mais le déploiement des solutions novatrices ne se fait pas sans consensus !** L'art de l'entrepreneur est de savoir impulser une vision tout en entraînant derrière lui ses équipes. Il se caractérise par une capacité à prendre des risques et rompre avec l'inertie de son écosystème.

Pour faire face à la complexité des situations, et répondre aux nouveaux besoins, notamment des publics et des territoires les plus fragiles, **notre Société a besoin d'entrepreneurs**. Que les initiatives proviennent des entreprises, des structures d'intérêt général ou des Pouvoirs publics, que ce soit sous forme « d'entrepreneuriat » ou « d'intrapreneuriat », toutes les dynamiques qui consistent à proposer des solutions à grande échelle pour répondre aux nouveaux besoins doivent être promues et encouragées. L'entrepreneur, dans sa triple capacité à donner une vision, à prendre des risques et à mobiliser les énergies, est aujourd'hui plus que jamais indispensable dans un contexte en profonde mutation.

Il convient donc de **mobiliser toutes les énergies créatrices**. Dans un contexte mondialisé, la diversité de l'entrepreneuriat en France est une richesse à très forte valeur ajoutée. Cette biodiversité entrepreneuriale est un avantage tant pour la compétitivité mondiale que pour notre capacité à inventer de nouveaux leviers de croissance afin de répondre à l'ampleur des besoins, notamment des plus fragiles.

L'Entreprise Responsable ne repose pas seulement sur des pratiques vertueuses. Plus profondément, elle **innove pour répondre aux besoins en émergence**. Cela lui permet à la fois de répondre aux attentes de ses parties prenantes¹, mais aussi de pérenniser sa création de valeur à moyens termes.

L'innovation se trouve non seulement dans la capacité des organisations à trouver elles-mêmes de nouvelles solutions, mais aussi dans la capacité collective à mettre en synergie les différentes initiatives. Les solutions les plus pertinentes seront de moins en moins fondées exclusivement sur la force créatrice d'une seule structure, mais bien dans son articulation avec d'autres acteurs de son écosystème pour trouver ensemble les solutions optimales.

La coopération est le meilleur moyen d'enrichir la créativité ainsi que d'être souple et réactif sur un marché. **Economie mauve², 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 nous incite à privilégier toute forme de coopération permettant rapidement de développer des innovations à grande échelle sur les marchés de croissance.

Plus encore, dans le contexte d'accroissement des fragilités, **une 3^{ème} économie va émerger au côté de l'économie de marché et de l'économie de solidarité³**. Cette économie « passerelle » sera fondée sur des **modèles hybrides** associant la contribution des entreprises, des structures d'intérêt général et des Pouvoirs publics. Chacun trouvera ainsi non seulement une capacité collective à répondre aux nouveaux besoins, mais aussi des solutions concrètes à ses propres enjeux :

- Les entreprises, en apportant leur capacité d'industrialisation, s'alimenteront grâce à une R&D sociétale éclairante sur les « signaux faibles »,
- Les structures d'intérêt général, spécialistes de l'accompagnement des fragilités, se verront reconnues dans leurs initiatives sociétales qui pourront ainsi être déployées à grande échelle,
- Les Pouvoirs publics, grâce à leur puissance de frappe tant humaine que financière, s'appuieront sur les logiques préventives dont les coûts évités assureront la pérennité des modèles soutenus,
- Les syndicats, force de mobilisation des salariés, seront rassurés quant à notre capacité collective à sécuriser une dynamique d'emplois pérennes et qualitatifs, adaptés aux nouveaux besoins.

¹ Un glossaire des concepts utilisés dans cette note en constitue la dernière partie

² Economie mauve : économie de la culture et du savoir vivre Français

³ Voir définition dans la seconde partie de la note

Ce scénario n'est pas un mythe ou une illusion. **Le mouvement est déjà en marche** tant sur le plan national que profondément ancré dans nos territoires. Comme toute transformation en profondeur, cette **dynamique est encore peu perceptible**, et restera encore un temps immergé avant de pouvoir être clairement visible et lisible. D'ores et déjà, les signaux faibles sont très encourageants. Les travaux d'études et de recherche de l'Observatoire national des partenariats démontrent que le mouvement est engagé sur des racines profondes. Tant au niveau des initiatives individuelles que de la dynamique collective, il est déjà possible de recueillir les premiers fruits de ce mouvement pour en faire une véritable force d'entraînement. **La question n'est plus de savoir si la co-construction du bien commun va s'engager, mais à quel rythme elle va pouvoir se propager.** Il y a urgence face au contexte. Il est donc de la responsabilité des pionniers de partager leurs expériences pour permettre une accélération du mouvement.

Pour favoriser l'accélération de cette coopération entre entrepreneurs différents, 3 conditions sont requises :

- **Porter le débat au juste niveau d'enjeu pour redonner confiance** : pour libérer l'esprit d'entreprendre, il convient de donner un signal fort de notre capacité collective à inventer des solutions face aux défis. Toute coopération est fondée sur la confiance. Il convient donc d'insuffler un message d'espoir plutôt que de méfiance, de coopération plutôt que de défiance.
- **Valoriser et encourager les initiatives partenariales innovantes** : ceux qui osent sortir de la « zone de confort » sont autant intéressants par la solution qu'ils inventent que par leur cheminement. Montrer que c'est possible, encourager l'initiative et retirer les enseignements des pionniers sont les conditions sine qua non pour lever l'inertie.
- **Accompagner la dynamique entrepreneuriale de coopération** : il ne s'agit pas seulement de concevoir des outils financiers, juridiques et techniques pour soutenir l'entrepreneuriat. Il s'agit avant tout de donner les outils d'aide à la décision pour aider l'entrepreneur à affiner sa vision. Les accompagner ce n'est pas seulement leur donner des outils sur le « comment faire », mais aussi les éclairer sur le champ des possibles sur le « quoi faire ». Où sont les potentiels de croissance ? Quelle vision prospective voulons-nous partager ?

Il est fondamental de ne pas seulement faciliter la démarche de ceux qui sont déjà engagés, mais aussi, et peut-être surtout, d'entraîner une dynamique forte de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux. Il convient en effet à la fois de poser le cadre de référence pour clarifier une réalité qui reste très complexe pour une majorité de nos concitoyens, et d'illustrer à travers des exemples très concrets le périmètre du possible.

Le mouvement de co-construction du bien commun ne s'amplifiera pas sans une véritable pédagogie. Une attention toute particulière doit être apportée aux mots utilisés. Ils n'ont pas la même définition selon les parties prenantes, et chacun conçoit différemment les notions sans réellement prendre conscience de ces différences. C'est l'un des principaux freins. Ainsi, s'il est souvent complexe de nommer un processus en émergence, il convient tout au moins de le qualifier pour en partager la vision.

EN SYNTHÈSE

Dans le cadre du pacte de compétitivité pour la croissance et l'emploi, le Gouvernement organise les Assises de l'entrepreneuriat. C'est l'opportunité d'impulser une dynamique positive sur l'Entreprise Responsable caractérisée par l'innovation et la coopération (cf. définition ci-après). Il convient d'être force de proposition et d'actions pour irriguer les pistes de solutions permettant de répondre à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.

7 conditions favoriseront le développement du mouvement déjà largement engagé sur les territoires :

- **Définir une notion de l'Entreprise Responsable** dans laquelle chacun puisse se reconnaître (en complément des concepts plus techniques tels que RSE, Entrepreneuriat social, Economie sociale et solidaire...).
- **Clarifier au service de quoi se porte cette responsabilité** ; contribuer à la croissance durable et répondre aux fragilités sont les deux orientations prioritaires.
- **Préciser les caractéristiques des modèles émergents** en matière de solutions hybrides entre entreprises et structures d'intérêt général :
 - o **Produits et services** : tenir compte d'une triple accessibilité (économique, informationnelle et physique),
 - o **Pratiques et processus** : adapter la chaîne de valeur grâce à une coopération renforcée,
 - o **Modèle économique** : bénéficier des leviers de chacun des partenaires,
 - o **Gouvernance** : proposer des principes adaptés aux structures dédiées ou aux gouvernances multipartites.
- **Etudier un cadre de référence** favorable à cette dynamique d'innovation :
 - o **Juridique** : faire émerger une solution entre mécénat et prestation de service,
 - o **Fiscal** : compenser un niveau de risque plus élevé pour une rentabilité moindre,
 - o **Financier** : ouvrir les mêmes droits que ceux des projets d'innovation technologiques,
 - o **Technique** : concevoir des méthodes adaptées et des systèmes d'évaluation de l'utilité sociétale pour valoriser la valeur ajoutée créée.
- **Impulser une véritable dynamique** du mouvement déjà en marche sur nos territoires :
 - o Valoriser les initiatives pionnières (entreprises, structures d'intérêt général, territoire et partenariats novateurs),
 - o Promouvoir un accompagnement adapté aux besoins.
- **Proposer un plan national cohérent d'actions** autour de 10 mesures complémentaires.
- **Décliner** le message avec une **argumentation adaptée auprès des 3 cibles** : institutionnels, praticiens (grandes entreprises, PME, investisseurs et entrepreneurs sociaux) et citoyens.

DEFINITION DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE

Dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat 2013, le Gouvernement définit l'Entreprise Responsable comme :

- 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),
- Celle qui **agit en synergie** avec son écosystème, en développant notamment des partenariats stratégiques entre « économie classique » et « économie sociétale ».

ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE

L'ENTREPRISE RESPONSABLE FONDEE SUR UNE CROISSANCE DURABLE

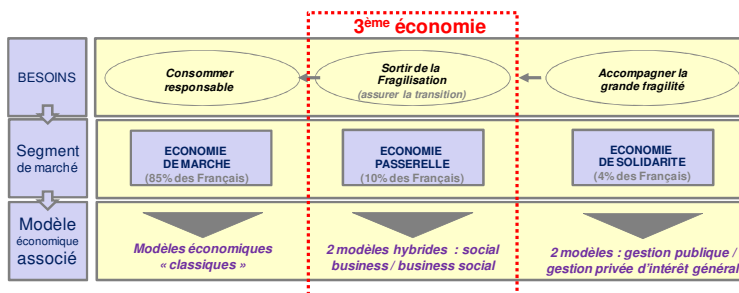
Les enjeux sociétaux du développement des Entreprises Responsables reposent sur deux fondements :

- **Innovier 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. **Economie mauve⁴, 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.
- **Innovier en termes de réponses aux fragilités** : dans le contexte d'accroissement des fragilités, **une 3^{ème} 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 des 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 la contribution des entreprises, des structures d'intérêt général et des Pouvoirs publics. 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 3^{ème} économie se justifie à deux niveaux :

- **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.

- **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 elle-même le chemin de l'autonomie en y étant accompagnée de manière adaptée.



EMERGENCE DE MODELES HYBRIDES

DES PARTENARIATS AU SERVICE DE L'INNOVATION SOCIETALE

La réponse aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles, incite l'Entreprise Responsable à co-construire avec des structures d'intérêt général des modèles hybrides. Ces modèles présentent 4 spécificités :

- **Produits et services** : l'offre doit être adaptée autour de **3 accessibilités** : financière, accès à l'information, et lieu d'accès.
- **Pratiques et processus** : la **chaîne de valeur** tient compte de la spécificité des différents acteurs (**connaissance et capacité d'accompagnement des structures d'intérêt général, capacité industrielle des entreprises, et intégration dans les politiques publiques**).
- **Modèle économique** : la spécificité du modèle hybride est de ne **pas être rentable sans une mixité de leviers (investissement R&D, bénévolat, solvabilisation par la valorisation des coûts évités)**.
- **Gouvernance** : que ce soit au travers de structures dédiés (« joint-venture ») ou de structure de gouvernance multipartite ad hoc, **le modèle de gouvernance doit tenir compte des diversités fondamentales de prise de décision et de fonctionnement des partenaires.**

⁴ Economie mauve : économie de la culture et du savoir vivre Français

CADRE TECHNIQUE POUR FAVORISER L'INNOVATION SOCIETALE

L'ENTREPRISE RESPONSABLE NECESSITE UN CADRE ADAPTE

Ce cadre de référence doit en effet selon nous prévoir les **4 axes suivants** :

- 1- **Juridique** : 3 axes pour favoriser les partenariats (permettre l'expérimentation, proposer un cadre de gouvernance collective et un mode de conventionnement adapté).
 - a. **Permettre l'expérimentation** : comme le souligne François SOULAGE, les processus de politiques publiques étant très encadrés, ils laissent peu de place à l'initiative et moins encore à l'innovation. Le Secours Catholique réclame un « droit à l'expérimentation » qui consisterait à disposer d'un cadre juridique souple permettant de tester de nouvelles solutions dans le cadre de politiques publiques et de pouvoir ainsi en fonction de son évaluation être force de proposition auprès de la Puissance publique.
 - b. **Cadre de gouvernance collective** : ce point, souligné par l'Action Tank HEC est un point essentiel pour favoriser l'émergence de modèles hybrides, en respectant la position de chacun des partenaires pour sa contribution.
 - c. **Mode de conventionnement** : les seuls modes de convention entre les entreprises et les structures d'intérêt général sont le mécénat d'une part et la prestation de service d'autre part. La première n'est pas adaptée dans le cadre de R&D sociétale pour l'entreprise, et la seconde met en risque le statut fiscal de la structure bénéficiaire (notamment pour les associations d'intérêt général) si le partenariat est structurant. Il convient donc de proposer un cadre juridique de partenariat de R&D adapté à l'innovation sociétale.

- 2- **Financier** : l'accès aux financements est une clé majeure des projets d'innovation pour permettre aux initiatives les plus prometteuses de changer d'échelle (à la fois au travers de l'accès aux dispositifs de droit commun et de l'émergence de nouveaux outils).
 - a. **Donner accès à l'innovation sociétale aux dispositifs de droit commun ouverts à l'innovation technologique** : OSEO, CIR...
 - b. **Etendre le périmètre de la finance solidaire** : notamment au travers de l'Assurance Vie
 - c. **Innovier avec de nouveaux outils** : FISE, Social Impacts Bonds... Ces nouveaux outils pourraient être prioritairement orientés sur l'émergence de la 3^{ème} économie « passerelle », et notamment pour répondre en priorité aux problèmes de « double peine ». Ce fléchage permettrait de lever les freins légitimement posés par la CPCA concernant l'économie de solidarité publique et privée.

- 3- **Fiscal** : pour favoriser l'investissement sociétal il sera nécessaire de compenser pour partie une prise de risque plus élevée (par nature l'investissement sociétal est plus risquée) et une rentabilité moindre (par définition le rendement des investissements seront plus faibles). Ce ratio risque/rentabilité doublement pénalisant doit pour partie être pris en compte.
 - a. **Avantages fiscaux** : tant auprès des consommateurs / salariés / épargnants que des structures d'investissements (investisseurs et entreprises), il convient de poser un principe de fiscalité encourageante stable dans le temps (ce dernier point est tout autant structurant que le montant de la défiscalisation à un moment où l'instabilité fiscale est tout autant décourageante que la faiblesse du rendement).
 - b. **Système de bonus / malus** : notamment en matière de gestion de la « double peine »⁵ des expérimentations pourraient être conduites.
 - c. **Fondations et mécénat** : la encore l'instabilité fiscale est une véritable contrainte. Au-delà de la territorialité, la remise en cause de la redistribution comme mission d'intérêt général risque de condamner toutes structures redistributrices, notamment les fondations d'entreprises, à revoir en profondeur leur politique d'affectation des fonds (cf position du CFFF). Même si les 0,5 Mds€ de redistribution des fondations ne représentent qu'un peu moins de 15% de l'affectation totale des fonds disponibles, ils sont particulièrement structurants pour l'innovation, notamment à son amorçage. Il convient donc de consolider la position des fondations redistributrices ainsi que celle du mécénat (qui ne peut aucunement être comparée à une niche fiscale).

- 4- **Technique** : accompagner l'Entrepreneariat Responsable et développer des outils d'évaluation de l'utilité sociétale pour valoriser les résultats.
 - a. **Accompagnement des entrepreneurs** : assurer une articulation entre les parcours sur 4 temps majeurs du développement de l'Entreprise Responsable : création, développement, construction de partenariats stratégiques, transmission
 - b. **Accompagnement à la stratégie** : au-delà des questions techniques (juridiques, fiscales, financières, RH, marketing, SI...), les dirigeants des Entreprises Responsables ont besoin d'être accompagnés professionnellement au moment crucial de leurs choix stratégiques (positionnement, stratégie de croissance, modèle économique, gouvernance). Le conseil est de nature très différente de l'accompagnement à la mise en œuvre. Il nécessite des compétences et des modalités d'intervention différentes et adaptées. Les PME-R (PME Responsable), quel que soit leur statut, à projet à forte utilité sociétale devraient disposer d'un accompagnement adapté à leur besoin. Concernant les associations d'intérêt général, une expérimentation innovante a été menée en partenariat avec la CPCA, la Caisse des Dépôts, l'Avise, les métiers du conseil et AG2R LA MONDIALE auprès d'une centaine de structures. Cette expérience pourrait servir de base à une réflexion sur son extension pour les Entreprises Responsables (PME / PMA). Un point particulier sera apporté sur les modèles économiques hybrides. Le RAMEAU mène une recherche appliquée depuis 3 ans sur ce thème, et les premiers résultats seront prochainement publiables.

⁵ Voir étude BCG sur le surcoût des produits et services de première nécessité pour les populations les plus fragiles.

- c. **Evaluation de l'utilité sociétale** : il existe à ce jour une cartographie intéressante des méthodologies provenant tant du monde académique (ESSEC par exemple) que des praticiens (l'Avisé a fait un remarquable travail de modélisation des 6 dimensions d'utilité sociétal). Force est de constater que les démarches sont encore à un stade expérimental, et qu'aucune n'est encore parfaitement stabilisée. S'il n'est donc pas possible d'avoir un référentiel « universel » à ce jour, il est essentiel de valoriser les différentes contributions et d'articuler les synergies. De même, dans une approche très opérationnelle tenant compte du contexte de raréfaction des fonds publics, il semble utile d'inciter les méthodes de « coûts évités ». Bien que ces approches « macro » soient parfois un peu réductrices, elles peuvent donner des estimations intéressantes qui pourront ensuite être validées *a posteriori* par des évaluations de mesure d'impact plus précises. Sur ce thème, il nous semble important de rester particulièrement pragmatique dans un premier temps.

IMPULSER LA DYNAMIQUE D'INNOVATION SUR LES TERRITOIRES

IRRIGUER ET ACCOMPAGNER LES INITIATIVES NOVATRICES

Le mouvement est en cours sur les territoires, notamment à l'initiative de PME innovantes. Il montre que toute organisation peut initier une action de coopération à la fois pour répondre aux enjeux du territoire et à ses propres défis. Dans ce cadre, 2 conditions sont nécessaires :

1- Valoriser les initiatives pionnières :

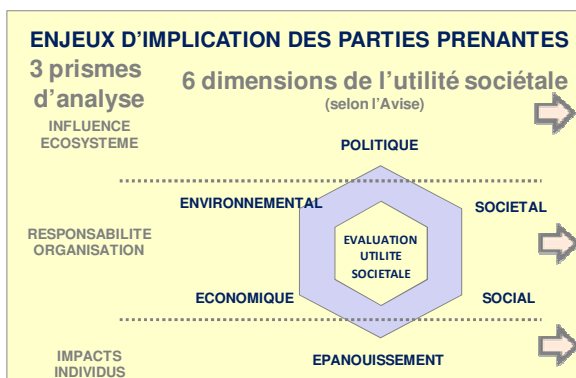
- Territoire** : valoriser les démarches et les coopérations pour répondre aux enjeux communs du territoire (cf. le plan quinquennal de l'Observatoire national des partenariats).
- Entreprises** : valoriser les initiatives remarquables des entreprises, y compris la dynamique territoriale des PME (cf. Guide MEDEF « vers de nouvelles alliances ! » - à sortir en avril 2013-, promotion des 100 entreprises remarquables d'Initiative France).
- Structures d'intérêt général** : valoriser les dynamiques de partenariats privés en fort développement (cf. Guide CIDES : « partenariats stratégiques associations / entreprises »).
- Partenariats novateurs** : valoriser les différentes formes de coopération – mécénat, pratiques responsables, coopération économique, innovation sociétal (cf. Guide ORSE « partenariats, vers l'innovation sociétal ! »).

2- Promouvoir un accompagnement des transformations adapté aux besoins :

- Territoire** : favoriser un accompagnement des territoires (cf. étude ARPEA-Collectivités Territoriales, étude CBE Lille Métropole, étude La Poste en Poitou-Charentes, étude MEDEF « partenariats associatifs »).
- Entreprises** : encourager les démarches RSE (cf. méthode GPS-CJD, DD-FEP, « label agir pour notre avenir » Generali, étude « Innovation et PME »).
- Structures d'intérêt général** : valoriser les nouvelles dynamiques d'accompagnement (cf. Dispositif national d'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de la CPCA, « bénévolat de consolidation » de la RATP).
- Partenariats novateurs** : accompagner les partenaires (cf. laboratoire régional des partenariats - Alsace Active).

CIBLES PRIORITAIRES

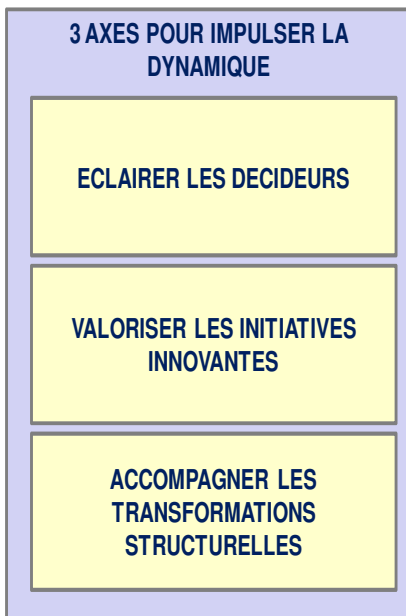
3 CIBLES PRIORITAIRES POUR ASSURER UN EFFET DE LEVIER



- ✓ Cible 1 : **Les institutionnels et représentants des différentes parties prenantes** (Pouvoirs publics, Entreprises, Syndicats, Associations, Académiques)
- ✓ Cible 2 : **Les acteurs de terrain** (4 cibles complémentaires)
 - Les investisseurs
 - Les grandes entreprises
 - Les PME
 - Les entrepreneurs sociaux
- ✓ Cible 3 : **Les citoyens**

PLAN D' ACTIONS

10 MESURES POUR REUSSIR UN PLAN NATIONAL COHERENT



AXE 1 : ECLAIRER LES DECIDEURS

- ✓ Mesure 1 : **Lancer une réflexion sur la 3^{ème} économie « passerelle » fondée sur l'innovation sociétale et les modèles hybrides** (CESE / avec déclinaison territoriale CESER)
- ✓ Mesure 2 : **Recenser les pratiques partenariales sur les territoires** (CDC/ARF)
- ✓ Mesure 3 : **Analyser les modèles économiques hybrides sur la base d'expérimentations**

AXE 2 : VALORISER LES INITIATIVES INNOVANTES

- ✓ Mesure 4 : **Pour les grandes entreprises, promouvoir les modèles d'investisseur sociétal à partir d'initiatives telles celles du Fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE** (Interministériel)
- ✓ Mesure 5 : **Pour les PME, promouvoir les dynamiques partenariales comme levier opérationnel de la RSE à partir d'initiatives telles « Agir pour notre Avenir » et FEP** (Plan Nat. Dev. RSE)
- ✓ Mesure 6 : **Pour les territoires, promouvoir les modèles d'animation territoriale des partenariats à partir d'initiatives comme celles d'Alsace Active** (CDC/ARF)

AXE 3 : ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES

- ✓ Mesure 7 : **Accompagner professionnellement les partenariats en mobilisant les métiers du conseil** (CDC / Syntec Conseil en Management)
- ✓ Mesure 8 : **Pour les structures d'intérêt général, accompagner professionnellement leurs transformations stratégiques à partir des réflexions sur l'accompagnement associatif** (CPCA)
- ✓ Mesure 9 : **Favoriser les expérimentations innovantes grâce à un cadre structurel adapté** (juridique, fiscal, financier et technique-cf. Annexe)
- ✓ Mesure 10 : **Envoyer un signal fort en faveur des citoyens et des financiers** (Plan Nat. Développement RSE)

PARTIE 1 - BILAN D'UN DIAGNOSTIC PARTAGE

Avant d'engager une analyse des enjeux de l'innovation sociétale au travers de la coopération, il convient donc de **clarifier la terminologie employée**. Il est toujours difficile de définir des concepts en émergence. Les mots sont alors souvent trompeurs car chacun y met une définition différente. La difficulté est en effet que la définition ne s'imposera d'elle-même que comme la résultante du processus d'innovation. En amont, il ne s'agit donc pas de vouloir créer un consensus autour d'une définition partagée, mais que chacun puisse définir clairement sa conception afin de pouvoir s'assurer de la bonne compréhension de ses interlocuteurs. Ainsi, pour lever toute ambiguïté, le lecteur trouvera en annexe une série de définition lui permettant d'identifier ce que Le RAMEAU entend par : parties prenantes, modèle de gouvernance, innovation sociétale, partenariat stratégique, modèle hybride, évaluation de l'utilité sociétale. A partir de ces hypothèses de travail, chacun pourra donc se positionner avec sa propre définition des mots employés.

Débutons donc nos propos par la **définition la plus structurante de nos travaux : l'Entreprise Responsable**. Nous la qualifions par sa capacité à innover pour répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles, ainsi que par son habileté à travailler en synergie avec son écosystème, notamment en partenariat avec la biodiversité entrepreneuriale. La question de la pertinence de son action ne s'analyse pas seulement au regard d'une meilleure prise en compte des attentes de ses parties prenantes et de sa maîtrise de ses externalités. L'Entreprise Responsable se caractérise par une recherche permanente de nouveaux ressorts de croissance dans une dynamique prospective. Elle sait que la tactique d'adaptation n'est plus suffisante pour assurer sa performance, voire sa survie. Il convient pour elle d'anticiper, de capter les signaux faibles, et de prendre l'avantage en innovant en tenant compte de tous les besoins, y compris ceux des publics et des territoires fragiles. Pour ce faire, la force de l'Entreprise Responsable tient dans sa capacité à connaître son écosystème et à se positionner là où elle apporte une valeur ajoutée maximale en complémentarité avec d'autres acteurs, souvent devenus partenaires pour faire effet de levier sur la création de richesse ainsi développée.

I. L'innovation sociétale au cœur de la transformation de la France

1. Faire face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux

En 2012, la France dénombre entre 400 et 600.000 personnes⁶ de plus sous le seuil de pauvreté par rapport à l'année précédente. 8,6 millions de personnes, soit 14,1% de la population française, sont en situation de précarité. Il ne s'agit plus seulement d'une minorité marginale pour laquelle le devoir de solidarité s'impose mais d'un phénomène de masse pour lequel il convient d'inventer des solutions à la mesure de la situation.

L'exemple de la lutte contre l'exclusion n'est pas le seul domaine de transformations structurantes. Le même raisonnement peut être appliqué avec l'apparition de la médecine personnalisée. Avec 3 millions de personnes en France atteintes de maladies rares, et 30 millions au niveau européen, si la prévalence de chaque maladie est rare, le nombre de patients ne l'est pas au regard de la diversité de ces maladies.

Ainsi de nombreuses causes nécessitent une large mobilisation : habitat, vieillissement de la population, environnement, handicap, éducation, culture...

Dernier exemple, l'emploi est l'une des priorités nationales. Le modèle socio-économique était fondé sur un emploi stable. Cette réalité a structurellement changé : les personnes qui sortent du système n'y reviennent plus, mais plus encore 1,8 millions de travailleurs sont concernés par la pauvreté. Ainsi, même l'emploi ne préserve plus des situations de grande fragilité. Il est donc urgent de s'attaquer avec des actions de grande ampleur à ce phénomène dans la mesure où nos systèmes de protection ne peuvent déjà plus faire face.

Chacun semble maintenant convaincu que notre capacité collective à co-construire des solutions entre acteurs différents est la meilleure solution pour répondre à l'ampleur des défis. Cette co-construction est plébiscitée par le citoyen. Selon une récente étude de l'Observatoire national des partenariats⁷, 84% des Français considèrent qu'il est urgent qu'associations et entreprises agissent ensemble pour résoudre les problèmes de société.

⁶ Sources : Secours Catholique et Fondation Abbé Pierre

⁷ Source : Etude ARPEA-Citoyens, OpinionWay-Comisis, Novembre 2012

Selon les mêmes sources⁸, du côté des associations, 74% des dirigeants estiment qu'ils ont une responsabilité afin d'éclairer les entreprises dans leur RSE – Responsabilité Sociétale de l'Entreprise -, et 58% des dirigeants d'entreprises estiment que les enjeux des relations associations – entreprises sont ceux de l'innovation et de la performance.

Si les partenariats PPP (Public, Privé lucratif et Privé non lucratif) deviennent des outils plébiscités, les modèles de partenariats équilibrés, durables, ayant démontré leur utilité sociale sont encore rares. Ils restent, pour beaucoup, à inventer.

2. Une dynamique en marche pour co-construire le bien commun

Le mouvement de co-construction est déjà enclenché. Il est encore peu visible car comme toute démarche stratégique, il faut du temps pour en voir les effets. Pourtant, les travaux de recherche du RAMEAU prouvent que l'accélération est visible depuis 3 ans. Il faudra encore être patient avant que les résultats ne soient réellement évaluables, mais les premiers signes sont là.

Bien des domaines d'actions permettent d'illustrer ce mouvement. Les entreprises s'impliquent de plus en plus. En fonction de leur cœur de métier, elles identifient les enjeux sociétaux où elles sont le plus légitimes pour agir. Quel que soit le modèle du partenariat⁹ choisi (mécénat, pratiques responsables, coopération économique ou innovation sociétale), de nombreuses initiatives sont en cours : le Crédit Foncier avec SNL sur l'habitat solidaire et durable, la Banque Postale avec l'Adie sur l'accessibilité bancaire, Renault avec Voiture & Co sur la mobilité durable pour tous, Essilor avec un réseau d'associations sur l'optique solidaire, Generali avec les fédérations sportives sur le sport responsable, Danone avec la Croix Rouge sur la nutrition infantine, GDF SUEZ avec les PIMMS et FACE¹⁰ sur la médiation sociale, SFR avec Emmaüs Défi sur la téléphonie solidaire...

Que l'initiative provienne de l'association ou de l'entreprise, les coopérations pour inventer ensemble des solutions adaptées aux besoins des personnes et des territoires les plus fragiles sont essentielles. Il ne s'agit pas seulement de partenariats avec de grandes entreprises. Les PME aussi se mobilisent pour concevoir des solutions innovantes avec le secteur associatif. Par exemple, l'agence ICOM, après avoir soutenu dans le cadre du mécénat une troupe de théâtre, a eu l'idée de développer avec elle ainsi qu'avec une association environnementale une web-série pour encourager le changement des comportements en matière de développement durable. Résultat : les 3 partenaires ont non seulement fait émerger une solution originale de mobilisation sur les changements de pratiques, mais ont chacun enrichi leurs propres actions.

D'autres PME sont toutes aussi novatrices : Body Nature, Millet, Sofraser, Pollet... Ainsi, il n'est pas surprenant que 74% des dirigeants de PME¹¹ considèrent que les partenariats avec les acteurs d'intérêt général peuvent être source d'innovation.

La dynamique ne se limite pas à des initiatives individuelles sur le plan national et territorial, le mouvement est aussi collectif. Des signes symboliques montrent en effet que la co-construction est en marche :

- **Processus de dialogue sociétal renforcé entre les parties prenantes** : après les Grenelles, le Forum Social, la Conférence environnementale, la Conférence de la lutte contre la pauvreté, c'est maintenant les Assises de l'entrepreneuriat qui réunissent les 6 parties prenantes du dialogue sociétal (Etat, Parlementaires, Collectivités territoriale, Entreprises, Syndicats et Associations).
- **Accord du dialogue social du 11 janvier 2013** : cette négociation marque une avancée historique en matière d'équilibre flexibilité / sécurité. Les partenaires sociaux ont réussi à établir un équilibre qui devient une référence Européenne en la matière. Tout reste à faire, et l'exemple de l'Allemagne montre que cela prend du temps, mais l'impulsion est là pour faire converger le social et l'économique.
- **Loi sur l'Economie Sociale et Solidaire** : aux côtés des trois modèles traditionnels de gouvernance - publique, entrepreneuriale « classique » et paritaire -, la reconnaissance des quatre modèles de l'ESS (associatif, coopératif, mutualiste et fondation) vient enrichir le panorama des formes d'entreprendre. La diversité des modèles est une richesse pour permettre d'adapter les solutions de gouvernance en fonction des sujets traités. Aucune forme n'étant universelle par nature, cet élargissement permet d'ouvrir les champs des possibles et de reconnaître la valeur de chacun des modèles.

⁸ Source : Etudes ARPEA-Associations, CPCA-Comisis, 2010 et ARPEA-Entreprises&Territoires, Comisis 2011

⁹ Voir définition dans la seconde partie de la note

¹⁰ Point d'Information et de Médiation Multi Services ; Fondation Agir Contre l'Exclusion

¹¹ Source : Etude innovation sociétale pour le CJD et Le RAMEAU, OpinionWay-Comisis, Juillet 2011

- **Délibération sur les filières d'avenir** : après celle que les partenaires sociaux ont menée sur la compétitivité et les indicateurs de performance économique depuis 2005, cette nouvelle délibération sur l'approche des nouvelles sources de croissance française qui devrait aboutir dans les prochaines semaines est une avancée significative sur une vision partagée des priorités et des opportunités pour la France en matière de croissance économique. Valoriser nos filières d'excellence et nos atouts au regard des besoins en France, en Europe et dans le Monde est en effet une manière efficace de mettre en avant les forces qui permettront à la France de consolider sa position et de développer son rayonnement.

Il ne s'agit pas de faire du « copier/coller » au travers d'un benchmark international, mais bien d'inventer de nouvelles solutions au regard de notre force économique française ainsi que de son articulation avec la dimension européenne des enjeux. Pour réussir, il est nécessaire de concilier l'économique et le social.

C'est au regard du fruit de ces dialogues multilatéraux que l'émergence de nouvelles formes de coopération doivent être analysées. C'est d'ailleurs l'un des points soulignés à Davos. Pour assurer la croissance et l'emploi, notamment des jeunes, il faut à la fois de nouveaux moteurs de croissance mais aussi une capacité renforcée des autorités et des élites à créer la confiance.

Cette confiance se traduira par notre capacité collective à répondre aux besoins des fragilités des personnes et des territoires. L'émergence de nouveaux besoins, notamment sociaux, ne peuvent être l'apanage d'une seule économie, fusse-t-elle sociale et solidaire. C'est bien la coopération entre les différentes formes d'entrepreneuriat qui permettra de construire ensemble des solutions à la hauteur des enjeux.

3. Engager une dynamique d'innovation sur les filières en croissance

Répondre ensemble aux besoins et être toujours plus pertinents sur les solutions nouvelles à créer, voilà les objectifs des Entrepreneurs Responsables.

a. Répondre aux fragilités grâce à l'émergence d'une 3^{ème} économie

La première exigence est de répondre aux fragilités. Illustrons notre propos avec un exemple en matière de précarité énergétique. GDF SUEZ développe une coopération poussée avec le secteur associatif. Le programme ISIGAZ pour la formation sur la sécurité et la consommation d'énergie n'aurait pas pu se développer sans un partenariat étroit avec un large réseau de plus de 200 associations. Résultat : ce programme a permis d'accompagner 710.000 personnes en zone urbaine sensible depuis 2006. Non seulement, ces alliances ont permis de définir la forme d'accompagnement la plus adaptée à ces publics fragiles, mais aussi elles permettent d'intervenir auprès de ces populations là où ni l'entreprise, ni les Pouvoirs publics ne peuvent le faire. A la force de frappe de l'entreprise, s'est ainsi ajouté le savoir-faire associatif.

Cet exemple prouve l'efficacité des partenariats stratégiques pour déployer à grande échelle des solutions adaptées à des besoins très spécifiques, mais poussons plus loin l'analyse.

Notre modèle économique et social se fonde sur la capacité à créer de la richesse économique pour permettre une redistribution, cadre de la solidarité nationale. Le modèle s'est ainsi construit autour de 2 réponses : l'économie de marché pour satisfaire aux besoins de consommation, et l'économie de solidarité pour répondre aux fragilités. Cette dernière s'appuie à la fois sur la capacité publique et sur la mobilisation privée au travers des structures d'intérêt général. La proportion des contributions publiques et privée dans cette économie de la solidarité varie selon les pays (70/30 en France, 30/70 aux Etats Unis par exemple).

En France, depuis la décentralisation, l'augmentation significative des besoins a renforcé le rôle structurant des associations d'intérêt général. Le secteur privé d'intérêt général assure trois missions complémentaires : être opérateur des fragilités en complément de la puissance public, expérimenter de nouvelles solutions au plus près du terrain, et permettre une meilleure prise en compte des personnes et des territoires fragiles.

Le modèle bipolaire entre l'économie de marché, portée par les entreprises, et l'économie de solidarité, portée par les Pouvoirs publics et les associations d'intérêt général, a assuré l'équilibre de notre modèle économique et social ainsi que son développement depuis l'après guerre. Il a démontré son efficacité, mais aussi ses limites.

L'accroissement des fragilités nécessite qu'aux côtés des ces modèles émerge une troisième solution : l'économie « passerelle », fondée sur une coopération renforcée sur la zone de transition entre l'économie de marché et l'économie de solidarité.

En effet, la progression des fragilités ne permet plus de rester sur cette segmentation binaire. Sur les 8,6 millions de français sous le seuil de pauvreté, 0,6 millions sont en grande précarité (ce chiffre est stable depuis 20 ans), et il est naturel pour cette catégorie de poursuivre notre principe de solidarité nationale. Pour les autres, il convient de réfléchir si l'émergence de modèles hybrides ne peut pas permettre de mieux répondre à leurs besoins. Les moyens mobilisés dans le plan quinquennal de lutte contre l'exclusion s'élèvent à 2,5 Mds€. C'est beaucoup dans le contexte économique actuel, mais c'est 10 fois moins que les besoins estimés par l'Observatoire de la Commission Européenne !

Les Pouvoirs publics ne pourront pas y répondre seuls. Les nouveaux besoins appellent donc de nouvelles façons d'entreprendre. L'Entrepreneur Responsable, quel que soit son statut, se caractérise par la façon dont il assure sa mission et les cibles de populations qu'il adresse.

La prise en compte de cette 3^{ème} économie se justifie à deux niveaux :

- **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 hybrides¹².
- **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 elle-même le chemin de l'autonomie en y étant accompagnée de manière adaptée.

Pour mettre en place cette économie « passerelle », il convient d'analyser et de segmenter les besoins non pas en 2 mais en 3 segments : consommation, fragilité et la phase de transition de l'un vers l'autre que nous appellerons « passerelle ». Cette approche économique et sociale peut s'appliquer à la majorité des marchés de croissance.

Cette dynamique permettrait en particulier de s'attaquer au phénomène de la « double peine ». Rappelons que les publics fragiles sont en effet parfois en situation de payer plus cher certains services. Selon l'étude récente du BCG¹³, c'est près de 500 € de « sur-dépense » annuelle pour plus de 3,5 millions de ménages. En tenant compte de l'analyse du Secours Catholique qui précise que la « zone de risque » du surendettement est autour de 100/150 € par mois ; c'est près de la moitié de cette fragilité qui pourrait être maîtrisée avec des solutions adaptés contre la double peine.

Soulignons que la question de l'Entreprise Responsable ne se limite pas à son niveau de contribution à l'économie de solidarité, par le mécénat par exemple, mais bien aussi dans le positionnement qu'elle prend dans cette nouvelle économie émergente. Ajoutons que depuis 2008 avec l'amplification la crise, les entreprises ont d'autant mieux perçu ce phénomènes qu'elles se sont pour partie tournées vers de nouveaux potentiels de croissance au Sud où il est indispensable de tenir compte des fragilités pour concevoir les produits et services adaptés aux besoins des populations.

Compétitivité et solidarité sont donc liées. Il n'y a pas de capacité à répondre aux fragilités sans croissance durable, et cette dernière ne peut être envisageable sans une justice sociale permettant d'éviter une économie inégalitaire à plusieurs vitesses.

b. Renforcer l'innovation sur les marchés en croissance

Au-delà de la réduction des fragilités, cette 3^{ème} économie impacte toutes les économies. En réduisant les coûts des politiques publiques, elle permet de concentrer les efforts de l'économie de solidarité sur les plus fragiles et donc de mieux accompagner leurs parcours qui nécessitent une attention et des moyens tous particuliers pour permettre aux bénéficiaires d'évoluer vers l'économie « passerelle ». Par ailleurs, en favorisant une R&D appliquée sur les nouveaux besoins, la 3^{ème} économie permet d'innover y compris dans l'économie de marché.

Le cas de l'AFM est un excellent exemple : grâce au Téléthon, l'Association Française de Myopathie invente la médecine de demain autour des biothérapies génétiques et cellulaires. Face à l'émergence de la médecine personnalisée, la dynamique de coopération - chercheurs / Pouvoirs publics / associations de patients / industrie pharmaceutique - est une avancée considérable pour trouver ensemble les modèles adaptés.

¹² Voir définition dans le glossaire en fin de note

¹³ BCG-Entreprise et pauvreté : qualification de la "double-peine" et enjeux pour les entreprises, avril 2011

Au-delà des maladies rares, c'est toutes les maladies fréquentes qui bénéficient de la recherche sur les maladies les plus complexes. L'innovation consiste d'abord à concevoir les traitements. Dans un second temps, il s'agit de définir un processus de chemin du médicament adapté à la nécessaire efficacité thérapeutique pour les maladies rares (le faible nombre de patients nécessite d'inventer des modes d'essais cliniques adaptés en anticipant dans les phases amont). Enfin, le modèle économique devra nécessairement être adapté afin de trouver les solutions de production et de financement des traitements.

C'est aussi une triple innovation : produit / processus / modèle économique. L'AFM ne peut la réussir que grâce à une stratégie partenariale. L'utilité sociétale d'une telle démarche se mesure à 3 niveaux :

- **Social** : il s'agit en premier lieu de trouver des solutions adaptés pour répondre aux besoins des 3 millions de malades et de leurs familles. Guérir alors que cela semblait impossible est bien le fruit du combat acharné de familles depuis 50 ans.
- **Economique** : l'exemple démontre qu'il est possible de répondre aux fragilités dans le cadre d'un modèle économique viable. Il s'agit là de pistes très intéressantes où la France peut innover et devenir pionnière de nouvelles solutions. La compétitivité équitable ainsi impulsée peut devenir des leviers de croissance pour la France, et par voie de conséquence un vivier d'emplois pérenne.
- **Sociétal** : les modèles hybrides de coopération et de modèle économique aussi créé montre que les solutions peuvent être développées à grande échelle tout en respectant l'équilibre des forces en présence.

Etre leader sur le marché mondial des biothérapies n'est pas un objectif anodin dans la capacité de la France à rayonner à l'international !

Ainsi, au-delà de la seule compensation et d'une juste préoccupation des plus fragiles d'entre nous, la coopération entre la diversité des acteurs peut s'étendre sur l'ensemble de l'économie. **La plupart des moteurs de croissance pourrait s'enrichir d'une créativité et d'une efficacité renforcée grâce à une meilleure coopération** : économie mauve, croissance verte, transition énergétique, révolution numérique, mobilité, services de proximité... Autant de marchés de croissance aptes à développer de la richesse économique et de l'emploi de qualité qui méritent de s'enrichir de démarches partenariales plus systémiques.

c. S'appuyer sur les dispositifs paritaires pour les expérimentations

L'innovation nécessite des moyens d'expérimentation à la hauteur des enjeux. Au-delà de l'action partenariale engagée individuellement par les organisations, les dispositifs gérés par les partenaires sociaux offrent l'opportunité d'être force de proposition en soutenant des expérimentations/ initiatives innovantes :

- **Emploi** : de nombreuses initiatives de passerelles vers l'emploi au travers des parcours d'insertion ainsi que d'accompagnement à la transition. Les liens entre les SIAE et les entreprises se sont largement renforcés, et il convient de poursuivre la dynamique, notamment en inventant de meilleure phase de transition. Une démarche volontariste permettra d'éviter une réglementation par quotas dont chacun sait que l'efficacité est limitée. La situation nécessite une intensification des expérimentations innovantes pour aider les entreprises à faire entrer progressivement les publics fragiles dans l'emploi. Les structures d'insertion ont le professionnalisme pour assurer l'accompagnement qui est complémentaire à celui de l'entreprise.
- **Formation** : seulement 9% des chômeurs ont accès à la formation. L'instauration d'un compte personnel de formation en remplacement du DIF permettra sans doute une amélioration de cette situation. Là encore des expérimentations favorisant une meilleure appréhension des filières d'avenir sont à développer.
- **Logement** : Action logement (ex 1% logement) sera en priorité une offre vers les salariés en mobilité ou entrant sur le marché du travail, régulant mieux l'accès de transition. Le logement très social pour sortir des centres d'hébergement est aussi un axe important à privilégier lorsque l'on rappelle que ces derniers ont accueillis 22% de personnes en plus en 2012, et que 1/4 des bénéficiaires sont des travailleurs pauvres.
- **Santé** : l'action sociale des régimes de retraite est non seulement depuis 60 ans un « dernier filet » de protection, mais aussi un formidable vivier d'expérimentations innovantes. Après l'aide individuelle, l'action collective, le soutien aux initiatives, c'est un 4^{ème} métier d'investisseur sociétal qui émerge. L'action individuelle des groupes de protection sociale (GPS) ainsi que l'action collective pilotée par AGIRC ARRCO est un puissant levier d'innovation sociétale.
- **ISR** : la gestion paritaire a aussi joué un rôle important dans le développement de l'ISR, notamment au travers de la gestion des fonds de réserve des retraites par les GPS.

L'un des exemples les plus remarquables d'articulation avec les politiques paritaires a été initié par AG2R LA MONDIALE. Entre leurs activités « d'action sociale », et leurs fondations, ce Groupe a inventé un troisième outil au service du bien commun. Il s'agit d'un fonds d'innovation radicalement novateurs tant par ses méthodes que par les moyens mis en œuvre. Structuré autour des 4 enjeux du vieillissement (prévention santé, emplois des seniors, habitat adapté et « prendre soin » des aidants), le fonds identifie les initiatives les plus innovantes, il leur donne les moyens de développer à grande échelle leurs solutions, et il les aide à mettre en évidence des synergies structurantes entre acteurs de leur écosystème (25 projets d'envergure sont soutenus dans ce cadre - citons par exemple : Adie, Cocagne, Curie/Siel Bleu, Unis-Cité). Les premiers résultats sont très significatifs¹⁴.

Ainsi, les trois exemples de cette première partie illustrent concrètement l'utilité de nouveaux modes de coopération dans 3 domaines stratégiques en matière de potentiel de croissance économique et social :

- **Précarité énergétique** : le programme ISIGAZ de GDF SUEZ.
- **Médecine de demain** : la recherche sur les biothérapies de l'AFM
- **Vieillesse de la population** : le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE autour de 4 enjeux du vieillissement (prévention santé, emplois des seniors, habitat adapté et « prendre soin » des aidants).

II. La coopération, force démultiplicatrice de solutions

Répondre aux nouveaux besoins passera donc notamment par l'hybridation des modèles.

4. Articuler la complémentarité des positionnements

Lorsqu'est évoquée la question de l'hybridation, le premier réflexe est de penser à l'émergence de structures hybrides. C'est le cas de l'entrepreneuriat social – modèle hybride entre mission d'intérêt général et modèle entrepreneurial –. C'est en effet une piste de solution prometteuse. Il se développe depuis 2005, et représente aujourd'hui en France environ 50.000 structures. Pourtant, cette nouvelle forme d'entrepreneuriat ne pourra répondre seule à l'ampleur des besoins. A l'image du développement de nos PME en France, elles sont confrontées aux mêmes difficultés de changement d'échelle. Les plus belles réussites ont à ce jour quelques milliers de salariés.

L'entrepreneuriat sociale est donc nécessaire mais pas suffisant. Il convient donc d'encourager et de promouvoir cette forme d'entrepreneuriat, tout en favorisant en parallèle le développement de nouvelles alliances entre acteurs « classiques » : entreprises, associations d'intérêt général et Pouvoirs publics. En effet, il convient d'encourager la diversité et la complémentarité. Chaque modèle présente ses avantages et ses limites. Le mythe de la solution unique est dépassé. Pour répondre à l'ampleur des enjeux, la solution pertinente est la coopération entre l'ensemble des acteurs dans le respect de la biodiversité des formes d'entreprendre. C'est dans l'équilibre et la coopération que se trouvent les principales sources d'innovation.

Ce mode d'entreprendre en coopération entre acteurs de biosphère différentes se développe en particulier entre les entreprises et les structures d'intérêt général, notamment les associations qui en représente le modèle dominant. Depuis le milieu des années 2000, les modèles de partenariats¹⁵ sont en pleine mutation pour répondre aux nouveaux besoins.

¹⁴ Voir la présentation de la typologie des partenariats dans la dernière partie de la note.

¹⁵ Voir la présentation du modèle d'investisseur sociétal dans la dernière partie de la note.

Le positionnement de chacun des acteurs et leur contribution respective au bien commun sont de mieux en mieux appréhendés :

- **Entreprises** : créatrice de richesse, l'entreprise est le premier acteur de bien commun dans un pays. Il ne peut exister de modèle social que si la valeur ajoutée créée est suffisante pour en assurer la charge. Ainsi, si la question du partage de la valeur peut être sujet de vaste débat, la contribution de l'entreprise au bien commun n'en est pas une. La force de cet acteur est sa capacité à industrialiser à grande échelle les produits et services adaptés aux besoins de ses clients, mais aussi à couvrir en proximité ces mêmes besoins. L'articulation entre les grandes entreprises et les PME/TPE permet à la fois une capacité industrielle et une capillarité efficace pour répondre aux besoins du marché.
- **Structures d'intérêt général** : au-delà d'éventuelles missions déléguées par les Pouvoirs publics¹⁶, certaines structures (associations, fondations, structures d'insertion par l'activité économique...) portent des missions d'intérêt général « en propre » grâce à leur capacité de mobilisation et à leur proximité de terrain. Ces missions peuvent être de 4 natures :
 - o Eclairage sur les situations et les solutions (fonction d'expertise),
 - o Porte parole des publics les plus fragiles (fonction représentative),
 - o Capacité d'expérimentations innovantes (fonction de R&D sociétale),
 - o Gestion des situations « orphelines » (fonction « compensatrice / réparatrice »).L'une des spécificités du modèle privé d'intérêt général est sa capacité à mobiliser les énergies, notamment en temps au travers du bénévolat. Cette puissance de mobilisation est essentielle, notamment pour être en mesure d'accompagner les fragilités dans la durée. Cet accompagnement est une richesse indispensable tant par la force de frappe qu'elle représente que par la logique de solidarité qu'elle sous entend.
- **Puissance publique** : deux principaux leviers concernent nos propos. D'une part, il s'agit du pouvoir de régulation juridique et fiscal qui fixe les conditions d'un équilibre entre les différentes formes d'entrepreneuriat. D'autre part, il convient de souligner l'importance des politiques publiques qui affectent des moyens financiers et humains à certaines missions spécifiques, qu'elles soient assurées en propre ou au travers de délégations de service publique.

C'est la bonne articulation entre ces trois sphères qui permet d'inventer des solutions innovantes. Articuler les compétences plutôt que d'opposer les modèles. Construire en respectant l'ensemble de l'écosystème et reconnaître à chacun sa valeur. Quel que soit le statut et la forme d'entreprendre, le constat dominant est la nécessité d'une coopération renforcée entre acteurs pour trouver ensemble des solutions articulant les compétences, savoir-faire et spécificités de chacun. Les partenariats PPP (Public, Privé lucratif et Privé non lucratif) deviennent ainsi des outils plébiscités, y compris des entrepreneurs eux-mêmes qui y voient un moyen d'être à la fois plus innovant et plus performant.

5. Encourager la diversité des modèles de coopération

3 dimensions fondent un partenariat : les objectifs des partenaires, sa territorialité et sa temporalité.

Au-delà de l'articulation des acteurs, il convient aussi d'assurer un équilibre entre 2 autres dimensions :

- **Articulation des temps** : actions à courts termes et réflexions à moyens termes ; il convient de tenir compte de temporalités différentes entre les différentes formes d'entreprendre.
- **Articulation de l'espace** : international / national / territorial / virtuel ; l'articulation des espaces « géographiques » est aussi une nécessité afin d'éviter les « zones grises », lieux de toutes dérives.

¹⁶ Il convient de distinguer avec précision ce qui relève d'une part de l'initiative de la structure, et d'autre part des délégations de services publics qui sont elles le fruit d'un choix d'attribution de la Puissance publique à une structure privée qu'elle soit associative (ex / établissement pour personnes handicapées) ou entreprise (ex / mission d'accessibilité bancaire et de distribution postale).

La complexité tient donc aussi dans la temporalité et la territorialité des questions traitées. Vouloir trop rapidement répondre sans remettre dans son contexte et son écosystème serait une erreur. Ainsi, là encore, il convient de se méfier du « modèle universel » qui répondrait parfaitement à toutes les situations. En fonction des contextes, des maturités et des objectifs des partenaires, toutes les formes de coopération sont à encourager. Les entreprises et les structures d'intérêt général, qui mettent en place des partenariats, sont motivées par une palette d'objectifs différents. Certaines entreprises vont prioritairement chercher à mobiliser leurs collaborateurs autour d'un projet fédérateur et /ou à accroître le dialogue avec leurs parties prenantes ; alors que d'autres vont davantage viser à capter de nouvelles tendances ou faire évoluer leurs pratiques. Les associations peuvent, quant à elles, souhaiter tisser des relations avec les entreprises pour diversifier leurs ressources financières et humaines ; mais aussi renforcer l'impact de leur projet associatif au travers d'alliances nouvelles, notamment sur leurs projets d'innovation sociétale.

Les relations entre Entreprises Responsables (quelle que soit leur statut) et structures d'intérêt général se structurent autour de 4 catégories : le mécénat, les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale. Chacune répond à des besoins et des logiques différentes.

Afin d'illustrer concrètement la diversité des partenariats, le guide de l'ORSE¹⁷ présente 12 études de cas réalisées par Le RAMEAU. Elles décrivent l'enjeu de bien commun qui mobilise les partenaires, les objectifs de chacun, la description des actions ainsi que des moyens déployés, et enfin les résultats concrets de ces partenariats. Le tableau ci-dessous en donne les caractéristiques :

Association	Entreprise	Enjeu d'Intérêt général	Catégorie	Type	Taille	Territoire
Care	Société Générale	Droits des enfants	Mécénat	Mécénat traditionnel	GA / GE	International
Apprentis d'Auteuil	Fondation Paul Bocuse	Formation des jeunes en difficulté	Mécénat	Engagement actif	GA / Mut de PME	Régional
Emmaüs France	GDFSuez	Précarité énergétique	Mécénat	Partage d'expertise	GA / GE	National
Lions First Sight Madagascar	Essilor	Accès aux soins optiques	Innovation sociétale	Partage d'expertise	GA / GE	International
CRESUS	Banque Postale Financement	Surendettement	Innovation sociétale	Partage d'expertise	GA / GE	National
Emmaüs Défi	SFR	Fracture numérique/téléphonie	Innovation sociétale	R&D sociétale	PMA / GE	National
FIDH	Carrefour	Droits de l'homme	Pratiques responsables	Audit des pratiques	GA / GE	International
Jaccede.com	La Poste	Handicap	Pratiques responsables	Audit des pratiques	PMA / GE	National
Jardins de la montagne verte	Sati	Environnement	Pratiques responsables	Alternative d'intérêt général	PMA / PME	Régional
Emi Inter	Wolf	IAE	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	PMA / PME	Régional
DNDI	Sanofi	Accès aux médicaments	Coopération économique	Coopération économique	GA / GE	International
ARES	Norbert Dentressangle	Insertion	Coopération économique	Modèle hybride	PMA / GE	Régional

*GA : grande association – GE : grande entreprise – PME : petites et moyennes entreprises – PMA : petites et moyennes associations

Schématiquement, les coopérations se structurent autour de 2 niveaux d'impacts :

- **Améliorer les pratiques** : actions autour de la mobilisation des parties prenantes et le partage des expertises complémentaires. Citons le Groupe La Poste avec l'association Jaccede.com, 1^{er} guide internet des lieux à mobilité réduite, qui travaillent ensemble sur la question de l'accessibilité.
- **Inventer de nouvelles solutions** : l'innovation des produits et services, mais aussi autour de l'adaptation des chaînes de valeur et des modèles économiques hybrides pour être en mesure de les déployer à grande échelle les solutions novatrices. L'exemple le plus connu à l'international est le microcrédit. En France, citons le partenariat Renault / Voiture & Co sur la mobilité durable.

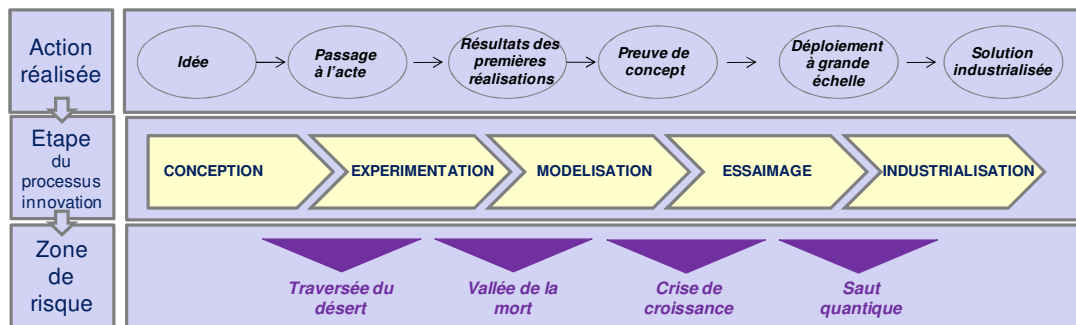
C'est surtout sur cette seconde forme de coopération que les partenariats multipartites deviennent structurants. La complémentarité des acteurs permet de renforcer la créativité de chacun, et d'inventer des solutions qu'aucun des partenaires n'aurait pu imaginer seul. La force d'inventivité des associations, œuvrant au plus près du terrain, la capacité d'industrialisation des entreprises et la puissance des Pouvoirs publics peuvent se conjuguer pour bâtir ensemble des solutions adaptées à l'ampleur des besoins.

¹⁷ Voir Guide Partenariats Entreprises – ONG : vers l'innovation sociétale !, ORSE-Le RAMEAU, novembre 2012

Au-delà d'apporter des réponses concrètes aux personnes fragiles et/ou aux territoires, ces partenariats sont aussi à forte valeur ajoutée pour tous des partenaires qui y puisent de nouveaux leviers de performance : capacité à déployer des projets innovants pour les associations, positionnement précurseur pour les entreprises leur permettant de capter les « signaux faibles » et d'anticiper ainsi certaines tendances structurantes. Les résultats des expérimentations pionnières démontrent l'impact de ces démarches de co-construction tant sur l'intérêt général que sur les partenaires.

6. L'émergence d'un modèle d'investisseur sociétal

Tout projet d'innovation peut schématiquement se structurer autour de 5 étapes autour de 2 phases : la R&D et le déploiement. L'intérêt des structures d'intérêt général par rapport aux Entreprises, c'est l'inversion entre la phase d'expérimentation et la phase de modélisation qui permet une démarche plus incrémentale.



Un projet d'innovation a des besoins de 4 natures à redéfinir à chaque étape :

- des **besoins financiers** : de la R&D au déploiement, les financements nécessaires doivent être adaptés, tant dans leur montant que dans leur forme (dons, prêts, apport en fonds propres).
- des **besoins d'accompagnement** : le passage des différentes étapes nécessite une capacité de remise en cause du projet et de son fonctionnement. Un accompagnement est souvent structurant pour aider l'association à pérenniser son projet et à le projeter dans un développement maîtrisé.
- des **besoins en compétences** : l'accès à des « compétences rares » et à des réseaux complémentaires à ceux de la structure porteuse est indispensable aux projets d'innovation.
- des besoins de **valorisation de l'utilité sociétale** : évaluer l'impact du projet est un avantage considérable. Avoir un tiers de confiance pour structurer et valider la démarche est un véritable atout.

La clé est le changement d'échelle. Dans leur phase de déploiement, les schémas les plus innovants s'appuient sur la valeur ajoutée de chacune des parties prenantes :

- La capacité d'accompagnement des structures d'intérêt général,
- La force de déploiement des entreprises,
- Le cadre structurant des politiques publiques.

Cette complémentarité est à ce jour très peu mise en synergie. L'accompagnement de l'innovation sociétale à grande échelle reste à ce jour une exception. L'analyse de la chaîne de valeur et l'étude des modèles économiques hybrides structurent les conditions de succès de ces projets. De nouvelles formes de soutien émergent pour répondre à ces besoins¹⁸.

L'exemple du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE décrit en annexe est en ce sens remarquable.

Il convient de ne pas sous-estimer les difficultés pour faire cette transition. Si quelques acteurs ont initié des démarches réellement innovantes, la majorité des coopérations reste très « traditionnelle » et aucun dispositif n'est suffisamment mature pour « s'imposer » aux autres. La maturité collective sur ces questions reste encore largement à construire. Si les freins culturels semblent en passe d'être définitivement levés, sauf pour une minorité qui n'adhèrera jamais à l'idée de co-construction du bien commun, tous les acteurs cherchent des pistes pour agir concrètement. Le rapport quinquennal de l'Observatoire national des partenariats souligne cette recherche de solutions innovantes pour 75% des dirigeants associatifs et 58% des dirigeants d'entreprises¹⁹.

¹⁸ Voir Note de réflexion stratégique : « Pourquoi investir dans le secteur associatif ? », Le RAMEAU, septembre 2012

¹⁹ Voir études secondaires ARPEA-Associations et ARPEA-Entreprises, Comisis, décembre 2012.

En la matière, il n'existe pas de solution miracle, il faudra les inventer au fur et à mesure du chemin de transformation. Il faut oser avancer sans connaître avec précision le chemin. C'est dans ce contexte que les entrepreneurs ont un rôle privilégié. Par nature, il est en effet dans leurs spécificités d'oser s'aventurer sur des sentiers encore peu pratiqués !

III. Les conditions de déploiement de la coopération stratégique

4. Un accompagnement stratégique de qualité professionnelle

L'innovation sociétale ainsi que les projets de co-construction sont des démarches complexes. Elles nécessitent d'être accompagnée professionnellement.

Au-delà de proposer des solutions opérationnelles (techniques, financières, juridiques, fiscales...) à l'Entrepreneur Responsable sur le « comment mettre en œuvre », il faut aussi l'aider à se positionner sur le « quoi faire » en le questionnant autour de 3 questions structurantes :

- « QUI EST L'ENTREPRISE ? » : quel est le positionnement de l'Entreprise Responsable dans son écosystème ? Le principe de différenciation maximale doit aider l'entrepreneur à clarifier sa valeur ajoutée et ses facteurs de différenciation pour cibler au mieux son action. « Quelle est ma valeur ajoutée en fonction de mon positionnement et du contexte de mon écosystème ? ».
- « OU VA L'ENTREPRISE ? » : quelle est l'ambition de l'Entreprise Responsable ? Le principe de valeur ajoutée maximale doit éclairer l'entrepreneur pour choisir ses orientations. « Quels résultats puis-je espérer en fonction de mes objectifs à 3/5 ans ? ».
- « DE QUELLE RESSOURCE DISPOSE L'ENTREPRISE ? » : quels sont les moyens nécessaires à mobiliser ? Le principe de cohérence doit guider ses arbitrages pour que ce soit le projet d'Entreprise et non pas ses moyens qui oriente in fine l'action. « Mon cap est-il cohérent avec les moyens dont je dispose, et mes moyens sont-ils cohérents avec mon positionnement ? ».

Plus que jamais l'entrepreneur Responsable devra choisir, et choisir c'est renoncer ! Ces choix sont de plus en plus structurants et complexes. « Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sais pas où il va » ; cette citation de Sénèque doit orienter aussi les politiques d'accompagnement. L'Entreprise Responsable n'a pas seulement besoin d'être conseillée sur les solutions techniques. Elle doit aussi être accompagnée au travers d'outils d'aide à la décision adaptés.

Aider à faire des choix éclairés est fondamental car l'entreprise qui a un cap clair, sécurise en grande partie la réussite du projet, quelle que soit la difficulté du chemin. Une innovation se caractérise par un projet, une équipe et un moment. C'est souvent sur ce dernier point que l'entrepreneur aura besoin d'avis pour l'aider à vérifier la cohérence de son initiative.

Les métiers du conseil ont démontré leur capacité à se mobiliser pour inventer des solutions d'accompagnement adaptés en matière d'accompagnement stratégique des associations²⁰. Sur l'accompagnement des coopérations innovantes, il serait tout aussi important de consulter la profession pour consolider les démarches émergentes d'accompagnement des partenariats stratégiques.

5. Une capacité d'analyse et de capitalisation de la R&D

Les modèles n'existent pas, il faut les inventer. En revanche, l'analyse des expériences permet de tirer des enseignements à forte valeur ajoutée. Il convient de partir du terrain pour modéliser ce qui peut l'être.

3 démarches complémentaires peuvent alimenter la réflexion collective :

- Expérimenter pour comprendre et qualifier les enjeux à partir de l'analyse des signaux faibles,
- Analyser et généraliser au travers d'une étude scientifique pour vérifier les hypothèses,
- Mettre en débat pour faire émerger des solutions sur le déploiement à grande échelle.

²⁰ Voir travaux du Syntec Conseil en Management au travers de sa Commission « Accompagnement des associations ».

Il convient donc de favoriser les initiatives qui concourent à ces 3 formes de recherche pragmatique. Le recensement des pratiques et l'analyse des cas sont indispensables pour faire évoluer les postures, et l'échange de bonnes pratiques pour améliorer les modèles en émergences. Il est donc nécessaire de soutenir les actions de formalisation, de modélisation, d'études de cas, d'analyse d'impacts... pour consolider notre connaissance collective de ces sujets. Reconnaître la valeur ajoutée de la capitalisation des savoirs est une condition *sine qua non* à l'accélération des processus d'innovation en matière de co-construction.

Capitaliser, vulgariser et mettre à disposition de tous les enseignements de ces coopérations innovantes au service du bien commun est un moyen de faire évoluer les mentalités, de bouger les lignes qui restent encore parfois caricaturales et surtout de lever l'inertie face à la complexité perçue de ces nouveaux modes de coopération.

De même, la mise en synergie en différents acteurs est à encourager. Il s'agit dans ce cadre d'animer le dialogue plutôt que de créer de nouveaux dispositifs. Une bonne méthode est de favoriser les rencontres entre praticiens et académiques telles que le font à Paris l'Ecole de Paris en partenariat avec le Collège des Bernardins ou à Lyon, Habitat & Humanisme en partenariat avec l'Université Catholique de Lyon.

Enfin, il est indispensable de mobiliser les chercheurs sur un thème qui reste encore peu investigué : la co-construction du bien commun.

6. Une action volontariste sur les territoires

Le plus grand risque auquel nous sommes confrontés est de limiter le sujet à un débat d'experts. Nous avons la responsabilité collective de mettre à disposition de tous les fruits de ces réflexions.

Pour cela il convient d'articuler plusieurs dynamiques : articuler réflexion / mise en pratique, articuler lieux de dialogue / outils technologiques et articuler actions nationales / territoriales. En pratique, 2 axes devront être privilégiés :

- Donner un cadre de référence :
 - o Rappeler la nécessité / donner un éclairage sur l'écosystème,
 - o Donner une vision mais pas trop structurante pour laisser l'initiative,
 - o Illustrer par des preuves du succès entre pairs
- Impulser la dynamique sur les territoires :
 - o Favoriser les expérimentations
 - o Valoriser l'existant
 - o Faire réfléchir territorialement sur le champs des possibles

Des initiatives territoriales telles que celles engagées par Alsace Active sur un plan régional ou la Communauté de Commune de Charenton-Saint Maurice dans le Val de Marne sont à encourager et à capitaliser pour donner à d'autres territoires l'envie d'animer de telles démarches d'actions et de réflexion sur les partenariats pour répondre aux défis communs du territoire.

De même, il est essentiel d'articuler les visions Européennes et internationales à cette dimension territoriale. Les actions de Convergences 2015 et du réseau TEN, profondément complémentaires entre elles, sont particulièrement importantes dans ce cadre. De même, les travaux de la FONDA, pilotés par Jean-Michel BLOCH-LAINE, sur les SSIG et les indicateurs Européens de performance, s'intègrent dans cette dynamique.

Enfin, la dimension territoriale ne serait pas complète sans ce nouvel espace qu'est la « géographie virtuelle ». L'impact des nouvelles technologies sur les activités et sur le « vivre ensemble » est structurant. Pour s'en convaincre, il suffit de lire l'analyse de Philippe LEMOINE, Président du Groupe Laser et du Forum Modernité, en introduction du livre « une économie intelligente... demander l'impossible ! ». Des initiatives de toutes petites structures - telles que Fréquence Ecole sur l'éducation numérique ou Jaccede.com sur l'accessibilité – nous montrent le potentiel de ce nouveau territoire ainsi que sa puissance transformatrice. Citons en dernier lieu la Fédération des Entreprises de Propreté qui dans sa démarche novatrice et pédagogique de Développement Durable auprès des PME s'appuie sur un triple pilier : l'action collective, l'action individuelle et l'action numérique partagée au travers d'outils ad hoc.

En conclusion de ce bilan de plus en plus partagé, les enjeux de la coopération se posent à 3 niveaux : opérationnel, stratégique et politique. Sous-estimer le potentiel comme les risques des rencontres entre Entreprises Responsables de biosphères différentes serait une erreur majeure en cette période où il convient pour chacun de réinventer son modèle pour faire face à ses propres enjeux. La nécessité d'anticiper exige que chacun regarde au-delà des frontières habituelles. La rencontre de ces mondes, riches de leurs différences, est créatrice de valeur ajoutée.

Cette coopération renforcée se mesure à trois niveaux :

- **Amélioration des pratiques** : favoriser toutes formes de partenariat pour permettre une fertilisation croisée des compétences et des valeurs.
- **Renforcer la force d'innovation** : donner le « droit à l'expérimentation » et favoriser la souplesse dans un cadre de référence renouvelé pour permettre d'inventer des solutions adaptées face aux nouveaux besoins, notamment des publics et territoires les plus fragiles.
- **(Re)lancer la confiance** : les sondages annuels de BVA montrent que les Français font parties des populations les plus pessimistes du monde. Ils ont besoin de signaux forts pour reprendre confiance dans notre capacité collective à relever les défis. La crise de confiance vis-à-vis des élites, mais aussi d'eux même nécessite un nouveau contrat de confiance mériterait de s'appuyer sur les 3 A qui fondent notre histoire : Ambition, Audace et Altérité.
 - **AMBITION** : Donner de la hauteur. Se doter d'un cap ambitieux est nécessaire non seulement pour mobiliser les énergies, mais aussi pour tenir bon dans les crises. Il guide les actes pour leur donner du sens.
 - **AUDACE** : Oser agir. Avoir le courage et la détermination non seulement de porter une vision, mais aussi de la mettre en œuvre concrètement. Il n'y a pas de réalisation sans audace.
 - **ALTERITE** : Faire « avec », et non pas « pour ou contre ». Le défi de notre Société est celui de la confiance. Prendre conscience de ses propres limites et croire en l'Autre pour nous aider à les dépasser, n'est ce pas là le vrai ciment de la cohésion sociale ?

Idéalisme ? Peut-être... mais « Mieux vaut allumer une petite lanterne que maudire l'obscurité » ! Ayons le courage d'allumer de nombreuses petites lanternes qui nous permettront de donner l'espoir dans notre capacité collective à trouver des solutions face aux défis auxquels nous sommes confrontés. Gageons que l'Entreprenariat Responsable, quelle que soit sa forme juridique et statutaire, contribuera à un XXIème siècle plus solidaire et durable !

PARTIE 2 - 10 PROPOSITIONS POUR PROMOUVOIR ET DEVELOPPER L'ENTREPRISE RESPONSABLE

Afin d'accélérer le mouvement en cours, il convient de privilégier 3 dynamiques :

- Investir dans la compréhension des nouveaux modèles,
- Soutenir et promouvoir les modèles innovants,
- Faire la pédagogie nécessaire pour entraîner ceux qui ne sont pas encore convaincus.

Dans ce cadre, **Le RAMEAU propose les 10 actions suivantes :**

1- Mesure 1 : Lancer une réflexion sur la 3^{ème} économie « passerelle » (CESE / CESER)

- Constat** : faiblesse de la réflexion prospective sur la question de la co-construction du bien commun et de son articulation avec la gestion de l'intérêt général ; face à une capacité grandissante des acteurs de la société civile à répondre ensemble aux enjeux de leur territoire.
- Descriptif de la mesure** : lancer une réflexion, animée par le CESE et déclinée par les CESER, pour avis des parties prenantes sur la 3^{ème} économie « passerelle » fondée sur l'innovation sociétale au travers de partenariats novateurs comme source à la fois de réponse aux enjeux collectifs et à l'amélioration de la performance pour chacune des parties prenantes impliquées (entreprises, associations, salariés, collectivités, citoyens...).
- Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...) : Une pédagogie renforcée sur le « vivre ensemble », mais surtout une amélioration de notre capacité d'innovation.
- Conditions de réussite** : l'altérité entre les parties prenantes, chacun devant reconnaître la valeur de la contribution de l'autre et sa légitimité dans la construction collective. L'exemple du paritarisme doit inspirer la démarche.
- Calendrier prévisionnel** : à instruire au sein de la Commission prospective du CESE d'ici l'été

2- Mesure 2 : Recenser les pratiques partenariales sur les territoires (ARF)

- Constat** : l'étude ARPEA-Collectivités Territoriales²¹ montre que les territoires s'interrogent sur moyens d'animer la dynamique partenariale. Une des façons les plus explicites pour eux est de rendre compte de l'existant au travers d'illustrations de ce que d'autres territoires ont fait. Le maillon territorial permettant d'articuler au mieux les démarches semble être la région.
- Descriptif de la mesure** : l'ARF pourrait engager un travail de recensement des pratiques les plus innovantes en matière de coopération pour répondre aux enjeux des territoires. Ce chantier serait mené en partenariat avec les acteurs de référence en matière de partenariat (Admical, Avise, Convergence 2015, IMS, FACE, FONDA, France Active, Le RAMEAU, ORSE, RNMA, TEN...), et s'appuyer sur des démarches engagées comme par exemple l'étude nationale sur les fragilités régionales des territoires et des personnes pilotée par l'Observatoire national des partenariats.
- Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, juridiques, techniques...) : une visibilité renforcée sur les bonnes pratiques, avec un travail d'évaluation des impacts et une analyse de la reproductibilité pour permettre aux territoires d'essayer les initiatives les plus performantes.
- Conditions de réussite** : une articulation entre les différents acteurs nationaux et territoriaux à partir d'un premier travail de cartographie des structures de référence.
- Calendrier prévisionnel** : un cadrage du chantier pourrait être réalisé pour septembre 2013.

²¹ Source : ARPEA-Collectivités territoriales, OpinionWay-Comisis, 2011

3- Mesure 3 : Analyser les modèles économiques hybrides sur la base d'expérimentations

- a. **Constat** : faiblesse des dispositifs d'analyse stratégique pour éclairer les décideurs sur les modèles économiques hybrides. Des différences fondamentales entre les modèles BoP²² du Sud et la pertinence des solutions au Nord. Des actions de recherche tant académiques que de praticiens qui sont peu articulées entre elles.
- b. **Descriptif de la mesure** : créer, à l'initiative des Pouvoirs publics, un lieu de réflexion et de débat régulier entre les acteurs académiques et les praticiens. L'innovation des nouveaux modèles prenant naturellement du temps, l'émulation et le partage entre experts devraient permettre d'accélérer la dynamique, de segmenter les solutions et de mieux en évaluer le périmètre d'action. Cet échange favoriserait la logique « d'innovation ouverte », indispensable pour avancer rapidement sur la question des modèles économiques hybrides.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...): des outils d'aide à la décision adaptés aux décideurs publics et privés leur permettant d'intégrer ces nouvelles pratiques dans leur propre réflexion stratégique.
- d. **Conditions de réussite** : une articulation entre les différents acteurs académiques et praticiens autour d'une dynamique commune de partage d'expériences.
- e. **Calendrier prévisionnel** : un cadrage du chantier pourrait être réalisé pour la rentrée de septembre 2013. L'inventaire des travaux de recherche académique et d'expérimentations structurantes pouvant être un objectif d'ici l'été 2013.

4- Mesure 4 : Pour les grandes entreprises, promouvoir les modèles d'investisseur sociétal

- a. **Constat** : il devient urgent de passer d'un modèle de subventionnement à celui de partenariats publics et/ou privés pour une partie significative des activités d'intérêt général portées notamment par le secteur associatif. La transition du modèle est complexe dans la mesure où il ne s'agit aucunement d'appliquer des modèles existants dans d'autres formes d'entrepreneuriat sous peine d'en perdre la spécificité. La conséquence est que de nombreuses formes d'investissements possibles ne sont pas pleinement mobilisées (ex/ PIA ESS de la Caisse des Dépôts), et qu'en parallèle les projets ne trouvent pas les ressources nécessaires à leur développement. Entre le subventionnement et l'investissement, il convient donc d'inventer des modes d'engagement adaptés.
- b. **Descriptif de la mesure** : à partir de l'expérience du fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE pour définir des modes d'engagement de transition, un groupe de travail interministériel pourrait étudier le dossier pour analyser les impacts opérationnels, notamment juridiques, fiscaux et financiers de tels modèles. Ceux-ci pourraient ensuite être utilisés tant par des investisseurs sociétaux qu'en déclinaison territoriale au travers d'une mutualisation de moyens.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...): le partage d'une ingénierie d'accompagnement qui a démontré son efficacité et un débat étayé permettant d'éviter les incertitudes telles que la remise en cause du mécénat.
- d. **Conditions de réussite** : assurer une analyse transversale et multidimensionnelle de ces formes nouvelles d'investissement pour en définir les conditions techniques d'articulation avec la mobilisation des fonds publics.
- e. **Calendrier prévisionnel** : un rapport pourrait être rendu d'ici la fin de l'année afin d'éclairer les parlementaires lors des débats sur la loi de finance 2014.

²² Source : Convergence 2015 / Selon son concepteur, le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus, le social business se définit comme une activité rentable au service du développement de groupes sociaux, dont les bénéfices sont systématiquement réinvestis au bénéfice de ces populations. Le social business va souvent de pair avec les stratégies BoP – acronyme anglais pour Base of the Pyramid – mises en œuvre par les entreprises.

5- Mesure 5 : Pour les PME, promouvoir les dynamiques partenariales dans la RSE (Plan Nat.)

- a. **Constat** : les PME s'engagent de plus en plus dans des dynamiques d'innovation territoriale en partenariat avec les acteurs locaux. La logique de mutualisation est structurante pour permettre un partage des coûts, notamment d'ingénierie. Les fédérations professionnelles sont des interlocuteurs privilégiés. Les démarches telles que celles de la Fédération des Entreprises de Propreté sur le développement durable démontrent l'utilité de ces approches. Le MEDEF au travers de sa Commission « Nouveaux Dialogues » et la CGPME dans celle « Environnement et Développement Durable » ont des réflexions structurantes sur les questions partenariales. Generali à travers ses travaux de recherche, notamment sur le « label agir pour notre avenir » propose des pistes intéressantes.
- b. **Descriptif de la mesure** : Profiter de la demande exprimée par la Commission européenne dans sa communication du 25 octobre 2011 « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », et du projet de plan national en faveur de la RSE transmis par le gouvernement français à la Commission Européenne, pour introduire la question de la coopération entre acteurs de l'économie classique et les structures d'intérêt général comme levier d'innovation pour répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...) : prendre un leadership européen sur l'implication des PME dans les démarches RSE grâce à une dynamique partenariale permettant aux PME à la fois d'innover, d'améliorer leurs pratiques et leurs performances.
- d. **Conditions de réussite** : une coordination entre acteur, et une implication forte des fédérations professionnelles
- e. **Calendrier prévisionnel** : en corrélation avec le projet de plan national en faveur de la RSE.

6- Mesure 6 : Pour les territoires, promouvoir les modèles d'animation territoriale des partenariats (CDC/ARF)

- a. **Constat** : Favoriser la rencontre et le partage d'expériences entre acteurs d'univers différents est le meilleur moyen d'impulser une dynamique de coopération. Les expériences tels que celles d'Alsace Active ou de la Communauté de Commune de Charenton – Saint Maurice (94) « Agir ensemble autour des enjeux de notre territoire » démontrent que les dirigeants d'entreprises et des associations souhaitent se mobiliser autour de leurs élus pour contribuer ensemble à trouver des solutions pragmatiques aux enjeux de leur territoire. Il existe encore peu d'occasion de rencontre entre la biodiversité entrepreneurial sur les territoires.
- b. **Descriptif de la mesure** : la Caisse des Dépôts et l'ARF pourraient étudier l'essaiage de laboratoires régionaux des partenariats à l'image de celui développé par Alsace Active.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...) : une coordination renforcée entre le national et le territorial sur les expériences de partenariats réussis.
- d. **Conditions de réussite** : une ingénierie d'animation territoriale adaptée aux besoins des acteurs locaux tels que ceux identifiés dans l'expérimentation d'Alsace Active.
- e. **Calendrier prévisionnel** : Alsace Active pourrait faire un retour d'expérience du lancement de son laboratoire régional après un an de fonctionnement (la démarche a été lancée dès 2008 et a fait l'objet d'une évaluation rigoureuse avant de procéder au lancement du « labo » en février 2012).

7- Mesure 7 : Accompagner professionnellement les partenariats innovants (CDC / Syntec)

- a. **Constat** : le processus de partenariat est complexe. Il nécessite du temps, et un minimum d'ingénierie pour passer d'une simple relation humaine permettant d'amorcer une coopération à un véritable partenariat stratégique. Les études de cas du guide de l'ORSE²³ démontrent que les partenariats ne peuvent se développer à un certain niveau d'utilité sociétal que s'ils sont accompagnés par un tiers de confiance qui assure une certaine médiation entre les partenaires.
- b. **Descriptif de la mesure** : la Caisse des Dépôts, acteur d'intermédiation entre les différentes parties prenantes, pourrait investiguer avec l'aide des métiers du conseil, au travers du Syntec Conseil en management, les différents modes d'accompagnement des partenariats PPP (Publics, Privés lucratifs et Privés non lucratifs). Sa force de frappe nationale et son réseau territorial permettraient d'analyser les dispositifs existants et les initiatives innovantes en matière d'accompagnement tant au niveau national qu'au niveau territorial.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...): l'accélération du processus de partenariats stratégiques tant au niveau national que territorial, la mise en synergie avec les politiques publics d'investissement.
- d. **Conditions de réussite** : l'implication des métiers du conseil en stratégie et management.
- e. **Calendrier prévisionnel** : s'appuyer sur la réflexion de la CDC dans cadre du lancement BPI.

8- Mesure 8 : Pour les structures d'intérêt général, accompagner professionnellement les transformations stratégiques (CPCA)

- a. **Constat** : sans se préoccuper rapidement de la consolidation du secteur associatif d'intérêt général, nous risquons d'assister à un effondrement massif d'un secteur qui représente 4,5% du PIB, 1,8 millions de salariés... mais surtout une forme d'entreprendre indispensable à l'innovation sociétale. Il est essentiel de mieux articuler les dispositifs d'accompagnement existants et de faire émerger une capacité d'accompagnement stratégique à la hauteur des enjeux d'intérêt général. Depuis 5 ans, la profession du conseil en stratégie et management se mobilise pour contribuer à mettre en place des solutions adaptées aux besoins du secteur associatif.
- b. **Descriptif de la mesure** : permettre à la CPCA d'engager un travail en profondeur sur l'articulation des dispositifs d'accompagnement, et profiter de l'émergence du Dispositif d'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation²⁴ pour étudier le rôle respectifs des financements publics et privés dans la consolidation du secteur associatif d'intérêt général.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...): une pérennisation et un développement du secteur associatif, et une amélioration significative de la qualité de l'emploi associatif, au travers d'accompagnements permettant au secteur d'évoluer vers de nouveaux modèles économiques viables tout en respectant les spécificités associatives qui en font des actrices essentielles de l'innovation sociétale, de la cohésion sociale et du mieux vivre ensemble.
- d. **Conditions de réussite** : associer toutes les parties prenantes concernées (Pouvoirs publics, métiers du conseil, investisseurs sociétaux...) en laissant le leadership au secteur associatif
- e. **Calendrier prévisionnel** : effectuer un cadrage à partir de l'initiative du DASI dont le lancement devrait être effectif au premier semestre 2013 sous le pilotage de la CPCA, après 6 ans de recherche et un investissement cumulé de 5 M€.

²³ Source : Guide ORSE sur les partenariats Entreprise-ONG, réalisé à partir des études de cas du RAMEAU, 2012

²⁴ Voir présentation du DASI, porté par la CPCA, en partenariat avec l'Avise, la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU

9- Mesure 9 : Favoriser les expérimentations innovantes au travers d'un cadre adapté

- a. **Constat** : l'innovation sociétale n'est pas reconnue comme un levier stratégique de cohésion sociale, et encore moins de compétitivité économique. Ainsi, les initiatives ne disposent pas des mêmes avantages que l'innovation technologique. Pire encore, comme l'exprime très bien le Président du Secours Catholique, François SOULAGE, il est souvent difficile d'expérimenter de nouveaux modèles dans des dispositifs de politiques publiques légitimement très régulés. Cette rigueur a pour objectif d'éviter les dérapages en matière d'actions publiques ; mais elle se transforme en handicap en matière d'innovation. Il convient donc de favoriser un cadre juridique adapté aux expérimentations d'innovations sociétales, souvent encadrées et solvabilisées par la Puissance publique. Ce cadre permettrait que l'initiative innovante puisse être expérimentée avant d'en assurer une évaluation rigoureuse et de pouvoir ensuite être force de proposition auprès des Pouvoirs publics pour sa généralisation.
- b. **Descriptif de la mesure** : Favoriser l'investissement dans les expérimentations innovantes, tant en phase de R&D qu'en phase d'essaimage et d'industrialisation. Pour cela, il convient de mieux définir les critères d'analyse et de segmentation des initiatives, avec une vision partagée entre les Pouvoirs publics, les investisseurs et les structures porteuses d'innovation sociétale. Sur cette base, un cadre adapté pour les expérimentations d'innovation sociétale pourrait être proposé afin qu'elles ne soient pas rendues impossibles par la régulation de droit commun. Il conviendra ensuite de faire bénéficier l'innovation sociétale des mêmes avantages que l'innovation technologique en matière de financement, d'avantages juridiques et fiscaux.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...) : une augmentation significative de l'investissement dans l'innovation sociétale.
- d. **Conditions de réussite** : prendre en compte dans les critères les conditions d'industrialisation des innovations sociétales qui sont structurantes pour assurer un large déploiement.
- e. **Calendrier prévisionnel** : développer la réflexion en parallèle de la loi sur l'ESS d'une part et les réflexions sur la promotion de l'entrepreneuriat social d'autre part.

10- Mesure 10 : Lancer un signal fort en faveur des citoyens et des financiers (Plan Nat. RSE)

- a. **Constat** : les démarches de coopérations ne se développeront pas sans une double dynamique : d'une part la meilleure compréhension des enjeux par les citoyens, et d'autre part une incitation forte des financiers à investir dans ces nouvelles dynamiques. La France est très en retard en la matière sur ces deux volets. Les freins culturels restent forts et il convient d'avoir une pédagogie renforcée sur ces deux axes.
- b. **Descriptif de la mesure** : l'axe de recherche du RAMEAU ne le rend pas légitime pour être force de proposition sur les mesures à initier sur ces sujets. Il laisse donc les acteurs de référence y répondre.
- c. **Bénéfices attendus de sa mise en œuvre** (csq financières, opérationnelles, juridiques, techniques...) : une confiance renforcée des citoyens dans notre capacité collective à trouver des solutions, et des investisseurs dans leur capacité à avoir dans la durée des retours sur investissements qui justifient de prendre des risques significatifs sur l'innovation sociétale.
- d. **Conditions de réussite** : mobiliser les leaders d'opinion et les media pour transmettre un message positif sur notre capacité collective à relever les défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux : en mobilisant l'ensemble de nos compétences dans le respect de la biodiversité de l'entrepreneuriat en France. Sans l'esprit d'entreprendre, quel qu'en soit la forme, nous ne parviendrons pas à trouver les solutions pour assurer la transformation de notre modèle de Société. Sans une profonde altérité, reconnaissant à chacun sa légitimité et sa contribution à l'écosystème, nous perdrons un temps précieux nous obligeant à réinventer en permanence les évidences déjà découvertes par certains.
- e. **Calendrier prévisionnel** : Dès maintenant, en lien avec le plan national de développement de la RSE, notamment sur la partie finance durable.

PARTIE 3 - GLOSSAIRE

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est **essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail**. Le glossaire ci-joint correspond à celui que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces **définitions** sont progressivement confirmées / informées par les résultats des travaux de recherche. Elles **n'ont donc pas vocation à être universelles, mais seulement à clarifier les concepts utilisés**.

Glossaire 1 – DEFINITIONS GENERALES DES CONCEPTS

Glossaire 2 – LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Glossaire 3 – LES MODELES DE GOUVERNANCE

Glossaire 4 – LE PROCESSUS D'INNOVATION ASSOCIATIF

Glossaire 5 – LA CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Glossaire 6 – LES CATEGORIES DE PARTENARIAT

Glossaire 7 – LE MODELE D'INVESTISSEUR SOCIETAL

Glossaire 8 – LES MODELES ECONOMIQUES HYBRIDES

Glossaire 9 – L'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIETALE

Glossaire – DEFINITIONS GENERALES DES CONCEPTS

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Dans le cadre de la présente note, les définitions des concepts utilisés sont les suivantes :

Société civile : la société civile peut schématiquement se découper en 3 sphères complémentaires :

- Les citoyens directement et/ou réunis sous forme informelle, comme les collectifs par exemple,
- Les entreprises et l'ensemble du corps social qui la compose, représentées au travers de sa structuration paritaire : syndicats / patronat,
- Le secteur associatif qui se structure lui-même entre le secteur organisé (environ 60% du secteur), et les associations non affiliées à une fédération.

Intérêt général, bien commun, utilité sociétale et utilité publique : parfois utilisées indifféremment, ces 4 notions se distinguent de la manière suivante :

- **Intérêt général** : c'est ce qui est défini comme tel par une autorité jugée compétente pour arbitrer ce qui relève ou non de l'intérêt général. En France, l'intérêt général désigne l'intérêt collectif défini et régi par l'Etat et les pouvoirs publics. Très longtemps en France, l'intérêt général a été considéré comme un monopole d'Etat. La décentralisation pose la question de l'élargissement à l'ensemble des Pouvoirs publics de la gestion de cet intérêt général. Par définition, la logique induite est « top down » : une autorité arbitre.
- **Bien commun** : c'est la participation des acteurs de la société civile à un intérêt supérieur à la somme des intérêts individuels concernés. La co-construction du bien commun correspond à la capacité des acteurs à être individuellement et collectivement force de proposition auprès des autorités légitimes pour porter l'intérêt général. La logique est ici « bottom up » : la société civile propose. L'articulation entre les deux notions de bien commun et d'intérêt général caractérise le modèle de société souhaité.
- **Utilité sociétale (ou sociale)** : c'est la contribution d'une organisation au bien commun. Elle rend compte de ses impacts sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.
- **Utilité publique** : c'est la reconnaissance attribuée par les Pouvoirs publics à une organisation qui atteste ainsi de la valeur sociétale de ses activités. Certains corps intermédiaires assurent une mission d'intérêt général, la Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP) est le signe politique de l'importance accordée à la pérennité de la mission portée par un acteur privé.

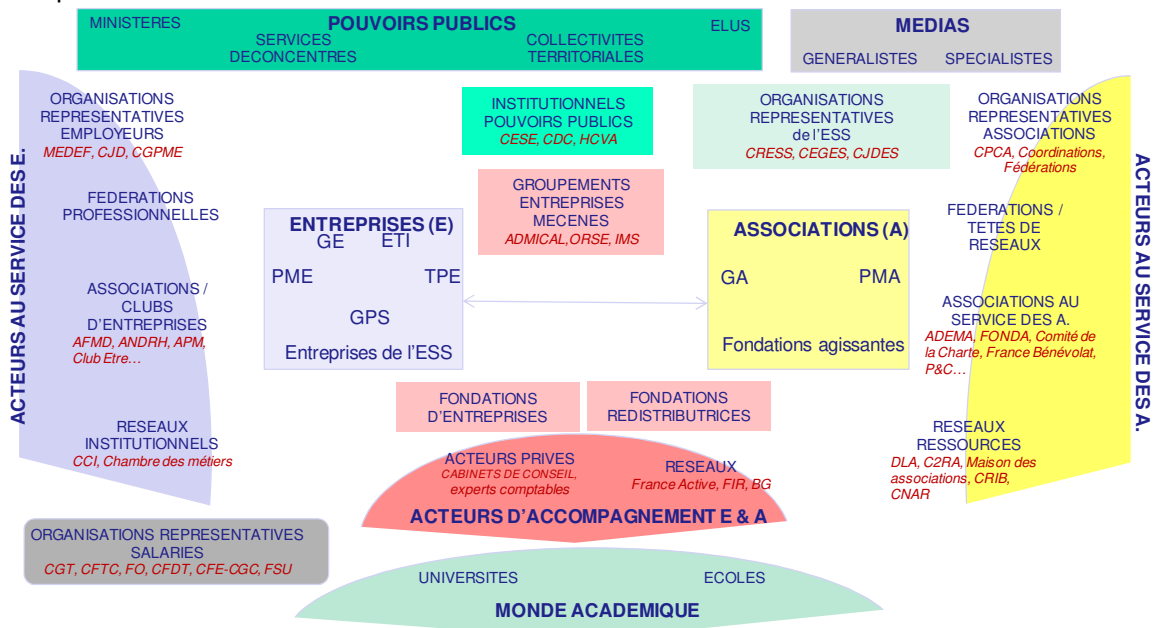
Partenariat. Il n'existe pas de définition officielle du partenariat, notamment entre association et entreprise. Selon les acteurs, le terme recouvre différentes réalités. S'appuyant sur ses études et ses expérimentations, Le RAMEAU définit le partenariat comme les modes de coopération qui permettent à l'entreprise et à l'association de répondre à leurs enjeux respectifs tout en contribuant au Bien commun. Ces formes de coopération sont au nombre de 4 : mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsables. Elles obéissent à des objectifs, des logiques et des degrés d'engagement ou de co-construction différents.

Partenariat stratégique. Le partenariat est considéré comme stratégique s'il impacte non seulement les pratiques des organisations, mais aussi leurs missions. Il repose sur la co-construction de solutions. Pour la structure d'intérêt général, il doit donc dépasser le cadre de l'obtention de ressources complémentaires pour s'inscrire dans une réelle contribution au rayonnement et/ou à la consolidation de la structure. Pour les entreprises, il doit dépasser le cadre de la mobilisation des parties prenantes internes / externes pour devenir un enjeu de performance, par exemple en matière d'innovation.

Glossaire – LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

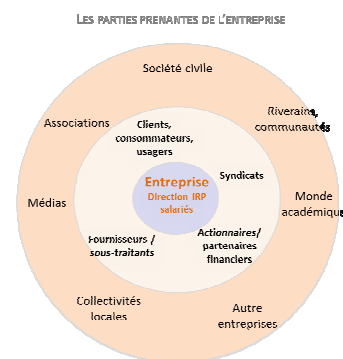
Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

La compréhension de l'écosystème est fondamentale pour analyser le positionnement et la contribution de chaque partie prenante au regard des autres acteurs. De façon schématisée, en prenant comme prisme d'analyse la relation entre associations et entreprises au service d'activités d'intérêt général, la cartographie des parties prenantes est la suivante :



1 – Le panorama des entreprises en France se caractérise par les données suivantes

- Les **4 millions d'entreprises** en chiffres :
 - o 0,6 M d'auto-entrepreneurs
 - o 2 M de micro-entreprises (0 salariés)
 - o 1,1 M d'entreprises employeuses, dont seulement :
 - 5000 ETI (Plus de 250 salariés)
 - 1500 GE (Plus de 5000 salariés)
- Le **poids des PME** :
 - o 58% de la valeur ajoutée provient des entreprises de moins de 250 salariés
 - o 76% des 15,9 millions de salariés travaillent dans des entreprises de moins de 200 salariés
- **21% des entreprises employeuses ont des partenariats associatifs** :
 - o 69% de ces partenariats ont moins de 5 ans
 - o 35% des entreprises souhaiteraient développer un partenariat dans les 18 mois



2 – Le panorama du secteur associatif se caractérise par les données suivantes

- On estime qu'il existe **1,3 millions d'associations actives** en France en 2012. 65 000 associations sont créées par an, avec un solde net estimé à 37 000.
- Environ **165 000 associations sont employeuses**, soit 17% des associations.
- Le secteur associatif emploie **1,8 millions de salariés** (1M d'ETP), soit 5% de l'emploi.
- **Près de 16 millions de français sont bénévoles**. Ils représentent environ 1 M d'ETP.
- **Budget 70 Md€, 105 Md€** en intégrant la valorisation du bénévolat (35 Md€), dont environ 50% de financements publics.
- **46% des associations en France ont un partenariat avec une entreprise**

PRINCIPAUX DOMAINES ASSOCIATIFS (% BUDGET)

- Action sociale : 48,3%
- Santé : 14,9%
- Culture, sport et loisirs : 14,4%
- Logement et emploi : 4,8%
- Nature et environnement : 0,3%

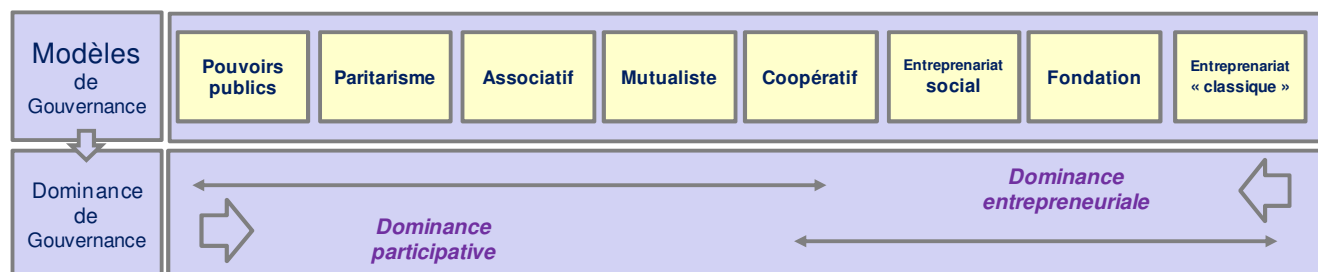
Glossaire – LES MODELES DE GOUVERNANCE

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs de la biodiversité entrepreneuriale, il convient de rappeler la sensibilité des différentes parties prenantes sur les questions de gouvernance. Une option pour clarifier le débat est d'analyser ce sujet au regard de la matrice nature de la mission / modèle de gouvernance.

Les modèles de gouvernance

Sans vouloir être exhaustif, 8 principaux modèles de gouvernance se différencient. Dans le cadre de ces travaux, le prisme principal d'analyse est le processus de décision. On distinguera 2 « dominantes » : les gouvernances à dominante participative (principe plutôt « bottom up » / gouvernance à dominante entrepreneuriale (principe plutôt « top down »).



Cette segmentation, très largement simplifiée, mériterait une analyse plus approfondie. Son intérêt dans nos propos est principalement pour introduire le point suivant qui est particulièrement structurant en matière de co-construction du bien commun.

Croiser modèles de gouvernance et contribution à l'intérêt général

Une fois posée la question de la gouvernance, il est en effet fondamental de croiser ce choix politique de chaque organisation au regard de sa contribution aux missions d'intérêt général.

	Gouvernance « participative »	Gouvernance « entrepreneuriale »
Missions de service public	Pouvoirs publics Gestion paritaire déléguée DSP – secteur ESS	DSP – secteur marchand
Missions au service de l'intérêt général	Associations d'intérêt général (AIG)	Fondations Entrepreneurs sociaux – Modèles hybrides Entreprises – Modèles hybrides
Missions au service de ses clients/membres	Associations de membres ESS – Hors AIG	Entreprises Entrepreneurs sociaux – Modèles marchands

Là encore, la segmentation est très schématique et n'a pas pour objectif d'être un modèle de référence. Elle permet de simplement de poser un débat structurant dans la question de co-construction du bien commun. Il revient à chacun de se positionner sur cette question du croisement mission / gouvernance souvent au cœur des tensions qui peuvent exister entre les partenaires des différentes sphères entrepreneuriales.

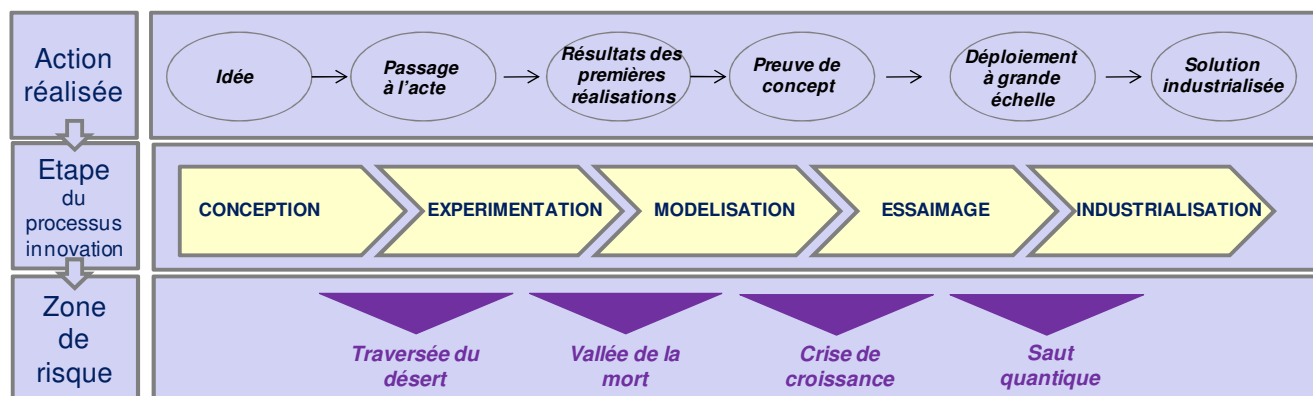
Glossaire – LE PROCESSUS D'INNOVATION ASSOCIATIF

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

L'innovation n'est pas seulement technique et technologique ; elle est aussi sociale et sociétale. Dans ces domaines, les associations ont une véritable valeur ajoutée, fondée sur 3 points forts :

- Une **connaissance des territoires et des populations fragiles** qui leur permet d'identifier précisément les besoins et les contraintes ;
- Une **capacité à apporter des réponses au plus près du terrain** en expérimentant pragmatiquement les solutions et en les faisant évoluer en fonction de la réalité territoriale ;
- Un **modèle économique atypique** (notamment avec une forte capacité à mobiliser le bénévolat) qui permet aux associations d'agir avec souplesse et réactivité.

Sans l'identifier clairement, de manière informelle et avec une démarche très pragmatique, le secteur associatif suit un processus d'innovation que Le RAMEAU modélise en 6 étapes :



Fortes de leur proximité terrain, les associations ont une très forte capacité à affronter la « traversée du désert » et pour un nombre conséquent de projet la « vallée de la mort ». En revanche, elles ont beaucoup plus de difficultés à faire face à la crise de croissance, et encore plus de handicap pour assurer seules le « saut quantique », c'est-à-dire le déploiement généralisé des innovations qu'elles ont su développer. C'est dans ce cadre que les partenariats stratégiques publics et/ou privés peuvent avoir une véritable valeur ajoutée partagée. Bien positionné, le partenaire peut en effet soutenir structurellement les initiatives à fort impact sociétal.

Un projet d'innovation a des besoins de 4 natures à redéfinir à chaque étape :

- des **besoins financiers** : de la R&D au déploiement les financements nécessaires doivent être adaptés, tant dans leur montant que dans leur forme (dons, prêts, apport en fonds propres).
- des **besoins d'accompagnement** : le passage des différentes étapes nécessite une capacité de remise en cause du projet et de son fonctionnement. Un accompagnement est souvent structurant pour aider l'association à pérenniser son projet et à le projeter dans un développement maîtrisé.
- des **besoins en compétences et réseaux** : l'accès à des « compétences rares » et à des réseaux complémentaires à ceux de la structure porteuse est indispensable aux projets d'innovation.
- des besoins de **valorisation de l'utilité sociétale** : évaluer l'impact du projet est un avantage considérable. Avoir un tiers de confiance pour structurer et valider la démarche est un véritable atout.

Après 6 ans de recherche, Le RAMEAU a pu développer des modèles innovants éprouvés par l'expérimentation qu'il met à disposition des acteurs de référence pour les déployer largement dans le cadre d'une relation partenariale. Gageons que cette dynamique de co-construction contribuera à faire émerger des solutions concrètes pour un XXI^{ème} siècle plus solidaire et durable !

Glossaire – CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Afin de bien comprendre les positionnements des interactions entre la gestion de l'Intérêt général et la co-construction du bien commun, il convient de rappeler les étapes du processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques. Schématiquement, 5 étapes structurent ce processus :



- **Etape 1 / Aide à la décision** : comment les décisions publiques sont-elles éclairées en amont pour pouvoir être prises en toute conscience ?
- **Etape 2 / Prise de la décision** : qui participe et quel est le processus de décisions ?
- **Etape 3 / Mise en œuvre de la décision** : par qui et comment les décisions sont-elles mises en œuvre ?
- **Etape 4 / Contrôle de l'application de la décision** : comment est contrôlée la mise en œuvre effective des décisions ?
- **Etape 5 / Evaluation des résultats et des impacts de la décision** : quels sont les résultats ? Quels impacts directs et indirects les décisions ont-elles permis ? Comment l'évaluation de ces résultats sert-elle à l'amélioration de l'action et/ou devient-elle un outil d'aide à la décision pour les décisions suivantes ?

La place de la co-construction du bien commun dans les politiques publiques

Dans ce processus, sous certaines conditions, les organisations de la société civile peuvent avoir **3 positionnements radicalement différents** :

- Au travers de leurs expertises et de leur capacité d'expérimentations innovantes, les organisations de la société civile peuvent **être force de propositions** auprès des Pouvoirs publics. Cela concerne notamment les étapes 1 et 5 du processus.
- Au travers de leur plaidoyer et de leur rôle de représentation, elles peuvent être **associées à la prise de décision, voire au contrôle** de la décision. Cela concerne les étapes 2 et 4 du processus.
- Au travers de leur connaissance des publics et/ou territoires et de leur capacité d'intervention sur le terrain, elles peuvent avoir une **délégation de service publique**. Cela concerne l'étape 3.

Les objectifs et les compétences des organisations de la société civile correspondant à chacun de ces 3 positionnements ne sont pas nécessairement les mêmes, voire compatibles. Les organisations de la société civile doivent pouvoir clarifier leur rôle, et les Pouvoirs publics choisir les acteurs les plus pertinents pour répondre à chacun de ces 3 besoins. L'articulation entre ces 3 positionnements doit être clarifiée afin d'éviter toutes situations de « juge et partie ».

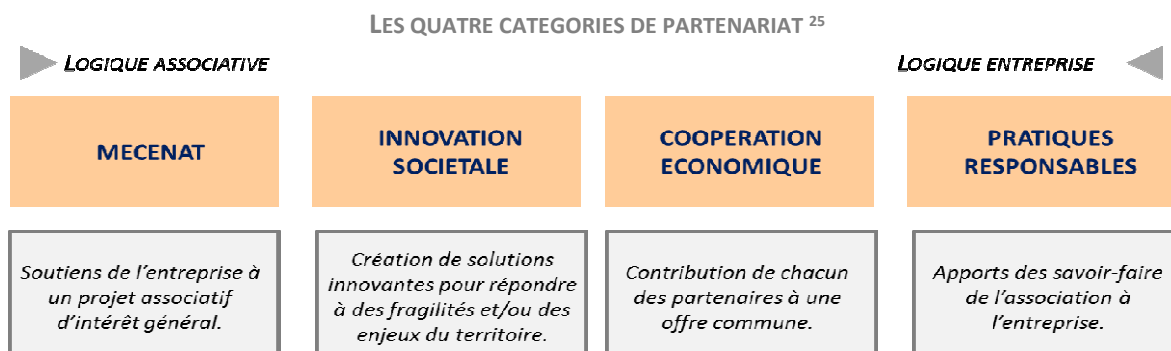
La contribution de la co-construction du bien commun est particulièrement stratégique sur les étapes 1 et 5 qui doivent être rigoureusement organisées car c'est dans ces fonctions d'aide à la décision et d'évaluation des politiques publiques que les opportunités d'interaction sont les plus nombreuses et les moins clarifiées à ce jour. C'est aussi ces étapes qui permettent une prise de décision plus objective et plus pérenne. Face à la complexification des questions économiques, sociales, sociétales et environnementales, des outils d'aide à la décision et d'évaluation rigoureux et efficaces sont indispensables. Force est de constater que ces phases amont et aval des politiques publiques ne sont pas aujourd'hui suffisamment structurées ni outillées.

Glossaire – LES CATEGORIES DE PARTENARIAT

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Les entreprises et les ONG, qui mettent en place des partenariats, sont motivées par une palette d'objectifs différents. Certaines entreprises vont prioritairement chercher à mobiliser leurs collaborateurs autour d'un projet fédérateur et/ou à accroître le dialogue avec leurs parties prenantes ; alors que d'autres vont davantage viser à capter de nouvelles tendances ou faire évoluer leurs pratiques. Les associations peuvent, quant à elles, souhaiter tisser des relations avec les entreprises pour diversifier leurs ressources financières et humaines ; mais aussi renforcer l'impact de leur projet associatif au travers d'alliances nouvelles, notamment sur leurs projets d'innovation sociétale. En fonction des objectifs visés, 4 catégories de partenariat sont adaptés¹.

- **Le mécénat** : précurseur des relations associations – entreprises en France, il consiste principalement en un soutien financier, humain, matériel ou logistique à une association d'intérêt général. Les retours pour l'entreprise sont la capacité à mobiliser les salariés autour d'une cause commune, ainsi qu'un impact à long terme sur sa réputation. Dans ce type de relation, le mécène et l'association conservent une très grande souplesse, car elle implique peu les deux acteurs.
- **Les pratiques responsables** : l'association contribue à l'amélioration des pratiques de l'entreprise et l'aide à conduire le changement nécessaire dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociétale. L'entreprise bénéficie ainsi du domaine de compétences de l'association (environnement, handicap, insertion...).
- **La coopération économique** : l'objectif est la contribution de chacun des partenaires à une offre commune. Historiquement développée par les ONG internationales et les grandes entreprises dans les pays en voie de développement au cours des années 1990, la coopération économique émerge aujourd'hui en France, par exemple au travers des réponses communes aux appels d'offres des collectivités territoriales.
- **L'innovation sociétale** : cette catégorie met l'accent sur la capacité des associations à inventer de nouvelles solutions pour répondre à des besoins non encore pourvus sur les territoires, notamment en faveur des publics fragiles. Les entreprises peuvent mettre leur capacité d'industrialisation au service de l'association pour l'aider à déployer à grande échelle une innovation sociétale. Ils inventent alors ensemble les modalités d'essaimage, voire de déploiement, adaptées.



²⁵ Ces quatre catégories de partenariats sont issues des travaux de recherche appliquée du RAMEAU basés sur une étude de plus de 300 cas pratiques de partenariats.

Glossaire – LE MODELE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL

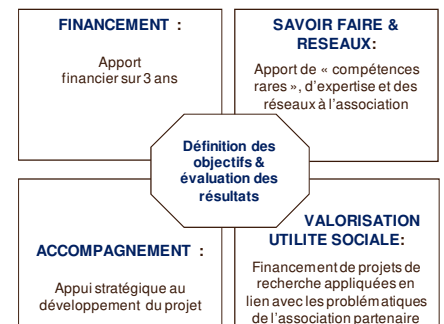
Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

L'émergence d'un modèle d'investisseur sociétal

Les partenariats stratégiques au service de l'innovation sociétale commencent à se développer en France. L'une des initiatives les plus novatrices est le fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE qui soutient à ce jour 25 projets autour d'un modèle d'investisseur sociétal²⁶. Au-delà d'un **financement très significatif, nécessairement inscrit dans la durée** (au minimum sur 3 ans), le fonds d'innovation contribue au développement du projet associatif et à l'émergence d'innovations sociétales grâce à 3 autres leviers complémentaires :

- **La mise à disposition de savoir-faire et de réseaux auxquels l'association n'a pas naturellement accès** : le développement d'initiatives innovantes nécessite de nombreux savoir-faire, y compris en ingénierie technique (marketing, financières, juridiques, logistiques...), dont l'association ne dispose pas forcément. Lui mettre à disposition ces savoirs lui permet d'éviter des erreurs d'appréciation qui peuvent être fatales au projet. Au-delà du mécénat de compétences, les réseaux auxquels le partenaire peut avoir accès (clients, fournisseurs, autres partenaires ...) peuvent devenir un atout pour faciliter l'expérimentation et/ou l'essaimage du projet.
- **L'accompagnement, et notamment l'accompagnement stratégique** : les projets d'innovation sont des projets complexes, le recours à du conseil en stratégie et management peut être un levier majeur pour aider l'initiative à passer les différentes étapes de son développement. Il est notamment crucial au moment de la modélisation de l'innovation et de l'étude du modèle économique. Soulignons que depuis 5 ans, la profession du conseil en stratégie et management se mobilise au travers de la fédération Syntec Conseil en Management pour faire émerger des solutions d'accompagnement adaptées aux nouveaux besoins associatifs.
- **La valorisation de l'utilité sociale/ sociétale** : plus que jamais, l'évaluation de l'impact des actions est une nécessité. Or, les modèles d'évaluation de l'utilité sociale restent à inventer. Les programmes tels que ceux de l'Avisé (recherche appliquée) ou de l'IIES de l'ESSEC (recherche académique) sont à mettre à disposition des associations bénéficiaires pour qu'elles puissent comprendre comment mettre en valeur l'impact de leurs actions.

Apporter un soutien global
Une mise à disposition de 4 leviers
d'action complémentaires :



L'exemple d'Unis-Cité avec le projet MediaTerre démontre l'utilité de ce modèle. MediaTerre est un programme national de lutte contre la précarité énergétique qui s'appuie sur le volontariat. Des jeunes en service civique vont à la rencontre des familles dans des quartiers difficiles pour les aider à mieux maîtriser leur consommation d'énergie et d'eau, ainsi qu'à mieux gérer leurs déchets. Inscrit dans la durée, cet accompagnement aux éco-gestes permet aux personnes accompagnées de réduire significativement leurs factures, aux jeunes volontaires de participer à une action citoyenne de qualité et de réduire l'impact sur l'environnement. Cette démarche a été co-construite avec les entreprises dont le savoir-faire, mis ensemble, permettait d'aboutir à une solution complète et techniquement qualitative : EDF pour l'énergie, VEOLIA pour l'eau, ECO-Emballage pour le recyclage ainsi que les bailleurs sociaux pour la relation avec leurs publics fragiles. Près de 600 volontaires ont ainsi pu sensibiliser près de 6000 familles, dont un tiers ont été accompagnées sur la durée. La question est maintenant de déployer ce projet. C'est là que le rôle du Groupe AG2R LA MONDIALE prend tout son sens en accompagnant pendant 3 ans le changement d'échelle.

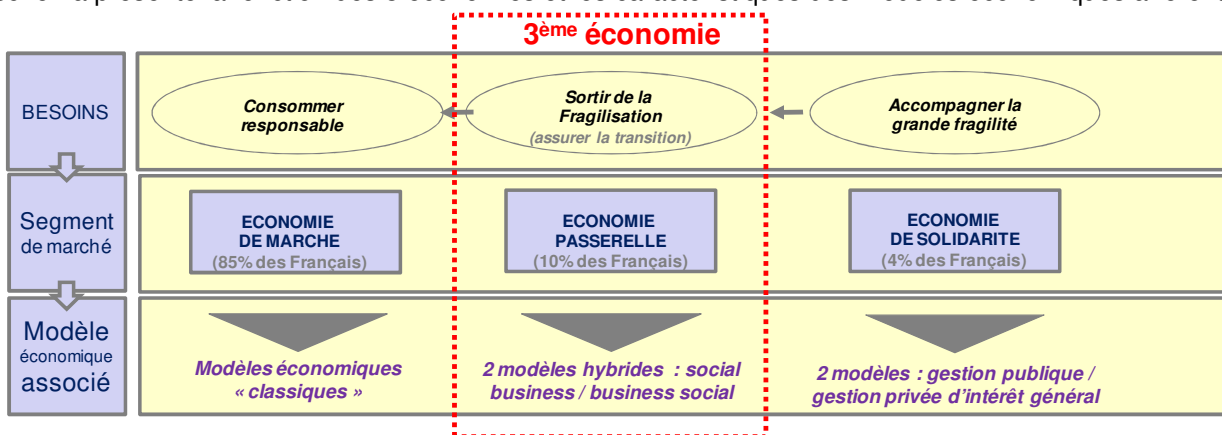
²⁶ Ce modèle a été co-construit avec Le RAMEAU dans le cadre du programme de recherche « modèle d'investisseur sociétal ».

Glossaire – LES MODELES ECONOMIQUES HYBRIDES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Chacune des 3 économies relève de modèles économiques différents. Il est donc essentiel d'en comprendre les fondements en fonction des besoins et du positionnement dans la « chaîne de valeur » global de l'économie. Cette dernière consiste à faire le maximum auprès des publics et des territoires fragiles afin de les (r)amener vers « l'économie de droit commun » qui permet à chaque individu / structure de « consommer responsable » en fonction de ses besoins et attentes légitimes.

Le schéma présente la fonction des 3 économies et les caractéristiques des modèles économiques afférents :



Les différents modèles économiques

Les modèles économiques associés sont les suivants :

- Economie de marché : **diversité des modèles économiques** (y compris les nouvelles formes telles que le yield management, l'économie du gratuit, l'économie d'échange et l'open innovation)
- Economie de solidarité : **2 segments pour les modèles de solidarité** :
 - o **Les modèles publics** : en propre ou par délégation de service public (auprès d'acteurs privés)
 - o **Les modèles privés d'intérêt général** : 8 modèles économiques complémentaires²⁷
- Economie passerelle : **2 segments pour les modèles hybrides** :
 - o **Le social business** : principe de "no loss / no dividends" => pas de perte / pas de profit
 - o **Le business social** : rentabilité encadrée

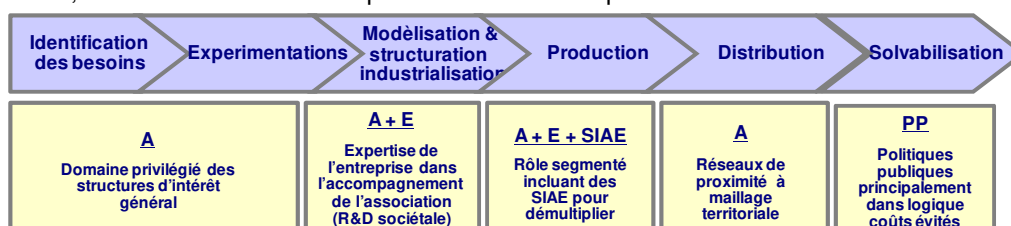
2 remarques importantes :

- ✓ Les organisations peuvent avoir **différents modèles économiques concomitants, autour d'un « modèle socle »** qui constitue la « colonne vertébrale » du positionnement de l'organisation,
- ✓ Les **modèles hybrides expérimentés dans les Pays du Sud** ne sont pas comparables à ceux du Nord en raison des positionnements différents des acteurs, et notamment de la gestion de l'intérêt général selon les pays. Ils ne sont **pas transférables** et il convient donc d'inventer au Nord des modèles conformes à nos besoins.

La chaîne de valeur associée aux modèles économiques hybrides

Les modèles économiques hybrides sont associés à 3 leviers (accompagnement des fragilités, capacité d'industrialisation et solvabilisation dans le cadre de politiques publiques) qui relèvent respectivement des structures d'intérêt général, des Entreprises Responsables et des Pouvoirs publics.

Schématiquement, la chaîne de valeur des positionnements respectifs est la suivante :



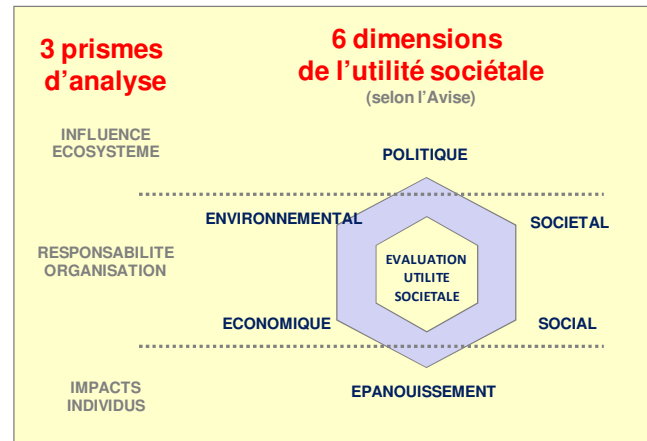
²⁷ Voir premiers résultats du programme de recherche « nouveaux modèles économiques » du RAMEAU.

Glossaire – L’EVALUATION DE L’UTILITE SOCIETALE

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu’il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n’ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Pour mémoire, la définition retenue pour l’**Utilité sociale (ou sociale)** est la contribution d’une organisation au bien commun. Elle rend compte de ses impacts sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.

L’Entreprise Responsable doit être évaluée dans toutes ses dimensions, notamment si elle s’implique dans l’innovation sociale. Selon les travaux de l’Avisé, 6 dimensions structurent l’utilité sociale. A cette approche, doit être ajoutés 3 niveaux d’analyse (l’écosystème, l’organisation et l’individu). Cette démarche se caractérise par le schéma ci-dessous :



La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

Chaque organisation doit chercher un équilibre à partir des **4 axes de performance** de toute organisation :

- **Economique** : création de valeur,
- **Social** : gestion des richesses humaines de la structure,
- **Sociétal** : gestion de la relation de l’organisation avec ses parties prenantes et son écosystème,
- **Environnemental** : gestion des richesses naturelles nécessaires et des externalités.

Selon la nature de l’organisation, et en fonction de son positionnement et de ses activités, l’équilibre se fera à partir d’un « socle de base » qui fonde la légitimité du projet de la structure. Par exemple :

- **Entreprise (RSE)** : c’est à partir d’un socle économique solide dans la durée que s’analyse l’arbitrage entre les différents axes.
- **Association d’intérêt général / ONG** : c’est à partir de son projet associatif, socle sociétal*, que l’arbitrage de ses actions prend son sens.
- **Syndicat de salarié** : c’est à partir des conditions de travail des salariés, socle social, que s’articule la responsabilité syndicale.

* **Attention**, les structures d’intérêt général veilleront à **distinguer ce qui relève de sa finalité d’une part, et de son mode d’action d’autre part**. Par exemple, le « socle » d’une association de solidarité est bien le sociétal, à distinguer de son rôle social si elle est employeuse (et par extension de sa gestion des richesses humaines bénévoles). De même, le socle d’une association environnementale est bien sociétal (en dehors de son propre impact), et se distingue des externalités de ses propres pratiques.

Les impacts sur le « vivre ensemble »

En complément de sa « responsabilité », chaque organisation peut analyser ses impacts sous 2 angles complémentaires :

- **Contribution à la dynamique collective** : c’est l’influence, le rôle d’aiguillon et/ou d’exemple dans sa dimension politique.
- **Contribution à la construction individuelle** : c’est l’articulation de l’individu entre son action dans le cadre de l’organisation et sa contribution à son propre projet de vie.