



Les partenariats avec les entreprises : enjeux, formes et méthodes



Introduction du webinaire

Le programme et les intervenants

Colas AMBLARD



Franck BURDEYRON



Nathalie DUPUIS-HEPNER



Nadir HAOUAT



Saliha MARIET



Patrick ROTH



Xavier ROUSSINET



Adeline VEYRET



Yann ULLIAC



4 grandes thématiques de réflexion :

Le positionnement
stratégique

Le modèle économique

Les ressources
humaines

Les partenariats

- Le cabinet Terre d'avance et ses partenaires animent un cycle de **14 webinaires** afin de nourrir la réflexion des dirigeants d'ISBL (Institutions sans but lucratif : associations, Fondations, Fonds de dotation) sur les meilleurs **leviers** à mobiliser au regard de leur situation et de leurs enjeux.
- Animés par des **praticiens de l'accompagnement** d'organisations œuvrant pour le bien commun, ces webinaires sont construits selon des formats courts, d'une durée d'une heure le plus souvent.
- Ces webinaires ne sont pas des réponses « prêtes-à-penser » mais des éclairages et des retours d'expérience qui visent à **donner du pouvoir** d'agir aux participants.
- Pour les animateurs, il s'agit aussi de **faire évoluer leurs formats d'accompagnement** pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

Le déroulement du webinaire

Colas AMBLARD



Franck BURDEYRON



Nathalie DUPUIS-HEPNER



Nadir HAOUAT



Saliha MARIET



Patrick ROTH



Xavier ROUSSINET



Adeline VEYRET



Yann ULLIAC



4 grandes thématiques de réflexion :

Le positionnement
stratégique

Le modèle économique

Les ressources
humaines

Les partenariats

- Un webinaire consacré aux **partenariats entre associations et entreprises**
- Une animation par **Yann ULLIAC**, directeur de l'Observatoire des partenariats du RAMEAU, et **Xavier Roussinet**, directeur associé de Terre d'avance, en charge de son pôle dédié à l'accompagnement des projets et organisations d'intérêt général
- Une proposition de déroulement structuré autour de **3 séquences** :
 - Une intervention introductive des deux co-animateurs
 - Une série de questions-réponses, via le « chat » disponible dans l'application
 - Une proposition de ressources en lien avec le thème du webinaire
- Un **envoi à tous** du document support du webinaire par l'entremise de Pascale Leblond

Proposition de règles du jeu

▪ En début de webinaire :

- Tout le monde dit bonjour dans le chat. C'est chouette de se voir si nombreux !
- Chacun désactive son micro et sa caméra. C'est mieux pour la bande passante.

▪ En cours de webinaire :

- Vous avez des questions : pas de souci l'animation prévoit des pauses pour y répondre.
- Quand vous utilisez le chat pour réagir et participer, soyez concis et factuel, l'animateur pourra y répondre plus facilement.

▪ A la fin du webinaire :

- Vous aurez encore la possibilité de poser les ultimes questions qui vous titillent.
- Et bien sûr, vous recevrez le support de présentation.

Les partenariats associations- entreprises

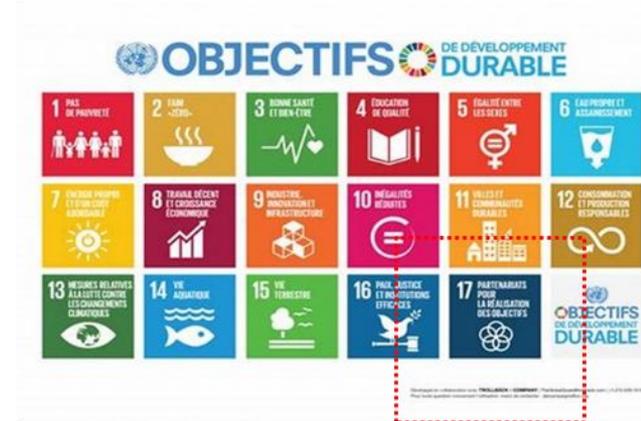
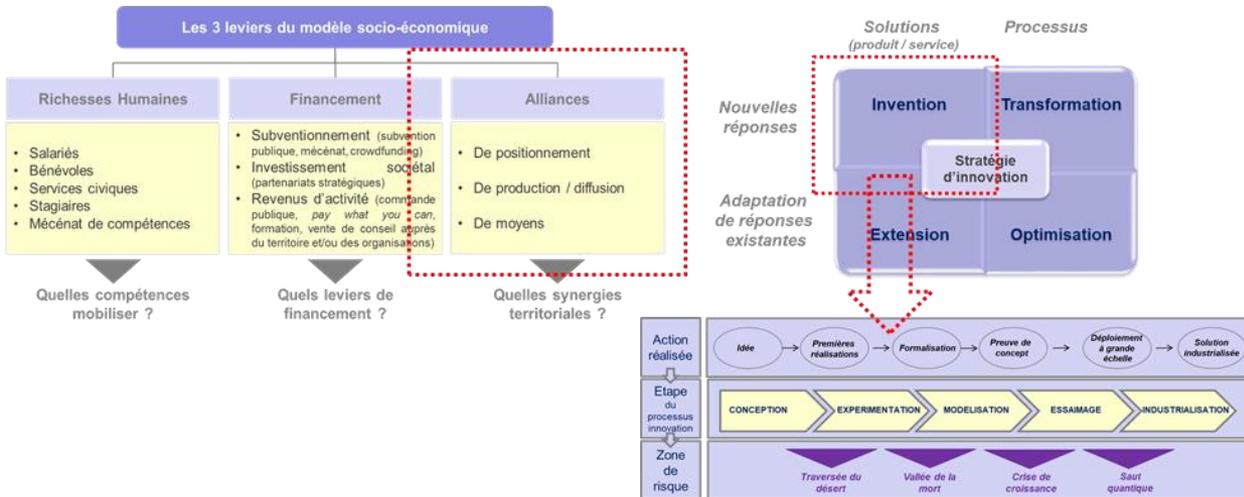
Les 3 manières d'appréhender les partenariats

Opérationnellement :
Un levier du modèle socio-économique associatif

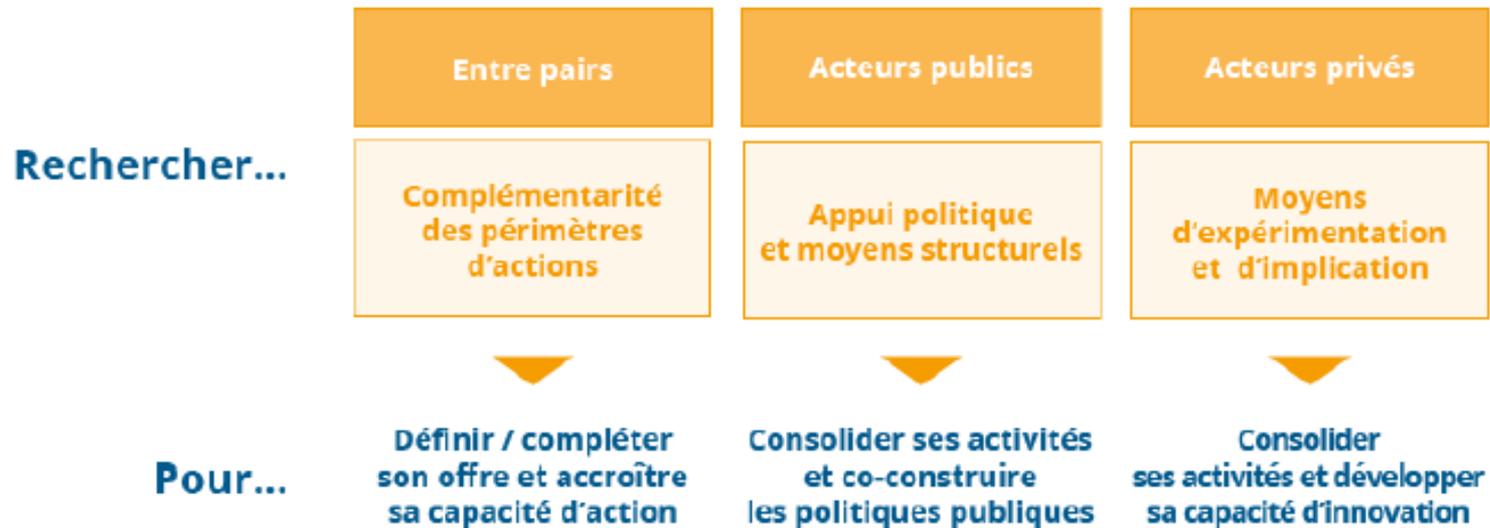
Stratégiquement :
Un moyen co-construire des projets innovants

Politiquement :
Un moyen de mobiliser les énergies pour agir collectivement

4 STRATEGIES D'INNOVATION



Les 3 types d'acteurs avec lesquels agir en partenariat



Source : Le RAMEAU

Les partenariats entreprises/associations : un mouvement de fond

Du côté des entreprises

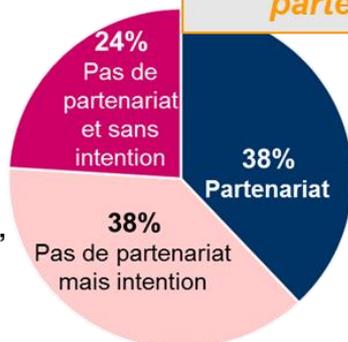
Une pratique qui s'affirme : en 5 ans, un taux de présence des partenariats qui a augmenté de 8,5 points



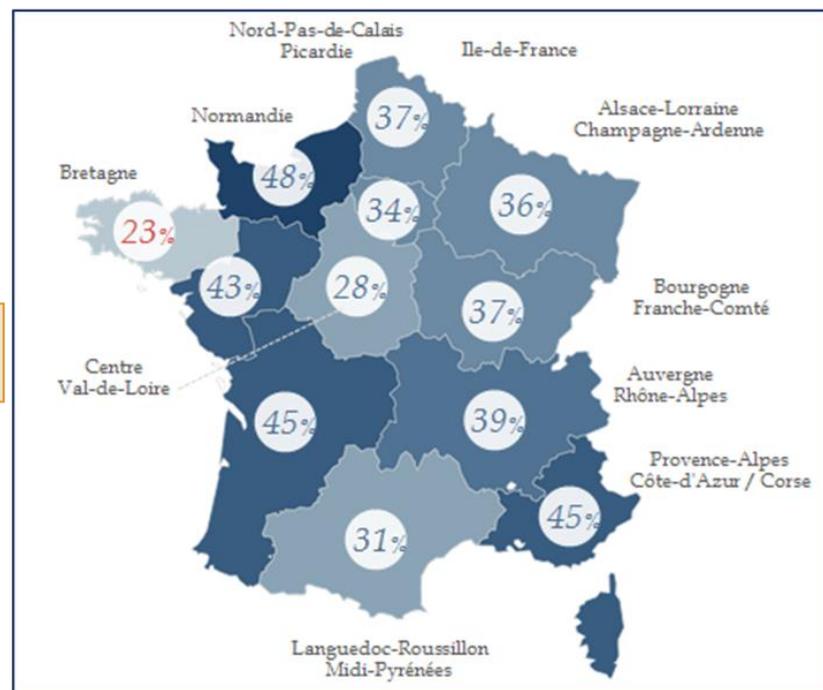
1,2 millions de partenariats

Du côté des associations

53% des associations employeuses ont des partenariats, avec une forte augmentation depuis 2011 (+ 7 points)



En territoire



Un mouvement en développement, autour de spécificités territoriales fortes

Les 4 grands types de partenariats entre associations et entreprises



Quelques exemples de partenariats

▶ LOGIQUE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

LOGIQUE ÉCONOMIQUE ◀

MECENAT

Soutien de l'entreprise au projet d'intérêt général de l'association

- **Fondation Lea Nature - Surfriider** sur le nettoyage de plages et cours d'eau
- **Unis-Cité- AG2R La Mondiale** Mediaterra, sur les éco-gestes et l'écologie

INNOVATION SOCIETALE

Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités ou à des enjeux des territoires

- **Cresus – Banque Postale** : prévention du surendettement
- **FACE 34 – La Poste** : médiation numérique

COOPERATION ECONOMIQUE

Contribution de chacun à la réalisation d'une offre commune

- **Adapei 49 – Restoria** sur la restauration collective
- **ViaVino – La Poste** : tiers-lieu & projet territorial

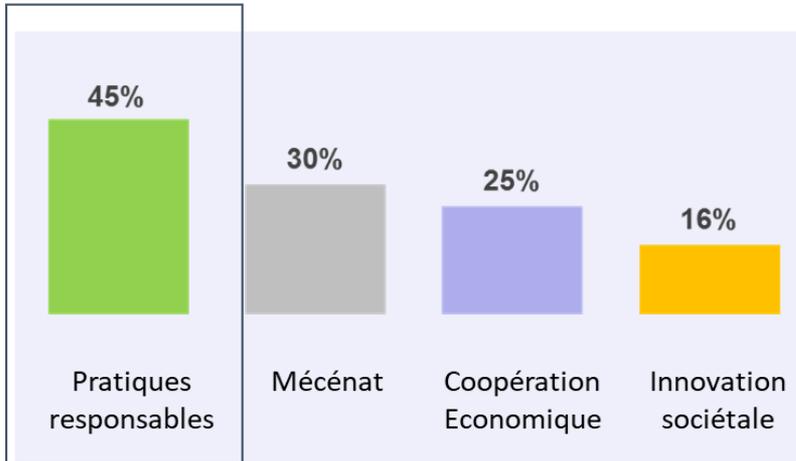
PRATIQUES RESPONSABLES

Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise

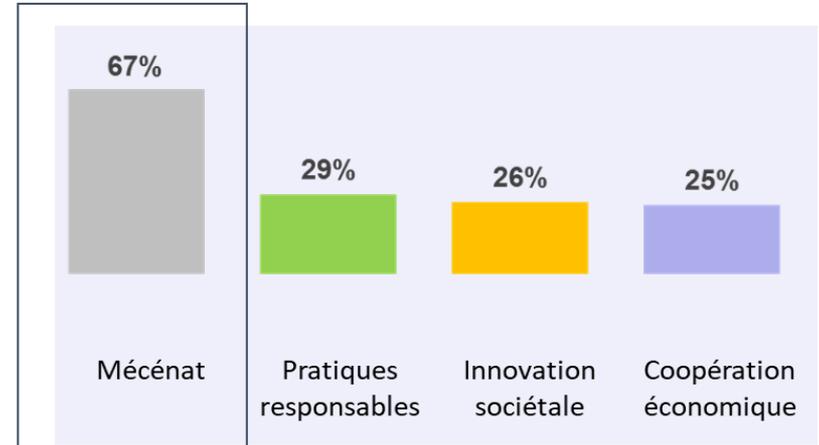
- **CPIE – Toyota** sur la préservation de la biodiversité du site
- **JMV – Sati** sur la valorisation des déchets de l'entreprise

Les motivations des parties prenantes

Côté entreprises

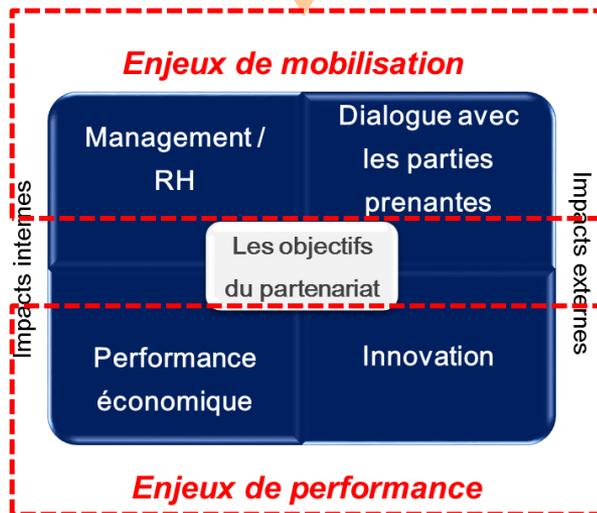


Côté associations

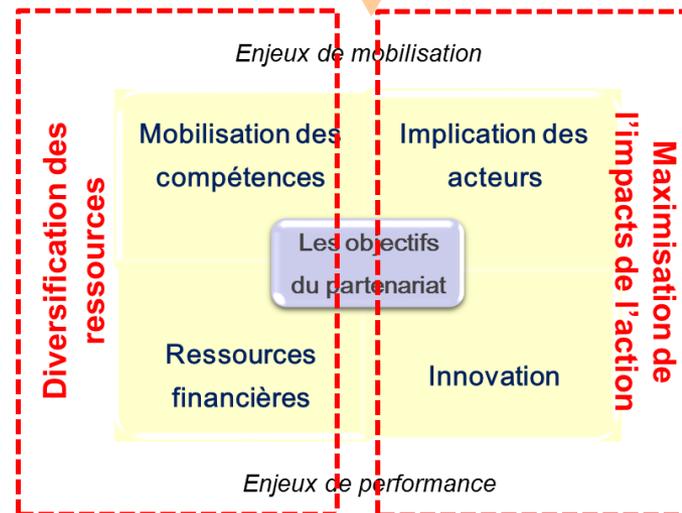


Source : études PHARE, Comisis-Opinion Way, 2016

POUR LES ENTREPRISES

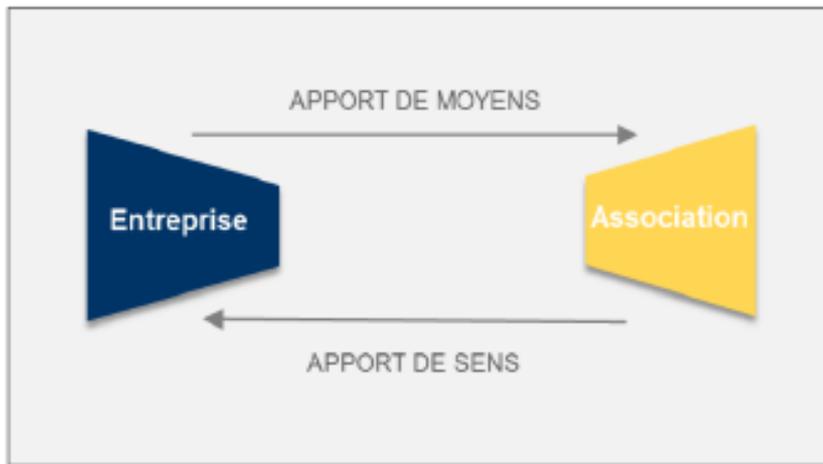


POUR LES ASSOCIATIONS

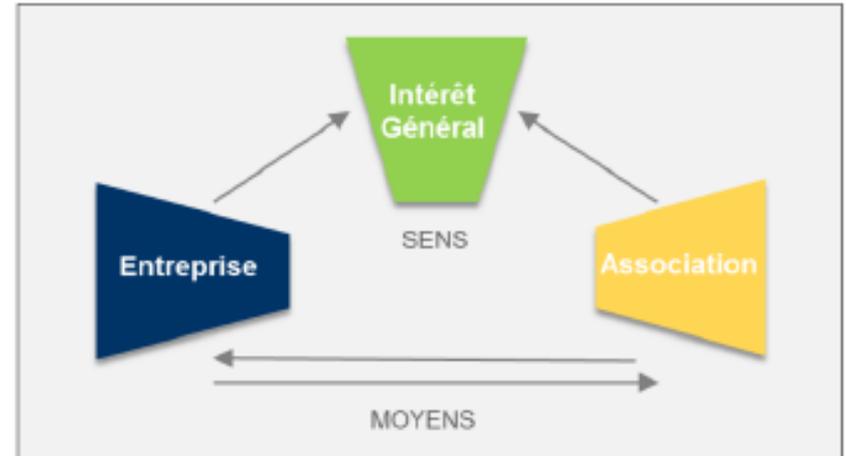


Les logiques sous-jacentes (1/2)

Logique d'échange :



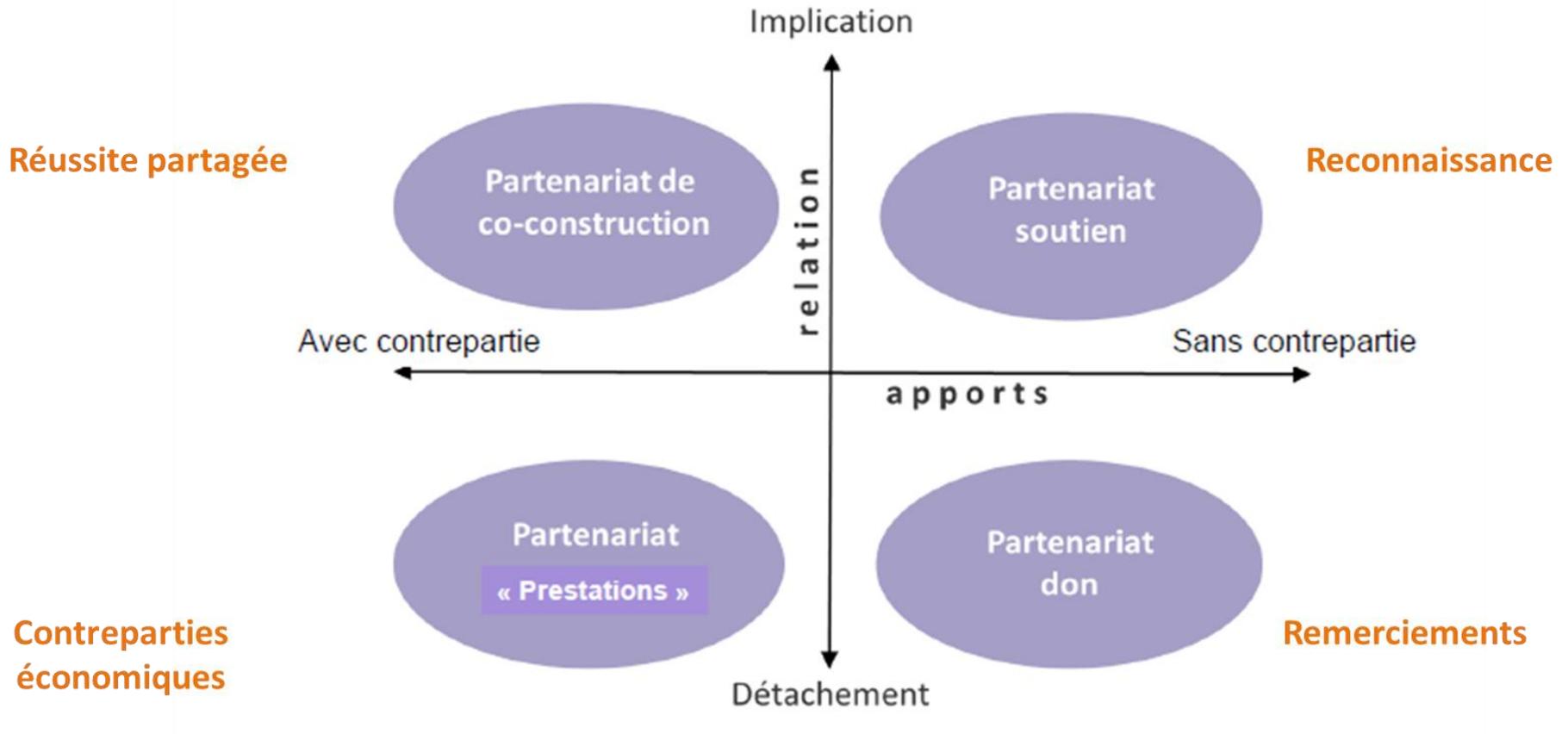
Logique de co-construction :



Source : Le RAMEAU

Du « contrat-Echanges » au « contrat-Alliance » !

Les logiques sous-jacentes (2/2)



4 logiques complémentaires selon les objectifs et la maturité

Vers une nouvelle ère des relations partenariales



- Un rôle social et sociétal de l'entreprise fortement réinterrogé... et ses relations avec les associations d'intérêt général en conséquence
- Une articulation mécénat-RSE qui se cherche encore :
 - Pour certains, le mécénat est une modalité spécifique de la RSE
 - Pour d'autres, la RSE procède d'une logique endogène et répond strictement aux enjeux de l'entreprise (réduire ses effets négatifs / créer des externalités positives) quand le mécénat procède d'une logique exogène : l'intérêt général
- Deux évolutions possibles en découlent :
 - Une **opportunité** de faire converger les outils et approches pour maximiser l'impact social
 - Un **risque** de confondre les positions, et de scinder causes et publics « rentables » et non-rentables pour l'entreprise

Les 7 étapes-clefs pour réussir un partenariat



- 1- Définir un ou plusieurs projets de partenariat
- 2- Concevoir un support d'entretien
- 3- Identifier des entreprises susceptibles d'être intéressées
- 4- Entrer en relation avec les entreprises ciblées
- 5- Conduire l'entretien de partenariat
- 6- Mettre en œuvre le partenariat décidé en commun
- 7- Évaluer pour faire vivre le partenariat

Etape 1 - Documenter les projets potentiels

Nom-slogan du projet (de l'association / de l'entreprise / de l'association et de l'entreprise) concerné par le partenariat :

(Communication centrée sur le partenaire entreprise)

Avantages concrets du partenariat pour l'association	Avantages concrets du partenariat pour l'entreprise	Avantages concrets pour des personnes de l'entreprise <small>(dirigeant, ensemble des collaborateurs, salariés de tel service, responsable de telle fonction, etc.)</small>	Avantages concrets pour les (des) bénéficiaires / usagers / le territoire de l'association	Comment seront évalués les avantages concrets apportés aux bénéficiaires / usagers de l'association	Elément(s) du projet associatif au(x)quel ce partenariat correspond	Type de partenariat	Cadre juridique <small>(sponsoring / parrainage, troc, mécénat, etc.)</small>

Le problème identifié et la solution proposée

Le problème identifié	Les limites aux réponses actuelles
La solution proposée	La légitimité de l'association à la proposer et à la mettre en œuvre

Etape 2 - Concevoir un support d'entretien

Usage

- Promouvoir le projet proposé à l'entreprise
- Permettre au dirigeant de parler du projet en notre absence
- À remettre en fin d'entretien de partenariat

Objectifs

- Recevoir ou renforcer un avis favorable
- Rassurer
- Répondre à une attente (matérialité, mémorisation...)

Forme

- Termes simples et mise en page sobre mais soignée
- Peu de pages (A3 dépliant / A4 ou A5 livret) :
 - Couverture : visuel fort + formule résumant l'objet du projet / du partenariat + période de réalisation + logo
 - Présentation développée du projet et de l'offre de partenariat
 - Présentation succincte de l'association + contact

Etape 3 - Entrer en relation avec les entreprises



Pour chaque rencontre, 1 finalité privilégiée parmi 3 :

- Présenter une proposition de partenariat
- Servir de passerelle vers d'autres entreprises et/ou dirigeants
- Recueillir des avis et conseils sur la démarche engagée et/ou sur le projet présenté

2 voies possibles pour identifier des dirigeants d'entreprise :

- Une approche par le réseau personnel (professionnel ou privé)
 - avec des dirigeants d'entreprise
 - avec des personnes susceptibles d'aider à en rencontrer
- Une prospection « dans le dur »

2 voies pour rencontrer les dirigeants d'entreprise :

- Prendre rendez-vous
- Créer des occasions de rencontres

Etape 4 - Conduire l'entretien de partenariat (1/2)



- Privilégier la rencontre en face-à-face : elle donne les meilleurs résultats, en particulier dans une logique de « partenariat de proximité »
- Le(la) dirigeant(e) est l'interlocuteur à privilégier
- L'enjeu de la rencontre : aboutir à une suite positive (attention à la demande d'un temps de réflexion qui peut cacher un refus poli)
- Plusieurs nécessités dans la conduite de l'entretien :
 - Se décentrer
 - Prendre en compte toutes les dimensions de la personne rencontrée : rôle social ET dimension personnelle
 - Tenir compte des registres rationnels et sensibles

Etape 4 - Conduire l'entretien de partenariat (2/2)

Mode opératoire

- Un enchaînement de **6 séquences** successives
- Le contenu de chaque séquence est préparé à l'avance
- Durée type de l'entretien : 20' (30' maxi)



Points de vigilance

- Privilégier l'échange et éviter les présentations réciproques
- Installer et maintenir le même positionnement tout au long de l'entretien
- Se positionner de pair à pair
- Rester maître du temps pour aller au bout de l'entretien

1^{ère} partie : découvrir

1. Briser la glace
2. Entrer en matière
3. Faire connaissance (ambitions, actions et moyens de chacun)

2^e partie : proposer

1. Présenter la proposition de partenariat
2. Échanger sur la proposition et convaincre (répondre aux questions, argumenter...)
3. Se mettre d'accord sur la prochaine étape

Au final, les facteurs-clefs de succès

- Avoir conscience qu'un partenariat ne s'engage que si l'autre partie y trouve un intérêt
- Adopter une posture d'ouverture en évitant les stéréotypes et jugements de valeur
- Savoir que la dimension humaine d'un partenariat est souvent essentielle
- Connaître ses forces et savoir les valoriser et assumer ses faiblesses et limites
- Consentir à un investissement
- Ne pas rester sur une approche théorique et démarrer rapidement le terrain en acceptant de progresser à petits pas
- Accepter de tâtonner et de réviser sa stratégie et/ou son mode d'action opérationnel
- Oser proposer, demander et solliciter
- S'interdire de penser à la place des personnes concernées mais les interroger
- S'appropriier des techniques de créativité
- S'inspirer des autres
- Faire preuve d'audace et de persévérance

Quelques ressources pour finir

- Rapport interministériel de début 2020 : « La philanthropie à la française : http://www.juriseditions.fr/upload/source/eb_rapport-philanthropie%202020.pdf

« L'innovation territoriale en actions »



Un programme de webinaires, des modules de e-learning, des outils d'autodiagnostic
<http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

Observatoire des partenariats



Base IMPACT-Pratiques innovantes

Une base de données de + 350 études de cas



<http://observatoire-des-partenariats.fr/>

Documents de référence Guide « partenariat associations – entreprises » et « Engagement territorial de l'entreprise »



<http://www.lerameau.fr/kit-partenariats-associations-entreprises/>

Formations en ligne



MOOC ESSEC / Le RAMEAU
« Les partenariats qui changent le monde »
« Les alliances qui changent les territoires »

Disponibles gratuitement sur la plateforme Coursera :
<https://www.coursera.org/essec>

Différentes séries d'outils complémentaires au service des partenariats

Annexes :

Rappel du programme et
présentation de ses promoteurs

Rappel du programme détaillé des 14 webinaires



- Le 23 juin, de 8h30 à 9h15 : Les outils pour faire un point objectif de sa situation et faire les bons choix (Xavier ROUSSINET)
- Le 25 juin, de 8h30 à 9h15 : Gérer vos difficultés financières : procédures collectives et cessation d'activité (Colas AMBLARD)
- Le 29 juin, de 8h30 à 9h15 : L'entreprise associative : enjeux, méthodes et gouvernance (Colas AMBLARD)
- Le 1^{er} juillet, de 8h30 à 9h15 : Les questions à se poser pour un repositionnement stratégique de ses activités (Xavier ROUSSINET)
- Le 3 juillet, de 8h30 à 9h15 : Les leviers d'évolution de son modèle économique (Xavier ROUSSINET)
- Le 6 juillet, de 9h à 10h : En quoi la RSE-RSO peut rénover mon organisation et mon projet d'intérêt général ? (Saliha MARIET)
- Le 8 juillet, de 12h30 à 13h15 : La mutualisation / coopération entre associations : aspects stratégiques et opérationnels (Nadir HAOUAT)
- Le 9 juillet, de 12h30 à 13h15 : La mutualisation au sein même de l'organisation : l'organisation apprenante (Nathalie DUPUIS-HEPNER)
- Le 15 juillet, de 8h30 à 9h15 : La mutualisation entre organismes sans but lucratif : aspects juridiques et fiscaux (Colas AMBLARD)
- Le 16 juillet, de 8h30 à 9h15 : Les partenariats avec des entreprises, enjeux, formes et méthodes (Xavier ROUSSINET)
- Le 17 juillet, de 8h30 à 9h15 : Le bénévolat, un actif stratégique à cultiver (Patrick ROTH)
- Le 20 juillet, de 12h30 à 13h15 : Le management d'un projet d'intérêt général en temps de crise (Patrick ROTH)
- Le 22 juillet, de 12h30 à 13h15 : Quelle implication des salariés et des partenaires dans sa stratégie de rebond ? (Adeline VEYRET)
- Le 24 juillet, de 8h30 à 9h15 : Le télétravail, un levier de qualité et de performance ? (Franck BURDEYRON)

Terre d'avance, en général

Né le 1^{er} janvier 2019 de la fusion des cabinets Opus 3 et Argo&Siloé, Terre d'avance agit dans **3 grands domaines d'activité** :



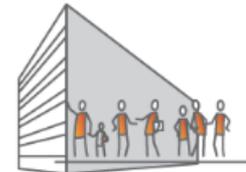
EMPLOI

Parce que les compétences, les métiers et le travail évoluent, parce que le chômage est un fléau social et sociétal et parce qu'il n'y a pas de changement possible sans engagement de la part des individus, sans pas de côté de leur part et sans renforcement et adaptation de leurs compétences.



TERRITOIRES

Parce que les politiques publiques ont besoin de se réinventer, parce que les citoyens doivent devenir davantage acteurs, parce que les entreprises ont besoin de plus d'ancrage territorial et parce que ces différentes parties prenantes ont besoin de se rencontrer pour agir ensemble et innover.



ORGANISATIONS

Parce que faire émerger de nouveaux projets comme moderniser ou faire grandir ceux qui ont fait leur preuve supposent de nouvelles approches, de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles organisations et gouvernances et de nouvelles alliances.

- **15 consultants** aguerris
- **3 implantations** : Paris, Lyon et Toulouse



2000
missions conduites



1000
clients publics et privés



50
publications



25
ans d'expériences

- **Un label de RSE** qui traduit l'engagement du cabinet et de ses équipes



Terre d'avance et les projets d'intérêt général



EMPLOI

Parce que les compétences, les métiers et le travail évoluent, parce que le chômage est un fléau social et sociétal et parce qu'il n'y a pas de changement possible sans engagement de la part des individus, sans pas de côté de leur part et sans renforcement et adaptation de leurs compétences.



TERRITOIRES

Parce que les politiques publiques ont besoin de se réinventer, parce que les citoyens doivent devenir davantage acteurs, parce que les entreprises ont besoin de plus d'ancrage territorial et parce que ces différentes parties prenantes ont besoin de se rencontrer pour agir ensemble et innover.



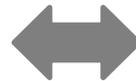
ORGANISATIONS

Parce que faire émerger de nouveaux projets comme moderniser ou faire grandir ceux qui ont fait leur preuve supposent de nouvelles approches, de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles organisations et gouvernances et de nouvelles alliances.



Les clients de Terre d'avance :

- Les associations
- Les têtes de réseaux et fédérations de l'ESS
- Les outils de professionnalisation (DLA, incubateurs, OPCO, MdA, Labels...)
- Les Fondations et fonds de dotation
- Les entreprises engagées
- Les entrepreneurs sociaux



Les domaines d'intervention :

- Positionnement stratégique
- Modèle économique
- Transformation & changement d'échelle
- Projets de développement
- Partenariats & alliances
- Evaluation et mesure d'impact
- Expertise pré-investissement
- Appui à l'engagement bénévole
- RSE-RSO

Le RAMEAU



- ❑ Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun.**
- ❑ Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.
- ❑ Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

14 ans de recherche appliquée

14 plateformes de capitalisation

500 organisations bénéficiaires

70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents



En partenariat avec notamment :



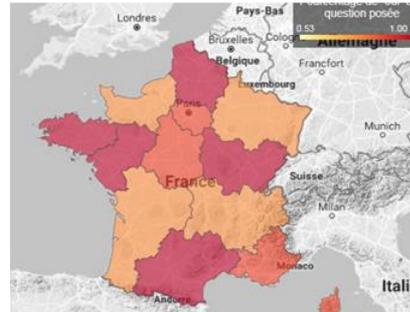
L'Observatoire des partenariats

- **L'Observatoire des partenariats**, créé en 2008 par Le RAMEAU et la Caisse des Dépôts, en partenariat avec le MEDEF et le Mouvement Associatif
- Son objectif est d'**éclairer** le mouvement d'alliances innovantes et les fragilités territoriales où elles sont les plus pertinentes
- Méthodologie : Croiser **3 prismes d'analyses** :

Par domaines



Par territoires



Par acteurs



Programme d'études réalisé par **Comisis et OpinionWay**, sous la direction scientifique d'**Anne ROBIN**, dont les résultats sont consultables grâce à un tableau de bord interactif créé par **Spallian**

Merci de votre participation !

Xavier Roussinet

x.roussinet@terredavance.com