

La typologie des partenariats recouvre et organise les différents types de relations qui peuvent exister entre une association et une entreprise. L'observation et l'analyse de plus de 350 cas pratiques de partenariats a permis de faire émerger 4 catégories de partenariat, qui sont en cohérence avec les objectifs poursuivis. Ces 4 catégories regroupent 9 modèles de partenariat, avec leurs spécificités propres.

La typologie des partenariats désigne aussi la dynamique qui régit cette diversité de relations : la maturité requise pour s'engager dans les partenariats les plus complexes, et l'évolution possible au sein de chaque catégorie fondent la notion de parcours.

1. Quatre catégories de partenariats possibles

Selon les objectifs poursuivis par les deux partenaires, 4 catégories de partenariat s'offrent à eux.

LES 4 CATEGORIES DE PARTENARIAT



1.1 Le mécénat

Définition :

Le mécénat se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association. Il peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : soutien financier ; soutien en ressources humaines (mobilisation de collaborateurs, apport de compétences...) ; soutien matériel (don de matériel informatique, don de produits...) ; soutien logistique (mise à disposition de locaux, relais de communication...).

Le mécénat a historiquement été le précurseur des relations associations – entreprises en France. Les domaines de la culture ou de la solidarité internationale sont particulièrement concernés.

Ce que le mécénat apporte à l'entreprise :

L'engagement auprès d'une cause d'intérêt général donne à l'entreprise une opportunité d'incarner ses valeurs. Les retombées sont plurielles en termes de :

- Valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise auprès de l'ensemble de son écosystème ;
- Leviers de management (cohésion des équipes, fierté d'appartenance, motivation des salariés...) ;
- Témoignage auprès des parties prenantes de proximité, que ce soit celles de l'entreprise ou de l'association. Selon le directeur d'Ernett, entreprise rouennaise de nettoyage, « la force de reconnaissance du mécénat est aussi efficace qu'une force de vente »

1.2 Les pratiques responsables

Définition :

Forte de son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion...), l'association apporte son expérience à l'entreprise et peut l'appuyer dans l'évolution de ses pratiques. En apportant un témoignage pratique sur la cause qu'elle défend, l'association peut devenir un allié dans la conduite du changement engagée par l'entreprise.

Ce que les pratiques responsables apportent à l'entreprise :

- Concrétiser une démarche RSE, par exemple à travers une politique d'achat responsable ou une réduction de l'impact environnemental.
- Améliorer le dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise : la RSE agit alors comme un facteur différenciant.

1.3 La coopération économique

Définition :

La coopération économique se concrétise par l'élaboration d'une offre commune, en réponse par exemple à un marché public. Cette catégorie de partenariat est relativement peu développée en France mais répandue à l'international, notamment pour répondre aux besoins des populations économiquement fragiles.

Ce que la coopération économique apporte à l'entreprise :

- Une capacité renforcée à répondre à un marché public ou privé comprenant des clauses d'insertion et/ou environnementales, grâce à une expertise complémentaire des associations sur ces domaines.
- Le développement de nouvelles offres : en s'appuyant sur la connaissance et / ou la capacité d'intervention des associations auprès de certaines cibles (comme les situations de précarité, de handicap, des personnes âgées), dans différents domaines (ex : l'environnement) ou sur certains territoires (ex : quartiers sensibles, zones rurales).

1.4 L'innovation sociétale

Définition :

L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent à des problématiques de territoires ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de Recherche & Développement de terrain. Ce type de solutions est souvent renforcé par la complémentarité entre l'association et l'entreprise. Ces innovations ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre.

Ce que l'innovation sociétale apporte à l'entreprise :

Acteur de terrain proche des populations fragiles, le secteur associatif est par essence porteur d'innovations sociétales.

Pour l'entreprise, contribuer à leur émergence et au déploiement de nouvelles solutions lui permet :

- De se positionner en pionnier dans le domaine concerné : par exemple sur le marché des clientèles économiquement fragiles pour SFR grâce à son partenariat avec Emmaüs Défi.
- D'anticiper la réglementation en expérimentant de nouvelles solutions avant que l'obligation légale ne s'impose à tous.
- De capter « les signaux faibles » grâce au travail de proximité des associations avec les besoins de territoire encore non pourvus.

A l'heure actuelle, en France, les partenariats les plus courants relèvent du mécénat. Les pratiques responsables sont en pleine expansion et quelques pionniers se sont engagés sur la voie de la coopération économique ou de l'innovation sociétale. Ces deux derniers modèles sont plus courants à l'international, en particulier dans les pays du Sud.

2. Du mécénat à la prestation de services... 9 modèles de partenariats à découvrir

Chaque catégorie recouvre plusieurs modèles de partenariats, qui offrent différentes possibilités d'implications des partenaires et différents degrés de co-construction.

2.1 Présentation des 9 modèles de partenariat

Le mécénat et la prestation de services sont les deux types de partenariat les plus connus. Ce sont aussi les deux seules formes reconnues juridiquement par la loi. Pourtant l'analyse de l'existant en France a révélé 7 autres types de relations nouées par les associations et les entreprises. La typologie des partenariats est donc constituée à ce jour de 9 modèles.

Le tableau ci-dessous présente les 9 modèles de partenariat et leur définition, classés par catégories

	Mécénat		Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques Responsables		
Type de partenariat	Mécénat traditionnel	Engagement actif	Partage d'expertise	R&D sociétale	Modèle hybride	Offre commune	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service
Définition	Soutien à l'association	Implication renforcée de l'entreprise dans le projet associatif	Echange de compétences	Innovation conjointe	« Joint venture » sociale	Création d'une offre commune de produits ou services	Évolution des pratiques de l'entreprise	Appui à la conduite du changement de l'entreprise	Prestation de l'association
Illustrations	Société générale & Care	Leroy Merlin & Regain	GDF Suez & Emmaüs France	SATD & APEH	Schneider & La Varappe	Sanofi & DNDI	La Poste & Jaccede.com	Vigilec & CREPAN	Latitude & L'évasion

Sens de lecture de gauche à droite : des modèles plus proches de ceux de l'association vers ceux plus proches des pratiques de l'entreprise.

Le mécénat traditionnel : soutien de l'entreprise auprès de l'association, sans contrepartie directe.

- Exemple : la Société Générale soutient financièrement et logistiquement (prêt de salles) l'ONG Care.
- Exemple : Mitsubishi Electric soutient financièrement l'association ELA, qui œuvre dans le domaine des maladies rares.

L'engagement actif : soutien renforcé de l'entreprise dans le projet de l'association

- Exemple : Leroy Merlin offre du matériel pour rénover les hébergements de transition gérés par l'association Regain et forme ses bénéficiaires aux travaux de rénovation.
- Exemple : La Fondation Emergences (réseau de PME) accompagne des projets d'intérêt général dans leur développement.

Le partage d'expertise : l'entreprise et l'association échangent leur expertise pour améliorer leurs pratiques respectives.

- Exemple : GDF Suez met son expertise à disposition d'Emmaüs France pour diminuer la précarité énergétique des bénéficiaires du parc immobilier de l'association.

- Exemple : BNP Paribas soutient financièrement l'Adie¹ dans la création d'activités pour les clientèles fragiles, oriente vers l'association les potentiels bénéficiaires et apporte ses compétences en matière de gestion bancaire. En contrepartie, l'association lui permet de mieux comprendre les problématiques d'exclusion bancaire.

La R&D sociale : l'entreprise s'investit auprès de l'association pour faire émerger une innovation.

- Exemple : SATD créée avec l'association APEH des aires de jeux adaptées aux enfants handicapés et valides
- Exemple : SFR et Emmaüs Défi s'associent pour créer et tester une offre de téléphonie mobile adaptée aux publics défavorisés.

Le modèle hybride : création d'une structure ad hoc par l'association et l'entreprise pour gérer conjointement une action d'utilité sociale.

- Exemple : Schneider et le groupe d'insertion La Varappe crée conjointement la structure La Varappe Développement Energie (LVD) spécialisée dans l'énergie renouvelable.
- Exemple : la création de Log'ins par le groupe d'insertion ARES et le logisticien Norbert Dentressangle pour développer une offre spécifique et former aux métiers de la logistique des publics handicapés et en insertion.

L'offre commune : partenariat ayant pour finalité la création d'une valeur économique pour chacun des partenaires.

- Exemple : DNDI et Sanofi créent une offre commune à destination d'un nouveau marché.
- Exemple : une PME de bâtiment et une structure d'insertion répondent ensemble à un marché public des collectivités territoriales.

L'alternative d'intérêt général : l'entreprise modifie ses pratiques pour y intégrer une dimension sociale ou environnementale.

- Exemple : La Poste améliore l'accessibilité de ses bureaux de poste grâce au regard utilisateur que lui apporte l'association Jaccede.com
- Exemple : au lieu de faire incinérer ses déchets, le torréfacteur Sati modifie sa chaîne de production pour qu'une association de maraîchage biologique les récupère et les transforme en engrais.

L'audit des pratiques : l'association, avec son expertise, aide l'entreprise à diagnostiquer ses pratiques actuelles et peut lui proposer des solutions pour les faire évoluer.

- Exemple : Vigilec bénéficie de l'expertise du CREPAN pour créer un outil de sensibilisation des ouvriers à la préservation de la biodiversité dans le cadre de leur activité professionnelle.
- Exemple : l'association EI2S accompagne Wesco (développement et vente de matériel pédagogique pour enfants) dans sa démarche de normalisation ISO 26 000.

La prestation de services : l'association vend une prestation à l'entreprise, avec un impact indirect sur l'intérêt général

- Exemple : l'agence de communication Latitude confie à l'ESAT L'Evasion la refonte de leur identité visuelle.
- Exemple : Pollet Peinture fait appel à un ESAT pour l'entretien de ses locaux avec une volonté de favoriser la mixité avec ses salariés pour faire changer les regards

¹ Association d'aide aux personnes exclues du monde du travail et du système bancaire à créer leur propre emploi.

2.2 La notion de parcours de partenariat

Le temps est une dimension essentielle à intégrer dans la dynamique de partenariat. De ce fait, les modèles de partenariat ne peuvent être appréhendés sans prendre en compte la notion de parcours. Chaque catégorie (mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsables) se décompose en 3 modèles qui correspondent à des niveaux de maturité, de complexité et d'engagement différents.

Au sein de chaque catégorie, les partenaires peuvent ainsi évoluer au sein d'un parcours qui les mène progressivement vers une implication et une co-construction plus grande.

En revanche, changer de catégorie implique pour les deux partenaires des choix stratégiques, des modalités et des postures radicalement différents. Il convient donc, avant de s'engager dans le changement, de vérifier l'évolution des objectifs des deux partenaires.

Lorsqu'une association et une entreprise se lancent dans un partenariat elles peuvent combiner plusieurs modèles, en respectant toutefois une certaine cohérence. Un modèle de partenariat peut également évoluer vers un autre modèle. Il s'agit alors de **parcours de partenariat**.