

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée dont la vocation est de concevoir des solutions concrètes d'alliances innovantes entre associations et entreprises. 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.

I. PRESENTATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE « RSE ET PARTENARIATS »

Initié en 2010, le programme de recherche « RSE & Partenariats » analyse les moyens pour les entreprises de faire de leur politique RSE un véritable levier de performance en s'appuyant notamment sur des partenariats associatifs. Conçu particulièrement pour les PME, l'expérimentation se fonde sur un triple principe :

- **Principe de pertinence** : l'approche RSE & Partenariats vérifie que la politique RSE répond aux priorités du projet d'entreprise au travers de solutions adaptées à son positionnement et de ses enjeux,
- **Principe de cohérence** : la démarche étudie la cohérence entre les 4 axes complémentaires de performance (économique, sociale, environnementale et sociétale), ainsi que le modèle relationnel de l'entreprise avec les parties prenantes de son territoire,
- **Principe de subsidiarité** : l'un des objectifs de l'analyse est d'identifier les partenaires potentiels pour aider l'entreprise à mettre en œuvre une politique RSE simple et efficace.

Les objectifs de ce programme sont doubles :

- **Apporter aux entreprises, et plus spécialement aux PME, des solutions concrètes et efficaces d'actions** au travers de partenariats avec les structures d'intérêt général,
- **Concevoir un outil d'aide à la décision pour les dirigeants** afin de favoriser la mise en œuvre d'alliances innovantes sur leurs actions sociales, sociétales et environnementales.

En partenariat avec la Caisse des Dépôts, le CJD et Generali, le RAMEAU a mené une expérimentation auprès de 35 entreprises. Les accompagnements ont été structurés au travers de 5 axes de travail :

- **Cadrage initial** : 10 entreprises sélectionnées par Le RAMEAU pour définir le modèle de diagnostic,
- **Etude de la complémentarité avec l'outil Performance Globale du CJD** : accompagnement de 7 PME ayant mis en place une démarche RSE depuis plus de 10 ans avec le Centre des Jeunes Dirigeants,
- **Etude de la complémentarité avec le label « Agir Pour Notre Avenir » de Generali** : 12 PME labellisées APNA ,
- **Etude de l'impact territorial** : accompagnement de 2 PME en Alsace et partage d'expériences avec le Labo régional Alsacien des partenariats ayant mis en place plus de 70 partenariats territoriaux,
- **Etude de l'impulsion des fédérations professionnelles** : accompagnement de 4 PME après avoir analysé les programmes de leur fédération professionnelle respective.

Ces réflexions ont été menées grâce au diagnostic RSE & Partenariats développé par Le RAMEAU. Il aborde successivement les points suivants :



Le RAMEAU a souhaité en 2014 réaliser un retour d'expériences sur son programme de recherche RSE & Partenariats.

II. RETOUR D'EXPERIENCE DU PROGRAMME « RSE ET PARTENARIATS »

Le retour d'expérience du programme « RSE et Partenariats » ici présenté repose sur la réalisation de 18 entretiens :

- 23 entreprises ayant réalisé le diagnostic RSE & Partenariats ont été ciblées

Il est à noter que les entretiens ont été réalisés avec une réelle implication des dirigeants qui se sont rendus largement disponibles.

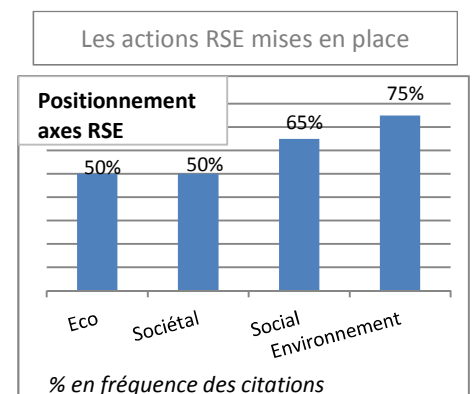
III. STRATEGIE RSE ET PARTENARIAT DES ENTREPRISES

1. Evolution de la stratégie RSE

Le contexte économique est structurant pour la stratégie des entreprises :

- 6 entreprises évoquent une gestion très impactée par la crise,
- 8 entreprises affichent un développement de l'activité malgré le contexte,
- 4 entreprises n'ont pas évoqué le sujet.

Les actions RSE prioritairement citées sont principalement environnementales (75%), puis sociale (65%) puis sociétale (50%). L'axe économique n'est cité spontanément comme un axe RSE que dans un cas sur deux.



Depuis le diagnostic RSE & Partenariats, les entreprises ont fait évoluer leur stratégie RSE dans 40% des cas :

- Il s'agit majoritairement d'un développement des actions RSE
 - Avec une volonté de se recentrer sur la stratégie de l'entreprise
- Pour les entreprises en difficulté, il s'agit d'un recentrage sur l'axe économique,
- L'absence d'évolution de certaines entreprises matures s'explique par le fait que selon leurs dirigeants, elles « gardent le cap ».

« La RSE est dans l'ADN de notre entreprise »

2. Evolution des partenariats

Un contexte économique qui met en exergue la volonté des entreprises sur leurs partenariats :

- Même pour les entreprises en difficulté, une volonté de continuer, de conserver les partenariats historiques, de « faire avec les moyens du bord »,
- 45% des entreprises ont créé de nouveaux partenariats depuis leur diagnostic :
 - 4 cas de partenariat de mécénat, 2 de pratiques responsables, 2 de coopération économique,
 - 1 entreprise positionnée sur les 4 types de partenariat, y compris sur l'innovation sociétale.
- 60% des entreprises ont l'intention d'en créer de nouveaux :
 - Pour la plupart, si le contexte économique le permet,
 - Certaines sont déjà bien engagées et n'ont pas besoin de nouveaux partenariats.



« C'est en temps de crise qu'il faut faire cela »
 « C'est ce qui permet de faire la différence en temps de crise »
 « Notre engagement RSE nous a permis des conditions favorables lors de notre redressement judiciaire »

Une majorité d'entreprises ont réalisé seules leur nouveau partenariat (75%), grâce à :

- Une connaissance des acteurs, du sujet ou un savoir-faire en interne,
- Une implication directe du dirigeant de l'entreprise,
- Un partenariat se réalisant grâce à une opportunité ou une rencontre,
- Une capacité du partenaire associatif à être force de propositions pour piloter le partenariat,
- Le manque d'acteur en capacité d'accompagner.

Les principaux freins observés pour la mise en place des partenariats :

- Le contexte économique et les moyens financiers,
- Le temps nécessaire et les moyens humains,
- La lourdeur administrative, la législation (notamment environnementale qui limite la capacité d'expérimentation et impose des contraintes).

D'autres freins, plus mineurs, ont également été identifiés : la maturité des partenaires potentiels, la compréhension des salariés- voire des organisations syndicales, des comportements de compétition qui se renforcent en temps de crise et qui rendent difficile la priorisation sur les partenariats.

« En tant de crise, la grande distribution fait diminuer la marge de ses fournisseurs... tout en leur faisant signer une charte RSE »

3. Influence du diagnostic RSE et Partenariats sur la stratégie de partenariat

L'influence du diagnostic sur le développement de la stratégie de partenariat a été évoquée dans 50% des cas :

- Une influence indirecte au travers de la prise de conscience, de l'éclairage, voire de la confirmation de la pertinence de la stratégie,
- Une influence qui dépend du niveau de maturité RSE de l'entreprise.

IV. APPORTS DU DIAGNOSTIC RSE & PARTENARIATS

1. Regard des dirigeants

Plusieurs apports du diagnostic mis en avant par les dirigeants :

- Une « **conscientisation** » de ce qui est fait par l'entreprise en matière de RSE
- Une **formalisation**, une structuration et une cartographie de l'existant :
 - ✓ Avec une pédagogie et un apport méthodologique,
 - ✓ Permettant de se positionner,
 - ✓ Permettant de communiquer en interne et en externe.
- Un **angle de vue original**, un regard extérieur ainsi qu'une vision globale
- Une **vision croisée** avec d'autres audits RSE, ce diagnostic étant le seul à aborder le sujet spécifique des partenariats
- Un appui d'aide aux décisions, une validation des choix, un soutien aux convictions, « on ne se sent pas seul »
- L'**intégration de la RSE dans la stratégie globale**
- Un **bilan des forces/ faiblesses** et de l'efficacité des actions menées

« Nous ne savions pas que nous faisons de la RSE, nous pensions que cela ne nous concernait pas, le fait d'en prendre conscience a développé notre motivation »

« L'originalité du rapport est sur l'approche sur le bénéfice collaboratif, la richesse des collaborations, alors que la plupart des autres rapports parle de mécénat, d'image, de se prémunir en cas d'écarts »

2. Utilisation du diagnostic et des pistes travaillées avec Le RAMEAU

Une grande majorité d'entreprises témoignent de l'intérêt du diagnostic :

- Une pertinence des pistes proposées soulignée dans 85% des cas,
- Des convictions exprimées dans le diagnostic qui ont été concrétisées dans 50% des cas :
 - Sinon, c'est par manque de temps,
 - Ou à cause de la maturité RSE déjà existante de l'entreprise,
- Une utilisation du diagnostic qui perdure dans 50% des cas.

« Le diagnostic est encore sur mon bureau »

3. Notation du diagnostic RSE & Partenariats

- **7.5/10 en tant qu'outil d'état des lieux**
- **6/10 en tant qu'outil d'aide à la décision**
 - 3 notes inférieures à 5 concernent les entreprises déjà matures qui considèrent que le diagnostic est plutôt un outil permettant de conforter les prises de décisions réalisées que d'en prendre de nouvelles.

4. Axes d'améliorations exprimés sur le diagnostic

Un outil globalement apprécié par les entreprises. Des propositions exprimées pour aller plus loin :

- De manière récurrente, par le **suivi et l'accompagnement dans le temps** :
 - Une aide à la mise en œuvre des pistes d'actions,
 - Une aide dans la mise en relation,
 - La réalisation d'un plan de progrès en complément d'une photo à un instant T,
 - Un renouvellement dans le temps des pistes proposées.
- De manière plus mineure par :
 - La présence davantage d'éléments chiffrés, financiers, permettant notamment de travailler sur les business model,
 - Une cartographie des partenariats sur les 4 axes d'enjeux RSE de l'entreprise,
 - Une meilleure adaptation pour les TPE, pour qui le diagnostic peut paraître « sur-calibré »,
 - Une comparaison avec d'autres structures,
 - Une aide pour valoriser les initiatives des collaborateurs.

V. LES ATTENTES DES ENTREPRISES POUR ALLER PLUS LOIN

1. Les attentes exprimées par les dirigeants sur un tiers de confiance

En majeur, une attente en matière d'accompagnement et d'expertise :

- Accompagnement :
 - Un suivi, une fois par an pour mesurer, corriger, dynamiser,
 - La formalisation d'une feuille de route,
 - Un accompagnement dans la réalisation des actions.
- Expertise :
 - Un accompagnement sur des secteurs méconnus de l'entreprise,
 - Des rencontres avec des acteurs spécialisés,
 - Des propositions alternatives, innovantes.

Des attentes aussi en matière d'**animation des acteurs** :

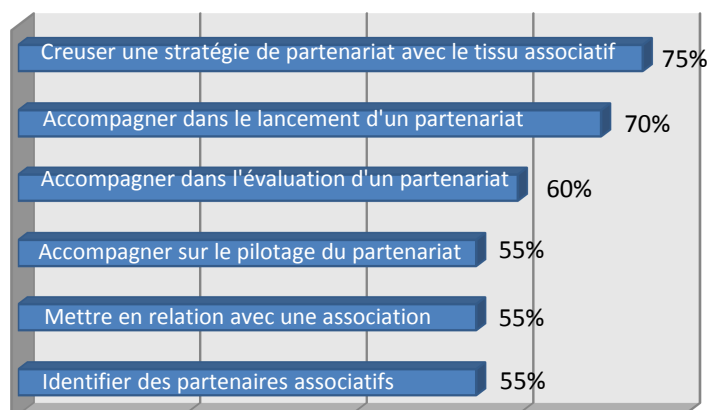
- Animation des acteurs :
 - Benchmark des solutions, positionnement RSE les uns par rapport aux autres,
 - Mise en place d'un « comité stratégique multipartites » sur les partenariats,
- De manière plus mineure :
 - Mobilisation des salariés, aide pour identifier les relais en interne,
 - Accompagnement sur la norme ISO 26000,
 - Compréhension du fonctionnement des subventions,
 - Alliance avec d'autres acteurs comme l'IMS,
 - Evaluation des partenariats.

2. Utilité d'un tiers de confiance

Le recours à un tiers de confiance en cas de nouveau partenariat est souhaité dans 55% des cas :

- Avec une exigence des entreprises matures :
 - Oui, si il dispose d'une valeur ajoutée sur les compétences secteurs
 - Oui, si le projet est d'une envergure nécessitant un véritable professionnalisme
- Et une question sur le financement : quel coût ? quelle prise en charge possible pour ne pas peser sur l'entreprise ?

Utilité d'un tiers de confiance



3. Les acteurs permettant d'accompagner l'entreprise dans ses actions et plus spécialement ses partenariats

Peu d'acteurs existent sur la relation association / entreprise, ou même sur l'accompagnement de la co-construction.

Néanmoins certains acteurs peuvent y contribuer :

- En majeur :
 - Réseaux des dirigeants, fédération professionnelle, syndicats, CJD
 - CCI
 - Structures de conseil
 - Autres acteurs cités : fournisseurs, clients, universités
- En mineur : expert sectoriel, salariés, association proche du métier, Collectivités locales, Conseil de développement local, entreprises pionnières comme Danone au travers de Danone communities, Ashoka, ANACT...

CONCLUSIONS

- **Le diagnostic RSE et Partenariats, est un outil pertinent**, avec des ajustements à la marge dont il conviendra de tenir compte pour les prochaines réalisations
- **Les résultats sont à différencier en fonction de 4 critères :**
 - **Niveau de maturité** de l'entreprise en matière de RSE
 - **Territoire d'implantation** : Région parisienne vs province
 - **Taille de l'entreprise** : TPE vs PME
 - **Contexte économique** de l'entreprise
- **Les attentes principales sont en matière de suivi dans le temps et du renforcement de la mise en relation avec le tissu associatif**
- Face à l'utilité d'un tiers de confiance, **une question est à instruire sur le coût de l'accompagnement**

Pour aller plus loin Le RAMEAU met à votre disposition sur demande :

- **Guide « Construire ensemble »** (MEDEF – Le RAMEAU, 2014)
- **Guide pratique sur les partenariats associations – entreprises, illustré de 16 études de cas détaillées** (ORSE – Le RAMEAU, 2014) http://www.orse.org/guide_partenariats_ong_entreprises_mise_a_jour-52-252.html
- **Autodiagnostic de sa stratégie de partenariat** (Le RAMEAU, 2014)
- **Boîte à Outils « RSE & Partenariats »** (Le RAMEAU, 2014)

Entreprises interrogées dans le cadre du retour d'expérience :

BLACHERE Illuminations Georges BENEVENTI, **BODY NATURE** Olivier GUILBAUD, **E.GRILLE** Françoise COCUELLE, **EKIBIO** Didier PERREOL, **EUROSIT** Jean Pierre ALAUX, **FBF** Philippe GENDILLOU, **FEP / NEOVA** Philippe JOUANNY, **SERGE FERRARI** Romain FERRARI, **GENERALI** Marie-Christine LANNE, **ICOM** Daniel LUCIANI, **INOXIA** Philippe BARRE /Jean Marc GANCILLE, **MARCIREAU** Yves LEROUX, **MILLET** Laurent MOREAU, **MITSUBISHI ELECTRIC** Eric PELLERIN, **POLLET PEINTURE** Fabrice POLLET, **SERVIPAC-SALAZIE** Philippe GAL, **SOFRASER** Luc BELLIERE, **TESSON** Jean-Eudes TESSON

Equipe mobilisée sur le retour d'expériences : Mathieu BOCQUET, Charles-Benoît HEIDSIECK, Lucile TASSEL, Laure VICARD