



# ATELIER N°1

## PARTAGES ENTRE ACTEURS

08 Mars 2018

Ce projet est cofinancé par l'Union européenne





- **MERCI !** *Nous remercions toutes les entreprises sollicitées pour leur accueil dans leur locaux, leur disponibilité lors de la phase d'enquête, de réflexion sur les outils, la capitalisation...*



- **ATTENTES !** *Il y a certainement beaucoup d'attente pour cet atelier. Pour ne frustrer personne, nous rappelons qu'il y aura un autre atelier et que ce programme de recherche action se déroule sur 3 ans...*



- **OBJECTIFS** *L'objectif global de cet atelier est de vous présenter les premières observations, de bénéficier de vos témoignages et de poursuivre le travail de recherche ensemble.*



- **MODALITES** *Les observations collectées en 2017 sont restituées ici de manière très synthétique et des pratiques se sont certainement renforcées ou ont évolué depuis. Les témoignages et les travaux en sous-groupes permettront d'enrichir et d'identifier d'autres pistes de recherche (pour l'analyse du CRESO en 2018).*



**3 heures**



**4 temps**



**10 mn pause**



**Interactivité**

**Temps 1  
Cadrage**

Rappel des objectifs de la recherche action et méthodes (10mn)

**Temps 2  
Restitution**

Échanges sur les premiers éléments observés des partenariats (1h30)

**Temps 3  
Travail**

Temps de travail en sous-groupes (1h00)

**Temps 4  
Conclusion**

Et après ... (10mn)



**Résultats attendus de l'Atelier :**

- Rencontres, apports et enrichissements mutuels
- Pistes de recherches possibles pour la suite...



***C'est aussi un moment de rencontre !***

***Alors nous vous proposons de  
vous tourner vers votre voisin,***

***et en 2 minutes :***

***échangez vos prénoms,  
qui vous êtes,  
et votre intérêt pour cet atelier !***



TEMPS 1

CADRAGE





**RECHERCHE** sur la capacité des **partenariats** entre entreprises de l'ESS et hors ESS à être porteurs **d'innovations sociales** :

- **pratiques renouvelées de GRH,**
- **pratiques renouvelées de management,**
- **Création d'emplois.**

À partir notamment de l'étude de 5 cas de partenariats, d'ateliers et de réflexions croisées entre chercheurs, institutionnels, d'experts et de professionnels de l'entreprise et des associations.



## OBJECTIFS

- Identifier les impacts RH et création d'emplois des partenariats,
- Aider à développer et à optimiser ces partenariats.

## QUELQUES CHIFFRES MAIS PEU D'ÉTUDES SPÉCIFIQUES SUR LE SUJET :

### Impact de l'engagement RSE d'une entreprise sur les RH\*

-41% d'absentéisme

-25 à -59% de turnover

-70% d'accidents du travail

72% des salariés interrogés considèrent qu'il est du rôle des entreprises de s'engager dans des actions de solidarité\*\*

82% des salariés de la génération Y se disent prêts à choisir leur entreprise en fonction de son engagement sociétal\*\*\*

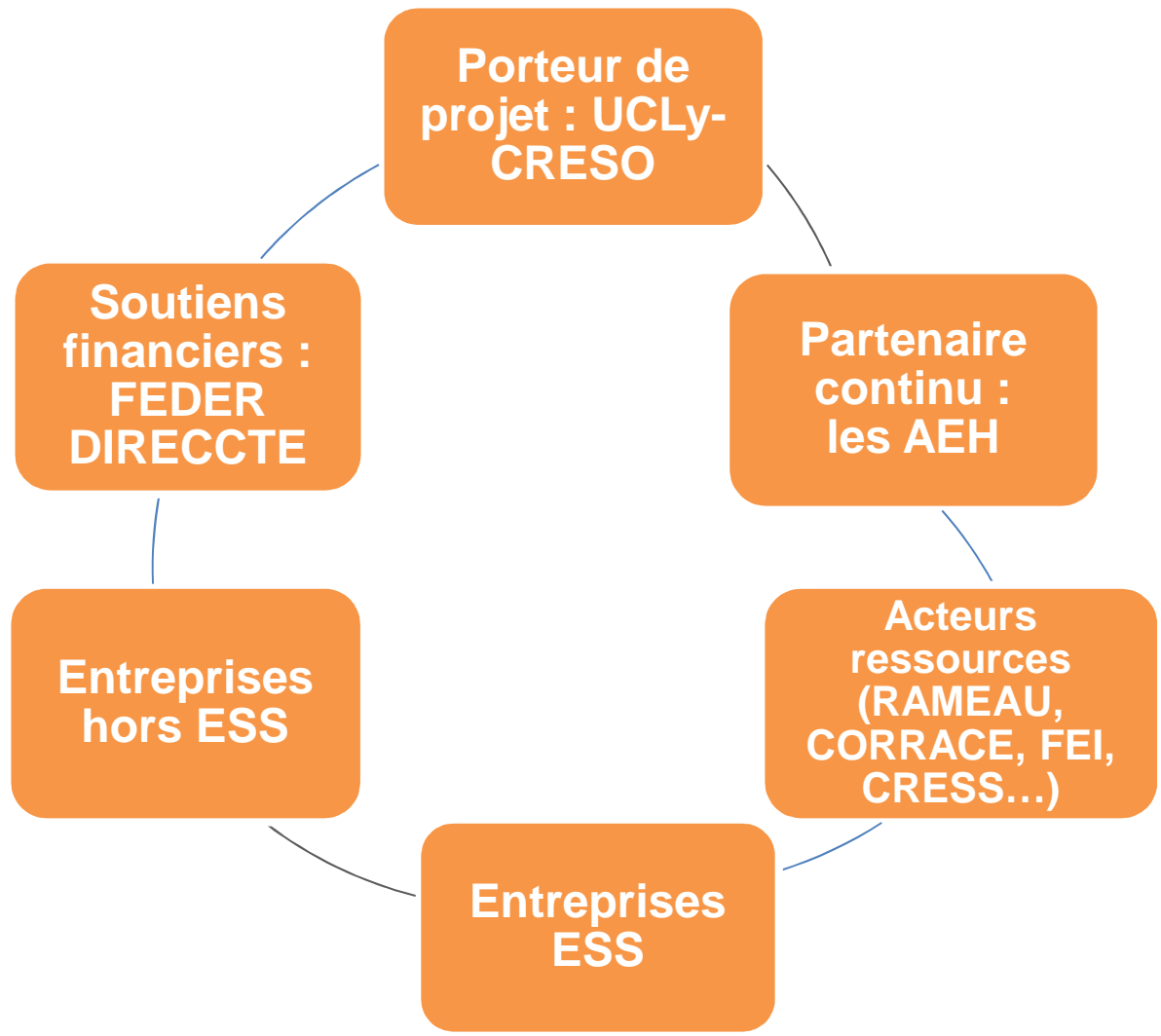
Sources :

\*Etude "State of the American Workplace", 2017, Gallup

\*\*microDON et Toluna Quick Surveys Mars 2017

\*\*\*Etude Millennial Survey 2016, 2016, étude de Deloitte France

QUELLES MESURES D'IMPACT DES PARTENARIATS SUR LES RH ET LE MANAGEMENT ?



5 Entreprises ESS	5 Entreprise hors ESS
ENVIE	Sita Suez Environnement
UNIS VERS L'EMPLOI	Est Métropole Habitat
TREMLIN	Mondial Tissus
LAHSO	Recyclivres
Les Apprentis d'Auteuil	Groupe SOMFY

**CE PROGRAMME REPOSE SUR LES CONTRIBUTIONS DE PARTIES PRENANTES ASSOCIEES ET DE DIFFERENTS HORIZONS**



**Nous en sommes là**



	QUOI	COMMENT	QUAND	PAR QUI
	<b>ENQUÊTE</b>	<p><b>40 entretiens</b> avec les 10 entreprises</p> <p><b>2 ateliers</b> salariés en insertion</p>	<p>mai à juillet 2017</p> <p>janvier et février 2018</p>	<p>CRESO/AEH</p> <p>AEH/CRESO</p>
	<b>DIAGNOSTIC DES PARTENARIATS</b>	1ères analyses des impacts	sept à nov. 2107	CRESO/AEH
	<b>CAPITALISATION</b>	1 fiche par entreprise	janvier 2018	AEH
	<b>CARTOGRAPHIE ET STRATÉGIE</b>	Avec les 5 entreprises ESS	déc. 2017 à mars 2018	AEH
	<b>1ères RESTITUTIONS ET ÉCHANGES</b>	Atelier avec les acteurs	aujourd'hui !	AEH/CRESO



TEMPS 2

RESTITUTION ET  
TÉMOIGNAGES



QUELQUES MOTS SUR  
LES PARTENARIATS,  
LEUR EVALUATION ET  
LES CAS ÉTUDIÉS

**Partenariat** : association et coopération entre 2 ou plusieurs acteurs pour répondre à la fois aux différents intérêts propres et à un intérêt général. Plus, association de différents acteurs économiques et/ou sociaux en vue de la coproduction d'utilité sociale, au besoin par des innovations sociales, à tout le moins par de nouvelles formes et façons d'intervenir pour mieux répondre aux demandes sociales.

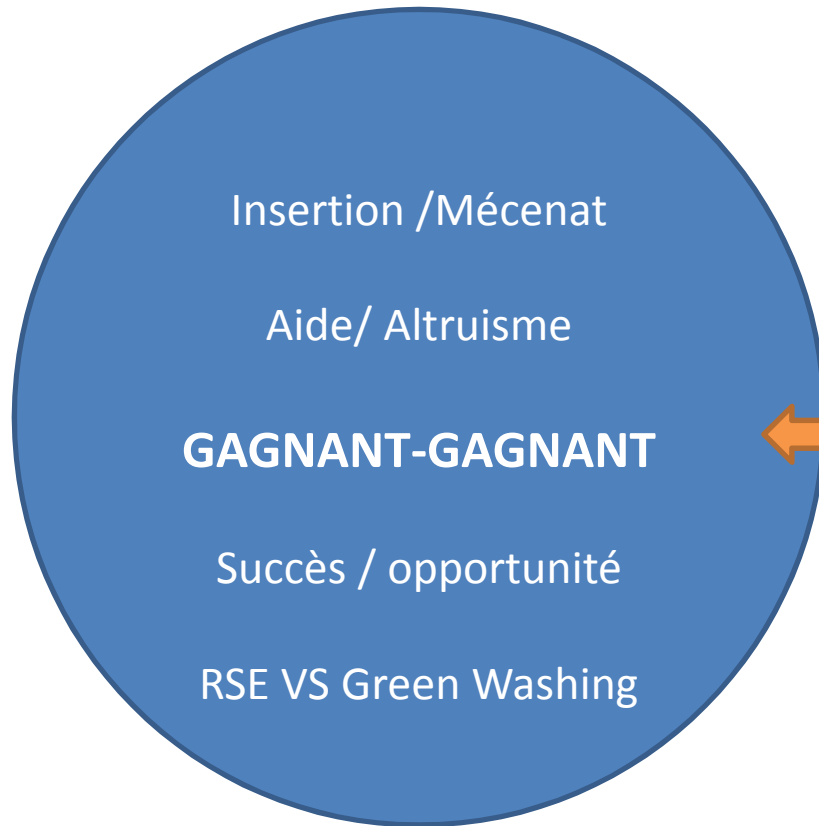
## Petite histoire des partenariats :

- **L'État-Providence français et les trois acteurs essentiels de la vie socio-économique : les acteurs publics** (droits sociaux et politiques sociales), **les associations** qui les secondent et complètent leurs actions auprès des personnes non couvertes, les deux dans une **mission d'intérêt général** ; et enfin **les entreprises** qui contribuent à l'action sociale par l'impôt prélevé sur leurs bénéfices.
- **La crise pétrolière des années 70 et la responsabilité sociale des entreprises** : responsabilité interne (conditions de travail) et responsabilité sociétale de type paternaliste et philanthropique (subventions, mécénat, sponsoring, humanitaire, ré-industrialisations et reconversions, développement local...)
- **Les crises des années 2000 et la Responsabilité Sociétale des organisations socio-économiques** : collaborations entre entreprises et associations, visant, à moyen et long termes, à créer des dynamiques collectives de coresponsabilité économique et sociale dans les territoires, par la production de compétences nouvelles et partagées au service de l'intérêt général.

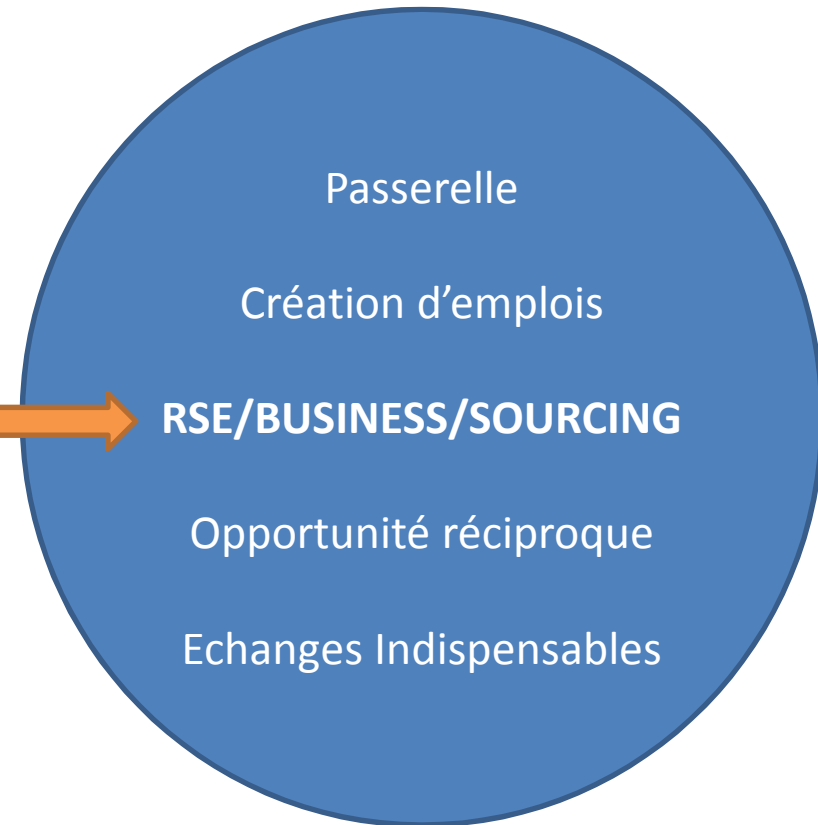
### Positionnement de la Recherche Part'innov CRESO / AEH :

Dans la lignée des travaux du Rameau, observer dans quelle mesure les partenariats entre entreprises de l'ESS et hors ESS sont porteurs d'innovations sociales en termes de gestion renouvelée des ressources humaines, du management et de création d'emplois.

\* Du côté des E. Hors ESS

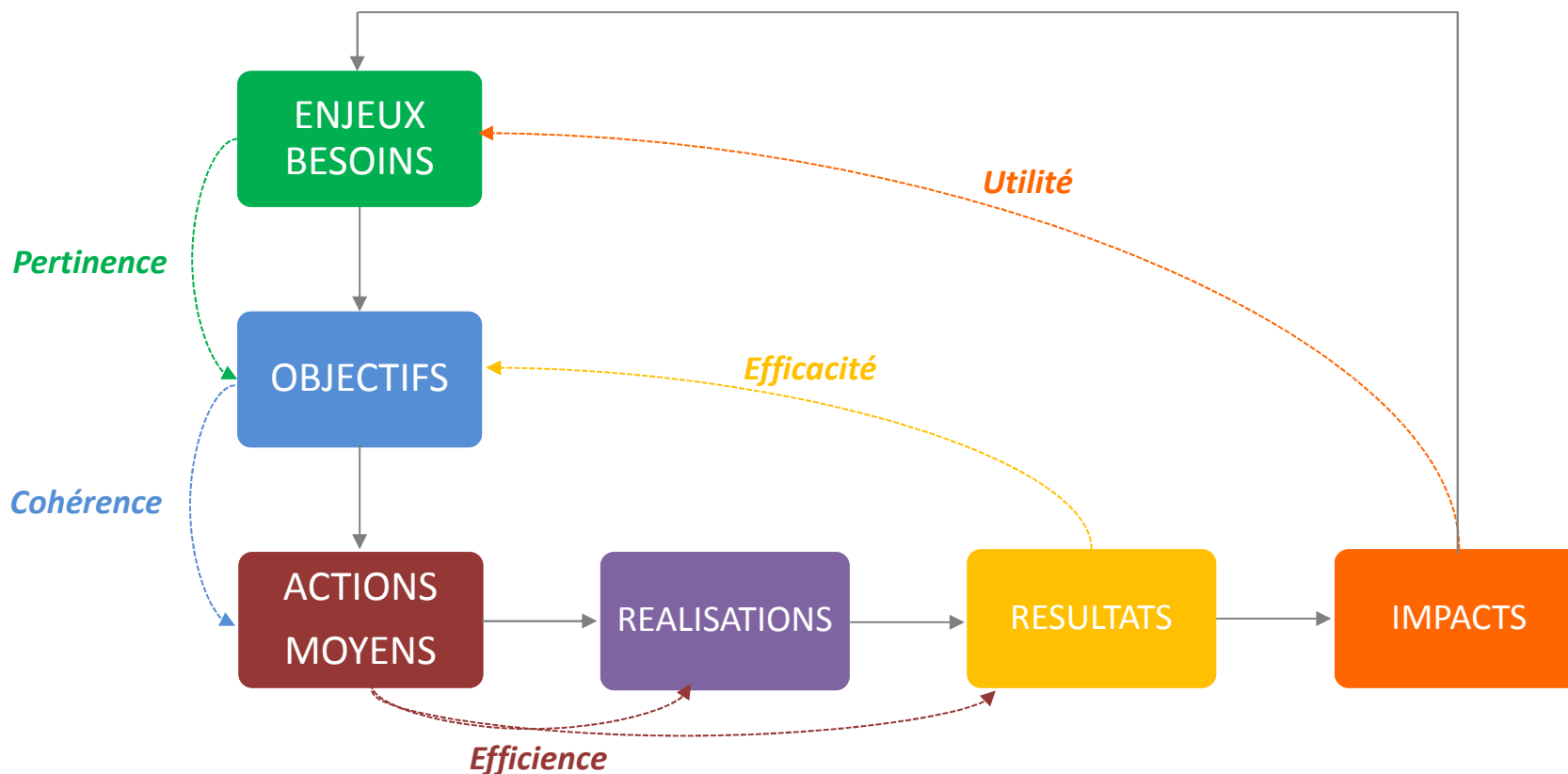


\* Du côté E. ESS

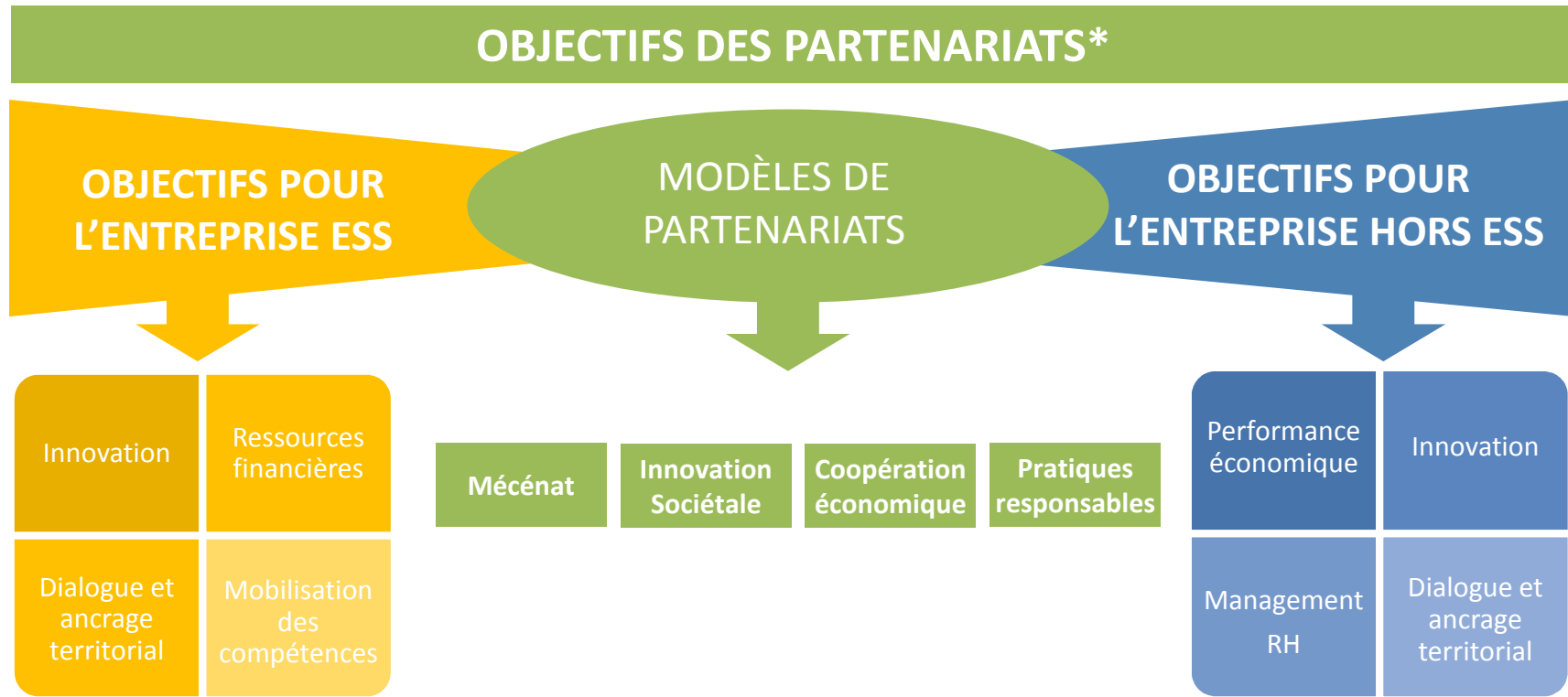


- Chaque entreprise considère les partenariats avec **une vision positive / humaine / réciproque**
- Les entreprises ESS ont un vocabulaire plus « business » et pragmatique pour parler des partenariats que celui des entreprises qui évoquent encore l'altruisme et l'aide

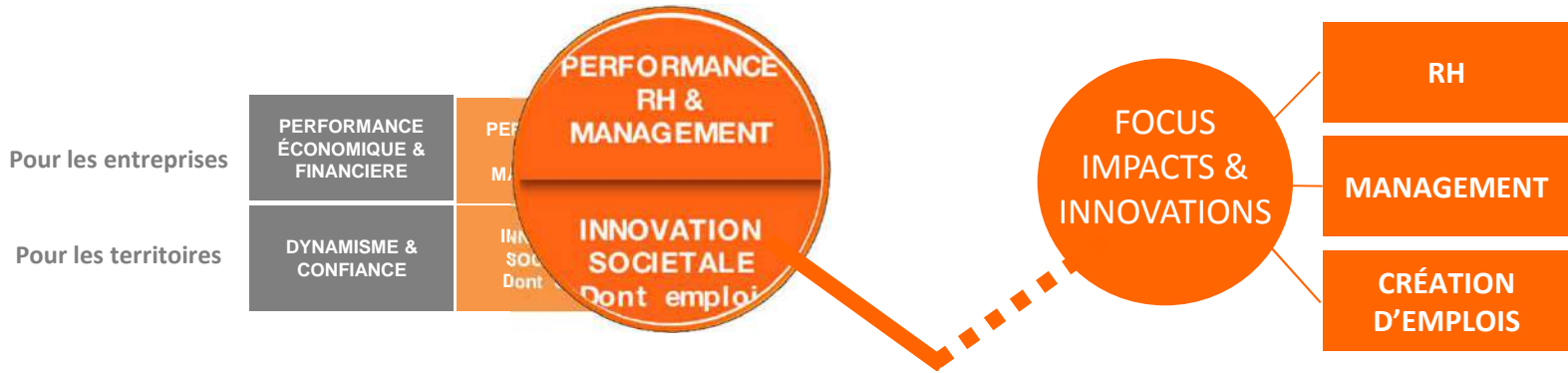
Pour faire une évaluation efficace, il est essentiel de connaître les objectifs fixés du partenariat.  
 Dans le cadre de Partinnov', il s'agit d'**observer les impacts** (effets induits) du partenariat sur le management, les RH et la création d'emplois.



COMpte tenu des impacts observés sur les RH, le management et l'emploi :  
 quels nouveaux objectifs et moyens des partenariats  
 au service des enjeux et des besoins ?



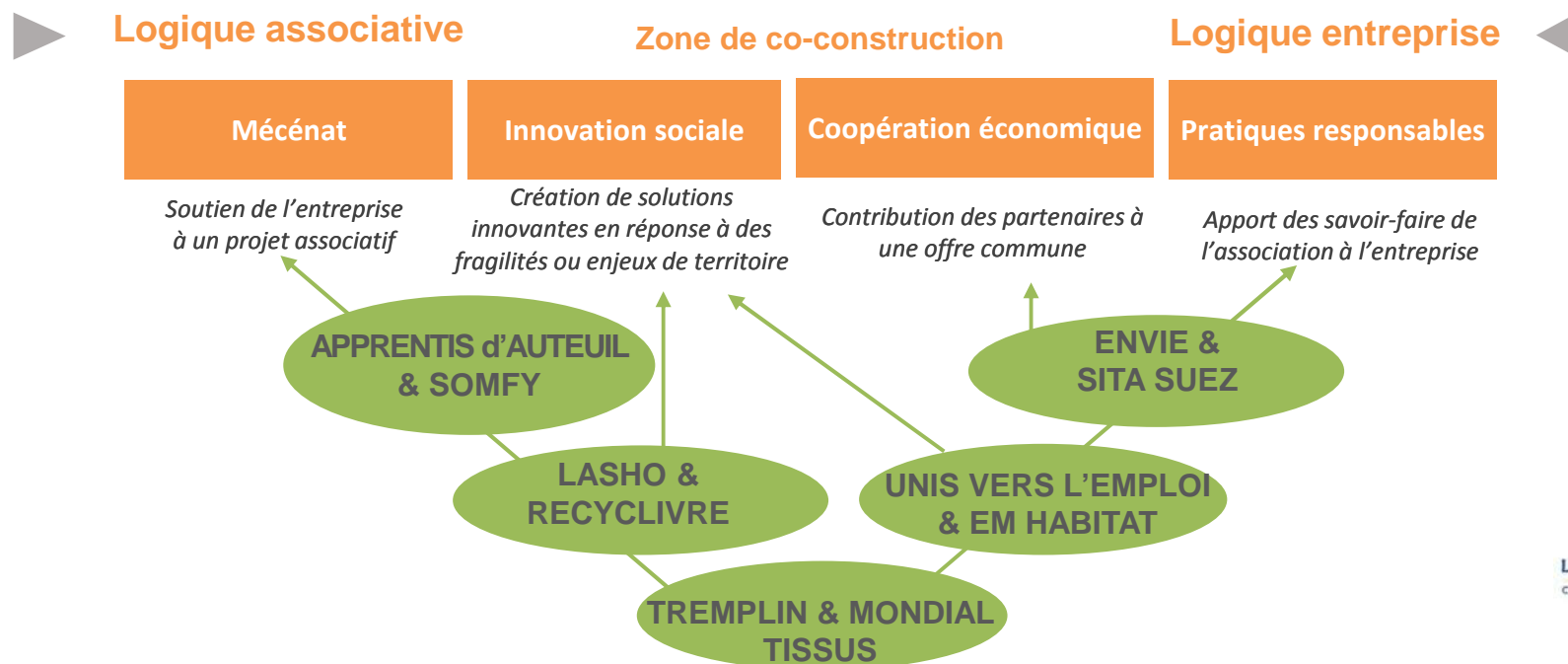
## ÉVALUATION DU PARTENARIAT



\*source  
  
 Co-construisons demain



## TOUS LES MODÈLES DE PARTENARIATS REPRÉSENTÉS PARMIS LES 4 EXISTANTS\*



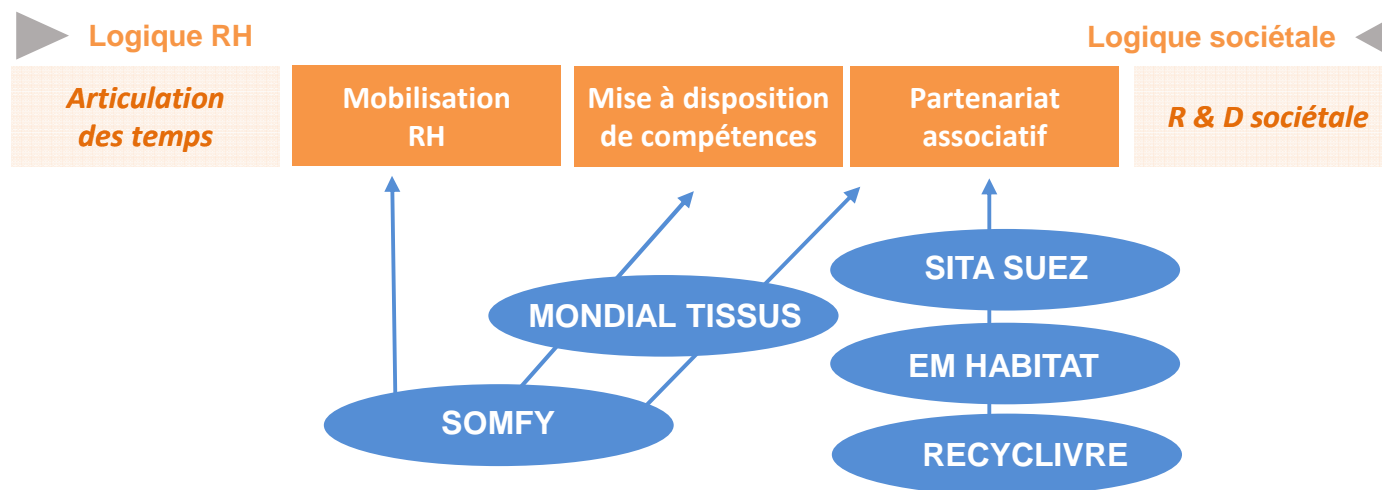
\*source



## QUELQUE SOIT LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES PARTINNOV', DES OBJECTIFS DE CHACUN DES PARTENAIRES, NOS CONSTATS :

1. DES PARTENAIRES QUI CHERCHENT À S'INSCRIRE DANS LA DUREE (vs « one shot »)
2. RECHERCHE DE PARTENARIATS DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE ET D'INNOVATION SOCIÉTALES À FORT IMPACT SOCIAL
3. IMPACTS RH & MANAGEMENT SOUVENT SOUS-VALORISÉS, ALORS QUE LES PERSONNES SONT UNE CLÉ DE RÉUSSITE ESSENTIELLE DES PARTENARIATS

## 3 MODÈLES D'IMPLICATION DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE HORS ESS REPRÉSENTÉS SUR LES 5 EXISTANTS\*



\*source



## NOS CONSTATS ...

### DANS LES ENTREPRISES HORS ESS

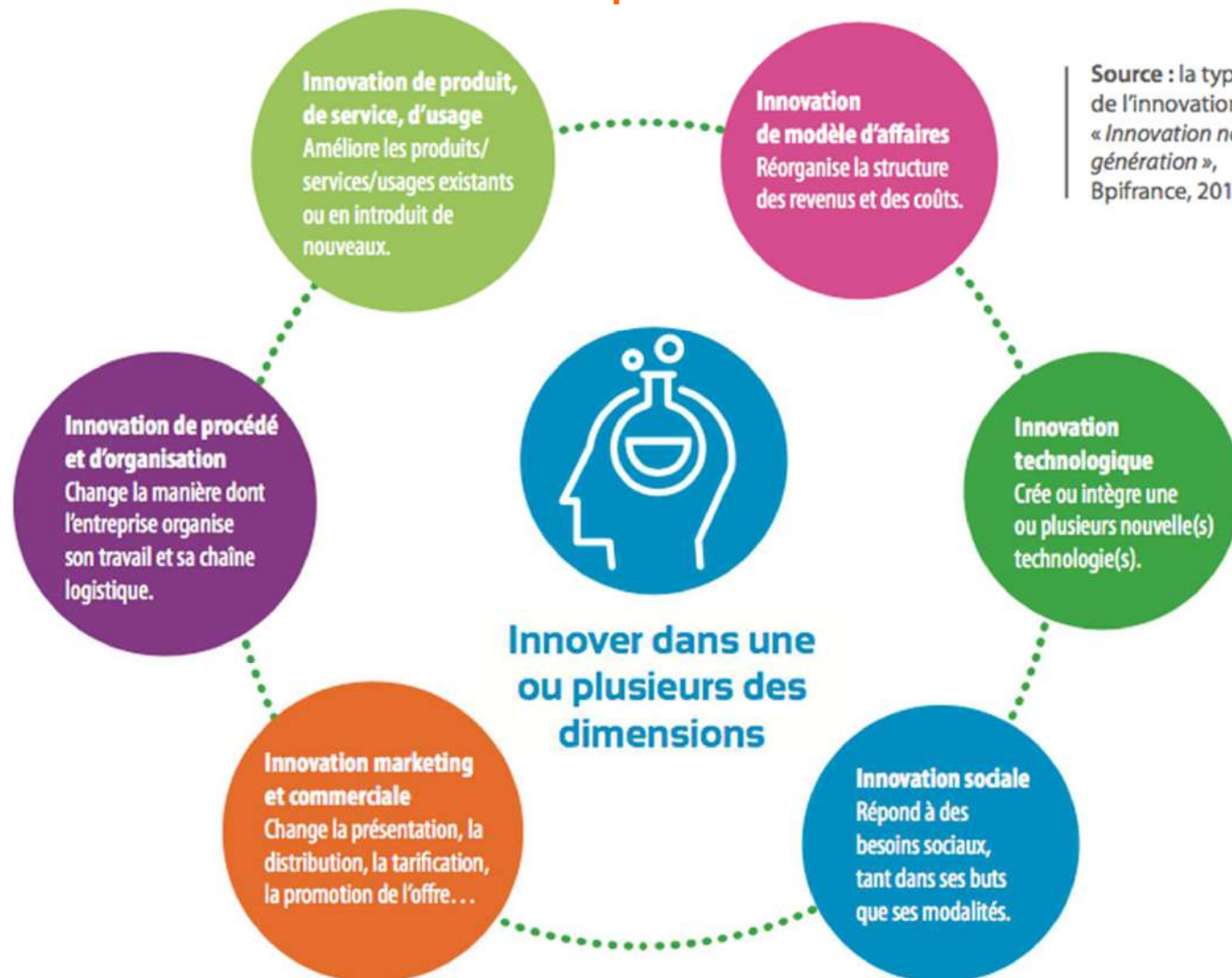
- DES MODÈLES D'IMPLICATION SOLIDAIRES DES SALARIÉS
- DES MÉTHODES, DES OUTILS DE MESURES SPÉCIFIQUES DANS LES RH (ABSENTÉISME, TURN OVER, MESURE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL)

### DANS LES ENTREPRISES ESS

- DES MÉTHODES SPÉCIFIQUES DE MANAGEMENT DES PERSONNES EN INSERTION (SAVOIR FAIRE À VALORISER)

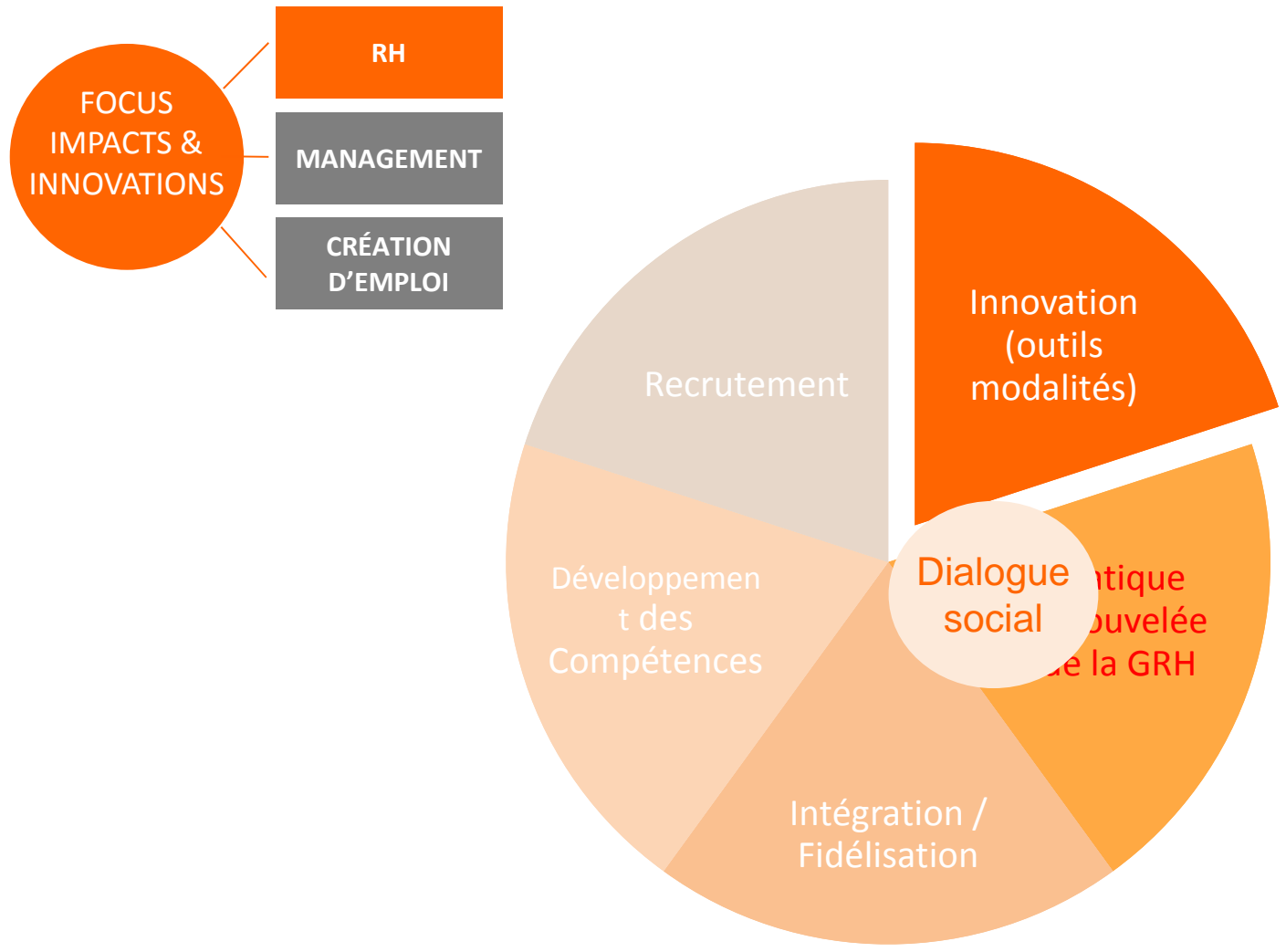
**LES ENTREPRISES ESS OU HORS ESS NE MESURENT PAS POUR L'INSTANT DE MANIÈRE OUTILLÉE L'IMPACT DES PARTENARIATS SUR LES RH ET LE MANAGEMENT**

Nous constatons plusieurs types d'innovation\* dans les partenariats, également dans les RH et management, que dans la création d'emplois à travers les nouveaux outils ou les modalités décrites dans les fiches de capitalisation.



Source : la typologie de l'innovation - guide « Innovation nouvelle génération », Bpifrance, 2015

IMPACTS RH



- Des entreprises classiques font du partenariat avec les entreprises en ESS une méthode de recrutement. Les Entreprises d'Insertion proposent de vraies solutions RH. (difficultés sur certains métiers – peu attractifs – les entreprises d'insertion facilitent et allègent certaines étapes du recrutement)
- Au-delà du placement... le service : des Entreprises de l'ESS peuvent offrir un service aux EC sur certains métiers spécifiques.
- Le partenariat peut inviter certaines structures à se poser des questions sur leur politique RH en lien avec la diversité : handicap/insertion professionnelle/féminisation.
- Le partenariat : un atout que les entreprises peuvent mettre en avant dans leur communication RH.

*« Cela nous permet de développer un nouveau métier : la gestion déléguée (...) pour des tâches ou des missions (...) qui peuvent être sous traitées à une entreprise comme ENVIE »*

Envie

- Parcours d'intégration :  
évolution/structuration dans les EC  
qui accueillent des personnes en  
insertion: meilleure compréhension  
prise en compte des besoins des  
personnes en insertion et  
renforcement des liens avec les CIP  
(conseillers en insertion  
professionnelle).
- Le rôle des tuteurs qui s'est renforcé  
et professionnalisé dans les  
structures concernées via des  
formations adaptées et des salariés  
volontaires détachés pour être  
tuteurs.
- Le partenariat, un atout pour fidéliser ses collaborateurs en leur  
permettant de participer au partenariat (journée solidaire/tutorat  
accompagnement de salariés en insertion/ mécénat de  
compétences)

*« Pour moi, l'élément d'évolution  
majeur a été le tutorat pour des  
parcours d'insertion réussis et que  
nous avons généralisés, y compris  
pour des nouveaux arrivants (...) le  
parcours d'intégration s'est  
renforcé aujourd'hui, il a des  
éléments de transmission... »*  
Est Métropole habitat

- Le partenariat génère une montée (évolution) en compétence à tous les échelons :
  - salariés en insertion : compétences techniques et relationnelles
  - encadrants : formalisation, pédagogie, connaissance de l'entreprise/de l'accès à l'emploi, management
  - services RH des Entreprises Hors ESS : connaissance des problématiques de l'insertion
  - dirigeants ESS : compétence de management et RH
- Consolidation des parcours de formation: meilleur accompagnement et suivi (en lien avec CIP mais aussi les responsables)
- De nouvelles formations à mettre en place : le travail de nuit/ nouveau parcours « filière verte » etc.
- Connaissances renforcées des acteurs de l'ESS (CIP) vers les Entreprises Hors ESS et inversement

*« ...Travailler sur la notion de parcours de formation, comme Parcours Gagnant pour les gardiens »*  
Est Métropole habitat

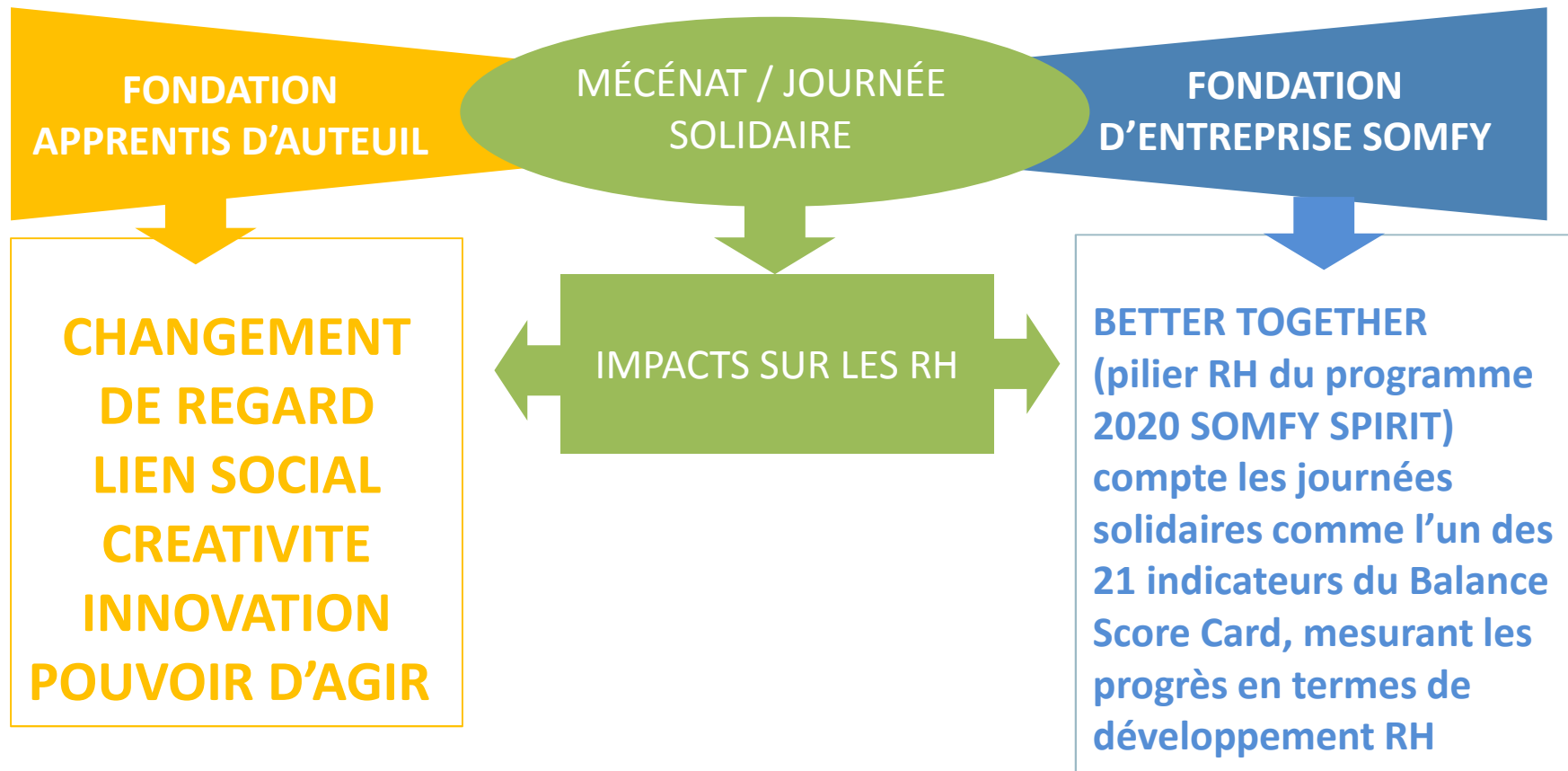


- Le partenariat traduit la volonté d'une prise en compte des questions de diversité/ insertion etc.
- Le partenariat permet de revoir et refonder certains process de GRH par exemple mieux intégrer les personnes en insertion/ stimuler ses collaborateurs pour être tuteurs/ demander aux personnes en insertion de devenir ambassadeur auprès d'une EC, etc.
- Repenser sa politique RH : pour les entreprises ESS notamment, comment structurer une politique RH et créer/développer de nouveaux outils
- Le partenariat permet de développer les échanges de bonnes pratiques/ les rencontres nouvelles/ le réseau professionnel
- Développement commercial réciproque

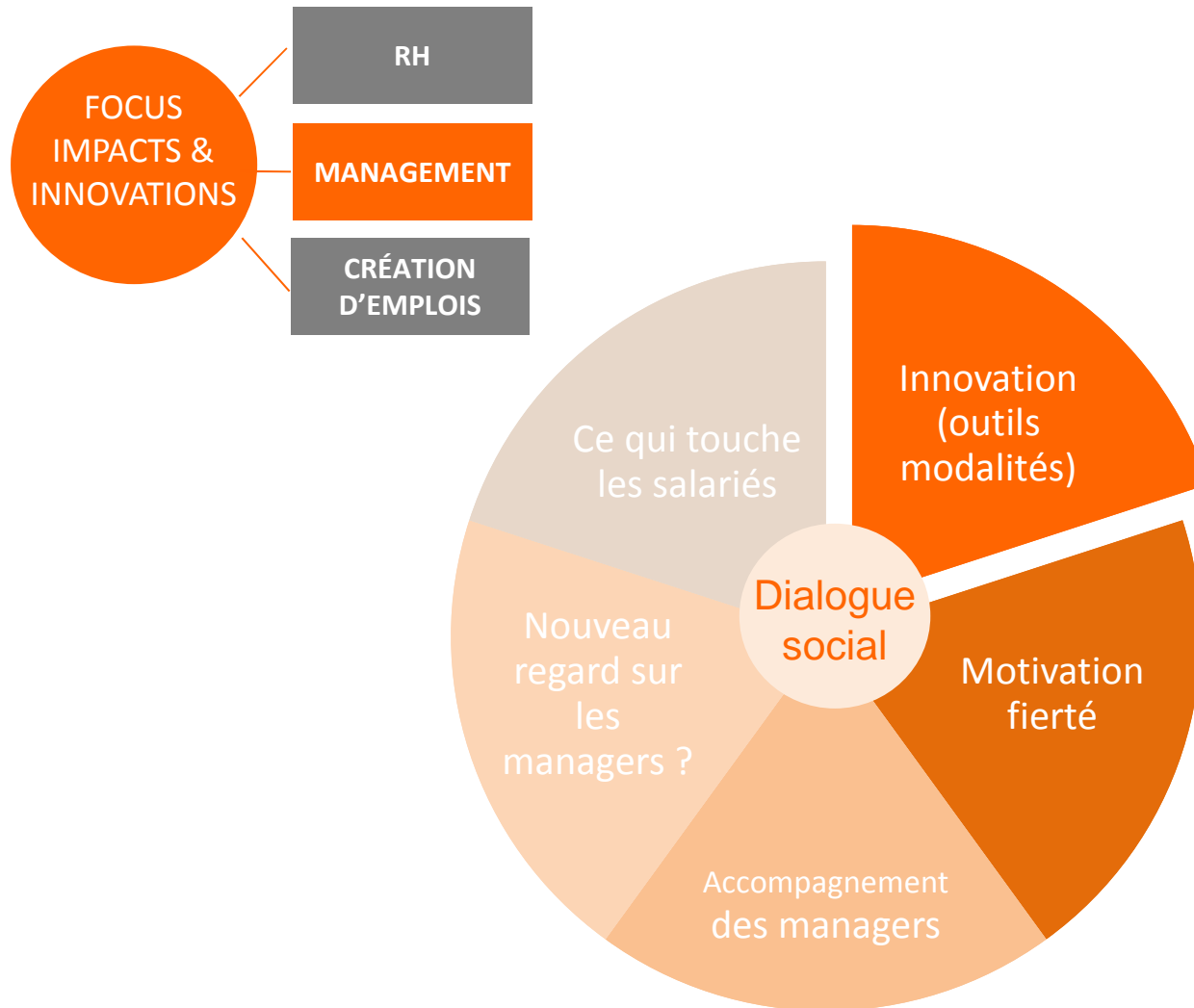
*« pour lutter contre la discrimination et contre la précarité, il faut jouer le jeu du contrat social et des engagements... Il faut être plusieurs partenaires » Lhaso*

*« On va dans des instances où on n'allait pas avant. Il y a beaucoup de choses qui se font via les réseaux, qui sont gratuites mais qui sont des journées de formation, transmission » EMH*

## PARTENARIAT ENTRE LA FONDATION DES APPRENTIS D'AUTEUIL ET LA FONDATION SOMFY



# IMPACTS MANAGEMENT



- La contribution à ...quelque chose de plus "grand" qu'eux... dont ils voient les effets
- La participation à une performance : création d'activité, création d'emplois...
- Le lien humain

Ça fait sens

*« C'est un travail d'équipe qu'on fait ensemble. .. si ce partenariat marche, il y aura encore plus de travail et des recrutements. »*

ENVIE

*« C'est avoir un rôle actif dans la société, c'est contribuer »*

SOMFY

*« La satisfaction personnelle d'avoir apporté quelque chose aux autres. Je suis satisfait quand j'intègre dans mon équipe une personne en insertion. Ça redonne le sourire aux gens. On développe des liens particuliers avec eux, ils sont toujours en recherche de progression pour donner de la satisfaction.*

*Il n'y a rien de plus vrai. »*

EMH

- Motivation et fierté semblent plus marquées auprès des salariés des associations
- Toutefois la culture d'appartenance est plus marquée dans les entreprises classiques
- Motivation et fierté ne sont pas automatiques...cependant quasi toutes les organisations notent un effet positif : *épanouissement, adhésion à un projet, contact humain, force de l'acte citoyen, innovation, satisfaction de la qualité du travail et de l'atteinte des objectifs...*

*« ça motive. Si on communique, ça fait du bien. Il y a une fierté. Il y a une vraie qualité du travail. On peut faire des résultats tout en ayant des salariés épanouis. »*  
Mondial Tissus

*« Ça crée une dynamique positive en lien avec la réalisation d'aspirations personnelles »*  
SOMFY

*« C'est énorme au niveau de la motivation et prise d'initiative. Le salarié se sent utile et efficace. Il est en confiance. »*  
LHASo

*« Les valeurs sociales, solidaires, écologiques ça crée une dynamique. »*  
Recyclivre

- **Des situations variables...selon l'organisation, la culture, la maturité du partenariat**
  - Au sein des associations, un soutien concret,
  - Au sein des entreprises classiques, soit un soutien bienveillant (*on libère le temps*, on travaille sur les valeurs...), soit un silence interprété comme une liberté à prendre
  
- Il est très aidant, parfois même commode pour les managers de s'appuyer sur le discours stratégique de l'entreprise et/ou les acteurs extérieurs, partenaires, ...  
La communication interne semble pourtant encore peu développée pour les accompagner.

« Le partenariat est plus porté par les territoires (unités déconcentrées), les rencontres. Ca ne remonte pas au niveau du management. Les territoires sont très libres, ont une grande autonomie. »

EMH

« Le rôle du management est essentiel pour véhiculer le message. »

SOMFY

« Les cadres suivent beaucoup. Ils s'intéressent. »

SUEZ

- Les salariés des associations y voient des changements notables : plus grande proximité du manager, un manager plus stratégique... avec des enjeux...

La vision générale de notre direction a beaucoup changé. Il y a eu un gros travail pour développer l'activité. Cette expérience avec EMH, on la met dans notre stratégie pour impacter les autres bailleurs . **Unis vers l'Emploi**

- Au sein des entreprises, chacune présente une situation singulière.





- Seuls les salariés des entreprises classiques ne verraient pas les nouvelles pratiques...
- Pourtant, les dirigeants y vantent le travail plus collaboratif, le plus grand engagement au travail des salariés, l'horizontalité plus vivante des organisations, ...
- Au sein des associations, l'impact est important et en forte évolution. Les méthodes (gestion, atteinte des objectifs de production, formalisation, protocoles, ...) sont une condition nécessaire à l'évolution des structures, au maintien du partenariat initié et au développement de tant d'autres espérés et recherchés.

*Avec les journées solidaires, je ne suis plus un travailleur social avec les jeunes. On travaille ensemble sur un chantier ça change les places. Ca me permet de solidifier le lien avec les résidents et donc ça aide dans la relation d'accompagnement social.*  
Apprentis d'Auteuil

*« Les marchés ont changé. Avant, par exemple on fournissait le matériel maintenant c'est EMH qui fournit. Les conditions de travail se sont améliorées. On a aussi des locaux. Les gens sont plus impliqués . »*  
Unis vers l'Emploi

*Il y a des échéances à tenir. On est obligé de mieux organiser le travail. Il y a aussi des protocoles dans le tissu (coupe, montage...) Il y a un impact. C'est très clair.*

Tremplin

- Suite...

*Il y a une nouvelle façon d'aborder les relations d'équipe, les relations aux difficultés. SOMFY*

*On travaille plus en amont qu'avant. On est plus précis dans nos commandes – Mondial Tissus*

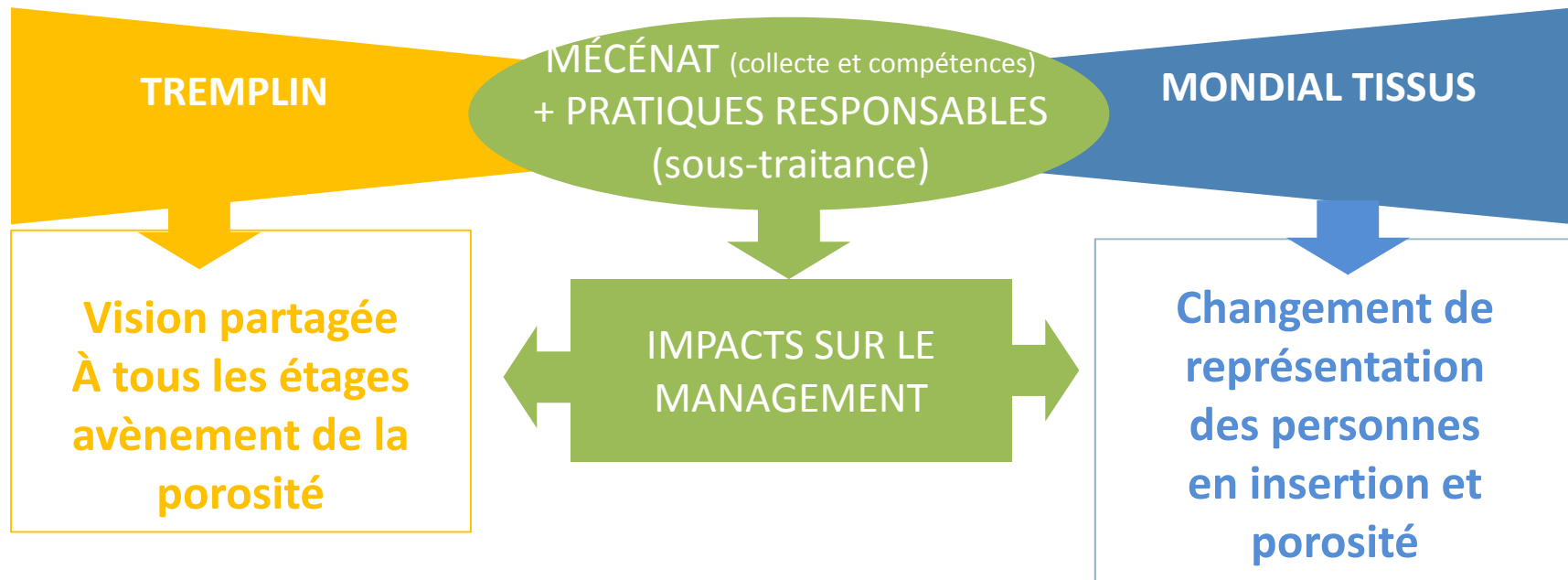
*On co-construit entre nous puis on co-construit avec nos partenaires - SOMFY*

*On travaille plus en amont qu'avant. On est plus précis. EMH*

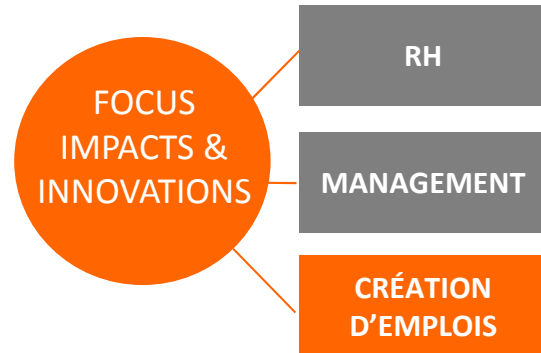
*Une nouvelle méthode d'accompagnement pour 2018. Avec un discours différent qui consiste à proposer des partenariats, des offres de service et ne plus se situer en demandeurs d'aide. On travaille avec les salariés sur la posture et sur la relation à l'entreprise. LHASO*

TEMOIGNAGE DE TREMPLIN ET MONDIAL TISSUS  
SUR L'IMPACT « MANAGEMENT » DE LEUR PARTENARIAT

## PARTENARIAT ENTRE TREMPLIN ET MONDIAL TISSUS



IMPACTS  
CRÉATION D'EMPLOIS



**Emplois directs** = création d'emplois directement liés à l'existence du partenariat et aux activités associées

- gestion du partenariat (ex. Responsable des partenariats)
- développement des activités (ex. activités des structures de la SIAE et emploi en insertion / CDDI)

**Emplois indirects** = extension, modification des emplois existants de façon à y intégrer de nouvelles activités ou compétences liées au partenariat.

## Emploi de gestion du partenariat

- Recyclivre recrute des responsables géographiques chargés de développer les partenariats, au coeur de son *business model* (plus il y a de partenariats noués, plus cela génère de l'activité et de l'emploi dans les entreprises partenaires).
- Lasho : poste de chargé(e) des relations entreprises à mi-temps
- Tremplin : chargé(e) de mission pour le PTCE crée entre 5 structures de l'IAE à Bourg en Bresse, avec une mission sur de la GTEC.
- Apprentis d'Auteuil : Responsable des partenariats

« si on imagine donc des CDDI en plus, eh bien forcément, il y a davantage de postes de CIP, puisqu'il y a de l'accompagnement en plus. » Tremplin

## Emplois en insertion

## Plusieurs cas de figures, créations liées aux évolutions des compétences et activités sur un poste existant conséquences des partenariats

- Apprentis d'Auteuil : Chargé de projet des journées solidaires
- SIAE : Encadrants techniques développant leurs relations avec les entreprises en aménageant leurs activités et/ou en faisant évoluer leurs pratiques d'accompagnement
- SIAE : Lorsque l'entreprise classique fait appel à l'entreprise ESS pour répondre à un accroissement d'activité, cela génère aussi indirectement de l'activité de CIP ou encadrants techniques dans l'ESS
- Tuteur dans les entreprises classiques
- Recyclivre : Salariés des associations dont le poste évolue pour faire de l'encodage informatique
- ENVIE et partenaires : création de la structure "Repères Métropole", qui accompagne les entreprises et les salariés post insertion

*« Le partenariat ne crée pas d'emplois, il répond à un besoin de l'emploi. Il peut permettre de transformer... on va dire l'essai, pour des personnes qu'on souhaiterait garder dans l'équipe. » Suez*

*« Au niveau du tutorat, en termes de compétence, ça veut dire qu'aujourd'hui on a des responsables d'immeuble qui sont tout à fait capables de transmettre une partie de leur activité. » EMH*

## ▪ Identification stratégique:

les structures ont souvent des tuteurs ou des responsables des partenariats mais ces derniers ne sont pas assez identifiés par les acteurs comme tels, (emplois générés par les partenariats/ emplois y exclusivement dédiés) comme nouveaux métiers stratégiques

- Quel profil pour les personnes recrutées ?
- Quelles compétences ?
- Quelle évaluation sur ce type de tâche ?

les tuteurs accomplissent des tâches « bénévoles » qui correspondent à de véritables emplois

## ▪ Professionnalisation croissante:

- Des salariés en insertion : conflit potentiel avec la mission d'insertion ?
- Des CIP : moins de précarité et éventuel conflit avec la représentation que les CIP ont de leur travail

*« Aujourd'hui, par rapport à ce partenariat je ne peux plus recruter des gens à l'atelier couture qui n'auraient pas une expérience en couture. Ils ne sauraient pas répondre à la commande. » Tremplin*

*« Ce qui nous manque, c'est ça : il faut aller démarcher les entreprises. Il faut aller les rassurer, et là, un CIP ne peut pas faire ça, c'est impossible. »  
Unis vers l'emploi*



**Professionalisme de  
l'entreprise ESS**  
compétence, réactivité,  
bonne gouvernance

**Relation de confiance**  
Durée, qualité des  
personnes, fréquence des  
contacts

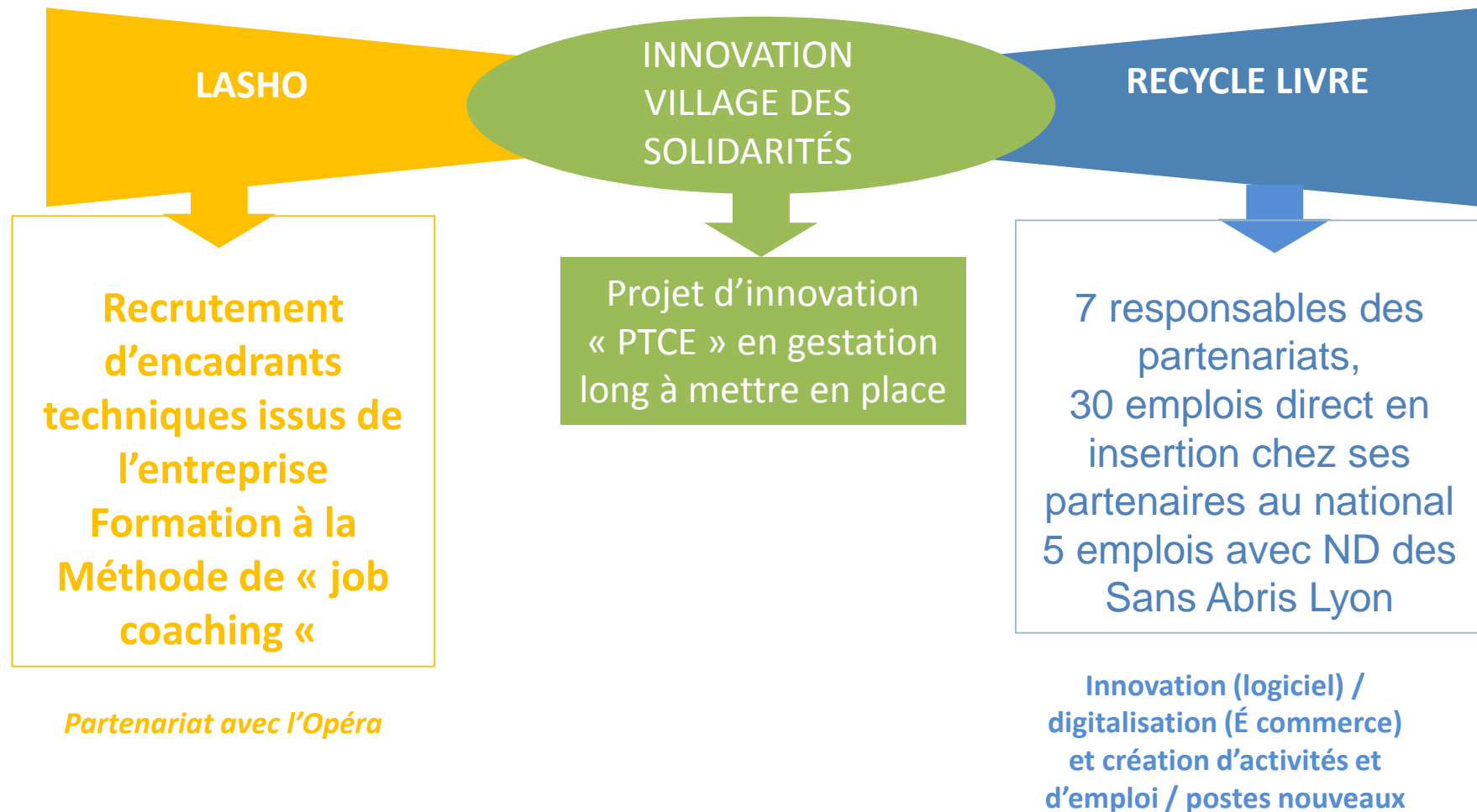
**Proximité géographique**

**Bonne santé économique**



**Facteurs positifs**  
**SOURCE D'INNOVATION POUR LA CRÉATION D'EMPLOI**

## PARTENARIAT ENTRE LASHO ET RECYLIVRE

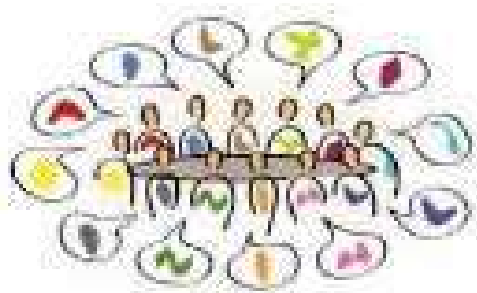







TEMPS 3

TRAVAIL  
EN SOUS -GROUPES





**Bon travail  
en sous groupe !**



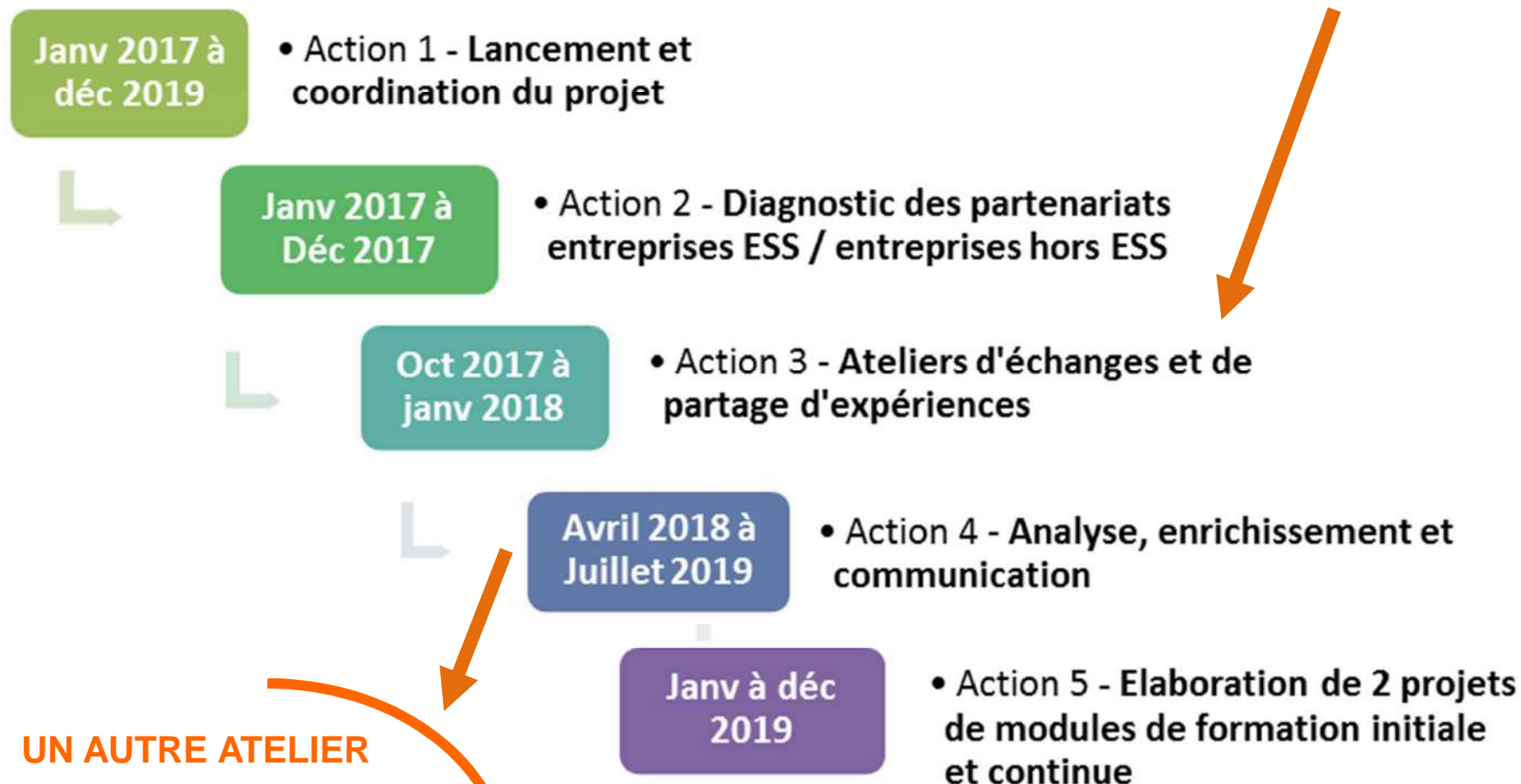
**Part'  
Innov**

TEMPS 4

CONCLUSION



**Nous en sommes là !**



**UN AUTRE ATELIER  
POUR ALLER PLUS LOIN  
ÉLARGIR LA RÉFLEXION  
AVEC D'AUTRES ACTEURS**



SUR UN POST IT,  
JE NOTE AVEC  
QUOI JE REPARS

...



**MERCI ET À TRÈS BIENTÔT**

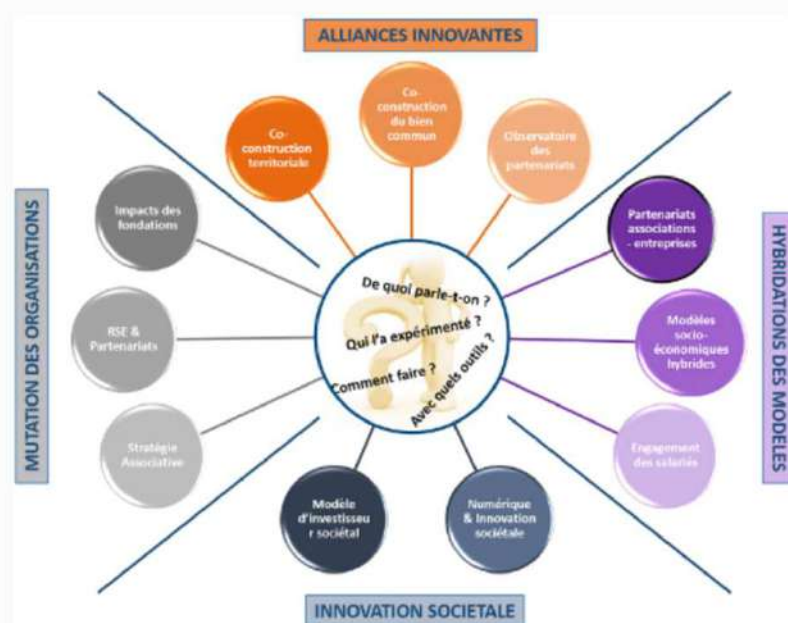


# ANNEXES

Tous les travaux disponibles du Rameau sur les 11 centres de ressources en ligne Part'innov s'inscrit dans la lignée des travaux du Rameau sur les partenariats avec un focus spécifiques sur les impacts et innovations en termes de RH, de management et de la création d'emploi



<http://www.lerameau.fr/les-centres-de-ressources/>



Copyright © 2018 Le RAMEAU, All rights reserved.

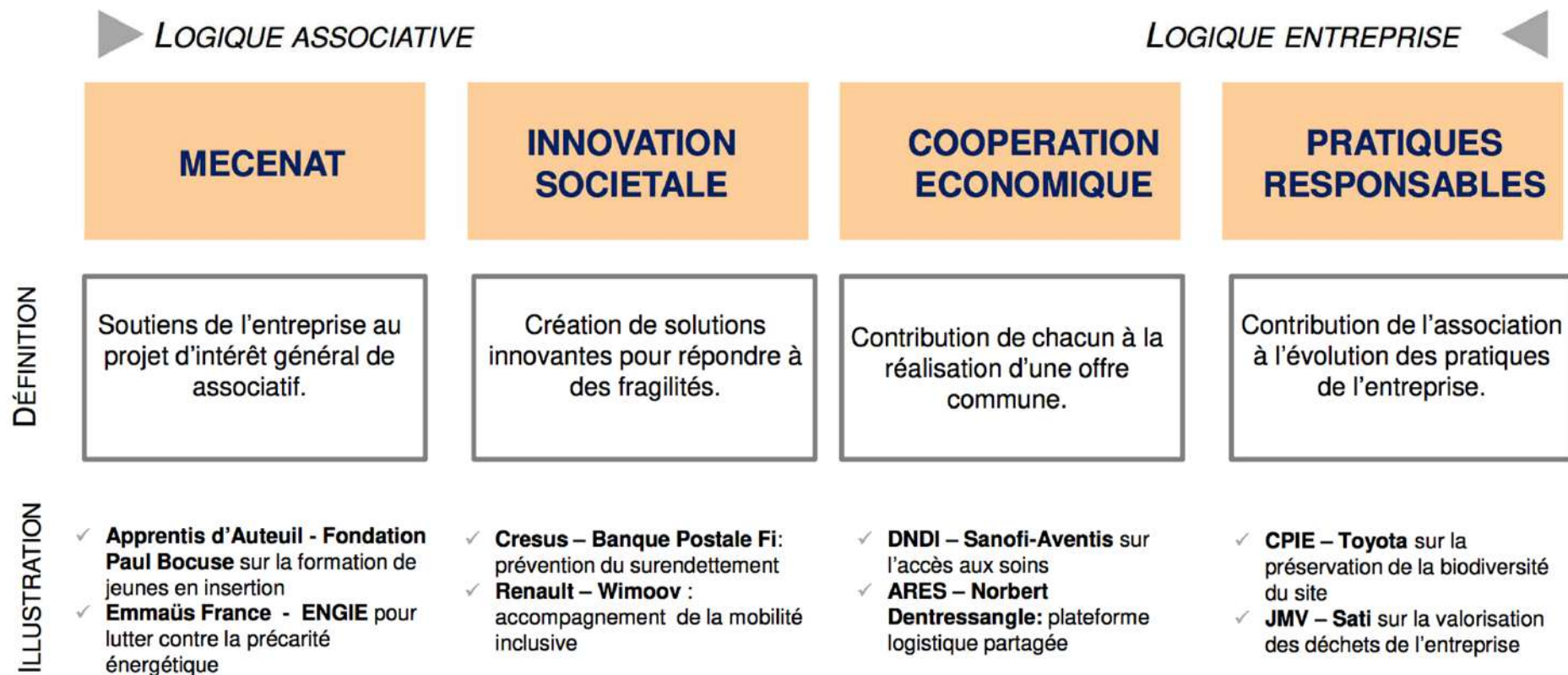


<http://partinnov.ucl.fr>



1. Le Rameau / MEDEF : Engagement associatif des salariés
2. Le Rameau / MEDEF : Engagement associatif, études de cas
3. Le Rameau : Construire ensemble, stratégie des partenariats
4. Le Rameau : le référentiel d'évaluation
5. Etude « Mankai »
6. Etude « Kimso »
7. Etude « ESSEC » Engagement des collaborateurs
8. Enquête VOLONTEER 2011





**4 catégories aux logiques distinctes qui répondent aux différents types d'objectifs**

\*source

# ANNEXE 4 : TYPOLOGIE DES PARTENARIATS\*

	Mécénat		Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques Responsables		
Type de partenariat	Mécénat classique	Engagement actif	R&D sociétale	Partage d'expertise	Modèle hybride	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service
Définition synthétique	Don sans contrepartie directe à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif, notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Développement d'un service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises	Echange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et / ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale	Réponse commune, association, entreprise à un appel d'offre des pouvoirs publics	Service rendu par une association, qui constitue une alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Service rendu par l'A à l'E, qui contribue indirectement à l'intérêt général; il peut aussi être proposé par des entreprises
Objectif Entreprise	Réputation	Mobilisation interne	Recherche & Développement	Amélioration des pratiques & expertise	Co-investissement dispositif commun	Mutualisation de moyens	Changement des processus	Diagnostic	Service
Objectif association	Ressources financières	Ressources financières & RH	Co-investissement Projet innovant	Amélioration des pratiques & expertise	Co-investissement dispositif commun	Mutualisation de moyens	Fournisseur de pratiques différenciantes	Auditeur	Fournisseur

## 9 modèles de partenariats

\*source

# ANNEXE 5 : OBJECTIFS DES PARTENARIATS \*

**POUR L'ENTREPRISE**



Quelles contributions aux enjeux de l'entreprise ?

**POUR L'ASSOCIATION**



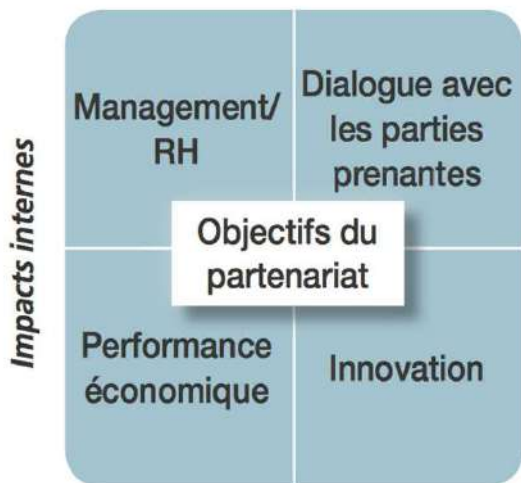
Quels impacts sur le projet associatif ?

**POUR LE BIEN COMMUN**



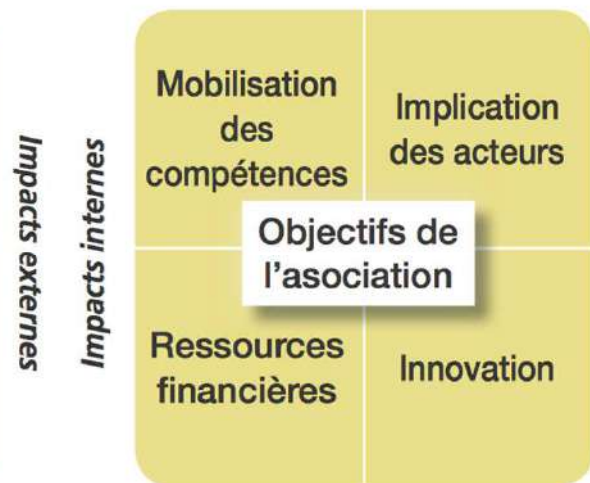
Quels résultats concrets sur l'intérêt général ?

*Enjeux de mobilisation*

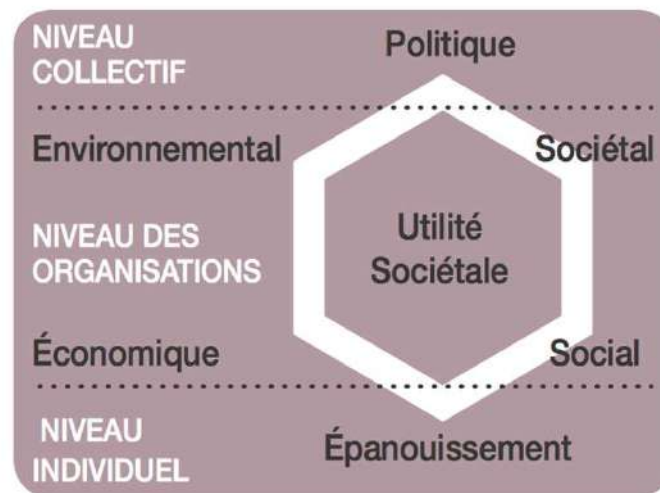


*Enjeux de performance*

*Enjeux de mobilisation*

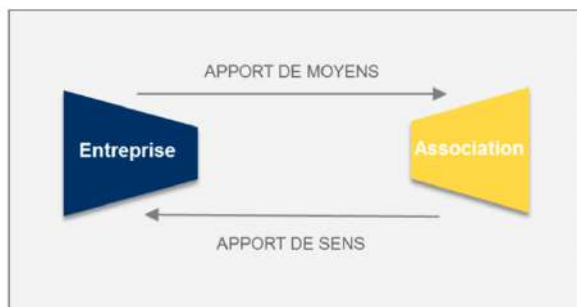


*Enjeux de performance*



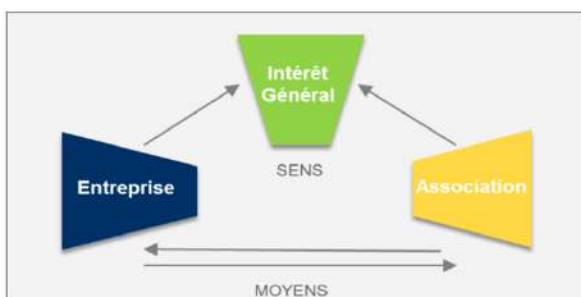
\*source

- La plupart des relations partenariales entre associations et entreprises ont historiquement connu une logique d'échange :



- La relation, plus ou moins équilibrée a pour vocation un échange de bons procédés...
- ... mais comporte un risque d'instrumentalisation
  - ✓ Au profit de l'entreprise (exemple de green washing)...
  - ✓ ... Mais le plus souvent, au profit de l'association (un moyen par exemple de s'émanciper des pouvoirs publics)

- Mais on observe l'apparition d'une nouvelle tendance :



- Un partage de la finalité d'intérêt général
- Un changement de logique : de l'échange à la co-construction

\*source