Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Observatoire des partenariats associations / entreprises

COMPORTEMENTS ET TYPOLOGIES DES ENTREPRISES FACE A LA RSE ET AUX PARTENARIATS

Caisse des Dépôts

CRÉDIT FONCIER

Juin 2013

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :« Étude comportementale 2012 Entreprises et Associations face aux partenariats » COMISIS pour l'association Le Rameau et aucune reprise de l'étude ne pourra être dissociée de cet intitulé..

ESOMAR

comisis Competitive Insights Strategies

SOMMAIRE

1. CONTEXTE & OBJECTIFS 3

2. MÉTHODOLOGIE 3

PARTIE I : ETAT DES LIEUX DES ENTREPRISES . 5

1-1-Les entreprises de 1salarié et plus face à la RSE et aux partenariats avec les associations 5

1-2- Typologie : Clivages et potentiels 16

1-3- Conclusion 31

PARTIE II :LES QUATRE FAMILLES COMPORTEMENTALES DES ENTREPRISES 32

2-1- Les quatre familles comportementales des entreprises face aux partenariats

2-2- De l'intérêt général ensemble aux différences culturelles . 36

CONCLUSION 39

1. Contexte et objectif

- Créé en 2007, **l'Observatoire national des partenariats associations / entreprises** est un dispositif de veille permanente des relations entre associations et entreprises.
  - L'Observatoire a quatre **objectifs** :
    - **Qualifier les enjeux réciproques des associations et des entreprises,**
    - **Cartographier les partenariats existants en France,**
    - **Animer une réflexion sur l'évolution des pratiques,**
    - **Diffuser les méthodes, outils et cas concrets au plus grand nombre pour favoriser le développement des relations en France.**
- L'Observatoire des partenariats, piloté par Le RAMEAU*, est composé d'un Cercle de partenaires : **Avise, Caisse des Dépôts, CFF, CPCA, Crédit Foncier, IMS-Entreprendre pour la Cité et MEDEF.** La direction scientifique des études a été confiée à Anne Robin, fondatrice de COMISIS.
- Un programme quinquennal d'études (2008-2012) a été mis en place pour réaliser un état des lieux des relations entre les associations et les entreprises en France. Il se fonde sur la vision de chaque partie prenante concernée. Ce programme d'études nommé ARPEA (Analyse des Relations et des Partenariats entre Entreprises et Associations) comprend dix volets complémentaires permettant un regard croisé sur le sujet : Citoyens , Associations, Grandes Entreprises, PME, Entreprises & Territoires, Collectivités Territoriales, Fondations, Syndicats, Professionnels et Monde Académique.
- L'étude ARPEA-Fondations est le dernier volet du 1er programme quinquennal.

* Le RAMEAU a pour vocation de renforcer les relations entre associations et entreprises. C'est un laboratoire de recherche appliquée autour de 3 missions d'intérêt général : un Observatoire pour comprendre les enjeux, un lieu de réflexions prospectives pour faire émerger des solutions novatrices, et un laboratoire d'innovation pour expérimenter de nouveaux modèles. Ses recherches-actions se fondent sur des études de cas concrets. En partenariat avec les acteurs de référence, **Le RAMEAU développe des méthodes et des outils pédagogiques pour renforcer la dynamique de partenariat en France.**

1.Contexte & Objectifs
Objectifs des analyses menées

- **Objectifs de l'étude ARPEA Entreprises & Territoires :**
  - Approfondir **la perception des Entreprises** sur les enjeux des relations avec les associations, en analysant les différences selon les tailles d'entreprises les activités et l'implantation géographique.
  - Réaliser un **état des lieux** tant des engagements en matière de RSE qu'en matière de pratiques partenariales
    - Quantifier les pratiques de partenariats existants selon la taille des entreprises
    - **Comprendre les freins** au développement de ces relations et **les leviers envisagés**
    - **Anticiper les évolutions** et **suivre la dynamique** enclenchée

- **Objectifs des analyses typologiques et factorielle :**
  - ⇨ **Dimensionner des groupes d'entreprises** selon leur degré de maturité quant à leur propension à établir ou non des relations partenariales.
  - ⇨ **Illustrer le comportements des** entreprises au travers de quatre familles comportementales

⇨ Les résultats ici présentés tant pour l'état des lieux que pour les analyses typologiques et comportementales sont issus de l'étude ARPEA ENTREPRISES& TERRITOIRES réalisée à partir d'un échantillon de 654 entreprises représentatif de l'univers des entreprises de 1 salarié et + soit **1.082.000 entreprises ***

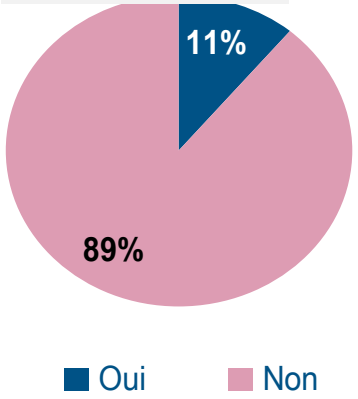
Les chiffres clés :
Les entreprises face à la RSE et aux partenariats

* RSE = Responsabilité Sociétale d'Entreprise

La stratégie RSE
Encore peu mature dans les TPE et PME .. Mais selon quelle définition ?

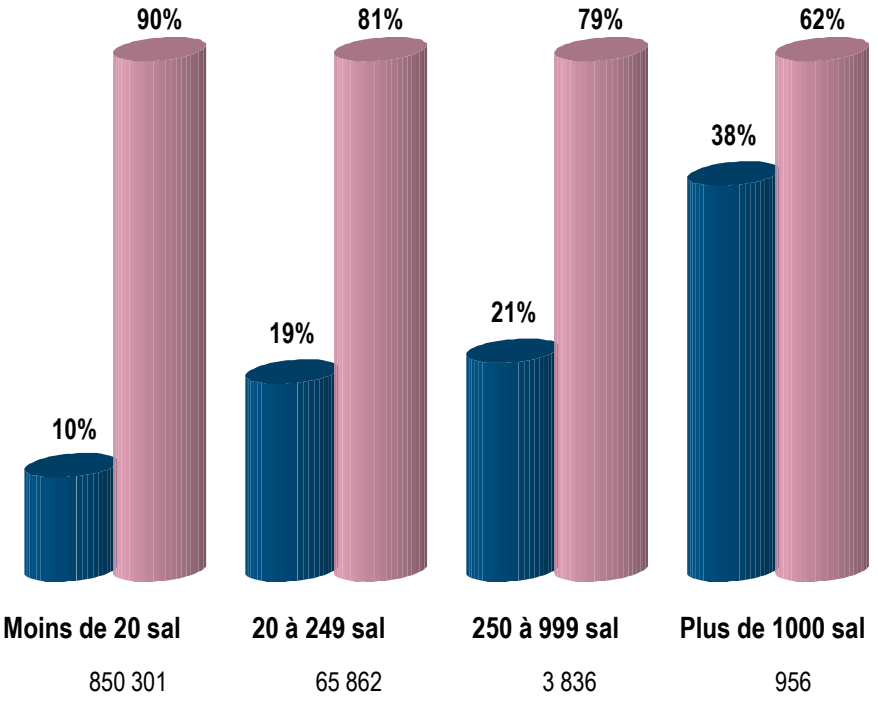
3.1 Avez-vous mis en place une stratégie RSE au sein de votre entreprise

National



- 11% des entreprises évoquent la mise en place d'une stratégie RSE.
- Ce taux croit avec la taille salariale mais demeure minoritaire dans les entreprises de 1.000 salariés et +
- Les résultats ci-après révèlent que l'absence de stratégie RSE n'interdit pas aux entreprises de développer des partenariats avec les associations.

Selon la taille salariale

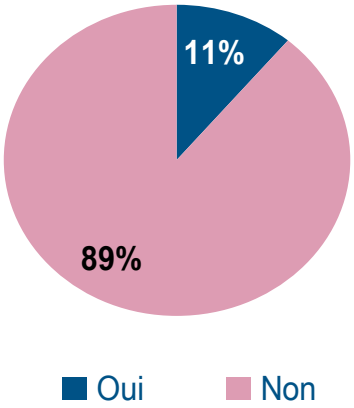


Bases	Moins de 20 sal	20 à 249 sal	250 à 999 sal	Plus de 1000 sal
	850 301	65 862	3 836	956

Une démarche dite « RSE » retardataire face au développement soutenu des partenariats et à leur croissance prévisible

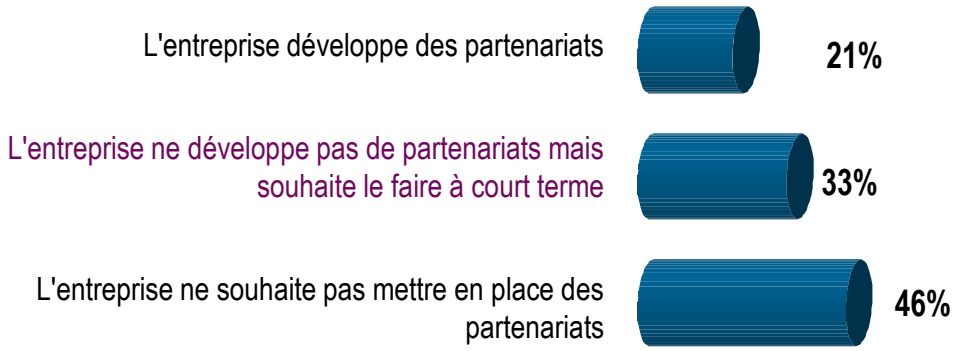
Total France

3.1 Avez-vous mis en place une stratégie RSE au sein de votre entreprise

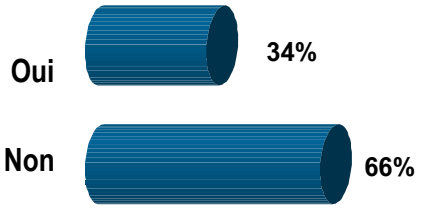


Base répondants : 920 955 entreprises

3-2 Quelle est la situation actuelle de votre -entreprise ?



3.3 Si vous développez ou avez l'intention de développer des partenariats, le partenariat associatif fait-il explicitement partie de votre stratégie RSE ?



- Près de *100.000* entreprises en France annoncent avoir mis en place une stratégie RSE.
- Près de *200.000* entreprises en France déclarent développer des partenariats mais pour 6 entreprises sur 10, ces partenariats ne s'inscrivent pas dans la démarche RSE .
- **Une volonté de développement des partenariats est signalée pour plus d'un tiers des entreprises en France.**

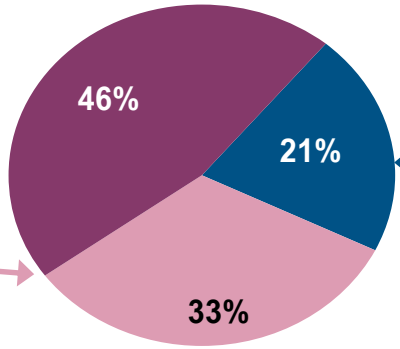
Les estimations quantitatives rapportées aux univers sont calculées avec un intervalle de confiance (+ ou – vrai à 5%) et sur la base des univers des répondants.

Le développement des partenariats en France selon la taille des entreprises

3-2 Quelle est la situation actuelle de votre entreprise ?

Entreprises n'ayant pas encore, ou pas du tout mis en place des relations de partenariats avec des associations

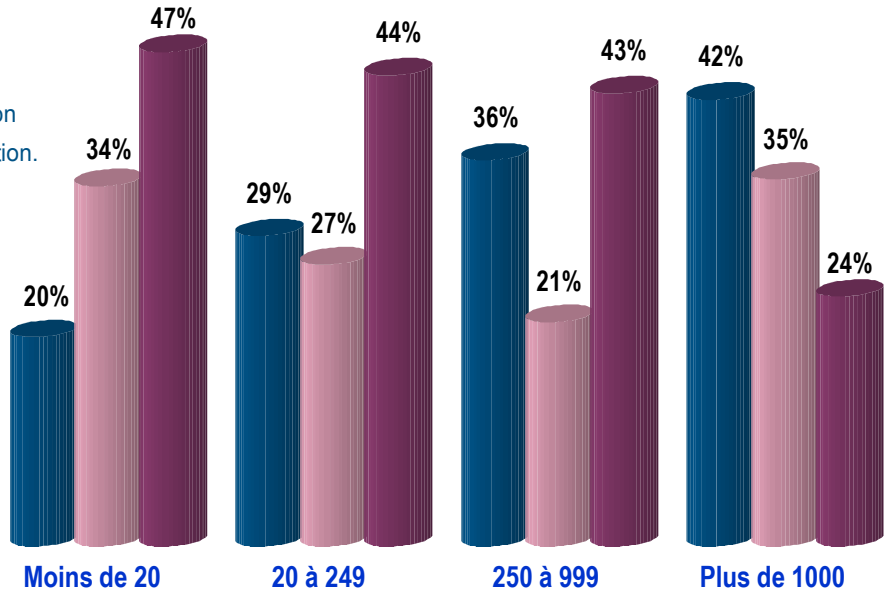
79%



Entreprises ayant mis en place des relations de partenariats avec des associations

21%

Partenariat
Non partenariat mais intention
Non partenariat et non intention.

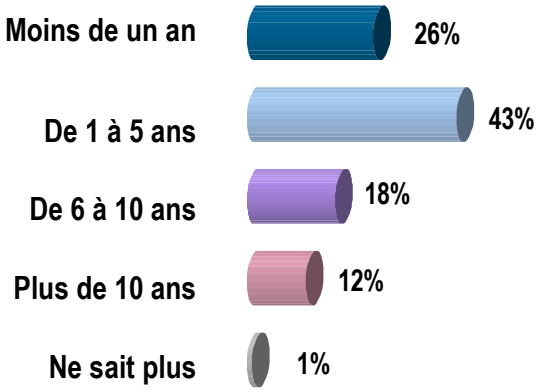


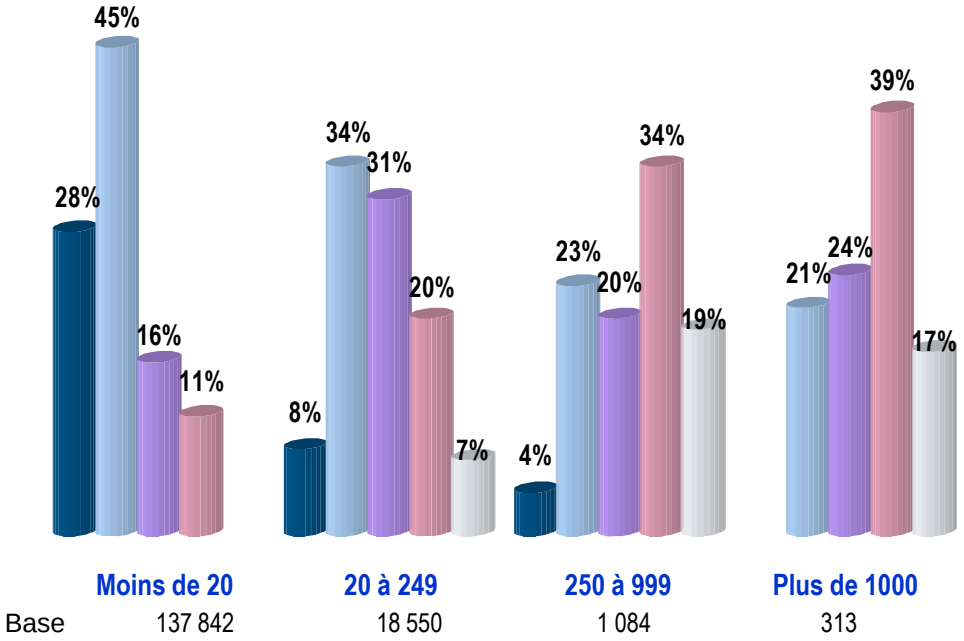
- Le taux de présence des partenariats croît avec la taille des entreprises. Le nombre estimé des entreprises avec partenariats en 2011 se situe entre 190.000 et 200.000 (+ ou moins 5% d'intervalle de confiance.)
- Le taux de croissance envisagé dans le segment des entreprises de moins de 20 salariés signale une réel intérêt dans l'attente de passer à l'acte.

		Moins de 20	20 à 249	250 à 999	Plus de 1000
	Bases répondants	850 301	65 862	3 836	956
Estimation Entreprises avec partenariats (+ ou - 5 %) →	Estimation arrondis	170 000	19 000	1 380	400

L'origine des partenariats : une sollicitation régulière de la part des associations et une longue histoire pour certaines entreprises

4-16 Depuis combien de temps l'entreprise met en place des partenariats avec les associations ?

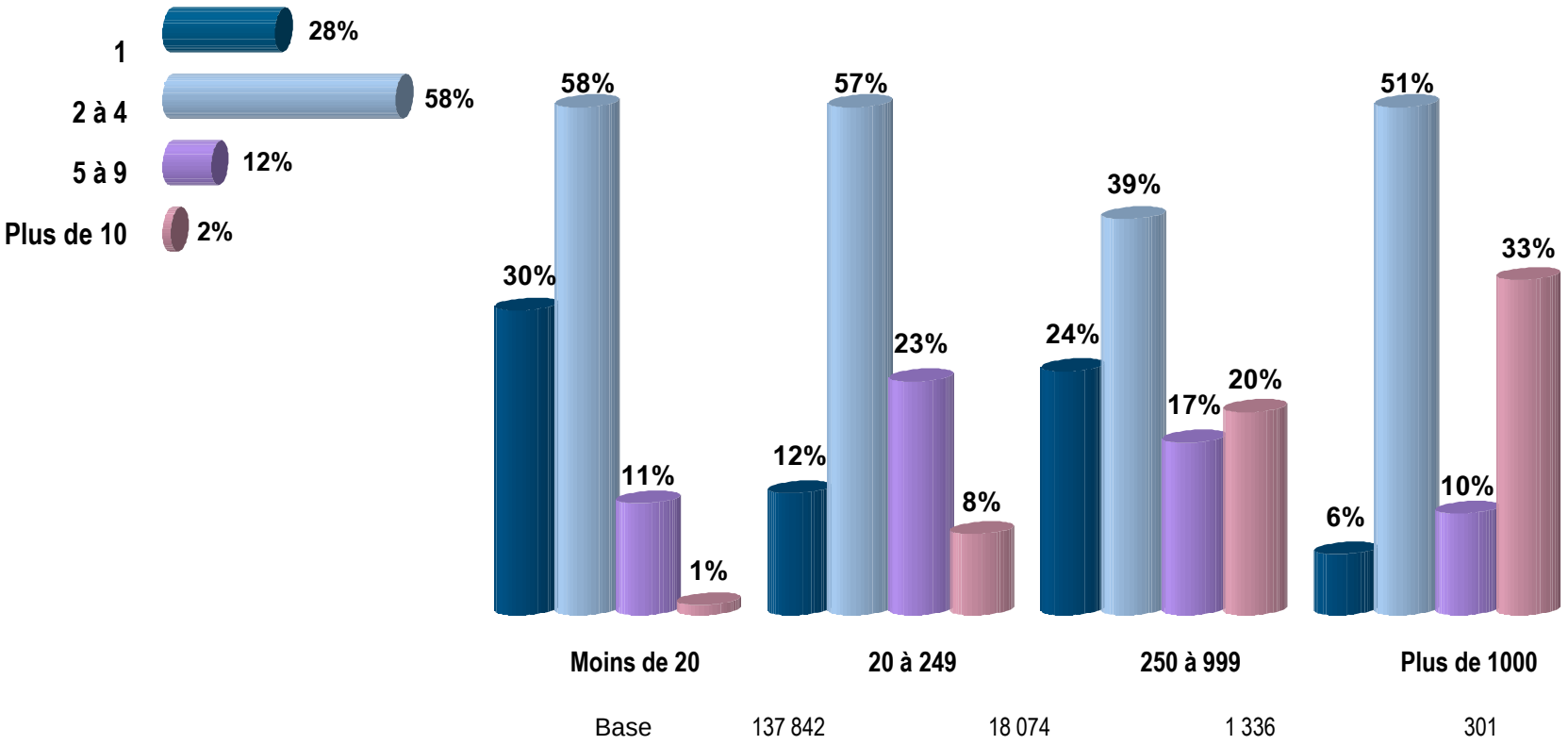




Base entreprises développant des partenariats : estimation à l'univers entre 192.000 entreprises et 200 000 .
Base répondants décrivant leurs partenariats : 158 000 entreprises. soit 82%

Le choix de la pluralité des associations partenaires est un mode de travail pour les entreprises de toutes tailles et le nombre d'associations soutenues croît avec la taille .

4-17 - Avec combien d'association(s) avez-vous noué des partenariats au cours de ces 3 dernières années ?



Base entreprises développant des partenariats : estimation à l'univers entre 192.000 entreprises et 200 000 .
Base répondants décrivant leurs partenariats : 158 000 entreprises. soit 82%

Tous les domaines sont concernés par les prévisions de partenariats mais les enjeux liés à la situation économiques sont prioritaires avant la culture, l'environnement durable et le sport en net retrait

B4 - Quels seraient les domaines privilégiés d'intervention dans le cadre d'une prochaine mise en œuvre de votre politique de partenariat ?

Multi réponses possibles

Base répondants: 286 554 entreprises souhaitant développer des partenariats

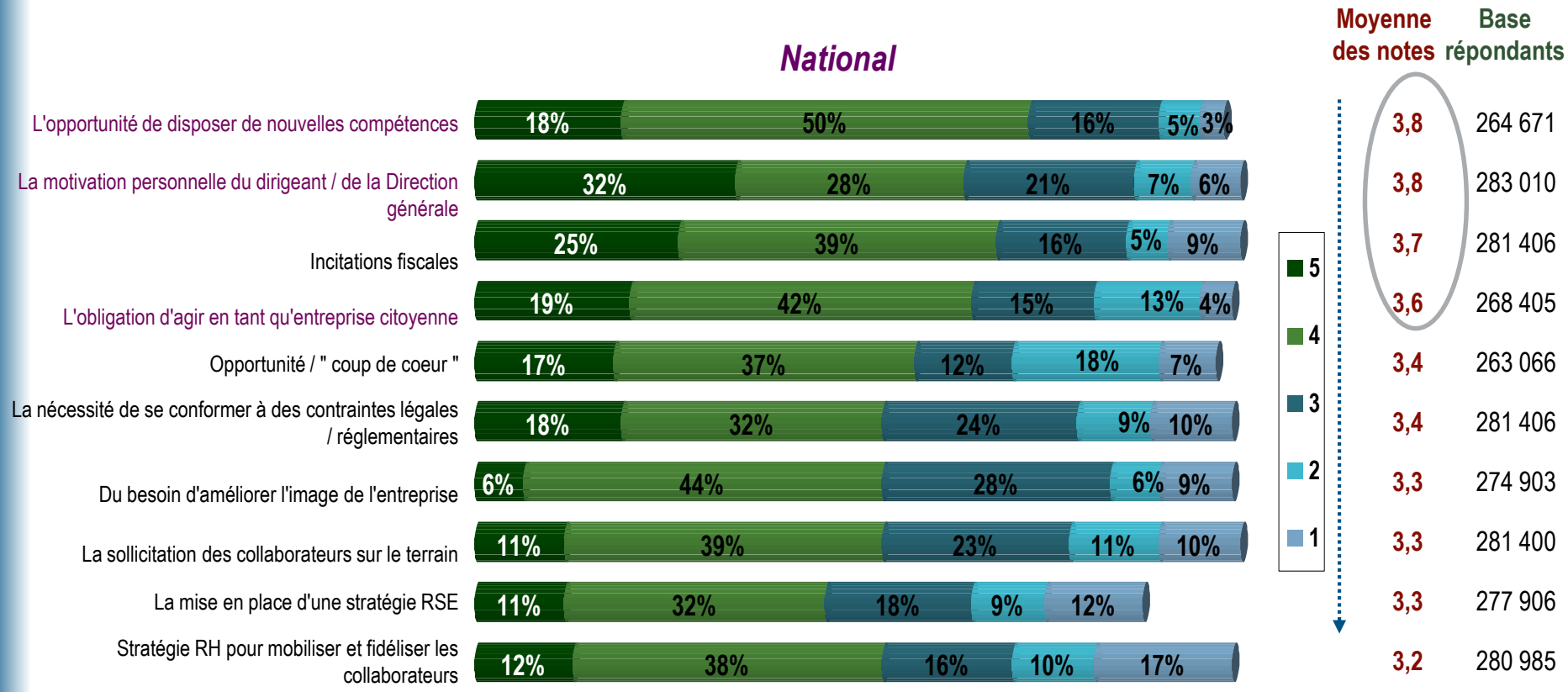
- Le choix des domaines peut varier selon les tailles et les régions.

De la mise en place d'une stratégie RSE aux partenariats

- **11%** des entreprises en France déclarent avoir mises en place une stratégie RSE.
  - Ce taux de présence d'une stratégie RSE affirmée croît avec la taille salariale des entreprises mais n'excède pas 4 entreprises sur 10 dans les grandes entreprises.
- Comparé au taux obtenu par la pratique des partenariats avec les associations (21%) et à celui de l'implication de ces partenariats dans la stratégie RSE, (34 % seulement) on repère que le développement des relations peut être dissocié d'une démarche volontariste en matière de RSE.
- **Cette démarche RSE apparaît même majoritairement déconnectée de la mise en place des partenariats passés, mais aussi à venir, et ce résultat permet de s'interroger à deux niveaux :**
- Qu'est ce qu'une stratégie RSE pour les entreprises ?
- Quel est le niveau de compréhension de ce que pourrait être une « **stratégie RSE » dans la pratique ?.**
  - Autrement dit, cette démarche n'associe t- elle pas dans l'esprit des répondants, l'idée de développement durable dans l'entreprise avec les contraintes réglementaires liées à l'environnement (il y a déjà plus de 10 ans pour l' industrie, transport etc.) avec l'impératif de « responsabilité sociale ou sociétale » rappelant que la seule économie ne suffit plus à justifier certains principes économiques ?
- Par l'existence de partenariats, certaines entreprises n'avaient-elles pas installées des pratiques partenariales avec des associations qui auraient déjà pu s'inscrire dans une démarche nommée RSE ?

Peut on faire l'impasse d'une avancée sociale, sociétale et environnementale dans les entreprises? Ou d'autres raisons guident-elles les entreprises ?

B5. Dans votre entreprise la mise en place d'une politique de partenariats associatifs répondra à quels enjeux ? Notez les enjeux de 1 à 5:

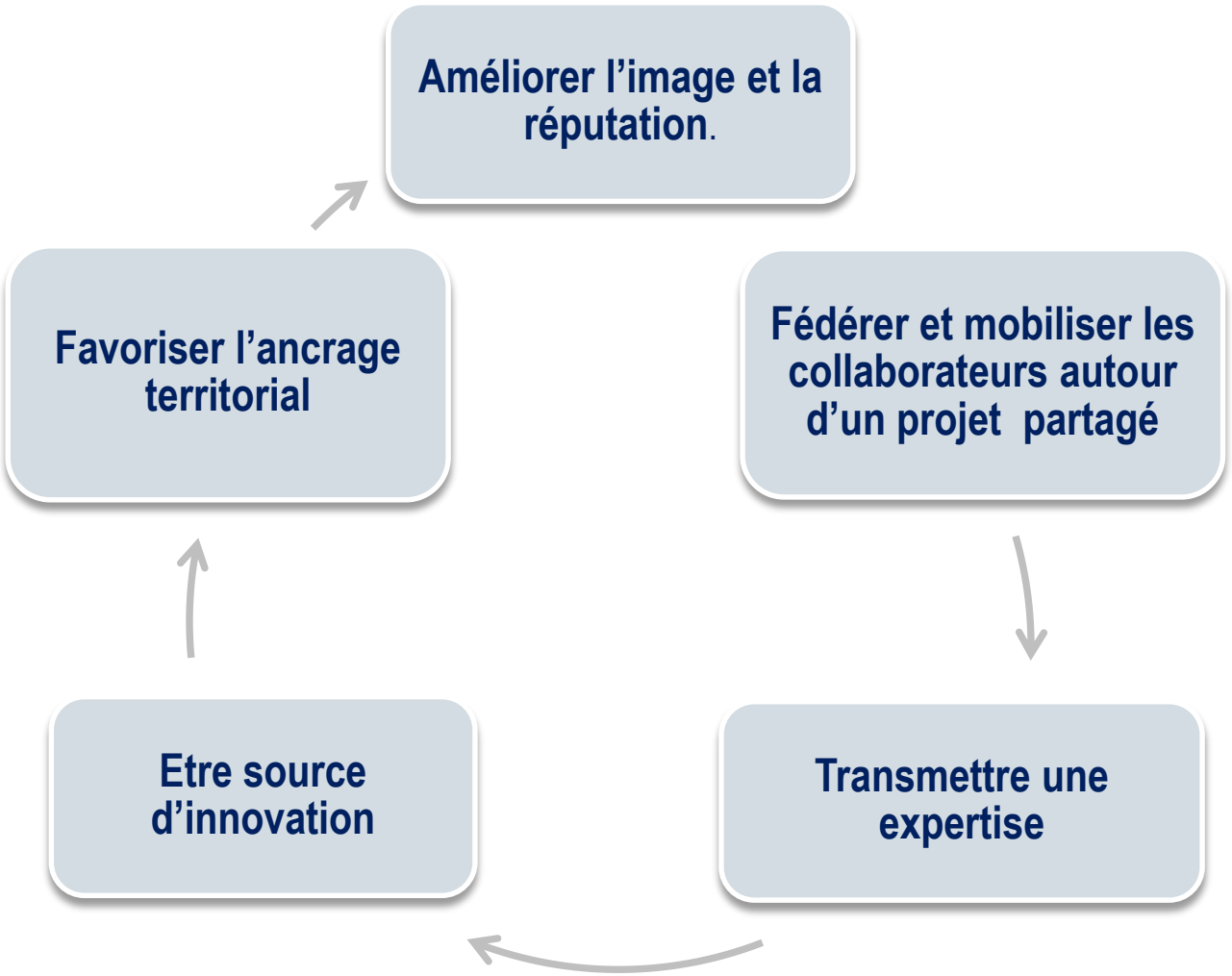


- Les notes révèlent des entreprises inscrivant le mouvement sociétal dans un processus global et pragmatique rappelant, en accord avec son dirigeant, « l'opportunité » ,pour agir en entreprise citoyenne, de disposer également de nouvelles compétences.

Base répondants: Entreprises souhaitant développer des partenariats 33 % de l'univers des 1 salariés et +

Les mots clés des entreprises sur la perception des relations associations / entreprises

De la légitimité des associations comme partenaires
La valeur ajoutée des associations s'articule autour de 5 leviers pour les entreprises



De l'implication des collaborateurs à l'impact sur l'image

L'impact reconnu positif des partenariats mis en place trace un chemin favorable au développement des relations.

- **Les partenariats un impact positif pour les entreprises:**

  - Près de 200.000 entreprises qui développent des partenariats
  - **78 %** d'entre elles considèrent que l'impact est positif et **20 %** le déclarent **très positif**.
    - Toutes les tailles d'entreprises répondent avec ce haut niveau favorable.
  - C'est avec ce même score de **78 %** que les entreprises prévoient de continuer leur soutien aux associations, même **si un renouveau des domaines de partenariats est prévisible.**
  - Parmi les entreprises ayant des partenariats, et prévoyant d'en développer, 1 entreprise sur 2 soutiendra fidèlement les associations déjà bénéficiaires, pendant que l'autre moitié, envisage d'opérer une diversification en faveur de nouvelles causes.

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Les groupes Typologiques rencontrés
Les Entreprises face à la RSE et aux partenariats
Clivages et Potentiels

* RSE = Responsabilité Sociétale d'Entreprise

ESOMAR
comisis Competitive Insights Strategies

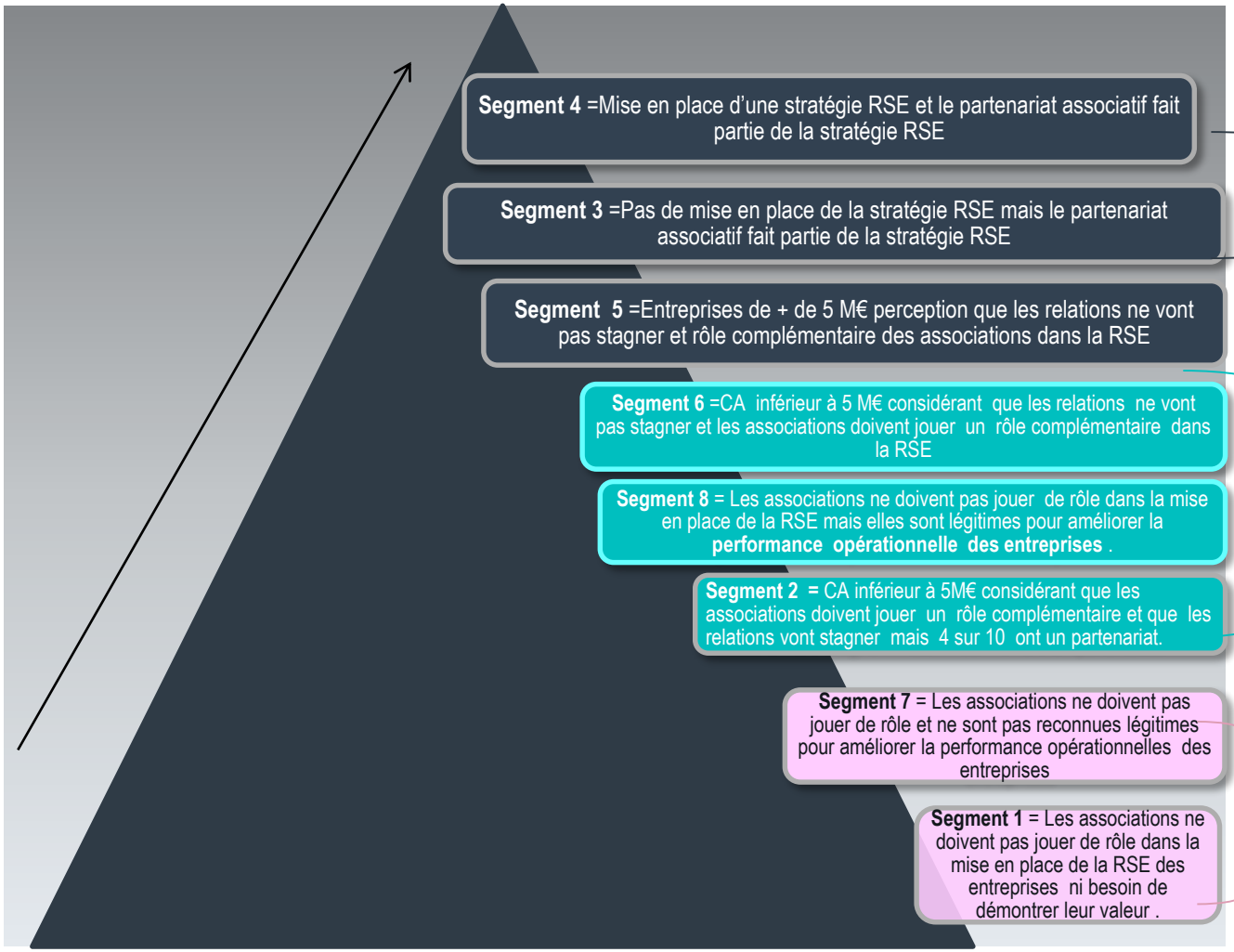
Quand les seuls critères descriptifs ne permettent pas de mesurer les degrés de maturité face à la propension à établir des partenariats

- La perception des entreprises concernant la légitimité des associations en qualité de partenaires a révélé cinq bénéfices en majeur :**L'image et la réputation, la transmission d'expertise , favoriser l'ancrage territorial, fédérer les collaborateurs et l'innovation .** Liée aux poids des petites tailles dans chaque région, la recherche du degré de maturité a supposé de conduire une analyse typologique

Les associations des partenaires légitimes pour …

	TOTAL	Moins de 20	20 à 249	250 à 999	Plus de 1000
Fédérer et mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'un projet partagé	57%	55%	**70%**	**73%**	**84%**
Favoriser l'ancrage territorial des entreprises	62%	62%	60%	**75%**	**69%**
Répondre et/ou se conformer à des contraintes réglementaires.	51%	51%	47%	65%	51%
Etre source d'innovation pour les entreprises	54%	55%	46%	55%	58%
Améliorer la performance opérationnelle des entreprises	44%	44%	44%	46%	46%
Améliorer l'image et la réputation des entreprises	**69%**	**68%**	71%	72%	71%
Transmettre une expertise aux entreprises (ex : environnement, handicap etc.)	67%	67%	69%	66%	**70%**

La déclinaison des critères segmentant :
Du partenariat associatif RSE à la non reconnaissance du rôle à jouer dans le partenariat RSE



Partenariat associatif fait ou fera partie de la stratégie RSE

Perception d'un rôle complémentaire des associations dans la mise en place de la RSE et de **l'intensification des relations**
Importance de démontrer la valeur ajoutée de l'association à la cause retenue ou sa capacité à améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise

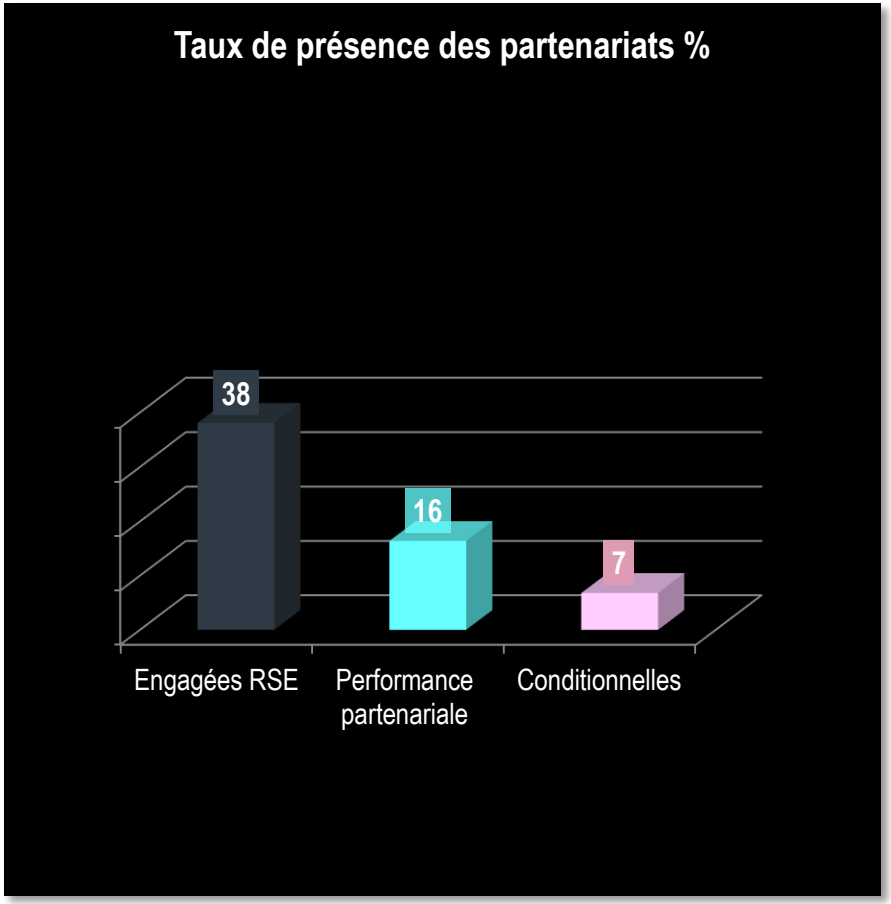
Les associations ne sont pas reconnues pour jouer un rôle dans la RSE ni pour améliorer la performance opérationnelle des entreprises.

Les clivages

❑ **Segmentation Entreprises : 3 groupes.**

- ❑ Le premier clivage qui dépend du fait que l'entreprise développe une politique RSE ou pense en mettre une prochainement en place.
  - Dans ce cas, le taux de présence des partenariats est de 38 %.
- ❑ Si l'entreprise n'est pas RSE, le deuxième clivage est sa perception des associations dans le cadre de partenariat est de leur attribuer un rôle complémentaire avec d'autres acteurs dans la mise en place de la RSE :
  - Ce groupe reconnaît la légitimité des associations à améliorer la performance opérationnelle des entreprises.
  - Mais demande aux associations de démontrer leur valeur ajoutée à la cause qu'elles défendent
  - Dans ce groupe le taux de présence des partenariats est de 16 %
- ❑ Les autres entreprises enregistrent des très faibles taux de présence de partenariats (moins de 7%) et posent des conditions.

Les clivages : Entreprises.



→La segmentation a permis d'identifier 8 segments d'entreprises sur la base de l'échantillon des 654 entreprises.

→En vue de disposer des potentiels représentatifs rapportés à l'univers, 3 groupes ont été crées.

La typologie Entreprises:
Les 3 groupes d'entreprises selon leur propension à établir des partenariats

1. Les «engagées RSE » : 28, 5 % de l'univers

Le groupe à plus forte propension de partenariats, rassemble des entreprises, avec ou sans stratégie RSE, qui ont la **conviction que le partenariat associatif fait partie intégrante de la stratégie RSE** et, si non, au-delà de 5 M€, un segment à fort taux de présence considère que les associations ont un rôle majeur à jouer.*(3 segments ayant respectivement 100%, 88% ,78 % de taux de présence de partenariats)*

2. Les « performance partenariale » :28,5% de l'univers

Le deuxième groupe constitué de 3 segments, et révélant un taux de présence moins élevé que le premier groupe , **reconnait aux associations un rôle complémentaire à jouer** dans la stratégie RSE. Ce groupe considère d'une part, que les relations vont s'intensifier, et d'autre part, que les associations qui savent démontrer leur valeur ajoutée , **peuvent assister les entreprises à améliorer leur performance opérationnelle** .*(3 segments ayant un taux de présence de partenariats 58 %, 52 % et 44 %)*

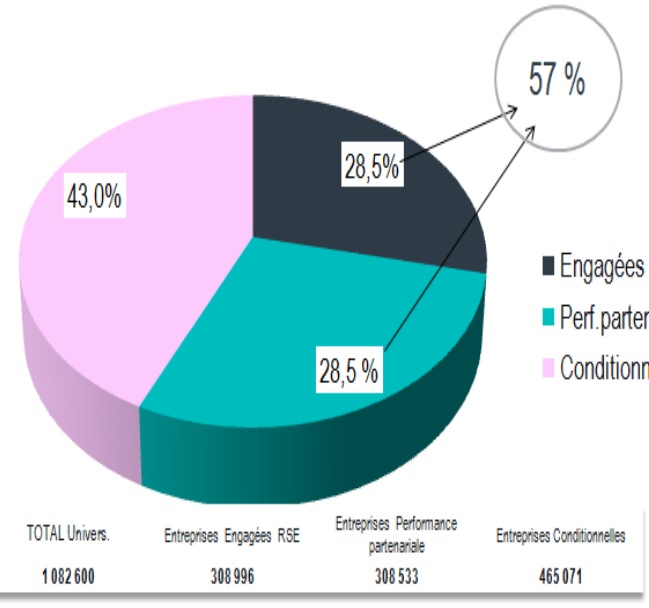
3. Les « Conditionnelles » : 43 % de l'univers.

Le troisième groupe ne reconnaît pas le rôle que peuvent jouer les associations dans leur stratégie RSE. Ce groupe prévoit **une stagnation prévisible des relations**. (2 *segments ayant respectivement 31 % et 5 % de taux de présence*)

⇨ Au sein de ce troisième groupe, il est permis de retenir que, selon les segments, entre 7 à 9 entreprises sur 10 n'ont pas de partenariat., et que parmi les entreprises qui ont des partenariats , le comportement diffère significativement des deux autres groupes tant sur la vision des relations que sur le bénéfice reconnu aux associations dans le cadre d'une relation partenariale.

⇨ 2 groupes qui, ensemble (57%) signalent une tendance majoritaire des entreprises à privilégier ou, à reconnaître les bénéfices pouvant être apportés par la mise en place d'un partenariat.

La part des groupes dans l'univers des entreprises de 1 salarié et +



TOTAL Univers.	Entreprises Engagées RSE	Entreprises Performance partenariale	Entreprises Conditionnelles
1 082 600	308 996	308 533	465 071

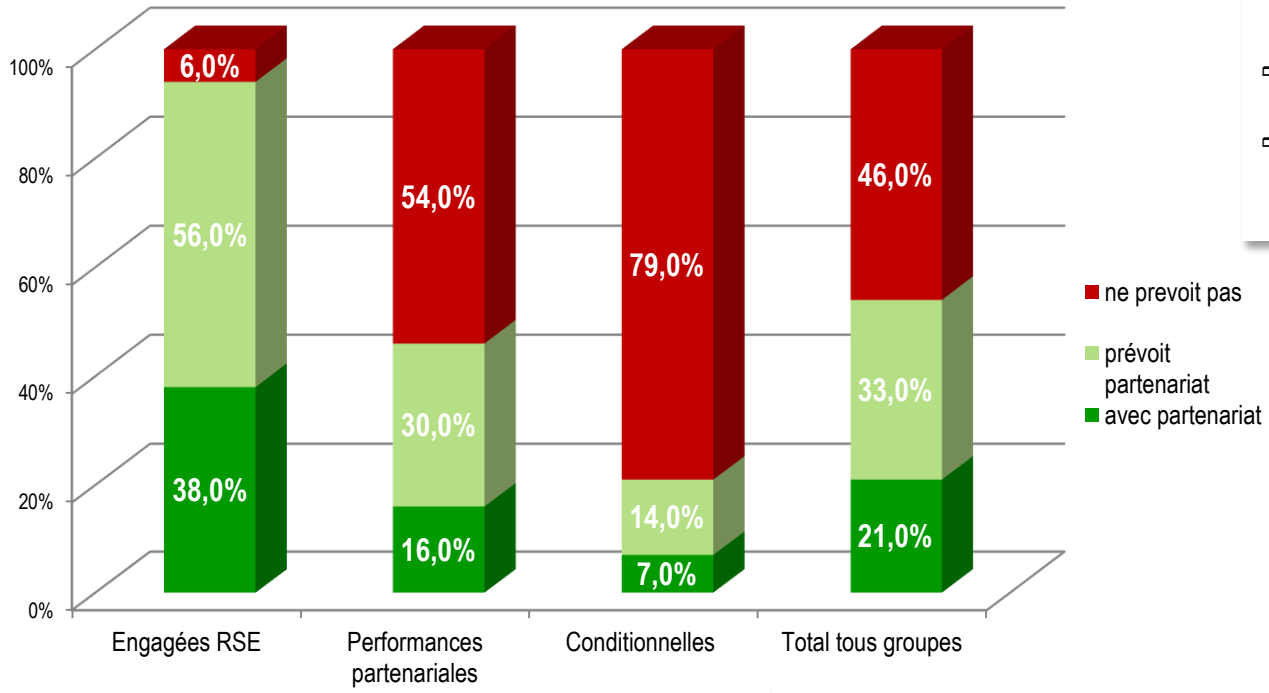
Le comportement des trois groupes en termes de partenariats
Des degrés de maturité confirmés

⇨ **51 %** des entreprises ont ,soit un partenariat soit prévoit d'en mettre en place au total France

⇨ **96 %** pour le groupe des entreprises Engagées RSE

⇨ **46 %** pour le groupe des entreprises Performance partenariale

⇨ **21 %** pour le groupe des entreprises Conditionnelles



⇨ Au total France

⇨ 21 % des entreprises en France (1 salarié et +) développent des partenariats

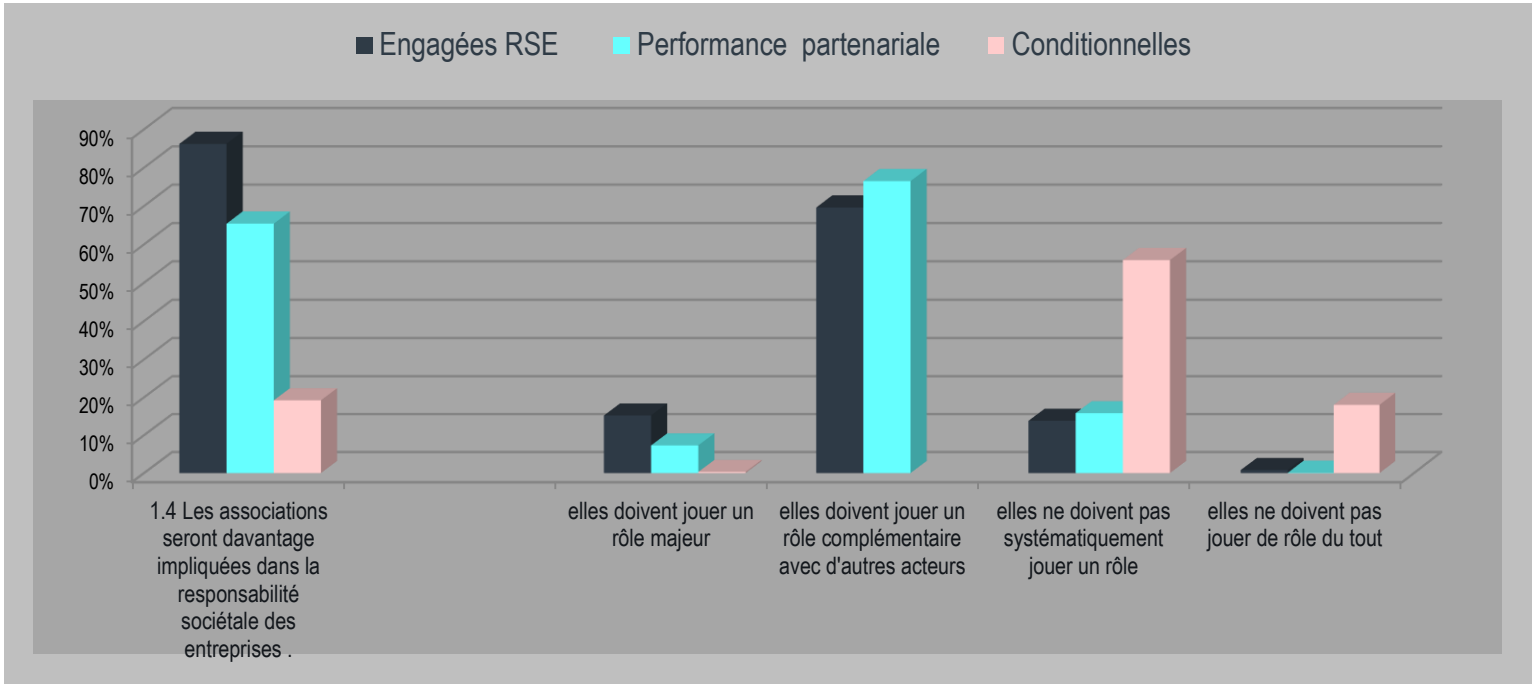
⇨ 34 % souhaitent en développer à court terme

⇨ 46 % s'expriment clairement comme ne souhaitant pas en développer.

TOTAL Univers.	Entreprises Engagées RSE	Entreprises Performance partenariale	Entreprises Conditionnelles
1 082 600	**308 996**	**308 533**	**465 071**

Quels partenariats ? Le rôle des associations dans l'enjeu sociétal

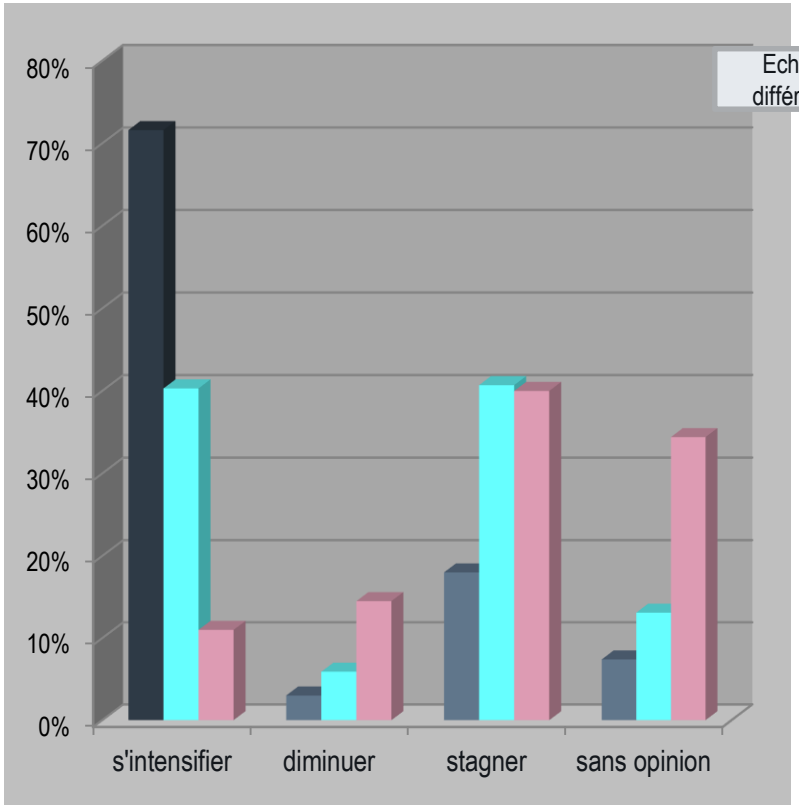
- ⇨ La question du rôle de l'association dans l'enjeu sociétal des entreprises dépend clairement de la place que chaque groupe sait accorder à l'enjeu lui-même. Tous les groupes s'accordent pour laisser majoritairement un rôle complémentaire aux associations avec d'autre acteurs.
- ⇨ Sur ce point, le groupe des entreprises engagées RSE montre la voie à travers le TOP 3 de la légitimité des associations. La complémentarité peut s'entendre comme **apport d'expertise** sur le sujet, comme assistance à **favoriser l'ancrage territorial** de l'entreprise mais également comme l'introduction dans l'entreprise de **nouveaux modes d'observer et de faire pour innover.**
- ⇨ **Ainsi compris, la complémentarité devient essentielle à la réussite des objectifs sociétaux de l'entreprise.**



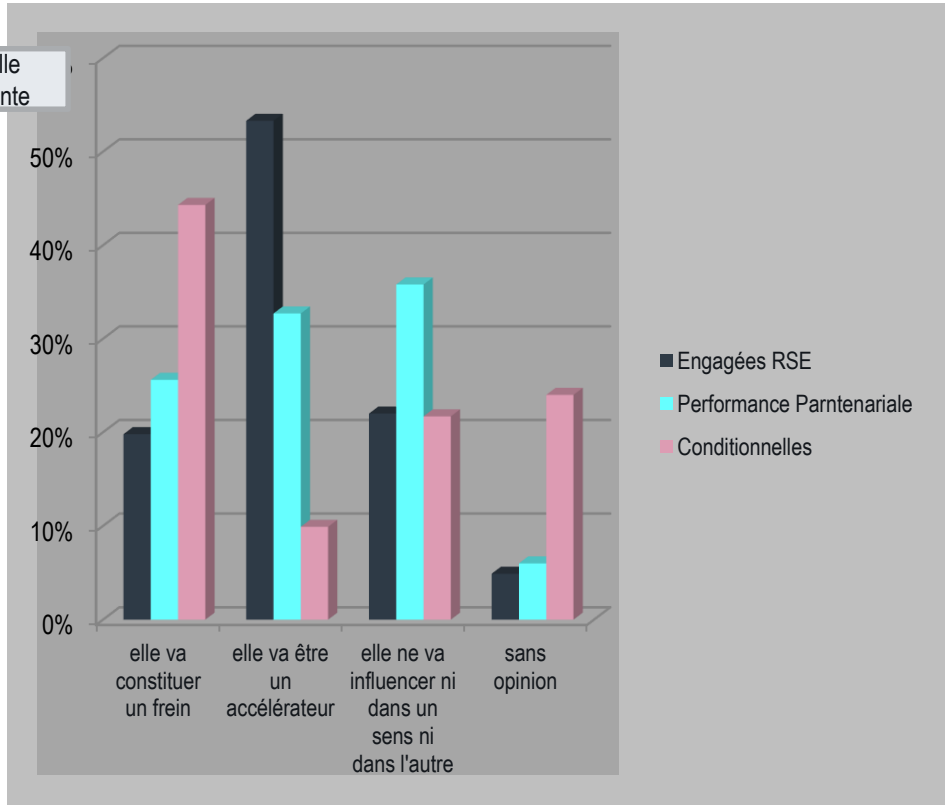
Perception comparée des 3 groupes : l'évolution des relations

- ⇨ Le s entreprises Engagées RSE portent la vision d'une intensification des relations dans l'avenir (7 entreprises sur 10) et 1 sur 2 pensent que la crise est un accélérateur.
- ⇨ Les entreprises Performance Partenariale sont partagées entre intensification et stagnation quant à l'influence de la crise
- ⇨ Les entreprises Conditionnelles prévoient une stagnation diminution mais n'ont pas vraiment d'opinion (30 et 20 % sans opinion) . La crise pour ce groupe ne peut qu'influencer un ralentissement des relations.

Comment voyez-vous évoluer les relations associations / entreprises dans l'avenir ?



Selon vous, de quelle manière la crise actuelle va-t-elle influencer les partenariats associations / entreprises ?

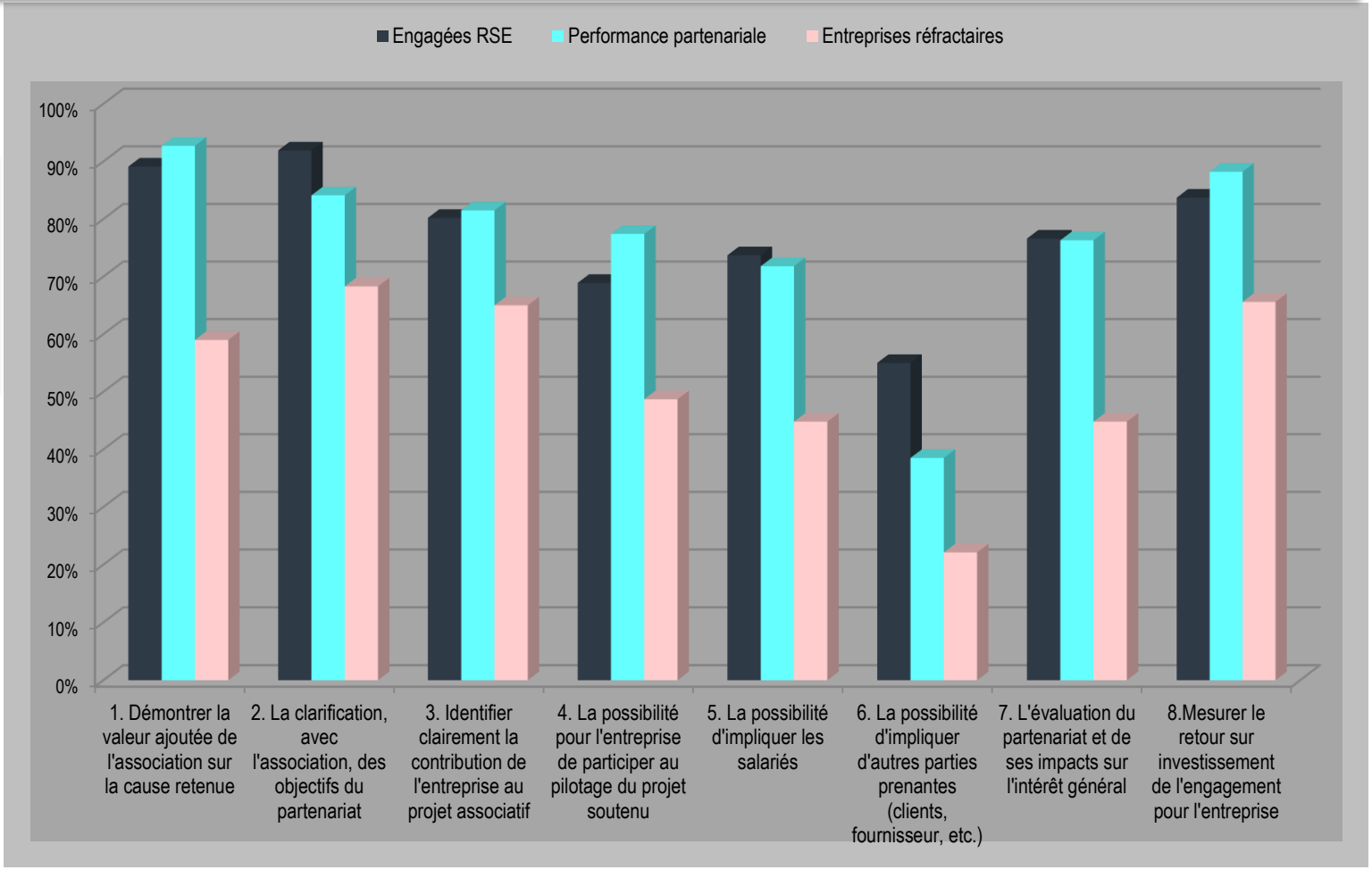


Quels partenariats ? : Des conditions attendues par tous les groupes

⇨ Tous les groupes rappellent les conditions, à la hauteur de leur degré d'implication et de leur volonté de réussir.

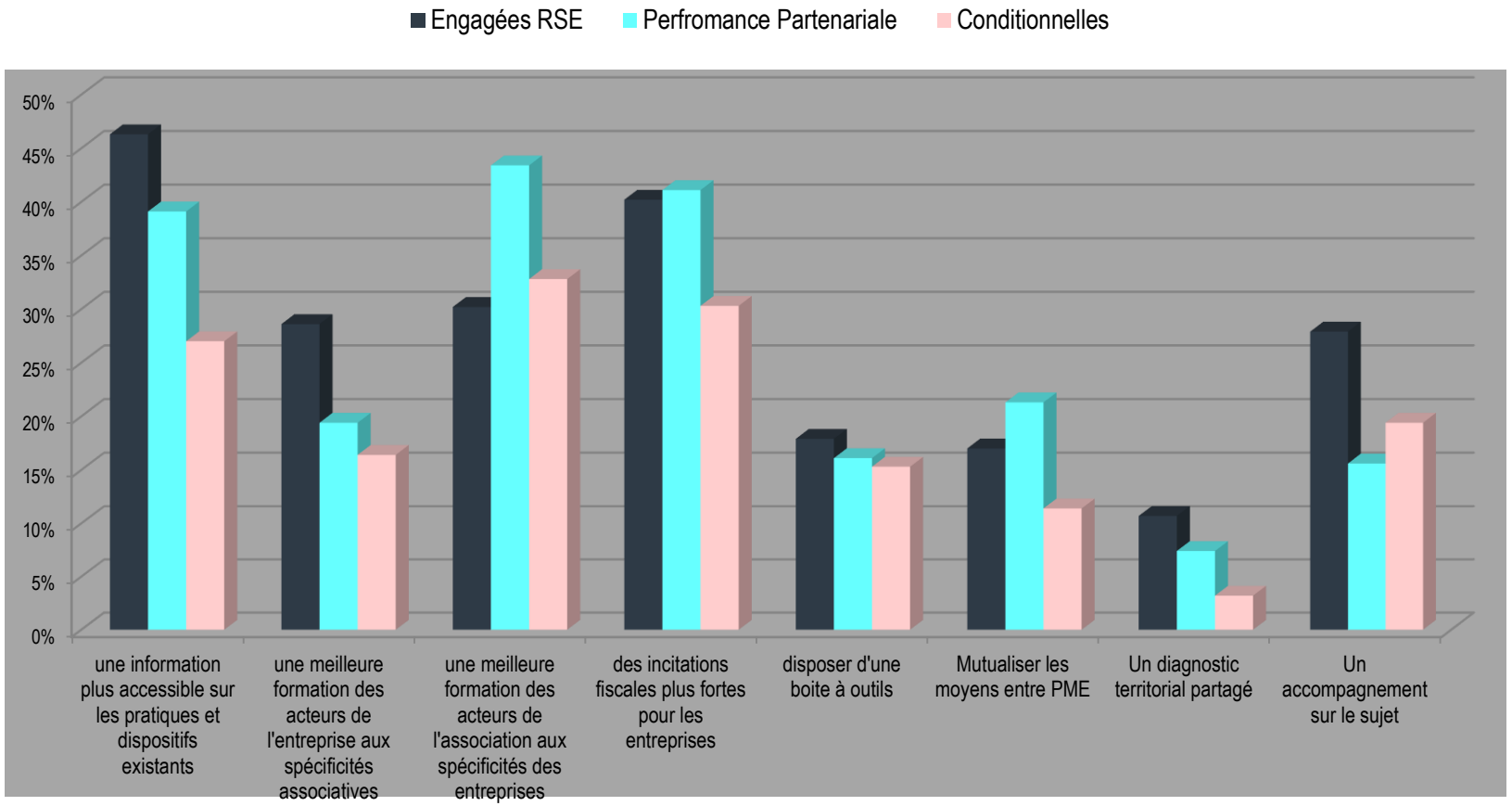
⇨ Notons, sans surprise, que le groupe Performance partenariale se situe en tête de la mesure du ROI et que le groupe Engagées RSE est déjà en phase de clarification des objectifs.

Selon vous, pour développer un partenariat réussi, quelle importance accordez-vous aux conditions suivantes ?



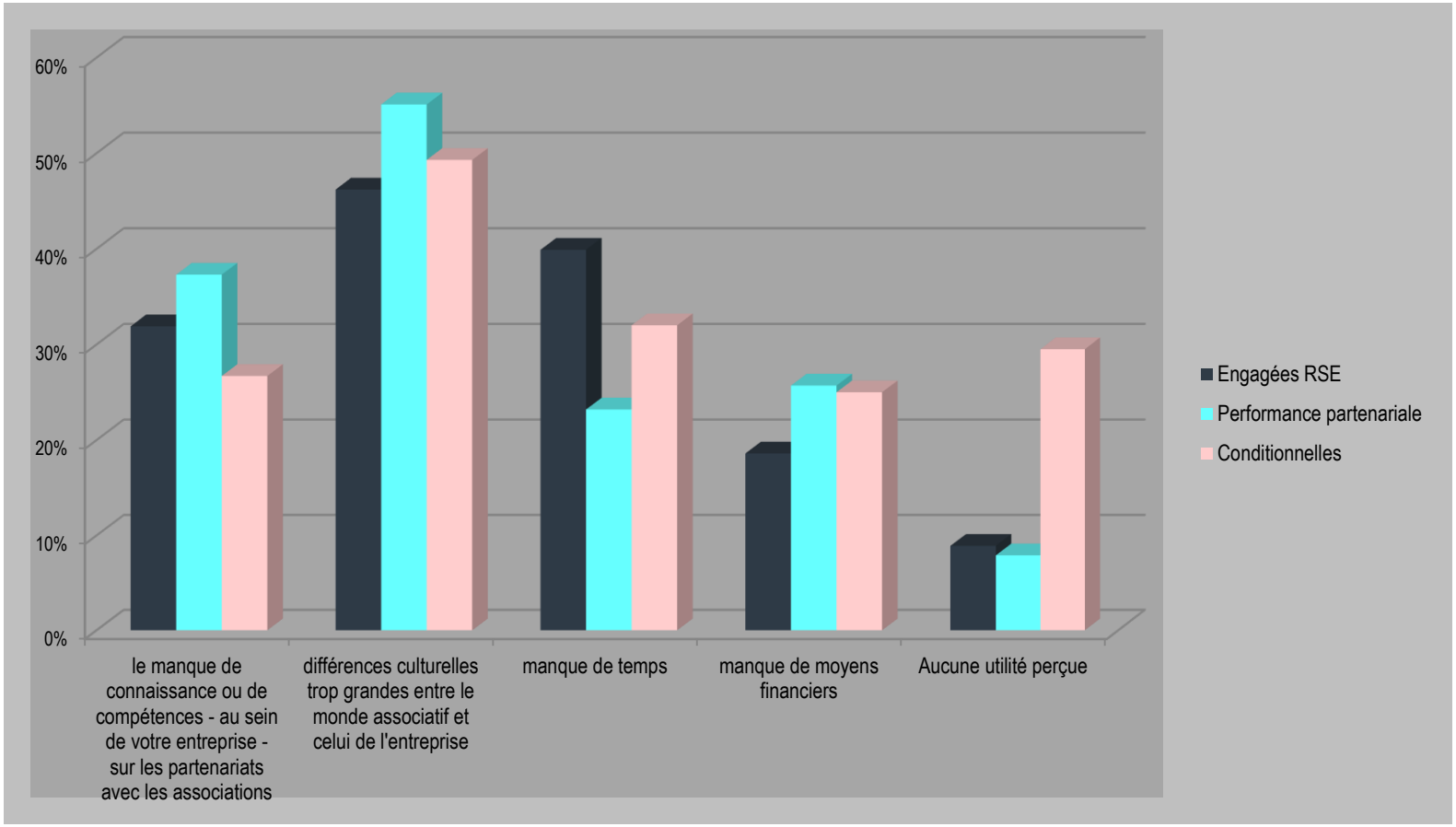
Perception comparée des 3 groupes : les leviers de développement

- ⇨ Tous les groupes s'expriment à moins 50 %.Le groupe des engagées RSE appelle en premier à l'information sur les pratiques et dispositifs mais également à la formation des acteurs de l'entreprise aux spécificités associatives. Le groupe Performance Partenariale privilégie la formation des associations et les incitations fiscales plus fortes.
- ⇨ Le groupe conditionnelles est systématiquement en léger retrait.



Perception comparée des 3 groupes : les Freins

- ⇨ Tous les groupes s'expriment à moins 60 %. Pour évoquer les freins c'est le groupe des Engagées RSE qui est en repli **sauf sur le manque de temps**. A noter que les freins existent dans tous les groupes.
- ⇨ Il demeure important de souligner que la notion de différences culturelles est bien marquée dans le groupe Performance partenariale mais apparaît également dans le groupe RSE .
- ⇨ 30 % des entreprises conditionnelles s' interroge sur l'utilité perçue pour elles de telles relations. .



Critères descriptifs des groupes

Les tailles salariales: la RSE ne signifie pas uniquement Grandes Entreprises

- Assurément, l'analyse par taille signale que **dans leur segment taille** les grandes entreprises appartiennent proportionnellement plus au groupe des entreprises engagées RSE (53% (598) du segment des entreprises de 1000 salariés et plus appartient au groupe RSE) mais près de 28 % soit 277 883 des entreprises de moins de 20 salariés sont également dans ce groupe.
  - A noter la part croissante des entreprises Engagées RSE avec le segment taille, alors que l'inverse se produit dans les entreprises du groupe des Entreprises Performance partenariale.
  - La perte d'influence des Entreprises conditionnelles est notable à partir du segment de 250 salariés et + .

Taille entreprise en nombre de salariés.	Total %	Entreprises Engagées RSE	Entreprises Performance Partenariale	Entreprises Conditionnelles
Total	**1082 000 = 100%**	308 996 = 28,5 %	308553 = 28,5 %	465 071 = 43,0 %
Moins de 20 salariés	**996 881 = 100 %**	**27,9**	29,4	42,8
De 20 à 249 salariés	**80 340 = 100 %**	35,4	18,3	46,3
250 à 999 salariés	**4265 = 100%**	49,0	19,4	**31,5**
1000 salariés et +	**1 114 = 100%**	**53,6**	**15,7**	30,7

Conclusion
Typologie des entreprises

⇨ La recherche a permis de souligner que :

1. Si les trois groupes semblent avoir quelques tendances préférentielles selon la taille, la zone géographique ou l'activité de l'entreprise, **la typologie a révélé le poids significatif des « volontés ».**

2. **La clé d'ouverture des entreprises pour construire des partenariats dépend bien d'une dynamique comportementale (RSE ou non) portant un certain regard sur le monde qui entoure l'entreprise, mais également d'une volonté de s'y inscrire en tant qu'acteur agissant aussi sur l'écosystème (l'entreprise, actrice de la société civile).**

3. Certes, la taille de l'entreprise indique que **plus l'entreprise est importante plus la RSE est formalisée dans les mentalités mais les pratiques partenariales sont bien présentes dans toutes les tailles .**

4. Les facteurs de propension à établir des partenariats sont **le résultat d'une certaine maturité à se donner un rôle à jouer en parallèle des impératifs économiques de l'entreprise.**
   ⇨ Il ne s'agit pas d'« un jeu de langage » ou d'« un jeu de perceptions gradué » mais bien d'une maturité où, les uns parle RSE, les autres de Performance, et les autres encore évoque des conditions pour suivre,

Conclusion
Typologie des entreprises

- ⇨ Les trois groupes d'entreprises cohabitent dans l'univers et peuvent donc appartenir à la même taille salariale, la même activité dans la même région. Aussi , entre les groupes décrits**, certains maillons intermédiaires semblent encore devoir être trouvés (pour les entreprises conditionnelles) voire activés simplement (entreprises Performance Partenariale)** pour se reconnaître dans leurs actions ou interrogations en soutien partenarial d'une cause d'intérêt général.

- ⇨ Les trois groupes ont signalé, chacun selon son degré d'implication, **l'utilité d'un accompagnement** pour la réflexion stratégique. Cette réponse semble porter l'attente de disposer d'une représentation synoptique afin de voir les connexions qui leur permettraient de nouer des relations partenariales.

- ⇨ **Ainsi les trois degrés de maturité repérés ici ne sont pas figés.**

- ⇨ Le groupe des entreprises qui s'engagent sous le vocable RSE s'est révélé porteur du plus fort taux de présence de partenariats mis en place et a également démontré un suivi mature en termes de perceptions et de reconnaissance des bénéfices pouvant être apportés par le monde associatif, mais d'autres chemins peuvent être pris.

- ⇨ L**e deuxième groupe dit performance partenariale**, plus pragmatique, situé dans des entreprises de plus petites tailles, pourrait quant à lui, **sans bien évoquer la RSE dans son mouvement, s'engager également dans des partenariats de proximité soutenant l'intérêt général**.

Les Entreprises : Le comportement des 4 familles

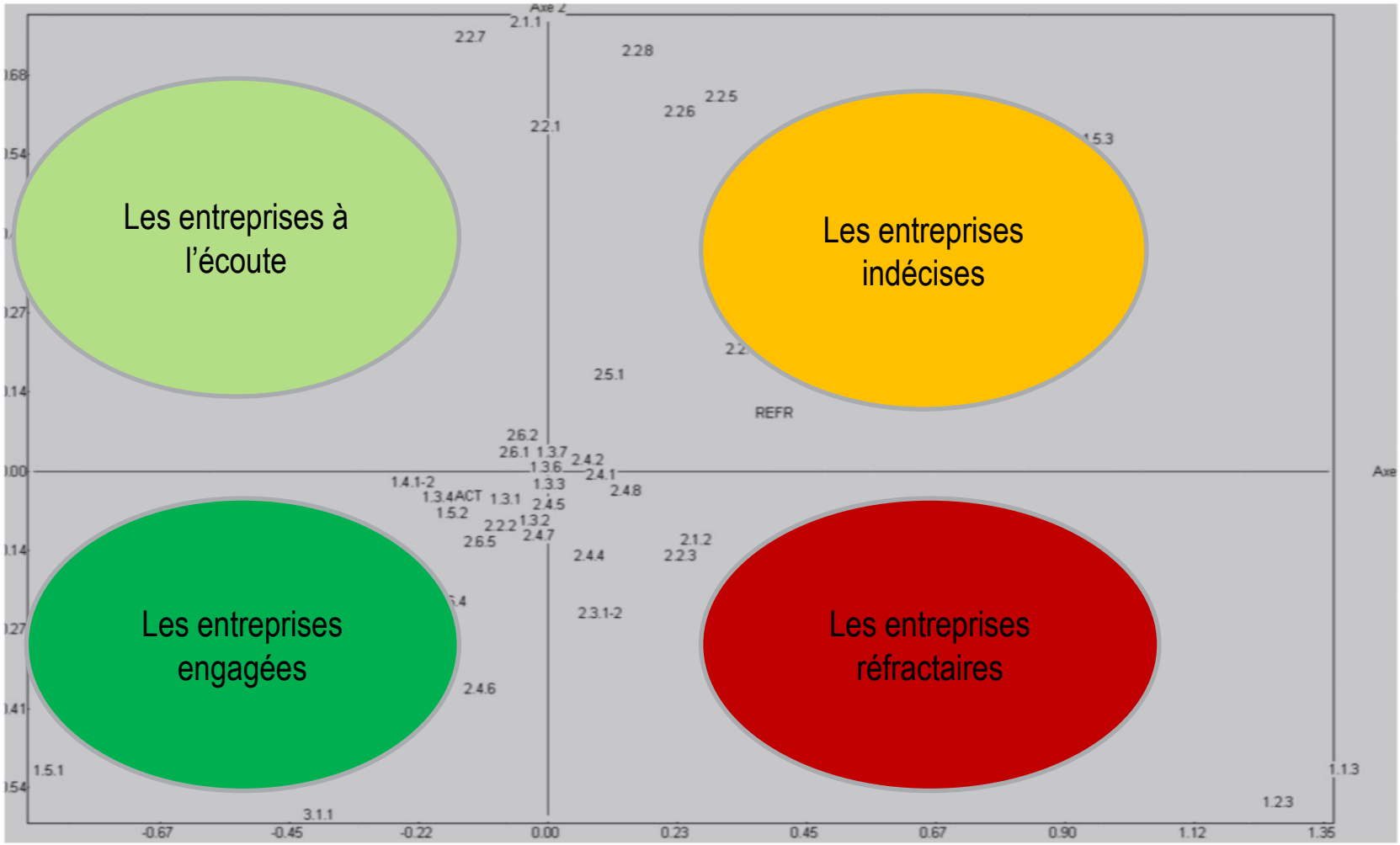
* RSE = Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Perceptions et comportements des entreprises face aux partenariats

- Le mapping ci-après décrit les quatre familles de comportements rencontrées concernant la vision et la perception **des entreprises** face aux relations partenariales avec les associations.
- Ce mapping peut se lire en partant du quadrant gauche inférieur et en tournant dans le sens des aiguilles d'une montre pour partir des entreprises engagées en termes de partenariats et ayant mises en place un stratégie RSE pour revenir aux entreprises en net retrait dans leurs perceptions face aux partenariats.

- **Ainsi est confirmé que la présence ou non d'une stratégie RSE va déterminer les familles de comportements.**
  - Si l'on regarde le demi plan inférieur, les deux familles présentes sont tranchées dans leurs comportements, les unes sont nettement engagées, les autres, considérées comme réfractaires à l'idée même de relations, considèrent les associations très éloignées de leur univers.
  - Sur le demi plan supérieur, les deux familles d'entreprises sont moins décidées, et dans le même axe de gauche à droite, l'une se signale plutôt en manque de connaissance mais apparaît favorable, alors que dans le quadrant supérieur droit les entreprises ne situent pas bien les apports des relations et posent de nombreuses conditions.

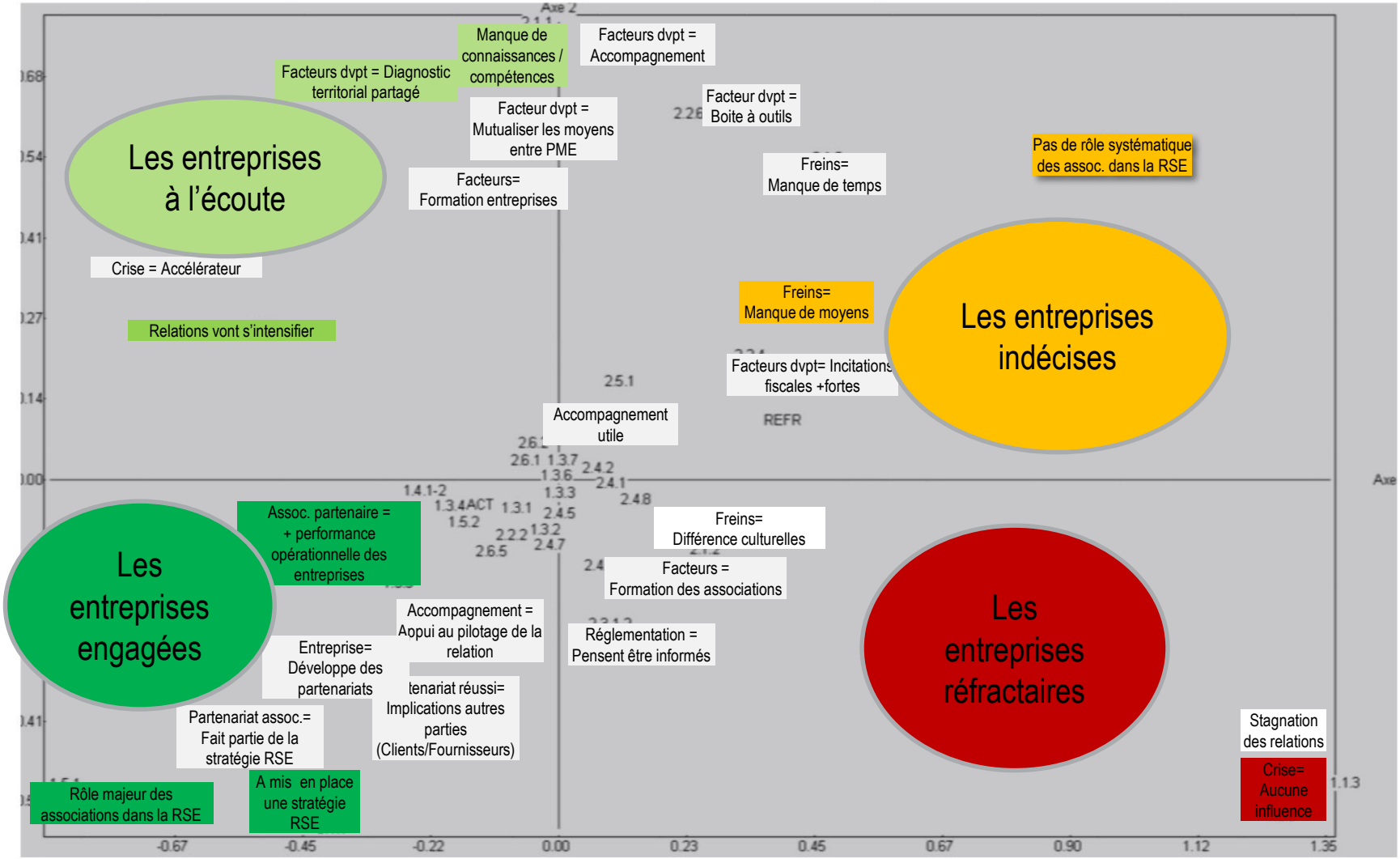
Perceptions et comportements des entreprises face aux partenariats
Les quatre familles



Perceptions et comportements des entreprises face aux partenariats
De la stratégie RSE aux freins culturels entre les deux populations.

- En approfondissant la lecture qui a permis de nommer ces familles, on distingue nettement les critères qui caractérisent chacune d'entre elles. L'analyse des critères ci-après révèle que :
  - **Les entreprises engagées** ont mis en place une stratégie RSE et considèrent les associations comme devant jouer un rôle majeur dans leur avancée.
    - Les entreprises engagées ont développé des partenariats et considèrent les associations comme des partenaires permettant aux entreprises de gagner **en performance opérationnelle**.
    - Ces entreprises situent le partenariat réussi dans un cadre plus large que la seule relation à deux acteurs, entreprises et associations, autrement dit, un partenariat se révèle réussi quand celui-ci implique également d'autres parties (clients et fournisseurs) **et crée un mouvement élargi.**
  - **Les entreprises à l'écoute** (avec ou sans partenariat) reportent sur elles-mêmes le manque de compétences pour nouer des partenariats avec les associations et signale **un manque de connaissance de leur part.**
    - Les deux facteurs de développement proposés par ces entreprises, qui considèrent que les relations vont s'intensifier avec la crise, sont **la formation de leur entreprise** aux partenariats et la possibilité de travailler **sur un diagnostic territorial partagé.**
  - **Les entreprises indécises** sont moins convaincues du rôle possible des associations comme partenaires dans le cadre de la mise en place d'une stratégie RSE.
    - **Les freins à la mise en place de partenariats sont nombreux** (manque de temps manque de moyens) et les facteurs de développement appellent l'accompagnement sur le sujet : boîte à outil, incitations fiscales plus fortes, etc.
  - **Les entreprises réfractaires** positionnent les associations dans un autre espace, en signalant **les différences culturelles**, et ce sont les associations qui doivent faire la démarche de mieux se former aux spécificités de l'entreprise.

Perceptions et comportements des entreprises face aux partenariats
De l'intérêt général ensemble aux différences culturelles



Perceptions et comportements des entreprises face aux partenariats
Projection : Quel partenariat à travers les familles.

⇨ L'éclatement en quatre familles s'opère à partir des mots clés **de Rassemblement** et **de Reconnaissance** de l'écosystème.

⇨ **Le «Rassemblement » permis ou non par le partenariat distingue les 2 familles extrêmes**

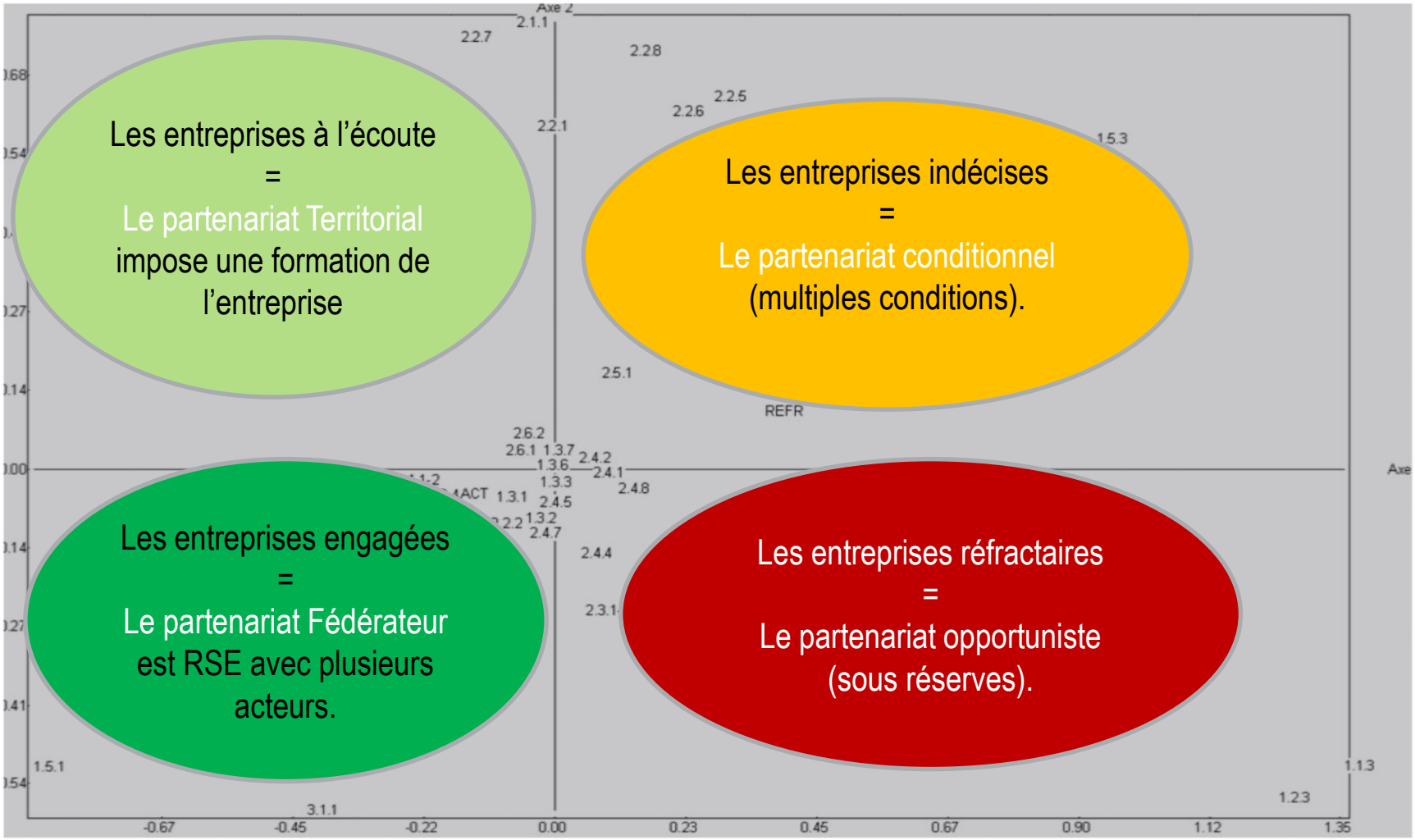
- Les entreprises engagées dans la stratégie RSE « ensemble» évoquent que le partenariat doit **rassembler plusieurs acteurs autour d'un projet commun.**
- A l'opposé, les entreprises réfractaires **rappellent des différences culturelles** et ne semblent pas imaginer l'espace même d'un partenariat.

⇨ **La «Reconnaissance» des apports (tant pour soi que pour l'autre) du partenariat dans l'environnement de l'entreprise nuance le positionnement des deux autres familles.**

- Les entreprises à l'Ecoute rappellent clairement que le facteur de développement serait de réaliser un diagnostic territorial partagé, voire d'envisager une mutualisation des moyens entre PME, et **de se former au monde associatif.**
  - Par ce dernier facteur les entreprises à l'écoute rappellent la nécessité de mieux connaître les associations mais souligne aussi qu'elles doivent avoir confiance en leur capacité de soutien.
- Les entreprises indécises **s'entourent de telles précautions pour elles-mêmes**, qu'elles semblent occulter leur propre environnement dans lequel évolue également le secteur associatif.

Perceptions et comportements des entreprises face aux partenariats

Les profils de partenariats selon les positionnements de chaque famille



Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

CONCLUSION :
Un entre deux mondes qui prend racine sur le territoire et son environnement au nom du bien commun

* RSE = Responsabilité Sociétale d'Entreprise

ESOMAR
comisis Competitive Insights Strategies

Conclusion : Un entre deux mondes qui prend racine..

- A travers l'étude, il est clairement démontré que les entreprises reconnaissent **à cet espace** de **« l'entre deux mondes »,** celui de l'économie et celui de l'associatif, une légitimité à s'organiser pour permettre la mise en œuvre active d'actions au service des causes dites d'intérêt général, avec comme cap le bien commun mais aussi la performance de chacun.

- Les nouvelles causes à soutenir dans les prévisions des groupes engagés ou en marche confirment que si le rayonnement de l'entreprise gagne toujours des points par la mise en place de stratégie RSE ou par ses relations avec les associations, il ne s'agit plus uniquement de points transformables en valeur de notoriété client, voire de client séduit, conquis et gagné.

- La transformation du rayonnement même, attendu et espéré dans les objectifs des groupes engagés RSE et à l'écoute situent clairement l'intérêt **« social et sociétal »** en premier, (*autant en interne de l'entreprise* qu'en *externe*), **au cœur même d'une nouvelle vision de la société au travail face à la société civile.**

- Ainsi, que ce soit pour assurer le soutien de la lutte contre la précarité, de l'insertion professionnelle, de l'environnement, avec en toile de fond la culture, près de 1 entreprise sur 2 **n'hésite pas à répondre présent même de façon nuancée**, malgré un quotidien lui-même difficile à assurer en période de crise.

  - Ces entreprises n'en demeurent pas moins réalistes car elles rappellent être déterminées à mener leurs actions de façon ordonnée et maîtrisée avec des partenaires ayant eux-mêmes démontré leur valeur ajoutée dans la cause défendue.

Conclusion :.. Sur le territoire et son environnement.

- En effet, plus les entreprises sont engagées et plus elles manifestent la volonté de travailler au bien commun avec leur écosystème direct, tant géographique (ancrage territorial) qu'économique (autres acteurs fournisseurs, clients, concurrents si nécessaire etc.).
- Loin de l'idéalisme et de l'utopie pouvant être évoqués parfois à leur encontre, ces entreprises savent prendre racines dans leur écosystème et dans leurs réseaux et signalent ainsi une volonté d'agir au plus concret, au plus près, au plus efficace et au plus rapide.
- Certes la dénomination de stratégie RSE, pensée et organisée, est nettement favorable à l'interpénétration entre société civile et société économique au service de l'intérêt général…
- … Mais l'étude signale aussi, que RSE ou non, d'autres groupes d'entreprises porteurs d'une démarche plus pragmatique, voire de réticences, peuvent s'engager dans des soutiens pour peu qu'elles reprennent confiance (entreprises à l'écoute) dans leur capacités à soutenir leur environnement pour des causes qu'elles estiment désormais prioritaires et pour lesquelles elles se sentent légitime.
- Dans cet espace où les nouvelles causes révélées transforment les partenariats en ambition de société, chaque acteur doit continuer à jouer son propre rôle, en clarifiant ses objectifs et en identifiant ses responsabilités, afin de mettre en place, non seulement des stratégies, mais également des partenariats porteurs de résultats.

Conclusion :..au nom du bien commun.

- Ainsi, les groupes d'entreprises repérés dans l'étude en termes de potentiels actifs du nouveau mouvement (groupe engagé RSE et performance partenariale) ainsi que les comportements qui les animent (famille engagée RSE et famille à l'écoute) portent désormais, non plus le projet de la seule direction générale, mais bien un projet reconnu et partagé pour fédérer non seulement leurs ressources humaines mais également tous les acteurs de leur écosystème.
- Cet espace en développement qui s'accélère dans les intentions et se diffuse vite par la génération de l'ère des réseaux, apparaît en potentiel suffisamment conscient et mature pour que, dans les prochaines années, il sera permis de dire : *mais comment avions-nous nous fait sans cet «entre deux mondes » ?*
- Un entre deux mondes, ici mieux compris, au sein duquel les mots clés d'ouverture et de reconnaissance se traduisent le plus souvent par des pratiques partenariales permettant aux entreprises de contribuer à leur environnement tout en veillant à leur économie, et à l'univers associatif de persévérer dans l'innovation et la recherche de solutions et de moyens pour défendre ses causes.
- Le développement prévisible de ces pratiques illustre bien le rythme d'une marche sociétale aiguisant désormais les consciences à s'assurer qu'il s'agit bien pour près d'une entreprise sur deux de participer à l'équilibre d'une économie devant être compétitive tout en veillant aux conséquences sociétales et environnementales.

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

« La vérité est fille du temps, quand il s'agit d'humanité… »

Aristote

Competitive Insights Strategies

Contacts

Charles-Benoît HEIDSIECK

Président fondateur

Amélie FOURMY

Responsable du projet

arpea@lerameau.fr Tel : 01 53 66 99 70

Partenaires Institutionnels de l'Observatoire

Partenaires de l'étude Entreprises et Territoires

Réalisation de l'étude

Anne ROBIN

Directeur Général

Tel : 01 42 29 15 87 contact@comisis.com

Directrice scientifique du programme d'études ARPEA

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :« Étude comportementale 2012 Entreprises et Associations face aux partenariats » COMISIS pour l'association Le Rameau et aucune reprise de l'étude ne pourra être dissociée de cet intitulé..