Alliances d'Innovation Sociétale entre Associations d'Intérêt Général, Entreprises Responsables et Pouvoirs Publics : Quels enjeux juridiques, fiscaux, financiers et de Gouvernance ?

Sous la direction de Mme. Elena LASIDA

Docteur en Sciences Sociales et Economiques

Mémoire soutenu le 22 septembre 2015 par

Gerardo GIL

Institut Catholique de Paris
Faculté des Sciences Sociales et Economiques
Master 2 Economie Solidaire et Logiques de Marché
Année Universitaire 2014-2015

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier l'équipe du **RAMEAU** pour son aide dans la réalisation du présent mémoire. Il aurait été tout simplement impossible sans leur travail, passé et présent, de le rédiger. Je remercie chacun d'entre eux de m'avoir éveillé, à travers leur travail exceptionnel, aux besoins concrets des alliances entre associations, entreprises et pouvoirs publics.

Que soit ici remercié tout particulièrement M. Charles–Benoit **HEIDSIECK**, Président Fondateur de cette association d'intérêt général, qui sans hésiter a partagé avec générosité et bienveillance ce qui dans d'autres conditions aurait pris des années à appréhender.

Je tiens aussi à remercier Mme. Elena **LASIDA**, Directrice du Master 2 Economie Sociale et Solidaire à l'Institut Catholique de Paris, pour m'avoir non seulement accepté dans ce cursus lorsque j'ai voulu m'être en accord mon activité professionnelle et mes croyances profondes mais aussi pour m'avoir guidé dans mes recherches en tant que directrice de ce mémoire.

Enfin, un grand merci à M. Augustin **Gille** qui a pris le temps de m'éclairer avec des conseils avisés fondés sur ses expériences et connaissances.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 4

Partie I : Etat des lieux des enjeux soulevés par les alliances d'innovation sociétale 9

Chapitre I. Le cheminement des alliances d'innovation sociétale 9

Section I. Un cheminement multi-acteurs aux légitimités complémentaires 9

Section II. Un cheminement incrémental 27

Chapitre II. Les enjeux soulevés par les partenariats d'innovation sociétale entre des associations d'intérêt général et des entreprises 27

Section I : Des enjeux de natures diverses 28

Section II. Des enjeux qui s'entrecroisent 34

Partie II: L'écosystème des enjeux soulevés par les alliances d'innovation sociétale 37

Chapitre I : Les partenariats d'innovation sociétale à l'épreuve de la concurrence 37

Section I : De l'impératif de protection de la concurrence à la mise en concurrence des associations et des entreprises: un glissement défavorable au développement des partenariats d'innovation sociétale 37

Section II : Le droit fiscal applicable aux partenariats d'innovation sociétale un obstacle à leur développement 41

Chapitre II : L'inadaptation des outils juridiques à la disposition des partenariats 45

Section I : L'inadéquation du contrat aux partenariats d'innovation sociétale 45

Section II : L'inadéquation entre la Société et les partenariats d'innovation sociétale 50

Chapitre III : La dimension financière des partenariats 55

Section I : Les difficultés pour déterminer la valeur des apports des partenaires 55

Section I : La difficulté de mesurer l'impact des alliances d'innovation sociétale 63

Partie III : Construire des passerelles entre les acteurs pour faire évoluer leur écosystème 66

Chapitre I : Des solutions ponctuelles à mobiliser selon la stratégie des partenaires 66

Section I : Utiliser des dispositifs existants à chaque étape de l'alliance 66

Section II: S'inspirer des solutions étrangères 68

Chapitre II : Des outils nouveaux pour permettre aux partenaires de co-construire 69

Section I : Définir l'entreprise en droit français 69

Section II : Le contrat alliance : Un moyen pour organiser les droits et devoir des partenaires et pour structurer leurs relations 71

Chapitre III: Créer un cadre favorable aux alliances entre pouvoirs publics, associations et entreprises 72

Section I : Articuler des forces complémentaires 72

Section II : Favoriser des solutions de gouvernance multipartite 74

Conclusion 77

Bibliographie 78

Annexes 81

INTRODUCTION

Proposition de Cadre théorique

De nos jours nous devons faire face à un nombre croissant de défis que ceux-ci soient économiques, sociaux, environnementaux ou sociétaux[1]. Il est impossible de citer ici toutes les données chiffrées qui permettraient d'étayer les différents aspects de ce propos. Malgré cela, tâchons d'évoquer quelques chiffres emblématiques en matière sociétale. La France compte aujourd'hui entre 5 et 8,6 millions de pauvres selon la définition retenue[2]. Depuis 2002, le nombre de personnes concernées a augmenté de 1,3 million[3]. En termes d'emploi, au premier trimestre 2015 le taux de chômage en France métropolitaine atteint 10,3 % de la population active, selon les estimations faites par des organismes compétents en la matière la tendance ne devrait pas s'inverser dans les années à venir.[4] Par ailleurs, pour cette même période 6,5 % des personnes employées, soit environ 1,68 million de personnes, ont travaillé moins que ce qu'elles auraient souhaité (phénomène du sous-emploi)[5]. Ajoutons à cela le fait qu'environ 3,5 millions de personnes sont mal-logés[6] et que 6 millions sont victimes de l'insécurité alimentaire[7].

Dans ce contexte la question se pose de savoir comment pouvons-nous tenter de répondre, de manière pertinente, à cette situation ?

Selon Le RAMEAU, il existe, traditionnellement deux types d'économies. D'une part l'économie dite de «solidarité » portée par les pouvoirs publics et les structures d'intérêt général et ayant pour objectif d'accompagner les plus fragiles d'entre nous. D'autre part, l'économie dite « classique » fonctionnant

---

[1] Le RAMEAU parle d'innovation « sociétale » et non « sociale ». Selon celui-ci en français, l'adjectif « social » renvoie au monde intérieur des organisations, avec une forte connotation RH (ex : « relations sociales »), l'adjectif « sociétal » représente l'esprit anglo-saxon du terme « social innovation », faisant référence au « faire société » et ainsi à l'écosystème des organisations.
[2] INSEE, Pour comprendre la mesure de la pauvreté, 2014.
[3] Observatoire des inégalités : http://www.inégalités.fr
[4] OIT, Perspectives pour l'emploi et le social dans le monde, 2015.
[5] Insee, enquête Emploi – Eurostat, Labor Force Survey, indicateurs de développement durable.
[6] Fondation Abbé Pierre, XXème rapport sur l'état du mal logement en France en 2015.
[7]« La sécurité alimentaire est assurée quand toutes les personnes, en tout temps, ont économiquement, socialement et physiquement accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive qui satisfait leurs besoins nutritionnels et leurs préférences alimentaires pour leur permettre de mener une vie active et saine », Sommet mondial de l'alimentation, 1996. Le chiffre cité ici est une estimation de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), Le Monde, 23.11.2013.

selon les mécanismes du marché qu'on connaît et dans laquelle l'entreprise joue un rôle essentiel[8]. Ensemble ces deux types d'économie constituent la base du système redistributif à la française dans lequel les richesses crées par l'économie de marché permettent de financer les actions entreprises dans le cadre de l'économie de solidarité. Cependant selon Le RAMEAU, l'accroissement constant des fragilités nécessite qu'aux côtés de ces modèles émerge une troisième solution : une économie «passerelle». Celle-ci a pour objectif de réintégrer des publics fragilisés dans l'économie de marché et est fondée sur une coopération renforcée sur la zone de transition entre cette dernière et l'économie de solidarité. Cette troisième économie est donc complémentaire aux deux autres et permet grâce à ses principes de fonctionnement d'opérer une allocation plus rationnelle des ressources au profit des plus démunis et de fluidifier le passage de la fragilité vers la stabilité.

Habituellement, les organisations que nous étudions – à savoir associations, entreprises et pouvoirs publics - agissent de manière isolée pour mener à bien leurs projets de lutte contre les précarités. Ceci est d'ailleurs tout à fait compréhensible, rien de plus normal que de vouloir travailler selon ses propres convictions et ses méthodes. Cependant, malgré le développement, qualitatif et quantitatif, de la Responsabilité Sociétale des Entreprises[9], malgré l'évolution des politiques publiques vers la rationalisation des dispositifs d'aide[10] et malgré la stabilité du nombre d'associations créées dans le secteur social[11], le phénomène de paupérisation n'a pas pu être endigué de manière ferme et claire[12].

Face à ce constat Le RAMEAU propose de travailler sur la base d'un paradigme différent : celui de l'alliance entre pouvoirs publics, entreprises responsables et associations d'intérêt général pour déployer à grand échelle des projets d'innovation sociétale. On entend par projet d'innovation sociétale celui qui « consiste à créer et diffuser une solution répondant à un besoin sociétal peu ou mal couvert. Ce type de projet a, par nature, vocation à changer d'échelle afin que toute personne concernée, quel que soit le lieu où elle se trouve sur le territoire et quelques soient ses ressources, puisse avoir accès à la solution innovante»[13]. Cette alliance est fondée avant tout sur une double complémentarité. La première est celle qui existe entre les entreprises et les associations pour co-

[8] Sans vouloir être exhaustif rappelons ici la théorie structurante de Jean – Baptiste Say selon laquelle l'activité économique s'autoalimente puisqu'un « produit terminé offre un débouché à tous les autres produits pour tout le montant de sa valeur ». J.-B. Say, Traité d'économie politique, 1803.

[9] En ce sens voir La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue Émilie Ernst, division Enquêtes thématiques et études transversales, Insee, Yolan Honoré-Rougé, Ensae - INSEE, 2012 ;

[10] Voir entre autres : La documentation Française, *Les politiques de lutte contre la pauvreté*, 2013.

[11] C. Bazin et J. Malet, La France associative en mouvement, Recherche et Solidarités, Septembre 2014

[12] Selon le Larousse la paupérisation désigne le phénomène social par lequel des groupes sociaux se trouvent plongés dans une situation d'appauvrissement de plus en plus profond.

[13] Le RAMEAU*, Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale ?*, Mars 2015

construire des solutions de déploiement à grande échelle des projets d'innovation sociétale. La deuxième est celle qui existe entre ces deux structures et les pouvoirs publics pour faire émerger ces solutions sur un territoire ainsi que pour mettre en place un cadre propice à l'épanouissement des projets d'innovation sociétale.
Cette complémentarité est donc fondée sur la légitimité dont disposent ces acteurs dans leurs sphères d'activité respectives et dans leur capacité à mettre leur expertise à la disposition du changement d'échelle des projets étudiés.

Ayant dit ceci, il est important cependant de bien mettre en relief le fait que ce n'est que très récemment que Le RAMEAU s'est attaché à définir la notion d' « alliance ». Si les relations entre entreprises et associations ont fait l'objet d'études approfondies il en va autrement des relations entre ces deux types d'organisation et les pouvoirs publics. En effet, il est indéniable, pour les différentes raisons énoncées antérieurement, que ces derniers doivent participer à la dynamique étudiée mais les questions sur les modalités pratiques de cette participation demeurent encore une source importante d'interrogations. Il serait trop risqué dans le cadre de cette étude de proposer des solutions toute faites à ces questions, ainsi nous nous limiterons uniquement à mettre en relief les complémentarités évoquées antérieurement.

Pour comprendre l'ampleur de la dynamique étudiée, il est important de préciser ici, que les relations partenariales entre entreprises et associations ont évolué au cours du temps. Initialement l'expression concrète de la solidarité, elles deviennent aujourd'hui des vecteurs solides de transformation sociétale. Selon LE RAMEAU, pendant les années 1990 ces relations se sont basées sur des principes de solidarité dont l'expression emblématique est le Mécénat[14]. A partir des années 2000, c'est autour de la notion de la Responsabilité Sociétale des Entreprises [15] d'apparaître comme le centre de gravité des partenariats et aux « pratiques responsables » et/ ou de « coopération économique » d'en devenir le symbole[16]. Aujourd'hui la « maturité des relations partenariales a évolué, nous sommes au moment

[14] Pour le détail de la typologie des partenariats voir Le RAMEAU-Medef, Construire Ensemble, 2014 disponible sur http://www.lerameau.fr/publications-telechargeables/. La définition du Mécénat qui y est donnée est la suivante : «Le mécénat est un engagement volontaire de l'entreprise auprès d'une action d'intérêt général. Il peut porter sur des projets particuliers, au démarrage ou déjà en cours, ou sur le projet associatif dans son ensemble. Le mécénat se traduit par une diversité d'actions possibles : dons financiers, dons de produits, actions solidaires ponctuelles (collecte de fonds, course solidaire), mise à disposition de compétences (mécénat/bénévolat de compétences)».
[15] Selon la Commission européenne, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». Définition Livret vert « Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility », 2001.
[16] Le RAMEAU – MEDEF, Construire Ensemble, 2014.

de l'émergence d'une troisième ère de ces relations qui intègre les objectifs des deux premières phases mais aussi celui de déployer à grande échelle des solutions sociétales » sur la base d'une « volonté partagée de transformer durablement les modèles socio-économiques »[17].
On constate que la forte motivation de ces organisations d'agir pour le bien commun tutoie les limites traditionnelles qui séparent l'initiative citoyenne de l'action politique visant à concrétiser l'intérêt général. Nous sommes de l'avis qu'il ne faut pas voir ici la volonté des organisations d'opposer des modèles mais l'expression du souhait de mettre en commun leurs compétences afin de travailler ensemble et de manière complémentaire.

Le RAMEAU a abordé ces complémentarités à travers un cycle de recherche constitué de trois volets. Le premier a permis de caractériser le rôle des alliances entre entreprises et associations d'intérêt général dans le processus de changement d'échelle des projets d'innovation sociétale[18]. Un deuxième a été consacré au cadre juridique le plus adapté pour ces alliances[19]. Un dernier volet portant sur l'intégralité du cadre technique (juridique, financier et fiscal) vise aujourd'hui à identifier leurs principaux enjeux.

De manière personnelle, je tiens à préciser au lecteur que ce mémoire est le résultat du parcours de son rédacteur. Ayant commencé ma carrière professionnel dans le droit et l'économie, pour l'enrichir d'une formation en économie sociale et solidaire, la question s'est tout naturellement posé de savoir dans quel mesure l'écosystème est prêt à accueillir des initiatives fondées sur l'Alliance entre des acteurs que tout oppose. A quel point est-on prêt à construire un « monde meilleur » ensemble, tout en respectant les spécificités de chaque organisation ?

Problématique

Nous sommes de l'avis que ces enjeux sont issus du fonctionnement des alliances étudiées. Dans cet ordre d'idées, il convient dès lors de se demander dans un premier temps : Quel est ce fonctionnement ? Et quelle est la nature des enjeux qu'elles soulèvent ? Dans un deuxième temps il est pertinent de s'interroger sur les liens qui existent entre eux : Comment s'articulent-ils et pourquoi? Enfin, est-ce qu'il existe des solutions dans leur écosystème pour y répondre convenablement ? Si oui, lesquelles ? Si non, que peut-on envisager comme solutions et sur quelles bases ?

---

[17] Ibid.
[18] Augustin Gille, *Le rôle des alliances entre associations d'intérêt général et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale*, Mémoire ICP Master 2 ESLM, 2014.
[19]M. Bergès, Rapport d'expertise commandité par Le RAMEAU, Quel cadre juridiques pour les alliances d'innovation sociale ?, Sciences-Po Lilles, 2015.

A travers ce questionnement nous tenterons d'identifier quels éléments de cet écosystème représentent les principaux obstacles au développement pour pouvoir ainsi proposer des solutions fondées afin de les surmonter.

Plan et Méthodologie

Nous traiterons ce sujet en trois parties. La première sera consacrée à l'étude approfondie de ces enjeux à travers la réalisation d'un état des lieux des alliances étudiés. Dans un deuxième temps nous tenterons de déterminer si ces enjeux trouvent une solution satisfaisante au sein de leur écosystème. Enfin, une troisième partie nous permettra de proposer une mise en perspective des solutions envisageables pour tenter de surmonter les obstacles à leur développement.

Pour mener à bien ce travail, nous avons élaboré une modélisation du cheminement des alliances étudiés à partir d'expériences concrètes en la matière puis nous avons élevé les questions soulevées vers des notions plus abstraites qui permettent de les situer dans leur écosystème actuel. Ce n'est qu'après ce travail de modélisation et de qualification que nous adoptons une démarche prospective pour essayer de proposer des solutions pertinentes au regard des enjeux étudiés.

Si on adopté la démarche de recherche du Rameau on pourrait dire que nos objectifs, à travers ce mémoire, sont de capter les signaux faibles de notre écosystème, qualifier les enjeux étudiés et cartographier les « goulots d'étranglement » du déploiement à grande échelle des projets d'innovation sociétale.

Partie I : Etat des lieux des enjeux soulevés par les alliances d'innovation sociétale:

A travers ses travaux de recherche et d'accompagnement, Le RAMEAU a modélisé le cheminement que suivent les associations d'intérêt général et les entreprises responsables dans le cadre de leurs partenariats d'innovation sociétale. Par ailleurs, il a aussi imaginé, au regard de ses caractéristiques et de son mode de fonctionnement, le rôle complémentaire que pourrait jouer les pouvoirs publics dans la dynamique des alliances. Pour comprendre les enjeux qu'il soulève (Chapitre II) il convient d'abord d'étudier en détail ce cheminement (Chapitre I).

Chapitre I. Le cheminement des alliances d'innovation sociétale

Nous ne souhaitons pas à travers ce chapitre caractériser le rôle des alliances entre associations d'intérêt général et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociétal[20]. Le but de ce chapitre est de permettre au lecteur de se familiariser avec la dynamique de ces alliances afin de lui permettre de mieux comprendre les enjeux qu'elles soulèvent et qui seront traités dans le chapitre suivant.

Section I : Un cheminement multi-acteurs aux légitimités complémentaires

Dans cette section nous souhaitons exposer quelles sont les complémentarités qui existent entre ces organisations, par nature différentes, lorsqu'il s'agit de déployer à grande échelle des projets d'innovation sociétale. Pour ce faire il est important de se placer dans une logique systémique et tenter de comprendre le rôle joué par chacune d'entre elles dans l'accomplissement du but poursuivi. Dans cet ordre d'idées, il est important de mettre en relief que la double complémentarité que sous-tend l'alliance d'innovation sociétale (cf. intro) nous conduit à étudier successivement la relation partenariale qui existe entre entreprises et associations (I) et à tenter de mettre en relief les complémentarités qui existent entre ces deux organisations et les pouvoirs publics (*lato sensu*) (II).

Précisions : La schématisation figure à l'Annexe 2 du présent mémoire.

[20] Ceci a déjà été fait antérieurement v. Augustin Gilles, *op.cit.*

I- Le secteur privé : La co-construction des solutions de déploiement à grande échelle des innovations sociétales :

Comme nous le verrons à continuation le moteur potentiel de l'innovation sociétale réside dans le secteur associatif (A), mais au risque de se perdre dans sa propre croissance celui-ci doit s'appuyer sur l'entreprise pour faire changer d'échelle ses innovations (B).

A- L'Association d'intérêt général : moteur potentiel de l'innovation sociétale :

On entend par associations d'intérêt général, celles qui ont une gestion désintéressée, qui n'exercent pas d'activité lucrative et qui ne fonctionnent pas au profit d'un cercle restreint de personnes[21]. Elles représentent plus de 60% de l'ensemble des associations selon Le RAMEAU[22]. En raison de leur connaissance du territoire et des populations fragiles, de leur capacité à apporter des réponses au plus près des besoins et de leur modèle économique[23] atypique leur permettant de mobiliser le bénévolat et le volontariat, les associations disposent d'une capacité forte pour innover dans le domaine social et sociétal. Elles peuvent dès lors intervenir là où ni l'Etat ni les entreprises ne peuvent agir[24]. Comme on le verra par la suite, les politiques publiques, nécessairement globales, ne sont pas quelquefois suffisamment efficaces pour traiter des situations spécifiques qui recoupent des réalités complexes. De la même façon les entreprises, basées sur un modèle économique fondé sur la rentabilité n'ont pas, à première vue, une raison pour s'intéresser à la résolution des fragilités précitées.
Le secteur associatif est donc plus à même de détecter les signaux faibles de notre société et concevoir des solutions innovantes pour y répondre. Cette capacité à innover se concrétise dans un processus qui, bien qu'informel, se divise en cinq étapes bien distinctes (voir encadré) [25].

---

[21] Ces conditions sont cumulatives et résultent d'une lecture conjointe des Articles 200 et 238 bis du code général des impôts, du Bulletin officiel des impôts 4 H-5-06 du 18 décembre 2006, du BOI-SJ-RES-10-20-20-70-20120912 du 12/09/2012 et de la Jurisprudence Conseil d'état du 7 février 2007 « Société des anciens élèves de l'ENSAM et autres », Conseil d'état du 16 mars 2011, « association union sociale maritime ».
[22] Le RAMEAU, *op.cit*. Constuire Ensemble.
[23] On entend par modèle économique la stratégie de moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de l'ambition associative. 3 axes le caractérisent : les richesses humaines mobilisées (bénévoles, salariés, volontaires, mécénat de compétences…), les leviers financiers (équilibre entre les coûts et les revenus) et la stratégie d'alliances (mutualisation de moyens, coûts évités, complémentarité des actions). Le RAMEAU, Juris Associations, Dossier Modèles économiques associatifs - Introduction typologie, Juris-Association, Juillet 2013.
[24] Le RAMEAU, Note de Réflexion, Pourquoi investir sur le secteur associatif, Jursi-Associations, 2012.
[25] Pour plus d détails voir Le RAMEAU, Note de réflexion : Pourquoi investir dans le secteur associatif, 2012 et Le RAMEAU, Dossier Comment les associations innovent-elles, Juris-Associations, 2013.

1. Conception : Premier moment du processus d'innovation, il implique l'identification des fragilités et aboutit à l'élaboration d'une idée pour y répondre.

2. Expérimentation : Cette étape permet de tester sur le terrain l'idée conçue et permet le cas échéant d'apporter les modifications qui s'imposent pour la perfectionner. Elle conduit à la validation ou non de l'idée.

3. Modélisation : A travers ce processus, l'association vise à formaliser l'expérimentation, ce qui a fonctionné et le descriptif de la solution retenue. Avec cette modélisation l'association peut partager sa découverte pour permettre à d'autres de s'en saisir. Cette étape est cruciale dans le développement du projet.

4. Essaimage : C'est la première phase du déploiement de l'innovation. Elle est portée par l'association en propre et permet de diffuser plus largement la solution à travers une stratégie de développement.

5. Industrialisation : A la différence de l'étape précédente, celle-ci se fait par irrigation et non pas par le déploiement de l'innovation par l'organisation elle-même. Elle doit en effet accepter de se dessaisir de son projet et transmettre l'innovation à d'autres acteurs afin que celle-ci puisse se répandre le plus rapidement et le plus efficacement possible.

Le processus d'innovation associatif selon Le RAMEAU[26]

Ceci étant dit, ce secteur doit faire face à des profondes mutations (raréfaction des ressources, évolution des modes d'engagement bénévole, complexification et explosion des besoins des bénéficiaires, etc.) qui le poussent à réorganiser son fonctionnement dans une logique de plus en plus « marchande »[27]. En effet, les financements publics, évoluent du subventionnement (- 17 % entre 2005 et 2011) vers la commande publique (+ 73% sur la même période). Cela signifie une diminution du soutien de l'initiative associative vers une plus grande utilisation du secteur associatif comme opérateur de politiques publiques. Parallèlement la croissance de la vente aux usagers (+ 4 points en 7 ans) est elle aussi une tendance frappante : le rôle d'opérateur devient progressivement un moyen d'assurer la viabilité des structures[28]. Cette réalité ne va pas sans risques pour les associations d'intérêt général. Les travaux de recherche du RAMEAU ont permis d'établir le lien entre projet associatif et le choix du modèle économique le plus adapté pour le réaliser[29]. En effet, ceux-ci montrent qu'il n'y a

[26] Le RAMEAU, « Comment les associations innovent-elles ? », JurisAssociations 485/2013, pp. 28-30.
[27] Voir entre autres, "L'autre économie" : Hors-série Société n°2, Nouvel Observateur, Mars 2014.
[28] Voir Le RAMEAU, Leviers du modèle économique, dossier projet associatif, Juris-Associations, 2015.
[29] Le RAMEAU, Introduction typologie, dossier modèles économiques associatifs, Juris-Associations, 2013 et Le RAMEAU, Articulation projet associatif, dossier modèles économiques associatifs, Juris Associations, 2014.

que deux types de projets associatifs qui dépendent exclusivement des revenus d'activité et que les cinq autres ont par nature besoin de ressources variées pour fonctionner et notamment des subventions.

Dans ce contexte et comme l'actualité le démontre, les associations doivent trouver le modèle économique adapté à leur projet[30]. Etant donné, les difficultés pour les associations d'intérêt général d'accéder aux circuits classiques de financement il est essentiel de mettre en relief les complémentarités qui existent entre celles-ci et les entreprises responsables.

B- L'entreprise responsable : un vecteur d'industrialisation de l'innovation sociétale :

Le 9 juin 2015 lors de la conférence sur « Les alliances, moteurs du changement d'échelle de l'innovation sociétale » organisée par Le RAMEAU au Conseil Economique Social et Environnemental M. Jean-Paul Bailly, Président de la Délégation à la prospective du Conseil Economique Social et Environnemental, ancien Président-Directeur Général du Groupe La Poste et Président également d'IMS-Entreprendre pour la Cité, s'exprimait dans les termes suivants: « Dans le contexte actuel, la société a besoin que l'Entreprise soit en interface permanente avec son écosystème sur des sujets sociaux, sociétaux, économiques et écologiques. La condition de sa pérennité est de comprendre ceci et de devenir, à travers sa stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises, un acteur du développement responsable de la société ». Ces propos nous paraissent d'une grande actualité et trouvent ont un écho dans la position du RAMEAU selon laquelle on peut identifier une entreprise responsable « à sa capacité à innover pour répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles, ainsi que par son habileté à travailler en synergie avec son écosystème, notamment en partenariat avec la biodiversité entrepreneuriale. La question de la pertinence de son action ne s'analyse pas seulement au regard d'une meilleure prise en compte des attentes de ses parties prenantes et de sa maitrise de ses externalités. Il s'agit plus profondément pour elle de trouver en permanence les nouveaux ressorts de croissance dans une dynamique prospective »[31].

Après avoir dit cela il est important de revenir vers la complémentarité dont il est question dans cette partie. En effet, si les associations constituent le moteur potentiel de l'innovation sociétale, le processus par lequel elles construisent cette dernière présente des besoins de 4 natures différentes

[30]Elles sont de plus en plus nombreuses à recourir à des montages juridiques et financiers afin de pouvoir pérenniser leurs activités souvent en manque de rentabilité. De même, elles sont soumises très fréquemment à des marchés publics dans leurs relations avec l'Etat et les Collectivités locales.

[31] Le RAMEAU, Référentiel du Modèle d'Investisseur Sociétal, 2015. Disponible sur http://www.lerameau.fr/publications-telechargeables/

qu'elles doivent redéfinir à chaque étape : des besoins financiers (de la R&D au déploiement les financements nécessaires doivent être adaptés, tant dans leur montant que dans leur forme dons, prêts, apport en fonds propres, prises de participation, etc.) ; des besoins d'accompagnement (accès à des « compétences rares » et à des réseaux complémentaires) et des besoins d'évaluation.
Pour reprendre les termes prononcés à la même occasion par Mme. Brigitte Giraud, Vice-Présidente du Mouvement Associatif, ce sont « les entreprises qui disposent du capital humain, financier et relationnel pour faire changer d'échelle l'innovation sociétale».
A travers ces travaux, Le RAMEAU a pu déterminer que c'est en fonction de leur cœur de métier, qu'elles identifient les enjeux sociétaux où elles sont le plus légitimes pour agir[32].De la même façon il a pu établir que l'étape de modélisation est le meilleur moment pour que ces deux organisations se rencontrent et commencent à travailler selon les modalités que nous détaillerons plus bas [33].

A ce stade il est important de constater que l'innovation réussie et déployée peut ouvrir un nouveau marché mais elle peut aussi devenir un politique publique. Le but de cette partie étant d'examiner les complémentarités entre les différents membres des alliances, nous n'envisagerons pas la première possibilité. Il convient dès lors d'étudier qu'elles sont les complémentarités existantes entre ces organisations du secteur privé (lucratif et non-lucratif) et les pouvoirs publics compris au sens large.

II- Le secteur public : Faciliter l'émergence des solutions de déploiement à grande échelle des innovations sociétales

De nos jours une méfiance s'est installée à l'égard des représentants des citoyens, c'est que les auteurs appellent la « crise de la représentation »[34]. Paradoxalement, la réaction de ces citoyens tend vers un renforcement de la démocratie, à condition cependant que celle-ci soit délibérative[35]. En effet, la société civile (*lato sensu*) souhaite participer de manière plus active à l'élaboration des politiques publiques[36]. Selon Mme. Marie-Cécile Naves du Département Société, Institutions et Politiques sociales de France Stratégie, cette demande de participation implique plus d'horizontalité et de

[32] Le RAMEAU, Note de réflexion sur l'entreprise responsable, Assises de l'entreprenariat, 2013 disponible sur http://www.lerameau.fr/publications-telechargeables/
[33] Voir Le RAMEAU, *op.cit.* Référentiel sur le Modèle d'Investisseur Sociétal.
[34] Pierre Rosanvallon, La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance, Seuil, coll. « Points Essais », 2006.
[35] Selon le philosophe allemand Jürgen Habermas, la démocratie délibérative renvoie à un idéal de gouvernement dans lequel la légitimité de la décision ne provient pas de son auteur ni de sa qualité intrinsèque mais de son processus d'adoption qui doit permettre la participation de toutes les personnes intéressées. Voir aussi J. Habermas, « Notes Programmatiques pour fonder en raison une Ethique de la discussion », Morale et communication : conscience morale et activité communicationnelle, 1983.
[36] Voir entre autres, Vicent Thulard, La participation des citoyens aux décisions publiques, dans Les politiques publiques, la documentation française, 2013.

transversalité dans l'élaboration de celles-ci[37]. En ce sens, les alliances entre associations, entreprises et pouvoirs publics peuvent être un moyen parmi d'autres pour répondre à cette demande. Ce mouvement est en marche au niveau local (A) mais semble encore insuffisant au niveau national (B).

A- Pouvoirs publics locaux : Facilitateurs du rapprochement entre entreprises responsables et associations d'intérêt général pour faire émerger des solutions innovantes :

De nos jours l'échelon territorial est considéré comme le plus approprié pour répondre opérationnellement aux défis croissants de notre société et pour relancer l'activité économique[38]. En effet, il est devenu un laboratoire d'expérimentation pour réduire des fragilités de diverses natures (environnementales, sociales et sociétales) mais aussi pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Dans ce contexte les collectivités ont compris l'importance d'intégrer les entreprises et les associations à leurs politiques de développement des territoires. Effectivement, selon une étude du RAMEAU, les collectivités perçoivent les entreprises comme étant « des moteurs de la création de richesse, de développement économique et d'emploi » et les associations comme des « acteurs essentiel à la vie de la cité, par leurs valeurs, leur proximité avec la population, la souplesse de leur fonctionnement, leur réactivité et leur caractère innovant ». Pour ces raisons, les collectivités adoptent, de plus en plus, une logique de rapprochement territorial de ces deux types d'organisations pour co-construire des solutions territoriales innovantes qui leur soient adaptées[39]. Lors de la première rencontre des Pionniers sur les alliances sur les territoires organisée par Le RAMEAU le 8 janvier 2015, une diversité d'acteurs, publics et privés, ont par ailleurs souhaité un décloisonnement plus significatif de ces relations[40].

Dans le contexte du changement d'échelle des projets d'innovation sociétal il est important de mettre en relief le fait que dans les articulations entre les différents acteurs doivent intégrer une dynamique verticale (ascendante et descendante) mais aussi horizontale (multi-acteurs). En ce qui concerne la première, même si la réforme territoriale en cours redéfinie la répartition des compétences entre

---

[37] Marie- Cécile Naves, « Quelle action publique pour demain ? », France Stratégie, Avril 2015.

[38] Cette territorialisation trouve des illustrations dans le Projet de loi de mobilisation des régions pour la croissance et l'emploi et de promotion de l'égalité des territoires et dans la loi ESS avec la reconnaissance des PTCE voir : www.legifrance.gouv.fr. Pour une perspective plus large voir Mutations Socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation, dir. J.-P. Aubert, IAE Paris, 2014.

[39] Comisis, Entreprises et territoires, Programme Analyse des Relations et des Partenariats entre Entreprises et Associations, 2011.

[40] Synthèse disponible sur : http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/04/Synth%C3%A8se-de-la-Rencontre-des-Pionniers-VF.pdf

chacune des collectivités[41], il est indéniable que les expérimentations et les preuves de concept se réalisent au niveau territoriale mais le changement d'échelle se fait en dehors de celui-ci. En ce qui concerne la logique horizontale, chacune des organisations participant au changement d'échelle d'une innovation territoriale doivent être considérées, au regard de leur sphère de compétences et de leur légitimité, comme un acteur de la co-construction de solutions de déploiement à grande échelle des solutions créées. Ceci en tenant compte cependant des richesses que le niveau organisationnel dans lequel elles se situent (logique verticale) peut apporter à la dynamique étudiée.

A l'échelle nationale cette dynamique de co-construction pourrait exprimer toutes ses potentialités en consolidant la tendance actuelle des modalités de participation de la société civile au processus d'élaboration des politiques publiques.

B- Pouvoirs publics nationaux : la difficile mais nécessaire association des entreprises et des structures d'intérêt général au processus d'élaboration des politiques publiques :

Dans le cadre de notre étude, la demande sociale croissante pour participer à l'élaboration des politiques publiques, prend une importance particulière puisque l'Etat dispose du pouvoir de régulation juridique pour définir et faire évoluer les politiques touchant l'intérêt général et notamment le cadre juridique dans lequel pourrait s'épanouir les initiatives de changement d'échelle des projet d'innovation sociétale.

Pour les besoins de l'explication nous reproduisons ici une modélisation faite par Le RAMEAU du processus d'élaboration des politiques publiques.

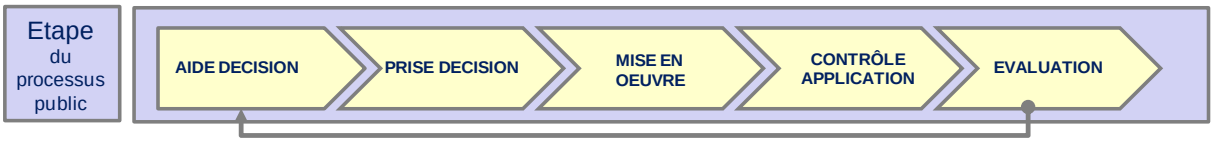


Schéma 1. Etapes de la prise de décision des pouvoirs publics

Le but de cette partie n'est pas d'expliquer en détail ces étapes qui parlent d'elles-mêmes mais de mettre en relief le fait que, sous certaines conditions, les organisations de la société civile peuvent avoir des positionnements complémentaires à ceux des pouvoirs publics, et ce tout le long du processus d'élaboration des pouvoirs publics. Au travers de leurs expertises et de leur capacité

[41] Il est actuellement en seconde lecture à l'Assemblée Nationale.

d'expérimentations innovantes, elles peuvent être force de proposition avant la prise de décision. Au travers de leur plaidoyer et de leur rôle de représentation, elles peuvent être associées à celle-ci, voire à son contrôle. Enfin, grâce à leur connaissance des publics et/ou territoires et de leur capacité d'intervention sur le terrain, elles peuvent bénéficier d'une délégation de service public pour les étapes qui suivent.

Des modalités d'association de ces organisations à l'élaboration des politiques publiques existent déjà. Pour des raisons pratiques nous ne rentrerons pas dans le détail de celles-ci. Rappelons juste qu'elles peuvent aller de l'information simple des citoyens au référendum en passant par la demande d'avis, la concertation, la négociation ou l'initiative citoyenne[42]. La charte d'engagements réciproques signés le 14 février 2014 entre le Mouvement Associatif, l'Etat et les Collectivités Territoriales est très emblématique en la matière. En effet, selon l'article 3.1. § 1 et 2, l'Etat et les collectivités territoriales s'engagent à « organise (…) la concertation avec les associations sur les projets de textes ou les mesure ou les décisions publiques qui les concernent ». Réciproquement selon l'article 6.5. les associations s'engagent à « participer de façon constructive aux actions de consultations mises en place par les pouvoirs publics en se positionnant comme force de proposition ».

Si a première vue ces articles semblent accorder le rôle des associations dans l'élaboration des politiques publiques touchant à l'intérêt général, il faut cependant rappeler que la charte n'a aucune valeur juridique car elle n'est pas contraignante et qu'il appartient à chaque collectivité territorial de la décliner pour préciser ses modalités financières, humaines et matérielles. En outre comme le constatent certains observateurs ces échanges coûtent souvent cher et la mobilisation qu'ils génèrent est souvent faible[43].

Après avoir mis en relief les caractéristiques qui légitiment et déterminent la participation des différentes organisations aux alliances d'innovation sociétale, il est important d'étudier la dynamique concrète de leur collaboration.

Section II : Un cheminement incrémental des alliances[44] :

Nous avons choisi de qualifier ce cheminement de cette façon car selon le Larousse l'adjectif incrémental est utilisé (notamment) par les informaticiens pour décrire « un ajout palier par palier afin d'être certain que chaque valeur ajouté apporte une amélioration sans créer de dysfonctionnements ».

[42] La documentation Française, *op.cit*

[43] S. Rizet, Pour une position en ce sens voir Simplification de la vie associative et co-construction des politiques publiques, Dossier un Etat Second, Juris-Associations, Mars 2015.

[44] Pour une illustration graphique détaillée de ce cheminement voir Annexe 2.

C'est cette dynamique nous avons vu à l'œuvre dans les partenariats entre entreprises responsables et associations d'intérêt général que nous avons examiné.

Dans cette section nous tenterons d'expliquer la dynamique de ce cheminement ainsi que les paliers que les organisations étudiées semblent devoir atteindre faute de ne pas pouvoir opérer un changement d'échelle du projet d'innovation sociétale. C'est pourquoi nous privilégierons ici une approche relationnelle du sujet traité et non pas thématique.

Il est important avant d'aller plus loin de prévenir le lecteur sur le fait que toutes les organisations formant partie d'une alliance ne sont pas sollicitées à toutes les étapes du cheminement étudié. C'est le cas des pouvoirs publics. Comme l'a expliqué Mlle. Marguerite Bergès dans son rapport d'expertise, la participation des pouvoirs publics dans les premières étapes du cheminement ne semble pas indispensable, elle le devient par contre au moment de déployer avec succès une innovation sociétale[45].

I- De l'envie de travailler ensemble à la confiance réciproque :

A notre sens cette étape est de loin la plus délicate dans les partenariats entre associations et entreprises. Pour reprendre les propos de S. Waserman, Co-président d'Unis-cité, à ce moment précis les organisations étudiées « ne savent pas où on elles vont »[46]. Elles doivent partant comme l'expose M. P. Aziz, Directeur des Activités Sociales d'AG2R LA MONDIALE, «prendre le temps de bâtir la confiance entre elles et savoir s'accorder le juste temps »[47]. Ces mots sont d'autant plus significatifs que les organisations auxquelles ils appartiennent ont collaboré étroitement dans un contexte de changement d'échelle des projets d'innovation sociétale autour du programme « Médiaterre »[48]. Ces observations issues de la pratique sont en grande partie relayées par le monde académique, en effet pour bien des auteurs c'est le processus de socialisation qui prend lieu lors de ces alliances qui permet de faire émerger la confiance, le respect voire l'amitié entre les partenaires[49]. Au regard des cas qui ont servi de base à la modélisation de ce cheminement par Le RAMEAU mais aussi sur la base d'autres modélisations faites en la matière il est essentiel qu'une confiance réciproque soit atteinte au cours de cette première étape faute de quoi leur collaboration aura du mal à se poursuivre[50]. En effet, sans confiance réciproque, les entreprises et les associations ne seraient pas en mesure de travailler

[45] M. Bergès, *op.cit.*
[46] Propos recueillis à la conférence du 9 juin, *op.cit*.
[47] *Idem*.
[48] Pour plus d'informations voir https://www.uniscite.fr/partenaire/ag2r-mondiale/.
[49] Voir entre autres Kale P. et al., Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 217 – 237.
[50] Voir entre autres F. A Meyer, Le Challenge Partenarial, Letixis, 2011.

ensemble et encore moins d'organiser la mise en commun de leurs ressources et leurs compétences (cf. *infra*). Dans le cadre des partenariats inter-organisationnels « mixtes » (associations – entreprises) les partenaires doivent répondre avec plus de rigueur au défi d'altérité (A). De manière plus classique, ils doivent apprendre à collaborer entre eux pour bâtir cette confiance dans le temps (B).

A- L'impératif d'altérité :

Par définition, entreprises et associations s'opposent en tout point : objet social, fonctionnement, objectifs, management, modèle économique, etc. Pour reprendre des termes bien connus, leur rencontre est un véritable « choc des cultures » qui ne laisse personne indifférent. Il est dès lors essentiel pour chacun des partenaires de reconnaître et d'accepter l'autre dans sa différence. Pour reprendre les termes de C. Martin, directrice de la Responsabilité Societale et de la Fondation Renault, « une des conditions de réussite des alliances avec les associations est le respect de la culture de l'autre »[51]. Ce respect implique que les partenaires ne doivent pas faire des concessions qui s'avèreraient risquées pour leur survie mais doivent d'ouvrir l'un à l'autre si elles veulent atteindre l'objectif poursuivit. De manière très concrète, pour des raisons propres à la dynamique de changement d'échelle des projets d'innovation sociétale, l'association en tant que moteur potentiel de l'innovation (cf. *supra*), devra comprendre un certain nombre d'exigences de nature économique, financière, organisationnelle, etc. De manière complémentaire, l'entreprise leur permettra de relever les défis auxquels ils sont confrontés en aidant l'association à relever les exigences auxquelles elle est elle-même confrontée pour mener à bien ses activités. Mais avant de détailler ce mécanisme (cf.*infra*), il essentiel de mettre en exergue le fait qu'une collaboration durable est un gage de réussite pour l'établissement d'une confiance réciproque entre les organisations étudiées.

B- L'impératif de collaboration :

Les études de cas réalisées par Le RAMEAU ont permis d'établir que dans la plupart de cas, la collaboration entre ces deux types d'organisations commence la plupart du temps par des formes « simples » de collaboration. Le RAMEAU a modélisé quatre types de partenariats différents entre entreprises et associations (voir schéma 2).

[51] Propos recueillis à la conférence du 9 juin, *op.cit*

Schéma 2 Typologie des partenariats entre associations et entreprises autour de l'intérêt général

De manière générale, si la collaboration entre ces deux types d'organisations est durable, l'intensité des engagements réciproques s'accroit et la nature du partenariat qui existe entre elles évolue vers plus de complexité. Parallèlement il concerne de moins en moins les structures elles-mêmes pour se porter vers des besoins sociétaux.

Ainsi si on commence par le côté association, on constate que la collaboration avec une entreprise peut démarrer par le mécénat. Selon Le RAMEAU, celui-ci « se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association qui peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : financier, ressources humaines, matériel (ex : ordinateurs), logistique (ex : locaux, relais de communication), compétences (ex : expertise sur le coeur d'activité de l'entreprise). La fondation Paul Bocuse (groupement de PME autour des métiers de la restauration) aide par exemple les Apprentis d'Auteuil à former des jeunes en difficulté aux métiers de la restauration et à faciliter par la suite leur accès à des établissements de renom». Dans le cadre de notre étude il est important de mettre en relief le fait que le mécénat de compétences peut être un outil essentiel pour permettre aux associations d'éviter des erreurs qui pourraient être fatales pour leur projet[52]. Dans le sens inverse l'association forte de son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion…), peut apporter son expertise technique à l'entreprise lorsque celle-ci souhaite faire évoluer ses pratiques. C'est ce que Le RAMEAU, appel le partenariat de « pratiques responsables ». Elle complète dès lors la réflexion stratégique et managériale de la conduite du changement initiée par l'entreprise en lui apportant des conseils sur des axes concrets de sa mise en œuvre. Dans cette logique, Sati, une PME alsacienne de torréfaction, modifie ainsi sa gestion des déchets de café qu'une association d'insertion locale – les Jardins de la Montagne Verte – récupère afin de s'en servir comme engrais pour son activité[53]. Si ces collaborations se déroulent avec succès, les organisations étudiées seront, *a priori,* en mesure d'approfondir leur

[52] Voir Référentiel du Modèle d'investisseur sociétal, *op.cit*.

[53] L'apport de l'association peut être très utile pour la concrétisation d'une stratégie de responsabilité sociétale de l'entreprise.

collaboration. Selon Le RAMEAU, cette étape nouvelle étape peut conduire à des partenariats de « coopération économique » qui se concrétisent par l'élaboration d'une offre commune, en réponse à une demande, par exemple à un marché public. Cette catégorie de partenariat est relativement peu développée en France mais très répandue à l'international, notamment dans en Angleterre et ce, pour répondre aux besoins des populations économiquement fragiles[54]. Dans ce contexte une expertise complémentaire des organisations permet de développer des nouvelles offres pour répondre à des situations de précarité dans différents domaines et sur des territoires déterminés.

Pour Le RAMEAU, ces différents types de partenariats peuvent être considérés comme un préalable aux partenariats d'innovation sociétale. A travers ceux-ci entreprises et associations cherchent à créer des « solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux des territoires »[55]. Comme nous le verrons à continuation, les différentes informations que nous avons recueillies sur le sujet montrent que pour que ce souhait devienne une réalité, il est essentiel que les organisations étudiées mettent en place une méthode de travail qui leur permette de remplir les conditions nécessaires au changement d'échelle de leur projet.

II- Co-construire pour créer une triple innovation :

Une fois que cette confiance est établie, il essentiel que les partenaires mettent en place une méthode de travail qui leur permette d'exprimer le maximum des potentialités de leur collaboration (A) notamment pour réussir à innover de manière simultanée dans différents domaines (B).

A- Une méthode pour collaborer : La co-construction :

Pour reprendre les propos de M. P. Aziz, Directeur des activités sociales de AG2R La Mondiale, « une des conditions pour mener à bien ces partenariats est de réellement co-construire les solutions, c'est-à-dire (pour l'entreprise) être partenaires et non pas seulement bailleurs de fonds ». Dans la même ligne d'idées, M. Waserman estime que le partenariat avec AG2R La Mondiale s'inscrit dans ce contexte de changement d'échelle et qu'il est atypique car, au-delà des moyens apportés, il est véritablement basé sur la logique de co-construction : la réflexion est faite à deux ». On le constate donc de l'avis des

[54] C'est le cas notamment en matière de « social impact bonds », mécanisme par lequel les frais engagés par un acteur privé afin de mener à bien une action déterminée par les pouvoirs publics seront remboursés avec plus ou moins de value en fonction du degré d'atteinte des objectifs identifiées initialement. Pour plus d'information voir, entre autres, H. Sybille, Innover financièrement pour innover socialement, septembre 2014, disponible sur http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/RapportSIIFce_vdef_28082014.pdf

[55] Pour une variété d'exemples en la matière voir Le RAMEAU, Partenariats Stratégiques ONG – Entreprises, Guide Pratique illustré par des cas concrets, 2012.

praticiens il n'y a pas de changement d'échelle d'une innovation sociétale sans un partenariat fondé sur une méthode de travail adapté aux partenariats étudiés. Le Rameau désigne le processus par lequel chacun des partenaires vient à assumer un rôle et une participation organisationnel au sein celle-ci par la notion de co-construction. Ce terme désigne « la création, entre différents acteurs, de nouvelles solutions**,** qu'il s'agisse de solutions innovantes, ou de la duplication de solutions déjà existantes ». « Il ne s'agit donc pas simplement de mettre à disposition des moyens, mais bien de réfléchir et d'agir ensemble afin de trouver des solutions adaptées aux besoins identifiés en s'appuyant sur les capacités de chacun »[56]. Selon S. Waserman cette co-construction se retrouve dans les relations avec les équipes de leur partenaire, notamment au sein d'un organe commun le Comité des Partenaires. Celui-ci « s'appuie sur une méthodologie structurée pour imaginer ensemble des solutions nouvelles : une grille de critères et d'analyse qui est remplie à deux autour des dimensions économiques, sociales, sociétales, environnementales, politiques et individuelles du projet… ». C'est au niveau de cette enceinte encore « qu'une démarche d'évaluation est mise en place chaque année (…) fondée sur la méthodologie décrite plus haut et construite à deux ». Pour ce praticien c'est à la fois un véritable temps de réflexion (…) et un temps de partage avec l'entreprise, où l'ambition du partenariat est fixée ensemble »[57].

B- La Triple Innovation :

Sur la base de ces travaux de recherche appliquée Le RAMEAU a pu déterminer que pour être viable un projet d'innovation sociétale doit l'être sur trois domaines distincts et ce de manière simultanée[58]. En effet, Il faut que face à la fragilité en cause le projet soit innovant en ce qui concerne la solution et le processus par lequel elle est atteinte mais aussi en ce qui concerne le modèle économique qui est son socle. Lorsqu'on parle d'innovation il est rare que l'on conçoive celle-ci comme étant une notion composite. Traditionnellement, en économie, celle-ci est étudiée comme un facteur unique. Pour reprendre Schumpeter, le fondateur de la thématique de l'innovation en macro-économie, il existe 5 types d'innovations : l'innovation de produits, l'innovation de procédés, l'innovation de modes de production, l'innovation de débouchés et l'innovation de matières premières. Dans sa théorie ces différents types d'innovations sont considérés à titre individuel[59]. Dans le cadre des alliances étudiées ce positionnement pourrait être risqué eu égard à la réalité actuelle qui exige des acteurs sociaux une véritable maîtrise de leurs coûts ainsi que des solutions de plus en plus ciblées au regard des situations

[56] Le RAMEAU, Note de Réflexion stratégique, « La Co-construction en territoire, des enjeux à la pratique » présentée lors de la première rencontre des Pionniers sur les alliances sur les territoires organisée par Le RAMEAU le 8 janvier 2015 (cf. supra).
[57] S. Waseman propos recueillis à la conférence du 9 juin, *op.cit*
[58] Voir Le RAMEAU, Comment les associations innovent-elles, *op.cit*.
[59] J.A. Schumpeter, Le cycle des affaires, 1939.

souvent complexes associant des problèmes de natures diverses, qui se nourrissent mutuellement et auxquels il faut répondre de manière conjointe pour être efficaces.

1. La solution :

La première dimension de l'innovation concerne en bonne logique la solution qui permet de répondre à la fragilité en cause et qu'il convient de déployer. En théorie, il peut s'agir d'un bien ou d'un service. Dans la pratique et en raison du domaine dans lequel l'innovation s'insère (sociétale) il s'agira des deux. En effet, les fragilités de ce type ont des causes multiples, il apparaît très difficile de les traiter sans un accompagnement adéquat. Citons par exemple, le projet Silvergeek en Poitou-Charentes. A travers ce projet le collectif du même nom a mené avec succès des animations numériques pour tenter de sortir de l'apathie des seniors vivants dans les établissements d'hébergement des personnes âgées dépendantes (EPHAD)[60]. On pourrait croire que l'innovation réside essentiellement dans la mise à disposition du matériel numérique au profit des seniors mais en réalité l'animation menée par ces jeunes est tout aussi indispensable pour faire participer les personnes âgées à ces activités. A titre informatif, cette expérimentation s'est terminé par la participation d'un certain nombre de ces seniors à l'un des plus grands rassemblements de joueurs de jeux vidéo en France, la « *Gamers Assembly* » en avril 2015. Selon Le RAMEAU, elle « correspond à la réponse concrète que souhaitent apporter les partenaires : le « QUOI » pour lequel ils se mobilisent»[61]. En simplifiant, trois séries de questions permettent de définir cette proposition de valeur : Qui sont les cibles de bénéficiaires prioritaires pour chacun des partenaires ? Quels sont leurs besoins précis ? Comment les solutions existantes y répondent- elles déjà ? Quelles nouvelles solutions créer, sur la base des compétences cumulées des partenaires ?

2. Le Processus

De la même façon qu'il est innovant en ce qui concerne le « produit » final, le projet doit être innovant en ce qui concerne la façon dont la chaîne de valeurs multi-acteurs est mobilisée pour mettre au point la solution. Selon Le RAMEAU, après le « Quoi », il faut parler du « Comment » pour pouvoir « déployer, en apportant des éléments concrets sur la manière dont l'offre devra être produite, puis distribuée »[62].

---

[60] Le collectif Silver Geek compte aujourd'hui 15 membres, de natures diverses : Entreprises : La Poste, Orange, MACIF, SPN ; Pouvoirs publics : Conseil Général des Deux-Sèvres, CRESS Poitou-Charentes ; Associations : Unis Cité, les ateliers du bocage, adbSolidaTech, association Futurolan, association des centres socio-culturels des 3 cités, URIOPSS Poitou-Charentes, Solid'R net, Passerelles & Compétences, TOUS CONNECTES. Le pilotage du programme a été assuré par certains un noyau de 4 membres : Orange, ADB Solidatech, Unis-Cité, MACIF. Pour plus d'informations voir http://collectifsilvergeek.tumblr.com/

[61] Le RAMEAU, Référentiel d'investisseur sociétal, *op. cit* p.48

[62] Le RAMEAU, Référentiel du Modèle d'Investisseur Sociétal, *op.cit*.

Concrètement ceci veut dire qu'il faut développer des nouvelles manières de travailler de façon collective et structuré à chaque étape de la chaîne de valeur (voir schéma 3).

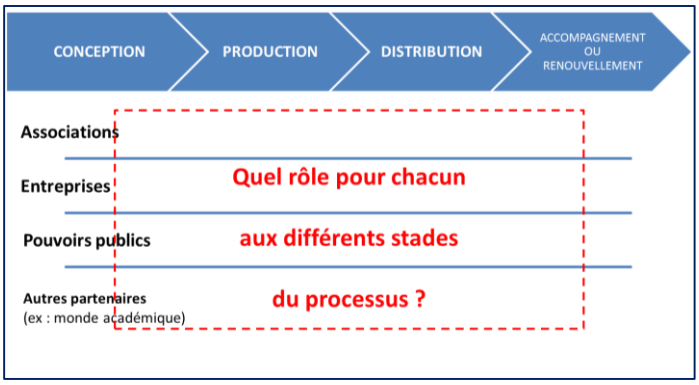


Schéma 3. Chaîne de valeur classique

3. Le Modèle Economique

Pour terminer, il convient de s'intéresser aux conditions que le projet d'innovation sociétale doit remplir en ce qui concerne son modèle économique pour changer d'échelle. Il est important de rappeler ici qu'on entend par modèle économique « la structure des moyens dont disposent les partenaires pour réaliser leur projet associatif »[63]. En effet, les entreprises et les associations sont invitées à réfléchir sur l'ensemble des ressources qu'elles vont mobiliser afin de rendre l'innovation pérenne. Comme le montre le Schéma 4 le modèle économique de l'innovation associative peut être divisé en deux phases : La première est celle de la Recherche & Développement, elle englobe les étapes qui vont de la conception à la modélisation en passant par l'expérimentation. La deuxième phase est celle du Déploiement, qui s'appuie sur la modélisation pour essaimer et industrialiser l'initiative. On constate dès lors que pendant ce processus d'innovation on passe d'un modèle qui génère peu ou pas de bénéfices, à un modèle économique qui pour être pérenne doit permettre à l'innovation de « vivre » et partant de générer des revenus lui assurant sa pérennité. Dans ce dernier cas les alliances sont au cœur de la réflexion car le modèle économique cible repose nécessairement sur une logique d'alliances entre des organisations du secteur publique et privé. Pour reprendre un mot à la mode en la matière on dira que a méthode de constitution du modèle économique est hybride.

[63] Le RAMEAU, Juris Associations Modèles économiques, juin 2013.

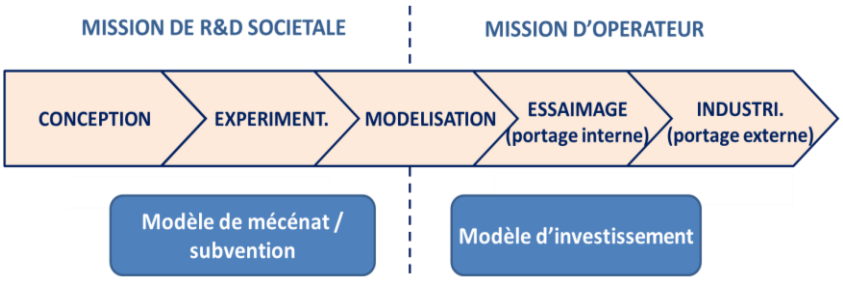


Schéma 4 Modèle économique du processus d'innovation associatif[64]

Comme nous l'avons vu antérieurement, l'objectif de la démarche n'est pas de permettre à l'une ou l'autre des organisations de devenir opératrice de la solution créée. En effet, l'association perdrait en grande mesure sa capacité d'innovation et devrait affronter seule les défis organisationnels qu'impliquerait d'opérer elle-même la solution. De son côté les entreprises qui participent à ce type de partenariats cherchent dans un premier temps à bénéficier d'un R&D sociétale menée conjointement avec les associations et non pas à conquérir immédiatement un marché qui leur est étranger[65]. Se pose dès lors la question de savoir qui est la « personne » adéquate pour porter cette innovation et pouvoir la déployer.

III- Déployer de manière durable l'innovation sociétale:

Une des spécificités du processus d'innovation associatif (cf. *supra*) est que l'industrialisation se fait par irrigation et non pas par le déploiement en propre de l'innovation par l'organisation. Pour Le RAMEAU la justification de cette réalité est que lors du changement d'échelle de l'innovation sociétale, « il devient évident qu'un partenariat bilatéral n'est pas suffisant pour déployer la réponse à hauteur des besoins identifiés». En se basant sur la complémentarité existantes entre les différents acteurs il convient dès lors d'apporter une réponse efficace pour démultiplier l'impact de l'innovation. « La première étape consiste à débattre de la vision des partenaires sur l'écosystème et les structures à mobiliser » et notamment « la puissance publique nationale et territoriale» [66]. Les partenaires pourront dès lors réfléchir au positionnement respectif de chacun sur la chaine de valeur afin d'optimiser sa participation à l'alliance (cf. *supra*). Dans ce contexte, l'action des pouvoirs publics peut être un

[64] Le RAMEAU, Référentiel du Modèle d'Investisseur Sociétal, *op.cit.*
[65] Par exemple Mme. Claire Martin, Directrice du département RSE et de la Fondation Renault explique que le partenariat entre cette dernière entreprise et Wimoov leur a permis d'atteindre leurs propres objectifs qui étaient de « mieux comprendre / répondre aux besoins des bénéficiaires de l'innovation ». Il leur a permis aussi de mieux comprendre la complexité des besoins, la difficulté de les exprimer et la difficulté d'y répondre de manière efficace. »
[66] Le RAMEAU, Référentiel du Modèle d'Investisseur Sociétal, *op.cit* p. 49

véritable levier pour le déploiement de ces innovations. Rappelons que ceux-ci en tout intérêt à participer à ce mouvement pour répondre aux fragilités existantes sur leur territoire. Ceci implique certes une gouvernance politique du déploiement de l'alliance (A) mais elle serait insuffisante pour assurer l'opérationnalité de l'innovation (B).

Précisions : Pour plus de détails sur les interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et les associations en matière de co-construction du bien commun le lecteur pourra se référer à l'Annexe I.

A- La gouvernance politique de l'innovation :

La question de la gouvernance politique des alliances n'est pas abordée en sciences de gestion de la façon dont on souhaite le faire dans la présente étude. Ceci pour une raison très simple, celles-ci ne comptent jamais parmi leurs membres des représentants des pouvoirs publics. Au stade de la réflexion en la matière, largement concentrée sur les alliances entre entreprises, nous ne cherchons pas à définir avec exhaustivité ce que l'on entend par gouvernance politique du déploiement d'une innovation sociétale. Ce que l'on veut exprimer par ces termes est le fait que si le déploiement ne peut pas être assuré par les associations ni par les entreprises dans l'idéale, il semble logique que ce soient les pouvoir publics qui prennent en main cette dynamique. La gouvernance politique correspondrait alors à la définition traditionnelle qui est donné à cette notion, à savoir « l'organisation et la façon de travailler des pouvoirs publics afin de répondre aux besoins de la population en fonction des nécessités qui existent sur leur territoires »[67]. Concrètement ceci veut dire qu'après avoir identifié les besoins de la population les pouvoirs publics pourraient incorporer à l'organisation et à leur façon de travailler les innovations mises au point grâce aux partenariats entre associations et entreprises. Ce positionnement va de pair avec ce qui a été dit précédemment sur la prise de conscience par les collectivités locales de l'importance d'associer ces deux types d'organisations (complémentaires) pour faire émerger des solutions innovantes qui leur soient adaptées. Après ce rapprochement, il serait logique de déployer le résultat de la collaboration à l'ensemble du territoire ou de tenter de le dupliquer sur un autre territoire sous l'impulsion d'une autre collectivité. Il reviendrait à cette dernière de déterminer si l'innovation est utile pour résoudre les situations de fragilités présentes sur l'espace géographique sur lequel elle exerce ses compétences.

B- La gouvernance opérationnelle de l'innovation :

[67] Ali Kazancigil, La Gouvernance, Armand Collin, 2010.

Nous sommes de l'avis que la gouvernance politique du déploiement de l'innovation est insuffisante pour lui assurer un déploiement réussi. En effet il convient lui adjoindre une gouvernance opérationnelle. Ceci pour deux raisons principales : le contexte de réduction des financements publics et les complémentarités qui existent entre entreprises et associations pour travailler ensemble sur le terrain. Pour imaginer à quoi pourrait ressembler cette gouvernance, on pourrait adopter une démarche systémique qui nous permettrait d'évaluer quels sont les apports de chacune des organisations étudiées au déploiement des projets d'innovation et les rapports de pouvoir qui pourraient se créer entre elles en fonction de ce critère mais aussi d'autres. Cependant cette démarche nous paraît un peu hasardeuse, c'est pourquoi pour tenter de répondre à cette question qui a notre connaissance n'a jamais été traitée auparavant, nous préférons réfléchir par analogie en nous basant sur les modèles de gouvernance schématisé auparavant. Le RAMEAU à schématisé 8 principaux modèles de gouvernance en distinguant entre les modèles à « dominance participative », englobant le paritarisme, l'associatif, le mutualisme ou encore le coopérativisme, et les modèles plus « à dominance entrepreneuriale » comprenant l'entrepreneuriat social, le modèle de fondation, ou encore l'entrepreneuriat plus « classique » (voir schéma 5).

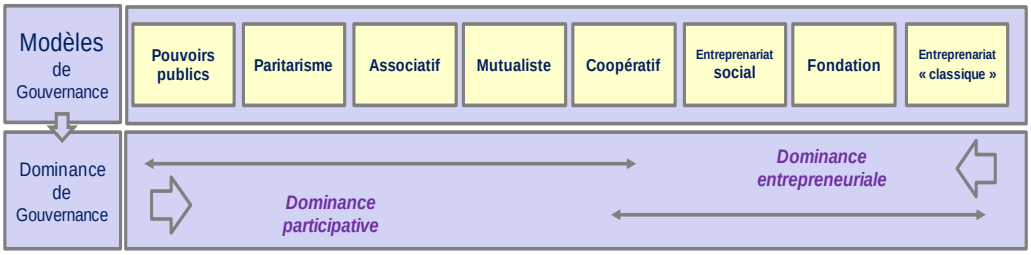


Schéma 5. Modèles de Gouvernance

De la même façon, il a établi une correspondance, même si non-exhaustive, entre les modèle de gouvernance et la mission confié à l'organisation (voir schéma 6).

	Gouvernance « participative »	Gouvernance « entrepreneuriale »
Missions de service public	Pouvoirs publics Gestion paritaire déléguée DSP – secteur ESS	DSP – secteur marchand
Missions au service de l'intérêt général	Associations d'intérêt général (AIG)	Fondations Entrepreneurs sociaux – Modèles hybrides Entreprises – Modèles hybrides
Missions au service de ses clients/ membres	Associations de membres ESS – Hors AIG	Entreprises Entrepreneurs sociaux – Modèles marchands

Schéma 6. Croisement entre la mission d'intérêt général poursuivie et le type de gouvernance

Un raisonnement par analogie nous permet de dire que la gouvernance opérationnelle du déploiement d'une innovation sociétale se situe au croisement entre les missions au service de l'intérêt général et la gouvernance participative et partant dans une gouvernance du style « Associations d'intérêt général ». Comme nous l'avons vu plus haut celle-ci est « démocratique » (cf. *supra*)[68].

Chapitre II. Les enjeux soulevés par les partenariats d'innovation sociétale entre des associations d'intérêt général et des entreprises.

Il est important de préciser avant d'aborder cette question que pour des raisons pratiques nous n'étudierons ici que les enjeux ayant pour origine la collaboration entre les entreprises et les associations. En effet, vouloir inclure les enjeux issus de la participation de pouvoirs publics rendrait notre étude particulièrement compliquée et longue, la rendant peu audible dans un contexte peu habitué aux collaborations entre entreprises et associations. Nous préférons aborder les considérations qui relèvent des pouvoirs publics dans les parties suivantes de ce mémoire où nous procéderons à la mise en perspective de solutions possibles pour surmonter des éventuels obstacles que nous relèverons à travers cette étude. De la même façon, il convient de préciser que l'objectif de ce chapitre est d'identifier ces différents enjeux de manière très concrète tout en évitant de les expliquer et surtout de résoudre les questions qu'ils posent. On tentera de contribuer à ces efforts ultérieurement.

[68] Pour plus d'informations voir La Fonda, Associations et gouvernance : « Quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? », 2011.

Dans ce contexte, il convient dès lors de déterminer quelle est la nature de ces enjeux (Section 1) pour expliciter dans un deuxième temps quelles sont les relations qu'ils entretiennent entre eux (Section 2).

Section I : Des enjeux de natures diverses:

A travers ces travaux de recherche appliquée et notamment ceux résultant des échanges menés lors des Assises de l'Entreprenariat qui ont eu lieu entre janvier et avril 2013 et particulièrement au sein du cinquième groupe de travail qui a débattu sur les différentes façons de « Promouvoir et développer l'entrepreneuriat socialement responsable»[69], Le RAMEAU a pu classifier les enjeux que soulèvent les partenariats d'innovation sociétale en trois catégories: juridique (I), financière (II) et fiscale (III).

I- Les enjeux juridiques des partenariats entre entreprises et associations d'intérêt général :

Les expérimentations étudiées au sein du Rameau ont permis de mettre en lumière un paradoxe pour le moins particulier en ce qui concerne les partenariats entre entreprises et associations. En effet à l'occasion de ces partenariats deux séries de considérations s'opposent. D'une part celles afférentes à la volonté des partenaires de donner les moyens à leurs ambitions le plus vite et de la manière la plus souple possible afin d'éviter la stagnation du projet (A). D'autre part des considérations afférentes à la nécessité de se prémunir des risques que pourraient suscité leur collaboration (B).

Pour des raisons pratiques, il est impossible de présenter l'intégralité des questions juridiques que peuvent soulever ces partenariats, c'est pourquoi nous illustrons nos propos par des exemples emblématiques. Pour un panorama plus détaillé, le lecteur pourra se référer à l'Annexe 3 du présent mémoire.

A- Les avantages d'un partenariat informel :

En étudiant l'expérimentation menée par le collectif Silver Geek Mlle. Marguerite Bergès explique que « l'émergence de l'alliance à travers ce collectif est le résultat d'un rapprochement de certains acteurs,

[69] Le compte-rendu de l'ensemble des Assises est disponible sur le site suivant : http://laruche.wizbii.com/assises-entrepreneuriat-esprit-entreprendre-jeunes/

de leurs affinités et convictions communes, notamment celle de co-construire un projet de façon opérationnelle et efficace». Un des principaux pilotes de l'expérimentation a ainsi pu dire qu'afin de lancer le projet « il a fallu être concrets ». Dans ce contexte Mlle. Bergès a constaté qu' « après très peu des réunions des actions opérationnelles ont été lancées »[70].

Poursuivant son analyse et en se basant sur la littérature existante en la matière elle a pu déterminer les avantages du caractère informel de la collaboration entre ces acteurs « Par sa souplesse de fonctionnement, sa recherche d'actions concrètes et sa proximité du terrain, le groupe informel n'est pas nécessairement dans le besoin de se structurer pour fonctionner. Si un tel modèle peut fonctionner, c'est parce que la nature informelle du groupe permet de développer un véritable espace de rencontre et de partage entre les groupes. L'informalité permet la proximité et une certaine intimité puisque l'émergence du groupe tient du fait des volontés personnelles de chacun. Cela donne lieu à des relations de confiance et ce bien plus rapidement que dans une organisation formelle. Puisque le groupe informel adapte ses conditions de travail et son mode de gouvernance à la composition du groupe, chacun arrive à trouver sa place »[71]. Ces remarques font écho aux travaux menées par des chercheurs néerlandais en matière d'alliance entre entreprises du secteur technologique selon lesquels : « *different contract functions can significantly influence partner coopeation during the alliance. For instance, we find that the more important the contractual control function, the lower the partner cooperation within the alliance»*[72]. On peut dès lors considérer qu'un cadre juridique trop riche en début de collaboration semble être un facteur d'inertie de la coopération partenariale. Si on adopte une approche relationnelle pour analyser ce constat on pourrait conjecturer qu'un cadre juridique trop contraignant au début de la relation partenariale diminue la coopération entre les partenaires en raison du fait que contrairement au cadre informel, il ne permettrait pas aux partenaires de « trouver leur place au sein de leur collaboration », notamment à travers l'adaptation des modalités de travail et de fonctionnement de leur partenariat.

B- La nécessité de se prémunir contre les risques juridiques que génèrent les partenariats :

Face à ce qui a été dit au-dessus, une préoccupation inquiète cependant les associations et les entreprises qui participent à un partenariat d'innovation sociétale. Comment se prémunir des risques

[70] M. Bergès, *op.cit.*
[71] M. Bergès, *op.cit.*
[72] D. Freams et al. "Contractual Alliance Governance: Impact of different contract functions on alliance performance", in Strategic Alliances in a Globalizing World, Edited by T.K. Das, 01/2011.

que génère leur collaboration ? En effet comme nous avons pu le voir, cette dernière démarre, dans la plupart des cas, par le mécénat ou les partenariats de pratiques responsables en fonction des diverses situations. Ces initiatives peuvent franchir un échelon supplémentaire et évoluer vers la coopération économique (cf. *supra*). Si des conventions spécifiques peuvent être utilisées dans ces trois cas, convention de mécénat et de prestations de services, il en va autrement lorsque l'objectif des partenaires est celui de faire changer d'échelle un projet d'innovation sociétale. Que se passe-t-il, par exemple, lorsqu'une une entreprise spécialisée dans la fabrication de produits électroniques fait une donation de matériel au projet mais qu'il n'existe pas parmi ses partenaires une organisation habilité par la loi pour recevoir cette donation. La question s'est aussi posé de savoir qui était le propriétaire du matériel notamment en cas de défaillance ou de vol de celui-ci. De la même façon, que se passe-t-il lorsqu'une fondation d'entreprise participe financièrement au projet mais que les partenaires n'ont pas prévu de donner une personnalité morale à leur collaboration et ne peuvent pas recevoir en bonne et due forme cette donation. Faut-il qu'un des membres administre ces ressources ? Dans le même ordre d'idées il faut ici préciser que par la force de la loi les fondations ont la possibilité d'exiger en échange de cette donation un rapport des activités des partenaires mais si ces derniers n'ont pas prévu de créer une entité distincte d'eux-mêmes qui est responsable de fournir un tel rapport ? Enfin, si l'un des partenaires décide, par une des formes autorisées par la loi, de mettre à disposition un de ses salariés alors que les partenaires n'ont pas pris le soin de se doter la personnalité morale, qui est responsable au cas où un problème survient ? Enfin rappelons comme le fait Mlle. Bergès que le principal risque de participation à un partenariat réside dans « l'annihilation de l'identité statutaire des différentes organisations en présence ». A cela rajoutons les considérations relatives aux sanctions prévus en cas de dépassement de l'objet social de ces deux organisations et des conséquences que cela peut avoir sur leurs dirigeants.

II- Les enjeux financiers des partenariats d'innovation sociétale entre associations d'intérêt général et entreprises :

Il est important avant de commercer cette partie de souligner que la question centrale en ce qui concerne les enjeux financiers des partenariats d'innovation sociétale est celle de la création et l'appropriation de la valeur créée par les partenaires. Il convient dès lors de la mettre en lumière les problèmes que cette question soulève dans le cadre des relations partenariales de manière générale (A) pour mieux comprendre les spécificités des partenariats d'innovation sociétale sur ce sujet(B).

A- La création et la répartition de la valeur créée ou « la schizophrénie des partenaires » :

On ne reprendra pas ici l'explication sur les déterminants de la création et de la répartition de la « valeur » entre partenaires cela a été fait antérieurement[73]. Dans le cadre de notre étude il nous semble plus intéressant de mettre en relief le « caractère schizophrène » des partenaires en fonction de l'étape dans laquelle ils se trouvent dans leur collaboration : alliés pour atteindre des objectifs communs, ils deviennent concurrents quand le temps vient d'en partager les fruits de leur succès (ou de repartir le poids de leurs échecs)[74]. Dans ce contexte, la question de savoir selon quels critères on peut répartir la valeur créée se pose avec une acuité particulière.

B- Les critères de répartition de la valeur créée par les partenariats d'innovation sociétale:

Comme nous l'avons vu antérieurement, l'innovation créée consistera dans un mélange savant entre biens et services, un nouveau processus de création de celle-ci et un modèle économique hybride pour garantir sa pérennité. De la même façon, il est essentiel de constater que chronologiquement c'est l'association d'intérêt général, de part ses caractéristiques, qui est la première à tenter de résoudre la fragilité en cause. En effet, l'entreprise n'intervient qu'au moment où la première commence à modéliser sa solution et se prépare au déploiement de celle-ci. L'apport de cette dernière sera, entre autres, matériel (financier) alors que celui de l'association quasi-exclusivement immatériel. Dans ce contexte la question se pose de savoir comment répartir la valeur créée. Pour opérer le déploiement de l'innovation l'entreprise a apporté des compétences, des relations et des capitaux pour faire changer le projet d'échelle et l'association a mis à disposition son savoir-faire qu'elle a acquis après plusieurs années de travail sur le terrain. Dans ce contexte il est important de constater ici que les théories relatives à la répartition de la valeur créée dans le cadre d'un partenariat ne nous sont que de peu d'utilité. Les auteurs en sciences de gestion sont presque unanimes à constater que l'appropriation de la valeur créée dépend du rapport de forces entre les partenaires[75]. Celui-ci est lui-même fonction de la capacité dont dispose chacun de ne pas dépendre de l'autre. Or nous savons que les partenariats

[73] Voir A. Gille, op.cit. p.38 – 40.
[74] Cette expression revient à M. I. Sebti, « AMOUR, GLOIRE ET RUPTURE » Une étude longitudinale du rôle de la gouvernance dans la création et le partage de la valeur dans une joint-venture internationale, conférence AIMS, 2008.
[75] Barthélémy J., Création et appropriation de la valeur dans un partenariat : le cas de Disney-Pixar ? Revue Française de Gestion, mai, Vl.32, n°164, pp.141-155.

d'innovation sociétale fonctionnent sur la base des complémentarités entre acteurs et fonctionnent de manière optimale lorsque la confiance entre partenaires est établie et qu'elle se concrétise dans une démarche de co-construction de la solution innovante. Un élément de réponse, au regard de la dynamique étudiée, pourrait être l'utilisation des mécanismes de la propriété intellectuelle et particulièrement du système des licences. En effet, l'association ayant eu l'idée de la solution, il serait normal qu'elle se réclame de la paternité intellectuelle de l'entreprise et qu'elle protège son idée à travers un brevet. L'entreprise et/ou les pouvoirs publics souhaitant la déployer aurait alors la possibilité d'obtenir une licence d'exploitation moyennant le paiement de « royalties »[76].

C- Enjeux fiscaux des partenariats d'innovation sociétale entre associations d'intérêt général et entreprises :

En la matière deux séries de questions se posent, la première est relative aux principales implications fiscales que le partenariat soulève pour les partenaires eux-mêmes (A), la deuxième relève des implications fiscales pour partenariat lui-même au cas où les partenaires décident de lui donner une existence juridique propre (B).

A – La fiscalité applicable aux partenaires : entre incitations et risques :

Des échanges menés dans le cadre du cinquième groupe de travail des Assises de l'entrepreneuriat (cf. *supra*), nous avons pu retirer le souhait des entreprises de bénéficier d'un cadre fiscal incitatif pour les entreprises qui décideraient d'agir de manière responsable (pour rappel de cette définition voir Chapitre I Section I). Concrètement, ce cadre devrait en quelque sorte compenser le manque à gagner de celles d'entre elles qui décideraient de soutenir ou de lancer des projets permettant de répondre aux fragilités sociétales croissantes et notamment à celles de leurs différentes parties prenantes. Dans cet ordre d'idées, les représentants des entreprises ont souhaité que le domaine d'application des dispositifs fiscaux applicables à l'innovation technologique soit étendu à l'innovation sociétale. Pour ne donner que des exemples emblématiques, l'extension du domaine matériel d'OSEO et du Crédit impôt Recherche a été évoquée à plusieurs reprises.

Pour les associations la question se pose autrement. En effet, lorsqu'elles entrent dans un partenariat dans lequel elles collaborent avec une entreprise privée afin d'industrialiser une solution innovante pour répondre à une fragilité societale, la question de la remise en cause de leur statut d'intérêt

[76] Le Larousse les définies comme des « Droits d'auteur, redevance due au propriétaire d'un brevet ou d'une marque».

général se pose naturellement. Il convient ici de rappeler que ce statut leur est utile à différents titres : exonérations fiscales, obtention d'agréments, de subventions, etc. Comme nous le verrons plus bas ce statut est intrinsèquement lié au fait que l'association en cause ne soit pas un opérateur économique au sens classique du terme (tel une entreprise). De nos jours la jurisprudence en la matière est loin d'être unanime ce qui laisse planer sur les associations d'intérêt général étudiées un doute considérable. Il convient de souligner ici un paradoxe pour le moins choquant : étant donné la diminution des ressources publiques et la mise en concurrence subies par la plupart des associations d'intérêt général, celles-ci sont poussées à revoir leur modèle économique. Ceci notamment à travers l'augmentation de leurs revenus d'activité (cf. *supra*). En bonne logique elle se rapproche des entreprises pour diversifier leurs sources de revenus mais si elles le font trop, à travers par exemple un partenariat d'innovation sociétale, elles risquent de perdre d'autres piliers de leur modèle. Un contrôle fiscal conduisant à une décision d'assujettissement aux impôts scellerait la fin des activités de plus d'une association. Il faut donc que tel Icare, elles se rapprochent du soleil mais pas trop au risque de brûler leurs ailes et de tomber à pic dans la mer.

B – La fiscalité applicable aux partenariats :

Des questions similaires se posent en ce qui concerne l'application de la loi fiscale aux différentes étapes du cheminement du partenariat (cf. Chapitre I Section II) mais uniquement si la création d'une entité doté de la personnalité juridique a été prévue par les partenaires (cette question sera traitée plus bas). En effet, il est important d'avoir à l'esprit que l'impôt vise à assurer le fonctionnement du budget de l'État ou des collectivités locales en prélevant une contribution sur les revenus, les transactions, les produits, etc. Partant les partenariats en ce qu'ils génèrent ces différents éléments constitutifs ne seraient pas exclus d'une diversité d'impôts nationaux et locaux. Dès lors on peut retrouver ici les considérations relatives à l'incitation ou aux risques fiscaux. Peut-on considérer qu'une entité juridique visant à déployer une solution innovante pour répondre à une fragilité sociétale est imposable telle entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si ce n'est pas le cas, selon quelles règles une entité de cette nature et avec ces objectifs pourrait-elle devenir imposable ? Comme nous le verrons à continuation une notion et son interprétation permettent de répondre à ces interrogations : la concurrence.

Section II : Des enjeux qui s'entrecroisent :

Jusqu'à maintenant, pour des besoins de clarté nous avons présentés les enjeux de chacune de ces sphères (juridique, fiscale et financière) de manière isolée. Or, tant la réalité que la théorie nous montrent que ces enjeux sont interdépendants et qu'ils se déterminent les uns les autres. Comme pour ces derniers nous ne pouvons pas faire un panorama exhaustif de ces différentes interactions dans le présent mémoire, ce n'est pas son objet. Pour le détail de ce qui nous semble être la logique intrinsèque de ces interactions le lecteur pourra se référer à l'Annexe 4 du présent mémoire. Après avoir précisé ceci, il est tout aussi important de souligner qu'ils existent différentes manières d'aborder ces interactions. Pour notre part, au regard des enjeux mis en lumière antérieurement, nous sommes de l'avis que ces interactions interagissent autour de deux grandes pôles d'attraction : l'organisation des droits et devoirs des partenaires (I) et la création et la répartition de la valeur (II).

I- Organiser les droits et devoirs des partenaires :

Qu'ils veuillent aller vite sans se prémunir des risques causés par leurs activités, les partenaires doivent dans tous les cas se poser la question de l'organisation de leurs droits et devoir. De manière logique, cette organisation a aussi des effets en matière fiscale (A) et financière (B)

A- Les enjeux juridiques sont aussi des enjeux fiscaux:

Les préoccupations que nous avons étudiés en matière fiscale, tant pour les entreprises, que pour les associations, semblent être en lien direct avec la question de la forme juridique que décide d'adopter les partenaires. En effet, les impôts applicables à une structure d'intérêt général et à une société sont totalement différents. En effet, comme nous le verrons en détail par la suite (cf. *infra*), le droit fiscal considère qu'une association n'est pas une organisation à but lucratif et qu'elle n'est pourtant pas soumise, en principe, à une série d'impôts liés à une activité économique et, plus précisément, commerciale. C'est ainsi qu'elles ne sont pas soumises aux impôts commerciaux. Les principaux impôts dont elles peuvent être redevables sont la taxe sur la valeur ajoutée, l'impôt sur les sociétés et la contribution économique territoriale. Au contraire, les entreprises elles le seront. L'Impôt sur les sociétés représente à lui seul 33% du bénéfice annuel d'une société. Le modèle économique de cette forme d'alliance n'est pas du tout le même que celui de la forme associative. D'où l'importance de considérer les conséquences fiscales du statut juridique à choisir. Ce choix a aussi des conséquences financières pour les partenaires.

B- Les enjeux juridiques sont aussi des enjeux financiers :

En effet, le choix d'un statut juridique va déterminer la façon dont les partenaires vont créer et répartir la valeur qu'ils créent. La structuration qui va être faite de l'alliance à travers le choix des partenaires pour un statut juridique est déterminante de la façon dont ces partenaires vont travailler ensemble. En effet, l'organisation du travail, les méthodes de gestion, de management, etc. sont loin d'être les mêmes si on est une société ou une association. De la même façon, la répartition de la « plus-value » créée est totalement différente dans le cadre d'une association ou d'une société. Pour des raisons pratiques nous ne ferons pas une distinction à l'intérieur même de ces catégories. Rappelons juste, à titre emblématique, que la répartition de la valeur ajoutée dans le cadre d'une Société Anonyme va en priorité aux actionnaires. Dans le cadre d'une association d'intérêt général, les bénéfices doivent être réaffectés à son activité. Le régime applicable à ces deux catégories bien différentes d'organisations obligent leurs créateurs à adopter un comportement déterminé en ce qui concerne la destination des surplus réalisés. Mais on peut aisément poser la question dans le sens inverse et se demander qu'elles sont les implications juridiques et fiscales des considérations financières.

II- Créer et repartir de la valeur :

La façon dont les partenaires veulent créer et répartir de la valeur va être déterminante du point de vue juridique (A) ainsi que du point de vue fiscal (B).

A- Les enjeux financiers sont aussi juridiques :

On ne reprendra pas ici ce qui vient d'être dit juste avant concernant la destination des surplus financiers crées par une alliance en fonction de la forme juridique choisie. On souhaite plutôt descendre d'un cran et mettre en évidence l'effet que des considérations financières peuvent avoir sur la gouvernance d'une organisation. En effet, si les partenaires souhaitent dès le début voir dans cette alliance un moyen pour créer des revenus, la gouvernance de cette organisation sera organisée de façon à pouvoir atteindre cet objectif. On peut dire sans trop de craintes que des éventuels bénéficiaires n'en feront pas partie de celle-ci. Le doute existe en ce qui concerne les salariés. De manière plus subtile il faut savoir qu'un tel dessein nécessite d'avoir des capitaux. Ceci ne vas pas sans conséquences, notamment lorsque des fonds sont levés directement sur les marchés financiers. Dans

ce cas, comme nous le verrons par la suite, toute l'organisation de la société et notamment sa gouvernance est déterminée de plusieurs façons.

B- Les enjeux financiers sont aussi fiscaux :

Le choix et les modalités de mise en œuvre des critères de répartition des surplus engendrés dans le cadre de l'alliance d'innovation sociétale a des conséquences sur la fiscalité applicable à la forme juridique qui lui sert de véhicule. En effet, tout revenu redistribué est imposable. Ainsi une association qui redistribue ces surplus aura du mal à démontrer qu'elles ne doit pas payer ces impôts. De manière concrète qu'il ne s'agit pas d'une entreprise déguisée. De manière plus naturelle, une entreprise qui repartie ses bénéficies sera taxé sur leur montant et les personnes, physiques ou morales, les ayant reçus le seront aussi au titre de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés.

Conclusion de la partie : A la fin de cette première partie on peut dire que la nature des enjeux identifiés résulte du fait que les partenariats étudiés impliquent une collaboration entre des acteurs de nature très différente en vue d'atteindre un objectif commun : répondre à une fragilité sociétale. De la même façon on constate que ces enjeux sont étroitement liés entre eux. Enfin, il convient aussi de préciser qu'ils sont susceptibles d'évoluer tout le long de la collaboration entre les partenaires en raison de la dynamique incrémentale qui anime ces alliances.
Après avoir effectué cet état des lieux, il convient d'étudier si les enjeux identifiés trouvent une réponse adéquate dans leur écosystème, c'est-à-dire dans l'environnement juridique, fiscal et financier dans lequel ils se trouvent.

Partie II: L'écosystème des enjeux soulevés par les alliances d'innovation sociétale:

En suivant la méthode recherche appliquée du RAMEAU, nous n'étudierons pas dans le cadre de ce travail toutes les questions que soulève la confrontation entre les enjeux soulevés et l'écosystème dans lequel ils s'insèrent. Au contraire, nous nous attacherons ici à tenter de comprendre mieux ces enjeux en les mettant en relation avec les aspects de cet écosystème qui, à notre sens, permettent d'améliorer leur compréhension.

Chapitre I : Les partenariats d'innovation sociétale à l'épreuve de la concurrence:

Nous avons vu antérieurement que les enjeux fiscaux identifiés se structurent autour de deux questions majeures en fonction de l'organisation prise en compte. Ainsi les entreprises souhaitent que des dispositifs incitatif soient mis à leur disposition pour pouvoir compenser le manque à gagner qui résulterait de leur volonté de participer à la réduction de fragilités de leur écosystème et notamment de leur partie prenantes. Parallèlement, les associations craignent que leur statut d'intérêt général soit remis en cause par l'administration fiscale au cas où elles viendraient à être considérées comme des agents économiques par cette dernière. Il nous semble que l'une et l'autre de ces questions trouvent des éléments d'explication lorsqu'on met en lumière l'interprétation que le droit fiscal donne à la notion d'intérêt général (Section II), elle-même déterminée en grande mesure par l'impératif de protection de la concurrence (Section I).

Section I : De l'impératif de protection de la concurrence à la mise en concurrence des associations et des entreprises: un glissement défavorable au développement des partenariats d'innovation sociétale :

Pour comprendre le glissement évoqué dans le titre de cette section ainsi que ces conséquences sur l'objet de notre étude il convient dans un premier temps de comprendre les justifications de l'impératif de protection de la concurrence (I) pour mettre en lumière ses conséquences pratiques (II)

I- Un impératif de protection de la concurrence défavorable au développement des partenariats d'innovation sociétale :

Les justifications théoriques de la protection de la concurrence sont bien connues[77]. En effet, selon les experts en la matière, la situation de compétition au niveau de l'offre permettrait aux consommateurs de réaliser d'importantes économies. Cette situation de concurrence permettrait de baisser les prix et de leur faire bénéficier de biens et services de meilleure qualité et plus variés. Les vertus de la concurrence seraient tellement universelles que leurs bienfaits pourraient même se manifester dans des domaines aussi variées que la culture, l'éducation et même la politique. Cette étude n'ayant pas pour objectif de discuter ce point, nous nous limiterons ici à examiner les l'applicabilité du droit de la concurrence aux partenariats étudiés (A) et son impact sur ceux-ci (B).

A- L'applicabilité du droit de la concurrence aux partenariats d'innovation sociétale :

Le droit européen autorise chaque Etat à définir les services qui relèvent de l'intérêt économique général[78] mais ceux-ci doivent respecter le droit de la concurrence. Au début des années 2000 les autorités européennes estiment qu'après l'énergie, les transports, ou les télécommunications, c'est autour des services sociaux d'être régulés par le droit de la concurrence. C'est ainsi que celui-ci s'applique à tout service cette nature dès lors qu'il implique une activité économique. Il est ici important de constater que les partenariats entre associations et entreprises qui visent à faire changer d'échelle des projets d'innovation sociétale seraient très probablement soumis à ce droit. Ceci pour plusieurs raisons. La première est que, comme nous le verrons, plus bas la jurisprudence en la matière est loin d'être tranchée ce qui ne nous permet pas d'exclure cette possibilité. La deuxième est que l'un des partenaires est par définition un opérateur économique[79]. La troisième, plus subtile, est que pour être pérenne le modèle économique de l'innovation doit être hybride. Une partie des ressources pour la « faire vivre » vient forcément des revenus des activités qu'elle engendre.

---

[77] Voir entre autres, D. Saer, Les vertus de la concurrence, Fondation pour l'Innovation Politique, 2010.

[78] Voir Directive du Parlement Européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur, Dir. 2006/123/CE, du 12 décembre 2006.

[79] Et même si ce n'était pas le cas rappelons que « la notion d'entreprise comprend toute entité exerçant une activité économique, indépendamment du statut juridique de cette entité et de son mode de fonctionnement ». Voir entre autres CJCE, 23 avril 1991, aff.C-41/90, Rec. I p.1979.

B- L'application du droit de la concurrence aux partenariats d'innovation sociétale:

Antérieurement, nous avons mis en évidence la tendance des collectivités territoriales à développer des stratégies de rapprochement des associations et des entreprises pour faire émerger des solutions innovantes qui répondent aux besoins de leurs territoires. Cette pratique nous conduit à nous poser ici la question de savoir en quelle mesure le droit de la concurrence impacte les efforts des dites collectivités pour concrétiser une telle stratégie. Nous le savons les aides publiques sont très contrôlées par le droit européen. Dans ce contexte le moyen traditionnel des collectivités pour soutenir l'action des associations à savoir la subvention est remis en cause. En effet, en application du droit européen, la subvention est limitée à la compensation des surcoûts liés à l'accomplissement de la mission de service public[80]. Le moyen spécifique de financement des actions menées par le secteur privé non-lucratif pour mener à bien des initiatives d'intérêt général est partant mis à mal dans sa nature même. Ceci explique en partie le recours à des marchés publics pour concrétiser leurs initiatives d'intérêt général. Dans le même ordre d'idées, les collectivités préfèrent recourir aux marchés publics pour éviter l'application d'un droit qu'il connaisse très mal. Ceci ne va pas sans conséquences pour le secteur associatif. Cette situation a été décrite par certains comme une instrumentalisation du secteur privé non lucratif. En effet, comme nous l'avons vu antérieurement les associations ne sont pas uniquement des opérateurs des politiques publiques. Au contraire en raison de leurs caractéristiques, ils peuvent être force de propositions pour répondre à des besoins dont elles sont les plus à même de pouvoir identifier. De la même façon étant proches du terrain, elles peuvent aussi expérimenter des nouvelles solutions. Cependant dans ce cadre on voit mal comment est-ce qu'elles peuvent être financées pour développer leur démarche de R&D. Comme on l'a vu antérieurement celle-ci se fait par définition à perte, ce qui est bien loin des critères posés par des appels d'offres au niveau local.

Cette réalité devient un peu plus alarmante que le recours aux marchés publics comme principal instrument de mise en œuvre des politiques touchant à l'intérêt général conduit à mettre les entreprises et les associations en situation de concurrence. Pour certains auteurs, en dehors de toute considération se référant à l'objectif des activités entreprises par chacune de ces organisations, ceci est normal voire salutaire[81].

[80] CJCE, Arrêt Altmark, 24 juillet 2003.

[81] Voir entre autres Hervé Garrault, Concurrence entre associations, in Jurisassociations, Juillet 2015.

II- La mise en concurrence des associations et des entreprises : un phénomène défavorable au développement des partenariats d'innovation sociétale :

Face au développement de la concurrence (A) la logique commerciale s'est progressivement installée au sein du secteur associatif (B). Ceci met en péril la capacité des associations et des entreprises à collaborer.

A- Le développement de la concurrence commerciale :

Cette section serait incomplète si on ne mettait en évidence l'évolution historico-économique qui s'est produit dans le secteur des services sociaux et qui permet d'expliquer la création d'un marché dans ce secteur. Avec la décentralisation dans les années 1980, l'Etat a confié aux associations une partie de la mise en œuvre de ces services, notamment en matière éducative, culturelle ou sociétale. Cependant de manière progressive, des opérateurs économiques se sont intéressés à ces marchés, en commençant par le secteur des personnes âgées, le tourisme social puis les crèches[82]. De toute évidence, ce n'est pas le droit de la concurrence qui a créé ces marchés mais c'est la création de ces marchés qui en partie a appelé à l'application du droit de la concurrence. Combinée à la contraction des fonds publics à destination des structures d'intérêt général et au recours généralisé aux marchés publics, cette situation conduit à une « marchandisation » de l'activité des associations[83] et à leur mise en concurrence avec d'autres associations et entreprises. Cette hypothèse est en partie confirmée par la croissance de la vente aux usagers de leurs biens et services (+ 4 points en 7 ans)[84]. En effet, le rôle d'opérateur devient progressivement un moyen d'assurer la viabilité des structures d'intérêt général. Nous sommes de l'avis que face à cette évolution les associations qui souhaitent entrer dans cette dynamique ont tout intérêt à se spécialiser en tant qu'opérateurs économiques dans un secteur spécifique afin de pouvoir acquérir l'expérience technique, les moyens et la taille nécessaires pour faire face à la concurrence du secteur privé lucratif. Une alternative s'offre à celles qui ne le souhaitent pas, il s'agit de développer une stratégie d'alliances avec leurs parties prenantes pour pouvoir développer leurs activités et leurs projets. Nous pouvons ici citer un exemple emblématique : Unis-cité et de manière plus spécifique son programme « Médiaterre » qui repose sur un ensemble de

---

[82] Selon l'autorité de la concurrence : « Le marché, au sens où l'entend le droit de la concurrence, est défini comme le lieu sur lequel se rencontrent l'offre et la demande pour un produit ou un service spécifique ». Définition consultable sur http://www.autoritedelaconcurrence.fr/html/article_58.htm

[83] Celles-ci sont passées de 51% à 49 % des ressources des associations entre 2005 à 2011. Voir : Viviane Tchernonog – Jean-Pierre Vercamer – Les associations entre crise et mutations – Un état des difficultés – Deloitte – Octobre 2012

[84] Voir Le RAMEAU, Leviers du modèle économique, dossier projet associatif, Juris-Associations, 2015

partenariats à la fois nationales et locales. Dans le premier niveau on trouve : EDF, la fondation Schneider Electric, le fonds d'innovation d'AG2R La mondiale, la Fondation Bouygues Immobilier, Eco systèmes et Veolia Environnement. Dans le deuxième niveau on trouve notamment des bailleurs sociaux et des PME locales[85].

B- L'extension de la logique commerciale au monde associatif :

Pour certains l'avenir des associations passe par la prise de conscience de l'univers concurrentiel dans lequel elles existent[86]. Celle-ci permettrait aux associations de mieux s'équiper non pas uniquement pour résister à la concurrence mais aussi pour en tirer profit. Il est indéniable qu'une association est en concurrence avec toutes les organisations qui proposent le même service qu'elle sur un même marché. Un secteur emblématique est celui des services à la personne dans lequel les associations sont presque toutes en concurrence entre elles mais aussi avec des entreprises et même des acteurs publics. C'est le secteur des services du *care.*[87] Dans cet ordre d'idées la logique commerciale impose à ces acteurs de se différencier de ses concurrents de différentes façons. Pour des raisons pratiques nous ne rentrerons pas dans leur détail. Soulignons par contre que dans le cadre de notre étude qu'il nous paraît très difficile dans ce contexte de bâtir des alliances permettant de répondre de manière collective à des fragilités sociétales. Il nous semble encore plus de mettre en place un processus de co-construction basé sur les complémentarités de chacun pour répondre de manière innovante et à grande échelle à des fragilités sociétales. Tout au mieux pourrions-nous espérer de voir apparaître entre les acteurs concernés des stratégies d'alliance « classiques » permettant de combiner des compétences et des ressources pour répondre mieux à des commandes publiques. On pourrait encore voir apparaître des schémas de mutualisation de moyens ou des fusions pour faire des économies d'échelle sans avoir pour autant la volonté de mener à bien des projets d'innovation sociétale et encore moins de les faire changer d'échelle.

---

[85] Pour plus de détails voir https://www.uniscite.fr/missions-service-civique/developpement-durable-devenir-mediaterre/.

[86] Voir entre autres, H. Garrault, Concurrence entre associations, Juris-Associations Juillet 2015.

[87] Pour une définition voir entre autres F. Petrella et N. Richez Battesti, « Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et place des organisations d'économie sociale et solidaire : regards croisés sur les services de Care en Europe », 2015 disponible sur http://www.cairn.info/. Ces services «désignent l'ensemble des services d'aide à la vie quotidienne, développés dans la sphère privée, en recourant à des aidants informels (famille, voisinage), ou externalisés (services extérieurs à la famille), proposés par une structure collective (crèches collectives, associations d'aide à domicile, …) ou par des individus dans le cadre d'une relation de gré à gré (assistantes maternelles, personnes engagées par des particuliers à leur domicile)… »

Section II : Le droit fiscal applicable aux partenariats d'innovation sociétale un obstacle à leur développement :

Comme nous l'avons vu antérieurement la question fiscale se pose différemment pour l'entreprise, pour l'association ou encore pour le partenariat. Pour la première l'enjeu est celui de l'incitation /compensation de son manque à gagner, pour la deuxième l'enjeu est en réalité un risque et pour le partenariat ces deux enjeux semblent se rejoindre. Pour aborder cette question de manière transversale, il nous semble pertinent, d'examiner, au regard de la normative fiscale, quelle serait la position de l'administration concernant le traitement qu'elle accorderait à un partenariat tel que nous l'avons décrit antérieurement. Pour déterminer ce traitement il convient de se référer aux exigences fiscales en la matière (I) ainsi qu'à l'interprétation que la jurisprudence fiscale fait en la matière (II). Il n'est pas nécessaire de préciser que ces deux conditions, ont pour objectif de ne pas apporter une aide qui aurait pour résultat de fausser le jeu de la concurrence dont les vertus ont été exposées auparavant. Avant de commencer cette analyse il convient de préciser que nous mènerons celle-ci sur la base d'un raisonnement analogique nous permettons d'étendre le droit positif en la matière des associations aux partenariats. Ce qui nous permettra de répondre aux enjeux exposé antérieurement de manière simultanée.

I – Des exigences fiscales justifiées au regard de la protection de la concurrence :

Il existe plusieurs conditions pour qu'une association soit considérée comme non-lucrative et ne soit pas partant soumise aux impôts commerciaux : une gestion désintéressée de celle-ci et le fait qu'elle n'exerce pas son activité en concurrence avec des entreprises du secteur lucratif (A). Au cas où la condition de non-concurrence ne serait pas remplie un autre série de conditions est applicable (B)[88].

A- La question de la gestion désintéressée et de la concurrence avec une entreprise du secteur lucratif:

Selon l'article 261, 7 1° d) du Code Général des Impôts, pour considérer que les dirigeants et membres de l'association la gèrent et l'administrent de manière désintéressée ils doivent, entre autres, gérer et administrer l'association à titre bénévole, sans avoir d'intérêt direct ou indirect sur les résultats. De la même façon ces derniers ne doivent pas être redistribués (critère de non-lucrativité). Enfin ni les dirigeants ni les membres ne doivent être attributaires d'une part de l'actif associatif. Ceci n'exclut ni

[88] Voir instruction fiscale 4 H-5-98 du 15 septembre 1998.

la rémunération[89] des dirigeants ni celles des salariés, à condition qu'elle soit conforme à la loi[90]. En ce qui concerne les associations d'intérêt général qui participent aux partenariats étudiées, il est important de souligner qu'elles n'ont pas, en principe, vocation à devenir opératrices économiques de leur innovation (à moins de vouloir perdre leur caractère innovant et leur statut d'intérêt général). Ceci explique qu'a priori, elles n'auraient pas vocation à adopter une gestion et/ou une administration « intéressé », comme pourrait l'avoir une entreprise. Rappelons ici que ce critère est utilisé la plupart du temps par les tribunaux pour justement « démasquer » des entreprises déguisées en associations[91].
Si on se limitait à fournir cette explication notre étude serait incomplète, en effet comme nous l'avons vu antérieurement la participation d'une association à un partenariat d'innovation sociétale pose des questions qui sont loin d'être neutres au regard du thème étudié. A cette occasion elle collabore avec une entreprise dans le but de déployer à grande échelle une innovation sociétale. Ceci implique la mise en place d'une solution (bien et/ou service), d'un processus innovant dans la chaîne de valeur et la mise en place d'un modèle économique hybride pour garantir sa pérennité. Par ailleurs, se pose la question de la création et de la répartition de la valeur (voir supra). Ces nombreux éléments constituent des pierres d'achoppement au regard de l'exigence de gestion désintéressé posée par le droit fiscal. Dans cet ordre d'idées il convient de préciser que selon l'administration fiscale « les associations entretenant des liens privilégiés avec les entreprises sont lucratives à raison de cette activité : par liens privilégiés il convient de comprendre que l'action de l'organisme en cause permet, de manière directe, de diminuer les charges ou d'accroître les produits de l'entreprise ».
La prochaine étape dans l'analyse de l'administration fiscale est celle de déterminer si l'association agit en concurrence avec des entreprises du secteur lucratif. Il est impossible de répondre à cette question à l'avance. Ceci notamment en raison du fait que cette notion de concurrence est avant tout géographique : l'absence de concurrent dans une zone déterminée entraîne une exonération des impôts commerciaux. Cependant l'existence de concurrents dans une zone déterminée ne conduit pas à l'assujettissement automatique aux impôts commerciaux, à condition, cependant, de respecter la règle des « 4P ».

B- Les conditions posées par la règle des « 4P » :

Cette règle tient son nom de la technique du faisceau d'indices basé sur quatre critères que l'administration fiscale utilise pour déterminer si une association est sujette ou non aux impôts

[89] Pour plus de détail voir BOFiP – Impôts, BOI-IS-CHMP-10-50-10-10.
[90] *Idem*
[91] Voir par exemple l'arrêt rendu par la cour administrative d'appel de Nancy5 mars 2009, arrêt. N° 08NC00034 sur http://nancy.cour-administrative-appel.fr/

commerciaux alors même qu'elle est en concurrence avec des entreprises. Ces critères sont : le produit, le public, le prix et la publicité. Pour des raisons pratiques nous ne pouvons pas développer tous ces critères. Sans vouloir être exhaustifs nous pouvons dire qu'à travers les notions de produit et de public c'est l'utilité sociétale de l'activité qui est examinée. En effet, celle-ci doit être destinée à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte ni par les marché ni par les pouvoirs publics ou qui l'est de manière insuffisante. De la même façon, les efforts faits par l'organisme pour faciliter l'accès du public aux biens et/ou services qui leur sont destinés à travers un prix nettement inférieur pour des services de nature similaire fournis par une entreprise témoignent de la volonté d'atteindre ce public. Enfin les méthodes utilisées pour approcher ce public ne doivent pas être commerciales et notamment ne doivent pas passer par la publicité.

A la fin de cette section force est de constater que la crainte des associations d'être assujetties aux impôts commerciaux en raison de leur participation à des partenariats d'innovation sociétale est justifiée. Naturellement en dernier ressort, il ne revient qu'au juge de trancher cette question. Au regard de la jurisprudence en la matière, il n'y a pas lieu de croire à une solution qui les incite à y participer.

II- Des partenariats d'innovation sociétale face à une jurisprudence ambivalente défavorable à leur développement:

A- La nécessité d'examiner la situation de concurrence de l'association:

Lorsqu'il est confronté à des cas d'espèce en la matière, le juge administratif n'hésite pas à sanctionner les décisions prises sans avoir étudié la situation concurrentielle de l'association en cause. Pour ne citer qu'un exemple emblématique, le Conseil d'Etat a validé l'exonération des impôts commerciaux d'un club de rencontres au motif que l'administration fiscale avait manquée à son obligation d'examiner la situation concurrentiel de l'association au regard des entreprises commerciales situées dans la zone géographique considérée[92]. Force est de constater sur ce point que la plupart du temps l'examen de la situation de concurrence de l'association joue en sa faveur. Par exemple un tribunal administratif a exonéré une association gérant un lieu de vie et d'accueil de jeunes en difficulté en raison de l'absence de concurrence dans la zone géographique d'exercice de l'activité[93]. De la même façon une Cour Administrative d'Appel a reconnu le caractère non-concurrentiel d'une association organisatrice d'une

[92] CE,Ass., 13 décembre 2013n N°342187, RFJ 2014 N°221.
[93] TA Caen, 21 mai 2013, N°12012012, RJF 2014, n° 135.

manifestation de sport au motif que celle-ci était d'une nature « mécanique atypique »[94]. Cette tendance plutôt favorable aux associations contraste avec une politique jurisprudentielle plus récente des tribunaux administratif qui vise à protéger d'avantage la concurrence.

B- L'interprétation extensive de la notion de concurrence : une tendance récente :

Selon l'administration fiscale « l'analyse de la concurrence doit être effectuée concrètement et de manière fine, et non pas à partir d'une appréciation générale. Ce point doit être tranché en regardant si le public peut indifféremment s'adresser à une structure lucrative ou non lucrative. Dans la négative, l'organisme est exonéré des impôts commerciaux »[95]. Cette position de principe contraste fortement avec les arrêts du Conseil d'Etat qui déjà en 2012 avait posé le critère selon lequel une concurrence uniquement potentielle et non pas effective suffit à établir qu'il existe une concurrence entre l'association et une autre organisation[96]. L'analyse pour déterminer si l'association est soumise ou pas aux impôts commerciaux se serait arrêté là si le critère de la concurrence effective avait été retenu. Mais ce n'est pas le cas. Le Conseil d'Etat a confirmé sa position de manière plus récente. En effet, elle a renvoyé une décision à la Cour Administrative d'Appel de Marseille pour avoir cherché à établir l'existence d'une situation concurrentielle au lieu d'avoir cherché à déterminer si l'activité d'un centre départemental relevé d'une exploitation à caractère lucratif eu égard à l'objet du service et aux conditions particulières dans lesquelles il était géré[97]. De manière plus alarmante mais logique la Cour Administratif d'Appel de Marseille a décidé que l'organisation de stages de cuisine sur plusieurs jours est une activité comparable à celle que peut proposer une entreprise commerciale et que partant l'association proposant une telle activité doit être assujettie aux impôts commerciaux. Ceci sans chercher à savoir s'il existe une situation de concurrence justifiant l'analyse de l'activité de l'association au regard de la règle des « 4P ».

A la fin de ce chapitre on constate donc que le droit fiscal est loin d'être favorable au développement des partenariats étudiés et ce en raison de son instrumentalisation au regard de l'impératif de protection de la concurrence issu en grande partie de la normative européenne.

Chapitre II : L'inadaptation des outils juridiques à la disposition des partenariats:

[94] CAA Douai, 3 juillet 2012, N°11DA00475.
[95] Pour plus de détails voir http://www.associations.gouv.fr/701-l-association-et-les-impots.html
[96] CE 20 juin 2012n N° 3414410.
[97] CE 10 octobre 2014, N° 360281.

Suivant l'analyse opérée antérieurement autour des enjeux juridiques soulevés par les partenariats d'innovation sociétale, nous avons regroupés ceux-ci autour de deux thématiques principales qui s'organisent de manière chronologique. La première concerne l'organisation des droits et devoirs entre les partenaires (Section I). La deuxième la structuration juridique de leurs relations (Section II).

Section I : L'inadéquation du contrat aux partenariats d'innovation sociétale :

Selon l'article 1101 du code civil le contrat est « une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». Par exemple l'article 1582 du même code définit le contrat de vente comme « une convention par laquelle l'un s'oblige à livrer une chose, et l'autre à la payer ». De manière presque unanime la doctrine considère que le contrat a pour fondement la théorie de l'autonomie de la volonté. Ceci depuis la fin du XVIIIème et le début XIXème siècle. Selon celle-ci, le contrat a pour fondement la volonté des parties. Comme nous le verrons à continuation, le régime qu'elle justifie ne permet pas d'encadrer de manière optimale les relations entre une association et une entreprise qui souhaitent participer à un partenariat d'innovation sociétale. Ceci pour deux raisons principales : la première plus théorique est que cette doctrine est considérablement déterminée par des considérations économiques (I). La deuxième plus pratique est que le régime du contrat qu'elle inspire est inadapté aux partenariats d'innovation sociétale (II).

I- L'inadéquation entre la théorie de l'autonomie de la volonté et la dynamique de co-construction des partenariats :

Comme le démontrent bien J. Flour, J.-L. Aubert et E. Savaux, la forte acceptation cette théorie réside dans le fait qu'elle s'adapte particulièrement bien au monde économique et notamment à celui des échanges (A)[98]. Dans le cas des partenariats étudiés le régime qu'elle justifie peu très vite devenir un obstacle à la co-construction de solution de déploiement à grande échelle des projets d'innovation sociétale (B).

A- Au fondement de la théorie de l'autonomie de la volonté: le libéralisme économique:

[98] J. Flour et *alii*, Droit Civil, Les Obligations, L'Acte Juridique, , Armand Collin, 2012.

Comme le démontrent bien certains auteurs, le droit est en grande partie le résultat de la société dans laquelle il s'insère[99]. Cette position est le fondement de ce que l'on appelle le droit positif. Suivant ce raisonnement on peut dire que le contenu de la règle juridique est fonction d'un système prédéfini d'idées à partir desquelles la réalité est analysée[100]. En ce sens, nous sommes de l'avis que si la théorie de l'autonomie de la volonté qui fonde la notion de contrat a été aussi bien reçue dans le monde juridique c'est en raison de sa complémentarité avec des considérations politiques et économiques.

A l'époque où cette théorie prend de l'importance (cf. *supra*), nous sommes dans un cadre idéologique dans lequel on veut que l'individu soit totalement libre (*lato sensu*)[101]. Dans ce contexte permettre aux individus de contracter librement est la meilleure façon de « leur permettre d'établir entre eux les rapports les plus justes et les plus utiles »[102]. Sans vouloir être exhaustifs, le raisonnement qui justifie cette idée est le suivant : s'il a accepté un engagement, un co-contractant ne peut pas, par hypothèse, se prévaloir de l'injustice de celui-ci puisqu'il l'a accepté. Dans ce contexte des éminents penseurs tels que Alfred Fouillée ont pu considérer que la justice n'avait qu'une seul et unique source : « qui dit contractuel, dit juste »[103]. La société étant constituée d'une multiplicité d'individus, ce postulat serait généralisable à son ensemble. En matière économique ceci veut dire que les accords entre les individus garantiraient l'équilibre macro-économique de celle-ci. Le jeu de l'offre et de la demande permettrait de réguler la quantité des biens produits ainsi que leurs prix[104]. Dans ce cadre théorique l'intérêt général est donc considéré comme la somme des intérêts individuels.

L'expression juridique la plus emblématique de ce postulat est sans doute le contrat synallagmatique. Selon l'article 1102 du code civil : « Le contrat est synallagmatique ou bilatéral lorsque les contractants s'obligent réciproquement les uns envers les autres». Dans cet ordre d'idées il est normal qu'une grande partie du régime juridique de celui-ci vise à garantir son exécution. Comme nous le verrons par la suite, le juge n'accorde qu'une place marginale aux événements imprévus que peuvent se produire en raison de la relation contractuelle. De la même façon chacune des parties est habilitée à contrôler, dans une certaine mesure, l'exécution de la prestation de l'autre et partant à suspendre ou à terminer la relation étudiée.

---

[99] Voir entre autres « Indétermination du droit, légitimité des institutions et droit international de l'investissement, dans Arès, M. et É. Boulanger, L'investissement et la nouvelle économie mondiale : trajectoires nationales, réseaux mondiaux et normes internationales, Bruxelles, Bruylant, 2012

[100] Définition donné par le Larousse à l'idéologie : « Système d'idées générales constituant un corps de doctrine philosophique et politique à la base d'un comportement individuel ou collectif ».

[101] En France, Benjamin Constant dira à la fin du XIX : « J'ai défendu quarante ans le même principe, liberté en tout, religion, philosophie, littérature, industrie et politique ».

[102] p. 68 et 69.

[103] A. Fouillée, L'idée moderne du droit, 1878.

[104] J. Flour et *alii*, *op.cit*

B- Au fondement du partenariat : la co-construction des solutions de déploiement à grande échelle des projets d'innovation sociétale :

Au regard de ce qui vient d'être dit plus haut, le contrat synallagmatique ne semble pas être le meilleur outil pour gérer les relations contractuelles entre les associations et les entreprises qui s'engagent dans un partenariat d'innovation sociétale. En effet, le paradigme juridique qu'implique ce type de contrat est fondé sur le postulat que les co-contractants sont des agents économiques et que, partant, la dynamique de leurs engagements réciproques, répond la plupart du temps à un échange. Or comme nous avons pu le voir antérieurement, le partenariat d'innovation sociétale n'a pas pour objectif principal de permettre à deux organisations de s'engager l'une envers l'autre dans le cadre d'un échange. La relation partenariale qui se créée dans ce contexte vise à permettre à deux organisations de co-construire, à travers leurs complémentarités, des solutions de déploiement des projets d'innovation sociétale. Dans ce contexte, des échanges sont certes nécessaires mais ils sont loin d'être l'objet de la relation contractuelle (cf. *supra*).

II- L'inadéquation du régime juridique des contrats aux partenariats d'innovation sociétale :

Les partenariats que nous étudions reposent sur une complémentarité entre les différentes organisations qui en font partie. Ceci ne doit pas cependant nous faire oublier que dans les faits la situation relative de ces organisations est loin d'être la même. En effet, les risques que nous avons identifiés plus haut ne pèsent pas de la même façon sur l'association d'intérêt général que sur l'entreprise. De la même façon la réalisation d'un de ces risques n'aurait pas du tout les mêmes conséquences sur l'une que sur l'autre. Malgré cette réalité le régime juridique du contrat synallagmatique est loin de prendre en compte cette situation. Cette inadéquation entre le régime juridique applicable au contrat synallagmatique et la réalité des partenariats est particulièrement visible en ce qui concerne le refus que l'imprévisibilité comme raison valable pour reconsidérer les obligations des parties (A) et dans la possibilité pour chacune des parties de contrôler l'exécution des obligations de l'autre (B).

A- Un régime qui empêche la gestion en commun de l'imprévisible :

La théorie de l'imprévision est ancienne. La question de sa mise en œuvre se pose lorsque surviennent des circonstances nouvelles et imprévisibles (par rapport au jour de la conclusion du contrat) qui

rendent l'exécution des obligations d'une des parties plus difficile ou onéreuse. Cette théorie permettrait de prendre un certain nombre de mesures pour reconsidérer les obligations réciproques des parties[105]. Elle fût acceptée dans un premier temps par le courant de pensée du droit naturel[106] mais totalement récusée par la suite en raison de l'impératif de la sécurité juridique nécessaire aux transactions commerciales qui se sont développées de manière massive à partir du XIXème siècle [107]. En bref, la possibilité de modifier les obligations de l'une des parties pour cause de survenance de circonstances imprévisibles est un risque pour la stabilité juridique que nécessitent les échanges. Ainsi pour certains auteurs : « Le libéralisme économique, dont le monde entier a eu besoin à l'époque de la révolution industrielle, a évincé du droit civil toutes les règles d'équité instaurées par la morale chrétienne»[108]. En dehors de tout débat idéologique, force est de constater que la plus haute juridiction civile, à savoir la Cour de Cassation, énonça dans son très célèbre arrêt Canal de Craponne du 6 mars 1876 que « Dans aucun cas, il n'appartient aux tribunaux, quelque équitable que puisse paraître leur décision, de prendre en considération le temps et les circonstances pour modifier les conventions des parties et substituer des clauses nouvelles à celles qui ont été librement acceptées par les contractants ». Malgré quelques entorses marginales à cet arrêt de principe, la jurisprudence reste constante en la matière.

B- Un régime juridique qui ne favorise pas l'engagement réciproque en vue d'une finalité commune :

Comme nous l'avons vu antérieurement le contrat synallagmatique donne naissance à des obligations réciproques et interdépendantes entre les co-contractants. De ce principe, le droit des contrats tire une conclusion importante en ce qui concerne l'exécution des obligations : lorsque l'une des parties estime que l'autre n'a pas exécuté ses obligations elle est autorisée à ne pas exécuter les siennes. C'est l'exception d'inexécution. Celle-ci ne permet pas de mettre fin au contrat et partant d'éteindre les obligations réciproques. Elle permet uniquement de les suspendre. C'est pourquoi ce mécanisme est considéré avant tout comme moyen de pression des co-contractants entre eux. Dans le contexte qui

[105] Parmi les principales conséquences : l'un des co-contractant peut obtenir une indemnité, les parties peuvent procéder à l'amiable à la révision du contrat, les tribunaux se réservent le droit de prononcer la résiliation du contrat.

[106] Le droit naturel (en latin *jus naturale*) est l'ensemble des normes prenant en considération la nature de l'homme et sa finalité dans le monde. Dans ce cadre Pufendorf, grand auteur jus naturaliste du XVIIème siècle, était de l'avis que « l'on n'est pas tenu de respecter une promesse si celle-ci reposait sur un fait, ou un état de choses, sans lequel on n'aurait pas consenti ».

[107] D.PLANUTIS, Mémoire Master 2 « Le déséquilibre contractuel dû au changement imprévisible des circonstances et ses remèdes Étude de droit comparé : Espagne – Pologne – France », Paris 2, 2013.

[108] Voir notamment S. Martin, Pour une réception de la théorie de l'imprévision en droit positif québécois, Les Cahiers du droit, vol. 34, 2, 1993.

est le nôtre cette possibilité est emblématique et peut s'avérer très problématique, notamment en raison du fait que l'exception pour inexécution est un moyen de justice privé en ce sens que la partie qui l'oppose ne doit ni saisir le tribunal ni mettre son co-contractant en demeure avant de le faire. Dans ce contexte on a du mal à voir dans le contrat synallagmatique un outil adapté à l'organisation des droits et devoirs des co-contractants. Ces premières constatations se confirment, dans le cas où les parties ne réussiraient pas à résoudre leurs désaccords. En effet, dans ce cas l'un des co-contractants peut demander au juge soit l'exécution forcée en nature soit la résolution du contrat avec dommages et intérêts[109]. Si le contrat le prévoit, il peut aussi être résolu de manière unilatérale sans aucun recours à un juge. C'est ce que l'on appelle la résolution pour inexécution. Celle-ci entraîne l'anéantissement rétroactif du contrat et à la restitution par chacune des parties de ce qui aurait été échangé.

Pour tenter de prolonger la position de Mme. Elena Lasida[110], en ce qui concerne la distinction entre le contrat et l'alliance, on peut dire que si le contrat n'est pas l'outil idéal pour accueillir ces dernières c'est en grande partie en raison de son fondement largement déterminé par des considérations économiques. Ce fondement, à savoir l'autonomie de la volonté, détermine le régime juridique du contrat qui de manière logique n'est pas adapté à la dynamique des alliances. En effet, il ne permet que très difficilement aux parties de gérer ensemble les circonstances imprévues au moment de la signature du contrat. Bien au contraire ce régime est très largement favorable à la sanction, unilatérale ou judiciaire, de l'inexécution des obligations des parties.
Face à ce constat, on pourrait à juste titre objecter que le rôle du contrat n'est pas d'encadrer de telles relations et qu'il vaut mieux recourir à des dispositifs juridiques qui permettent de mettre en place des relations plus institutionnels entre les partenaires. Il convient alors d'étudier si le droit positif en la matière est plus favorable au développement des partenariats.

Section II : L'inadéquation entre la Société et les partenariats d'innovation sociétale :

L'objectif de cette section n'est pas d'examiner toutes les possibilités d'institutionnalisation des relations entre associations et entreprises mais d'examiner la possibilité que ledit partenariat prenne la forme d'une société afin de structure leurs rapports. Ceci en raison du fait que mise à part l'association, la société est aujourd'hui le dispositif le plus répandue pour permettre à des personnes privées et/ou morales d'agir de manière collectif dans un objectif déterminé. Une deuxième raison qui

[109] L'article 1184 du Code civil dispose que « La condition résolutoire est toujours sous-entendue dans les contrats synallagmatiques, pour le cas où l'une des deux parties ne satisfera point à son engagement ».
[110] Elena Lasida, Le Goût de l'autre, Broché, 2011.

justifie notre choix est que notre étude s'inscrit dans une logique de changement d'échelle qui nécessite des moyens pertinents à cet effet en termes de compétences, capitaux, de conseil et enfin d'évaluation (cf. *supra*). Comme l'expose F. Gilbert, Directrice Général de Wimoov – plus connu sous le nom de Voiture & Co, « pour répondre aux besoins sociétaux non-satisfaits en matière de mobilité il ne faut pas 18 plateformes de mobilité mais 350»[111]. Bien que dans le meilleur des cas, l'industrialisation d'une innovation sociétale se fait par irrigation ceci ne veut pas dire qu'il ne faut pas une structure capable de répondre à des projets de grande envergure, notamment du point de vue organisationnel et financier. Mais comme le démontrent bien Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, les dérives provoquées par l'avènement de la Société Anonyme en tant que forme privilégiée pour créer une entreprise n'a pas été sans conséquences sur cette dernière[112]. Or comme nous le verrons à continuation ce qui n'est pas bon pour l'entreprise n'est pas bon pour le partenariat. En effet, le statut social définit par la loi est inadapté aux partenariats étudiés (I) et son fonctionnement concret le confirme (II).

I- Un dispositif inadapté aux objectifs des partenariats d'innovation sociétale :

Cette inadaptation tient d'une part à l'objet que la loi attribue à la société (A) et d'autre part aux moyens spécifiques que celle-ci donne, de manière spécifique, à la société anonyme (B).

A- L'inadaptation de l'objet social aux objectifs des partenariats d'innovation sociétale:

Comme nous l'avons exposé antérieurement l'objectif des partenariats d'innovation sociétale est de répondre à des fragilités sociétales grâce aux complémentarités qui existent entre entreprises et associations pour déployer à grande échelle des projets d'innovation sociétale (cf. *supra*). Or selon l'article 1832 du code civil « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». Une interprétation téléologique de cette disposition nous conduit à dire que la société est créée avec une finalité bien précise : soit il s'agit d'un moyen pour les parties de créer des bénéfices supplémentaires dans le but de les répartir entre elles, soit elle permet à travers une mutualisation des moyens de faire des économies d'échelle qui profitent à l'ensemble des parties. Comme nous l'avons vu antérieurement ces objectifs sont loin d'être ceux des associations, des entreprises et des pouvoirs publics qui participent à un partenariat d'innovation sociétale. Rappelons schématiquement sur ce point qu'en participant à ce type de partenariats, les associations cherchent à industrialiser leur innovation et les entreprises à bénéficier

[111] Propos recueillis à la conférence du 9 juin, op.cit.
[112] B. Segrestin et A. Hatchuel, Refonder l'entreprise, Seuil, 2012.

de la R&D mené par l'association sur un champ déterminé. L'exemple du partenariat entre Wimmov et Renault est en ce sens exemplaire (cf.*supra*). En outre, le partenariat d'innovation sociétale implique aussi des objectifs en matière d'utilité societale et plus précisément une participation au bien commun que ce soit la réponse à des besoins sociaux non pourvus ni par les pouvoirs publics ni par les marchés, à des besoins sociaux spécifiques ou encore le développement des territoires (au sens large)[113].

La dichotomie relevée à ce stade s'accentue de manière considérable lorsqu'on évalue la possibilité que les partenariats d'innovation sociétale prennent la forme d'une Société Anonyme.

B- Des moyens inadaptés aux partenariats d'innovation sociétale :

Comme l'expliquent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, la Société Anonyme est apparu dans un contexte très particulier d'expansion économique et commerciale. Il s'agissait d'une réponse à un besoin non-négligeable d'augmenter la capacité de financement des entreprises. En effet, selon l'article L.225 -1 du code de commerce : « La société anonyme est la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports ». On constate que la SA est définie par rapport à la nature des titres qui permettent de composer son capital, à savoir les actions. Celles-ci permettent à une entreprise de se financer directement sur le marché bousier sans passer par les banques. Elles sont en outre très faciles à céder. Ceci a été fort utile pendant la période de crise des années 1970.

Ceci étant dit, par rapport à d'autres sociétés telles que les Sociétés Anonymes à Responsabilité Limitée (SARL), elles ne sont pas créées en considération des différents associés. En effet, n'importe qui peut acheter des actions indifféremment des autres personnes qui en achètent. Ceci est problématique au regard des partenariats d'innovation sociétal puisque comme nous l'avons vu les relations entre partenaires sont avant tout fondés sur leur confiance réciproque. Cette confiance dépend de la connaissance mutuelle de chacun des partenaires. Connaissance qui se construit en travaillant ensemble. Selon Le RAMEAU un partenariat d'innovation sociétale se construit sur une durée moyenne de 5 ans et ceci sans compter la relation préalable entre les partenaires qui peut commencer comme nous l'avons vu avec des pratiques telles que le Mécénat, les pratiques responsables ou la coopération économique[114]. Pour reprendre des termes juridiques la SA est conclu sans *intuitu personae* c'est-à-dire sans considération des associés.

[113] Pour plus de détails voir Le RAMEAU, Référentiel d'évaluation de l'utilité sociale des partenariats, 2015 disponible sur http://www.lerameau.fr/publications-telechargeables/
[114] Le RAMEAU, Référentiel d'Investisseur Sociétal, *op.cit.*

Le deuxième obstacle à ce que la SA deviennent le véhicule des partenariats d'innovation sociétale est lié à cette réalité, il s'agit de l'absence de la volonté d'investir et de travailler ensemble. En langage juridique, l'*affectio societatis*. En effet, toute personne privée ou morale peut acheter des actions sur un marché, ceci ne veut pas dire pour autant qu'elle a la volonté de travailler ou même d'investir avec d'autres acheteurs. Or comme nous l'avons montré auparavant, le partenariat d'innovation sociétale s'appuie sur une méthode bien précise qui est la co-construction. Celle-ci est fondée sur une volonté de travailler ensemble et ce en allant jusqu'à dépasser la position traditionnelle de chacun des partenaires. La position de M. P. Aziz, Directeur des Activités Sociales d'AG2R La Mondiale est en ce sens emblématique[115]. Rappelons que le fonds d'innovation de plus de 50 millions d'AG2R La Mondiale n'a pas pour lui un simple rôle de bailleur de fonds mais à vocation à accompagner le bénéficiaire dans sa démarche. En allant encore plus loin il estime que cet accompagnement ne met pas le fonds dans une position de supériorité au regard du bénéficiaire mais leur permet de « faire quelque chose ensemble » chacun apportant ses ressources et ses compétences dans une démarche co-construite visant à déployer l'innovation.

On le constate donc, rien que sur le texte la société de manière générale et la société anonyme en particulier ne semblent pas répondre de par leur objet et leurs caractéristiques aux besoins des partenariats d'innovation sociétale. Ce constat est confirmé si l'on examine le fonctionnement de ses dispositifs.

II- Un fonctionnement inadapté à la dynamique des partenariats d'innovation sociétale :

Nous somme de l'avis, avec d'autres auteurs, que le fonctionnement de la société anonyme est quasi-exclusivement dictée par une gouvernance de nature actionnariale[116]. Ceci ne va pas sans conséquences sur le fonctionnement de n'importe quelle entreprise[117]. Dans le cadre de notre étude nous nous concentrerons d'une part sur la prédominance de la valeur financière sur la valeur économique (A) et d'autre part sur la perte de sa capacité à organiser de manière vertueuse un processus de création collectif (B).

[115] Propos recueillis à la conférence du 9 juin, *op.cit*.

[116]Gérard CHARREAUX Philippe DESBRIÈRES, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88

[117] On entend par entreprise la définition proposé par le Larousse selon laquelle une entreprise est « une Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché ».

A- La prédominance de la valeur financière :

Comme la société l'entreprise a été créée dans un contexte très particulier et dans un objectif très précis. Sur un fonds de nombreuses découvertes scientifiques tous secteurs confondus[118], les entreprises étaient censées « domestiquer l'innovation », c'est-à-dire « apprendre à la répéter, de manière systématique et soutenable, sans prendre des risques qui ne soient pas contrôlés ». C'est bien cette raison pour laquelle Le RAMEAU considère que celle-ci est le partenaire idéale pour une association d'intérêt général qui souhaite déployer une innovation sociétale qu'elle aurait mis au point. Or, comme le montrent bien certains auteurs l'importance relative des actionnaires dans l'activité des entreprises empêche celle-ci d'orienter son activité vers la création de valeur économique (à distinguer de la valeur financière)[119]. Les justifications théoriques de cette intervention dans le fonctionnement de l'entreprise reposent sur le postulat que ce sont les actionnaires le plus à même de vérifier que l'action des entreprises suit les « bons objectifs » et non pas ceux de son dirigeant. En effet, ce dernier pourrait l'instrumentaliser selon ses propres fins. Les actionnaires en échange souhaitant voir l'entreprise fructifier seraient enclins de prendre des décisions en faveur de son développement[120]. Bien que le bien-fondé de ces arguments paraisse acceptable sur le papier, la réalité et l'actualité nous conduit à des conclusions plus mitigées. En effet, la place prépondérante qu'ont prise les considérations financières dans l'activité des entreprises semble déclasser tout argument en faveur de la bienveillance des actionnaires. Un exemple emblématique est celui de la Société *Snapchat* qui a une valeur financière de plus de 15 milliards de dollars mais qui ne produit aucun bien matériel.

Dans ce contexte il est compliqué d'imaginer comment ce dispositif permettrait de mettre en place une dynamique de co-construction partenariale dans « un espace de création de valeur – autre qu'actionnariale - où il faut prévoir, réduire les risques, expérimenter capitaliser des expériences, former des nouvelles expertises, explorer des nouveaux marchés…»[121] dans le

[118] Par exemple Invention de la machine à vapeur, l'invention du téléphone, télégraphe, l'ampoule électrique par Edison, de la radio, de la photographie, de l'aspirine, des premiers vaccins, diffusion de la première émission de télévision, découverte de la pénicilline, invention du nylon et des matières plastiques, etc.

[119] Gérard CHARREAUX Philippe DESBRIÈRES, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88

[120] A. Alchian et H. Demsetz, « Production, information costs and economic organization », The American Economic Review, vol.62, 1972, p.777-795.

[121] B. Segrestin et A. Hatchuel, *op.cit.*

but de déployer de manière innovante une solution visant à répondre à des fragilités sociétales.

B- La perte de la capacité à organiser un processus de création collectif:

Comme nous l'avons énoncé antérieurement l'entreprise apparaît à un moment où il est impératif de trouver un moyen d'organiser le travail à partir d'un processus collectif de production. C'est ce qui explique que les principales théories de rationalisation et d'organisation du travail de Taylor à Ford en passant par Fayol apparaissent à cette époque. C'est encore pour cette raison que le contrat de louage perd de son intérêt et est très vite remplacé par le contrat de travail. En effet, celui-ci permet d'établir un lien entre l'employé et son employeur par lequel celui-ci accepte, moyennant rémunération d'accomplir des tâches de la façon dans laquelle ceci lui sera indiqué. Or, en raison de la gouvernance actionnariale, la société est de moins en moins capable de mettre en place une organisation vertueuse du processus de production et encore moins de répondre aux exigences issues du développement durable[122]. En effet, dans les SA ce sont les actionnaires qui désignent les dirigeants c'est donc à ceux-ci que ce dernier doit allégeance. Il n'est donc plus comme avant un entrepreneur, tel que définie par Schumpeter[123], mais un manager responsable de diriger l'activité de l'entreprise vers une plus grande valorisation financière. Dans ce contexte les délocalisations, les politiques de flexi-sécurité, les licenciements, les réductions des dépenses de R&D sont justifiées. Cette réalité laisse peu de place aux dynamiques nécessaires au développement des partenariats. En effet, nous sommes de l'avis que les moyens nécessaires au déploiement des solutions innovantes ne seraient pas orientés en ce sens. De même les processus d'apprentissage, de création et d'organisation collectifs nécessaires au déploiement de l'innovation feront très sûrement défaut. En peu de mots, la complémentarité des compétences risque d'être valorisée dans un objectif financier et non pas concret. Dans ce contexte, répondre à des fragilités sociétales apparaît plus qu'hypothétique.

[122] Gérard CHARREAUX Philippe DESBRIÈRES « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *op.cit.*
[123] J.A. Schumpeter, Le cycle des affaires, *op.cit.*

Chapitre III : La dimension financière des partenariats :

Nous avons vu que, comme tous les partenaires, les entreprises et les associations collaborent pour créer de valeur mais qu'elles sont concurrentes au moment de la répartir. Pourtant de l'avis des praticiens mais aussi des académiciens, la pérennité et le développement des alliances dépend de la « satisfaction » simultanée des intérêts des partenaires et partant, en grande partie, d'un partage équitable de la valeur « collective » ou « partenariale »[124]. Cette « schizophrénie » est due en grande partie à la difficulté qui existe pour déterminer cette valeur car celle-ci est, par définition, subjective, multidimensionnelle et situationnelle[125]. Nous sommes de l'avis que, dans le cadre des alliances étudiées cette difficulté tient aux difficultés pour déterminer les apports de chacun des partenaires (Section I) mais aussi aux difficultés pour déterminer leur impact (Section II).

Section I : Les difficultés pour déterminer la valeur des apports des partenaires:

Comme nous l'avons mis en évidence antérieurement, tout oppose entreprises et associations (objet social, mode de fonctionnement, de financement, etc.). Cette opposition produit ses effets en ce qui concerne les ressources mises en commun pour atteindre les objectifs d'une alliance d'innovation sociétale. En effet, à la différence des alliances inter-entreprises, les ressources mises en commun, sont très variés (I) et leur valorisation très complexe (II).

I- La diversité des ressources mises en commun :

Antérieurement, nous avons mis en exergue les complémentarités existantes entre entreprises et associations pour répondre à des fragilités sociétales. Il convient dès lors de préciser, à travers des exemples concrets, qu'est-ce qu'elles mettent à disposition de cet objectif.

A- Les apports de l'entreprise :

Selon Le RAMEAU ses apports peuvent être de 4 natures différentes : financiers, compétences, conseils et formation et évaluation. En ce qui concerne le premier, celui-ci peut aller de la subvention à la prise de participation en passant par les différentes formes de prêts. Le deuxième correspond à la

[124] Voir pour les alliances entre entreprises, Jap, Pie sharing in complex collaboration contexts, Journal of Marketing Research, Vol. 38, February, pp.38-39. Pour les partenariats entre Entreprises et Association voir Le RAMEAU, Référentiel du Modèle d'Investisseur Sociétal, *op.cit.*, p.43-44.
[125] I. Sebti, « Amour, Gloire et Rupture », *op. cit*

mobilisation en interne des capacités spécifiques dont dispose l'entreprise en faveur de la réalisation de l'objectif partenariale (on peut citer les compétences techniques, métiers, managériales, etc.). Le conseil et la formation se réfère à la mobilisation externe des capacités rares dont le changement d'échelle du projet d'innovation sociétale a besoin (prestation de conseil en stratégie, accompagnement au changement, coaching, formations diverses, etc.). Enfin l'évaluation permet de construire un ensemble d'indicateurs de mesure et de performance des objectifs poursuivis afin de quantifier l'état d'avancement du projet et l'effet levier du partenariat. Un exemple emblématique en la matière est le fonds d'innovation d'AG2R La MONDIALE. Il a pour objectif de contribuer au changement d'échelle des projets associatifs innovants à forte utilité sociétale. Sur 92 projets étudiés, 26 ont été soutenus et 19 bénéficient d'un plan d'investissement triennal pour aider l'association à parvenir à un modèle économique hybride pérenne. Dans le cadre du changement d'échelle, les équipes en place mettent en place des compétences pour inventer le modèle de déploiement à grande échelle et travaillent avec des cabinets de conseil qui s'occupent de les accompagner pour leur fournir les moyens complémentaires au changement d'échelle. Enfin une évaluation annuelle faite de manière conjointe dans le cadre d'un Comité des Partenaires permet de faire le bilan de ce qui a été fait et de fixer les orientations pour l'avenir.

B- Les apports de l'association :

L'association d'intérêt général dispose d'une connaissance importante de son territoire. De la même façon elle dispose d'un capital relationnel considérable qui inclut ses relations avec ses bénéficiaires mais aussi avec ses parties prenantes. Par ailleurs elle a accès à des circuits d'expérimentation et de distribution de l'innovation qui sont courts et qui permettent de los de tester une solution et de la corriger dans une période de temps relativement courte aussi. Un exemple emblématique de ces différentes caractéristiques est celui du partenariat conclut entre CRESUS et la Banque Postale. Celui-ci visait à prévenir le surendettement de clients fragiles en le détectant de manière rapide et en les accompagnants. L'Association a participé à la formation des conseillers de la banque à la détection des clients en situation de fragilité. De la même façon, elle a conçu, la plateforme logistique, informatique, les méthodes d'évaluation et les différents processus de cette initiative.

Dans ce contexte, il est très difficile de déterminer la valeur des apports de chacun des partenaires. Pour résoudre cette question certains auteurs recommandent de se référer à la position de pouvoir relative de chacun des partenaires dans le processus de négociation. Selon ces auteurs cette position dépend de la capacité de chacun des partenaires de se passer de l'autre. Moins un partenaire serait

dépendant de l'autre plus il pourrait s'approprier la valeur « collective »[126]. Si cette dynamique est loin d'être négligeable pour notre étude, il convient cependant de la combiner à une autre qui résulte du droit. En effet, le droit des sociétés réglemente la répartition de la valeur créée grâce aux parts sociales dont dispose chaque associé[127]. Ces parts sont elle-même attribuées en fonction des apports réalisés par chaque associé et partant en fonction de leur valeur. A la lecture de ces règles on comprend mieux la crainte des partenaires que des principes d'équité et d'égalité ne soient pas respectés à ce stade. Par ailleurs ces craintes, viennent renforcer notre position sur l'inadéquation entre la société, en tant que véhicule des alliances d'innovation sociétale.

II- Les déterminants juridiques de la valeur des apports :

En droit des sociétés les ressources mises en commun par les partenaires sont considérés comme des apports. L'article 1843-3 distingue les apports « en nature, en numéraire ou en industrie ». Dans ce cadre, certains apports sont facilement valorisables (A) et d'autres le sont beaucoup moins (B).

A- La valorisation des apports en numéraire et en nature :

L'apport pour lequel il est le plus simple de déterminer une valeur est l'apport en numéraire. Il s'agit d'un bien très précis, à savoir l'argent. Il est normalement versé à la constitution de la société. Celle-ci peu dans des conditions et des situations précises y recourir après ce moment fondateur. Nul besoin d'insister sur la capacité de notre système économique à déterminer sa valeur au niveau national et international. En France comme la plupart des pays on peut déterminer son prix en fonction de trois grands critères : la durée, les garanties et le risque. Ce faisceau de critères permet, en effet, de déterminer le taux d'intérêt. C'est-à-dire le pourcentage de la somme emprunté que devra payer l'emprunteur en plus de cette somme.

Tout apport de biens autres que de l'argent, pouvant être évalués pécuniairement et cédé peut être incorporé aussi au capital social. Il s'agit des apports en nature qui peuvent être des biens matériels (meubles ou immeubles) ou immatériels (brevets, marques, créances, fonds de commerce, etc.). Leur variété est pratiquement illimitée mais à la différence des apports en industrie (*infra*) ils peuvent faire l'objet d'une évaluation quant à leur valeur est donner lieu dès lors à l'attribution de parts sociales.

---

[126] Barthélémy J., Création et appropriation de la valeur dans un partenariat : le cas de Disney-Pixar ? Revue Française de Gestion, mai, Vl.32, n°164, pp.141-155.

[127] Selon l'article 1844-1 « La part de chaque associé dans les bénéfices et sa contribution aux pertes se déterminent à proportion de sa part dans le capital social… ».

Force est de constater ici que ce sont les entreprises qui seront les plus à même de réaliser ce type d'apports. Les associations ne comptant que peu de capitaux ou de biens à mettre à disposition pour un projet de changement d'échelle d'innovation sociétale. D'ailleurs beaucoup d'entre elles cherchent des partenaires pour financer leurs projets mais aussi pour combler leurs besoins en fonds de roulement et fonds structurels.
Bien qu'elles constituent le cœur de l'innovation sociétale pour les raisons que nous avons expliqué antérieurement (cf.*supra*), ce qu'elles apportent aux alliances étudiées n'est que très faiblement valorisé par le droit en général et par le droit des sociétés en particulier.

B- La valorisation des apports en industrie :

L'expérience, les relations dont dispose une personne, les connaissances techniques et professionnelles, le travail, le savoir-faire, etc. représentent eux aussi une forme particulière d'apports. Loin de recevoir le traitement de faveur des deux premiers, ces derniers, occupent de part leurs caractéristiques, une position marginale dans la hiérarchie. Sans vouloir être exhaustifs, la première de ces caractéristiques est la difficulté de valoriser ce type d'apports. En effet, comment valoriser la capacité des jeunes en service civique de communiquer dans la « même longueur d'onde » que leurs bénéficiaires ? La deuxième caractéristique sur laquelle on veut insister est plus juridique et c'est le fait que les créanciers ne peuvent pas saisir ce type d'apports pour garantir leurs créances. Ces deux principales raisons expliquent que l'apport en industrie n'est pas comptabilisé dans le capital social. Cependant il donne droit à des parts sociales, donc au bénéfice. Malgré l'importance qu'ils peuvent représenter pour les alliances d'innovation sociétale (cf. *supra*), ils n'ouvrent droit qu'à des rémunérations très inférieures à celles liés aux apports en numéraire ou en nature. En effet, selon l'article 1844-1 du code civil « la part de l'associé qui n'a apporté que son industrie est égale à celle de l'associé qui a le moins apporté… ». Pourtant, comme nous l'avons mis en exergue ces connaissances sont la base de l'alliance pour faire changer d'échelle un projet innovation sociétale et partant pour répondre de manière adéquate aux fragilités sociétales. En effet, sans ses « apports en industrie » il n'y a pas d'innovation sociétale.

Dans ce contexte la question se pose aussi de savoir quelle est la valeur de l'innovation sociétale résultant de l'alliance ? Comme nous l'avons vu plus haut, l'innovation est triple et sa dimension la plus importante est la solution. Celle-ci consiste le plus souvent en un savant mélange d'un produit et d'un service et partant d'un bien matériel et d'un bien immatériel… Dans ce cadre, faute de pouvoir valoriser l'innovation il est essentiel de pouvoir mesurer son impact…

Section II : La difficulté de mesurer l'impact des alliances d'innovation sociétale:

Avant de commencer cette section, il nous paraît pertinent de reproduire ici la position de M. Hugues Sibille, Président du Comité National Consultatif sur l'Investissement a Impact Social et membre du Groupe d'experts de la Commission (Européenne) sur l'entrepreneuriat social (GECES) sur cette question. Selon lui, il existe une réticence à mesurer l'impact social qui est plus forte en France qu'ailleurs. Elle vient à la fois du secteur non-lucratif mais aussi des pouvoirs publics. Les anglais, les américains et les canadiens sont bien plus en avance qu'en France. C'est une réalité handicapante pour le développement des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Pour lui il convient de concrétiser ce mouvement d'évaluation dans le milieu associatif, mais aussi au niveau des Pouvoirs publics[128]. Aujourd'hui force est de constater avec lui que la mesure de l'impact d'un investissement social est loin d'être généralisée. En effet, la pratique réussit aujourd'hui à établir, tant bien que mal, une valeur économique de celui-ci elle. Ceci est cependant limité à des secteurs et à des publics déterminés.st Par exemple en matière de réinsertion par l'emploi, la méthode se base sur un raisonnement par la négative, à savoir en termes de coûts évités : pour 1 euro investit les pouvoirs politiques en économisent 1,95[129]. L'évaluation de l'utilité sociétale des alliances permettrait, en partie, de compenser ce problème parce qu'elle donne les moyens à chacun des partenaires de mettre en place une démarche d'évaluation pour mesurer le degré de réalisation de ses objectifs mais aussi de mesurer l'effet levier (ou pas) de l'alliance sur leurs efforts pour les atteindre (I). De manière toute aussi importante cette évaluation permet de mesurer l'impact de l'alliance sur la ou les fragilités en cause (II). Dans le cadre de cette étude nous présenterons la méthode élaborée par Le RAMEAU pour mener à bien cette évaluation car à notre connaissance c'est la seule qui existe en tant que telle[130].

I- La nécessité d'inclure les objectifs des partenaires dans l'évaluation de l'Alliance:

Il convient d'étudier successivement les objectifs que les associations (A) et les entreprises (B) se donnent à travers ce type d'alliances.

A- Les objectifs des associations d'intérêt général :

[128] Propos tenus à la conférence co-organisée par Le RAMEAU et Convergences, le Mardi 8 septembre 2015 : « Accompagner les projets à forte utilité sociale », compte-rendu à paraître.
[129] Fédération des entreprises d'insertion, CNEI-MAG n°42, 2008.
[130] Pour plus de détails voir Le RAMEAU Référentiel d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations – entreprises, 2015.

Selon Le RAMEAU, une association cherche à travers ses partenariats (y compris des alliances d'innovation sociétale) avec des entreprises à répondre à 4 séries d'objectifs (voir schéma 7). Ceci ne veut pas dire cependant qu'ils sont tous actionnés de la même façon pour chaque partenariat. En effet, ils sont sollicités de manière différente à chaque partenariat en fonction de l'objectif plus général que l'association lui assigne. Le premier est de bénéficier des compétences et/ou de ressources humaines de l'entreprise (fonctions support, compétences techniques, expertises complémentaires, etc.). Le deuxième est d'obtenir des ressources financières pour consolider le modèle économique de la structure ou contribuer à un projet spécifique. Le troisième est d'impliquer une diversité d'acteurs pour établir un dialogue avec eux, pour augmenter la portée de son message, pour appréhender les enjeux dans leur intégralité ou renforcer son ancrage territorial. Le dernier objectif concerne l'innovation. Une entreprise peut apporter son expertise pour augmenter la capacité d'innovation des associations en interne et/ou pour lui permettre de la diffuser par essaimage ou industrialisation (cf. *supra*).

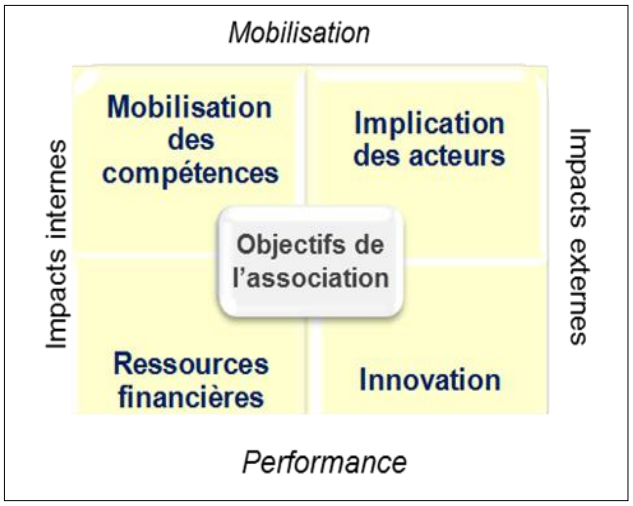


Schéma 7. Objectifs des associations qui participent à des partenariats avec des entreprises

Selon Le RAMEAU, pour réussir le déploiement du projet d'innovation sociétale, il est essentiel pour l'association de structurer ces différents objectifs autour de deux axes de référence. Le premier est celui de la diversification des ressources. En matière financière ceci passe par la captation de nouvelles ressources financières et l'optimisation de celles qui existent déjà. De la même façon, il s'agit de mobiliser des ressources humaines au-delà des réseaux associatifs pour bénéficier de compétences et « rares ». Le deuxième est le renforcement du projet associatif afin de disposer d'une capacité d'investissement et de compétences d'essaimage et surtout d'industrialisation.

Il convient de préciser que pour le monde associatif, les deux objectifs prioritaires (et complémentaires) sont le financement de ses projets et de sa structure et l'augmentation de sa capacité d'innovation.[131]

B- Les objectifs de l'entreprise responsable :

En ce qui concerne l'entreprise, le raisonnement se fait aussi à partir de 4 objectifs qui sont sollicités en fonction de l'objectif général que l'entreprise attribue au partenariat. Il est important de noter ici ; que comme pour les associations, l'assignation d'un objectif à un partenariat ne peut intervenir qu'après un processus plus large mené en interne visant à déterminer la stratégie partenariale de l'entreprise, notamment dans le cadre d'une stratégie de responsabilité sociétale. Le premier objectif concerne les Ressources Humaines et le Management. En effet, les partenariats peuvent permettre, de motiver les salariés, d'améliorer leur cohésion d'équipe, etc. Le deuxième concerne la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans ce domaine, les partenariats peuvent permettre d'améliorer le dialogue avec celles-ci. Un partenariat peut aussi être un vecteur d'innovation de divers aspects de l'entreprise : ses pratiques, la création de produits et services, ou encore sur l'évolution de sa chaîne de valeurs. Enfin, il peut être un facteur d'amélioration de sa performance économique. Un partenariat avec une association pourrait permettre à l'entreprise d'optimiser ses coûts, d'accéder à de nouveaux marchés, de nouveaux clients, de nouvelles ressources, etc. (voir schéma 8).

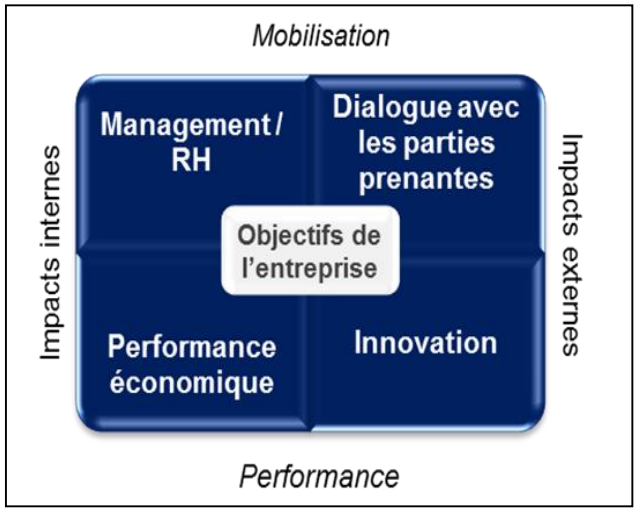


Schéma 8. Objectifs des entreprises qui participent à des partenariats avec des associations

[131] Le RAMEAU, Etude sur les enjeux et pratiques d'évaluation des partenariats, 2015.

Selon LE RAMEAU, à l'instar des associations, les entreprises peuvent structurer leurs objectifs autour de deux grands axes : les objectifs de mobilisation et les objectifs de performance. Le premier à pour finalité, entre autres, de mobiliser autour de projets fédérateurs, de renforcer l'ancrage territorial et de disposer de nouvelles expertises. Le deuxième axe vise, entre autres, à permettre à l'entreprise de disposer d'une R&D sociétale, de créer des nouveaux marchés et de mettre au point de nouvelles méthodes de production.

Comme pour les associations les entreprises ont des objectifs prioritaires. En interne elles souhaitent améliorer le management de leurs salariés et augmenter leur capacité d'innovation. En externe elles souhaitent améliorer leur capacité d'innovation[132].

Cette première étape de l'utilité sociétale n'est certes pas pour notre étude la plus importante mais elle permet de combler les difficultés que les associations et les entreprises rencontrent lorsqu'il s'agit de répartir la valeur créée au sein de l'alliance. En effet, ni les règles de répartition de cette valeur ni la réalité du jeu de pouvoir qui existe entre entreprises et associations ne permettent, à notre sens de respecter les impératifs d'équité et d'égalité dans la distribution de la valeur créée. D'où l'importance comme le met bien en exergue Le RAMEAU « d'être au clair avec ses objectifs (…) (et) être conscients que seuls les objectifs partagés pourront être compris et soutenus par le partenaire »[133].

Cette démarche d'évaluation serait totalement incomplète si on ne s'intéressait pas à l'évaluation du partenariat au regard de la fragilité sociétale à laquelle il est censé d'adresser.

II- Les difficultés d'évaluer l'impact de l'alliance au regard des fragilités en cause :

Partant du principe qu'une méthode d'évaluation non-conciliée est une méthode de contrôle, il appartient aux membres de l'alliance de définir ensemble les modalités, les critères et les outils d'évaluation de la réalisation des objectifs sociétaux fixés initialement (B). Il convient avant de procéder à des plus amples explications sur ce sujet de mettre en évidence les différentes dimensions de l'utilité sociétale qui font consensus de nos jours et leur adaptation aux partenariats d'innovation sociétale.

[132] Le RAMEAU, Etude sur les enjeux et pratiques d'évaluation des partenariats, *op.cit.*
[133] Le RAMEAU, Référentiel d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats, *op.cit,* p. 18.

A- Les différentes dimensions de l'Utilité Sociétale :

Selon l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (AVISE), l'utilité sociétale se compose de six dimensions : économique, la dimension sociale, sociétale, politique, environnementale et d'épanouissement. Pour des raisons pratiques nous ne rentrerons pas dans le détail de ces différentes dimensions[134]. Adaptant cette méthode aux partenariats, Le RAMEAU ajoute à ces six dimensions, 3 niveaux d'analyse : l'écosystème, l'organisation et l'individu. Ceci dans le but de guider les partenaires dans leur évaluation en leur permettant de déterminer l'influence du partenariat sur leur écosystème, ainsi que l'impact du partenariat en termes de : création de valeur économique, de gestion des richesses humaines, de gestion des relations avec les parties prenantes et de gestion des recherches naturelles. Ceci ne veut pas dire que les 6 dimensions doivent être activées simultanément, cela dépend du partenariat en cause[135].

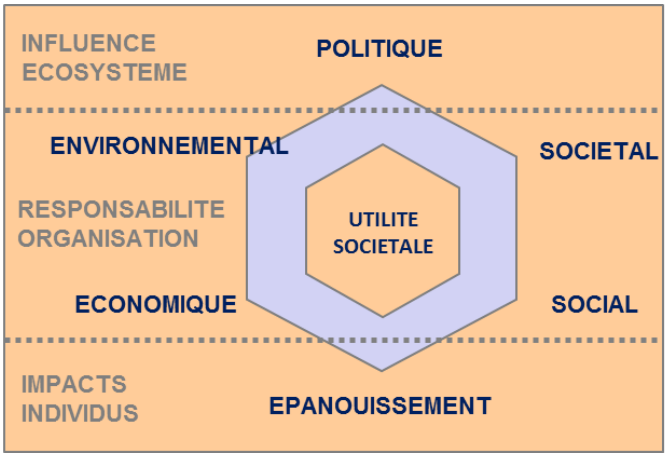


Schéma 9. Les six dimensions de l'utilité sociétale de l'AVISE et les 3 niveaux d'analyse du RAMEAU

B- Méthode d'évaluation conjointe :

Dans le cadre de notre étude l'objectif de l'alliance est d'augmenter l'impact d'une innovation sociétale à travers son déploiement. Ce déploiement passe par une industrialisation de l'innovation en cause et sa diffusion se fait par irrigation, c'est-à-dire qu'elle ne se fait pas par l'entreprise en propre mais par d'autres organisations : entreprises, pouvoirs publics ou associations. Dans ce contexte, l'objectif de l'évaluation ne peut autre que celui de mesurer la pertinence de la réponse conjointe à partir du point

[134] Avise, Évaluer l'utilité sociale de son activité, Conduire une démarche d'auto-évaluation, 2007.
[135] Pour un exemple précis voir Le RAMEAU, Référentiel d'évaluation de l'utilité sociale, *op.cit.* p. 21.

de vue de toutes les parties prenantes. Cette logique est pour le moins complexe, son but étant de qualifier l'effet levier du partenariat au regard de la fragilité en cause et des actions antérieurement entreprises dans ce domaine. De manière logique les indicateurs à mettre en place ne peuvent être que d'une nature : de pertinence puisqu'il s'agit de mesurer les conséquences directement imputables à l'alliance. Qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, leur élaboration, collecte et interprétation nécessite d'une véritable expertise et d'un investissement important. Par ailleurs leur période sur laquelle ils sont exploitables est longue, car ils cherchent à mesurer une véritable transformation, en l'occurrence sociétale.

A ce stade, force est de constater que de nos jours l'écosystème dans lequel se trouvent les alliances d'innovation sociétale ne nous permet que très difficilement de mesurer la valeur qu'elles créent. De la même façon, il est très difficile dans ce cadre de mesurer l'impact d'une alliance au regard de la fragilité qu'elle est censée faire diminuer.

Conclusion de la partie : A la fin de cette dernière partie force est de constater que le cadre juridique, fiscal et financier est loin d'être propice au développement des partenariats. En effet, il ne permet pas de répondre de manière convenable aux différents enjeux que soulèvent ces partenariats. Sans vouloir schématiser on peut dire qu'en matière juridique il ne permet pas de gérer en commun les situations imprévues dont les causes sont externes (imprévision). De la même façon il n'incite pas les partenaires à être solidaires entre eux au cas où l'un d'eux se trouverait dans l'impossibilité de remplir ses obligations. Bien au contraire le régime juridique applicable au contrat les incite à « geler » leur participation au partenariat voir à mettre fin à ce dernier. De la même forme, le régime juridique applicable à la société en général et à la société anonyme en particulier se révèle inadapté à ces partenariats. Ceci même si celle-ci constitue, de manière générale, le moyen juridique privilégié pour mettre en place une activité de grande envergure. De point de vue de son fonctionnement la société anonyme ne semble pas être une solution opportune pour les partenariats. Ceci en raison du fait que les priorités qui lui sont aujourd'hui assignées par les détenteurs de ses capitaux semblent neutraliser sa capacité à industrialiser des innovations de manière créative et à mettre en place un processus de création collectif.

En dehors de son statut juridique, le partenariat a certes une vocation sociétale mais peut être considéré comme étant une activité économique. Ceci notamment au regard du droit fiscal qui tend à interpréter de plus en plus les conditions d'assujettissement des structures d'intérêt général aux impôts commerciaux de manière large. Ceci est notamment le cas de la « situation concurrentiel d'une association ». Dans ce contexte les inquiétudes des associations d'intérêt général de voir leur modèle économique ébranlé ne trouve pas de réponse rassurante. Le souhait des entreprises d'être

encouragées dans la voie des comportements responsables à travers des incitations fiscales est loin d'être exaucé. Ceci parce que de tels dispositifs visant à compenser le manque gagner relatif de ces entreprises peuvent être sanctionnés au titre du droit européen et notamment au titre du contrôle que celui opère en matière d'aides d'Etat.

Enfin, alors que le partenariat d'innovation sociétal peut être considéré comme une activité économique et concurrentielle, l'écosystème dans lequel il s'insère ne lui permet pas de valoriser de manière clair l'apport de chacun des partenaires. Dans ce même ordre d'idée, la mesure de l'impact du partenariat à travers l'évaluation de son utilité sociétale demeure un exercice compliqué. Elle requiert que soient mesurés d'une part le degré d'accomplissement des objectifs individuels de chacun des partenaires et d'autre par le degré d'impact du partenariat au regard de la fragilité à laquelle il est censé s'adresser. Sur ce dernier sujet, l'élaboration, la collecte et l'interprétation des données requiert un savoir spécialisé peu commun. En raison de l'objectif du partenariat d'innovation sociétal : la transformation sur une longue période d'une réalité sociale (cf. introduction) ce savoir ne peut s'exercer que sur une période de temps très longue puisqu'il vise à mesurer l'évolution de cette fragilité sur la durée. En d'autres mots, l'évaluation de l'impact d'un partenariat ne permet pas de dire pour autant quel est sa valeur et encore moins de dire qu'elle répartition de celle-ci peut être objectivement réalisée entre partenaires. Cette situation fait que celui qui apporte des capitaux se trouve dans une situation de domination à la fois réelle et juridique.

Face à ces constats, il convient de se poser la question de savoir quelles pistes peuvent être explorées afin de tenter de résoudre ces différentes problématiques. La réflexion en la matière est loin d'être ne serait-ce qu'à son début, c'est pourquoi nous ne pouvons à ce stade que proposer des solutions générales qui auront pour objectif de poser les bases d'une première réflexion.

Partie III : Construire des passerelles entre les acteurs pour faire évoluer leur écosystème:

Précisions : A notre sens, il existe plusieurs catégories de solutions pour tenter de lever les obstacles au développement des alliances d'innovation sociétale. Pour des raisons pratiques on ne peut pas toutes les traiter cependant on peut les mettre en perspective, à partir des plus concrètes et partant les plus ponctuelles jusqu'au plus abstraites et partant les plus générales.

Chapitre I : Des solutions ponctuelles à mobiliser selon la stratégie des partenaires :

Dans cette première catégorie de solutions se trouvent, l'utilisation de dispositifs existant en France en fonction de l'étape du cheminement dans lequel se trouvent les partenaires (Section I) et la création de dispositif inspirés de solutions étrangères (Section II).

Section I : Utiliser des dispositifs existants à chaque étape de l'alliance :

Comme nous l'avons vu antérieurement Le RAMEAU considère que les alliances étudiées suivent trois étapes bien distinctes : « l'envie de travailler ensemble », la « co-construction » et le « déploiement. Dans ce contexte, on peut imaginer qu'au-delà des considérations que nous avons pu réaliser sur les dispositifs génériques mis à disposition de ces alliances, certains dispositifs spécifiques peuvent être mobilisés, par défaut, afin de concrétiser les initiatives partenariales entre pouvoir publics, associations et entreprises. Ainsi dans son rapport d'expertise Mme. Bergès considère que lors de la première étape de l'alliance, les partenaires peuvent faire appel à des outils tels que des cahiers de charges, de gentlemen's agreement, des délégations de services publics, des appels d'offre, etc.[136] Sur ce sujet force est de constater que ces solutions sont déjà mis en œuvre dans le cadre de partenariats entre entreprises et associations par définition moins « profonds » que les alliances étudiées. Il en est ainsi par exemple dans le cadre des partenariats de coopération économique à travers lesquelles les entreprises et les associations répondent ensemble à un appel d'offre émis par une personne publique. Le plus souvent, il s'agit d'un marché public et non pas d'une délégation de service public mais rien

[136] M. Bergès, Quel cadre juridique pour les alliances d'innovation sociétale, *op.cit.* pp. 54 – 65.

n'exclut cette dernière possibilité (cf.*supra*)[137]. En tout état de cause, on constate bien que ces deux figures ne sont cependant pas les plus adaptées aux alliances d'innovation sociétale. Ceci ne serait-ce que parce que les dispositifs étudiés impliquent une définition initiale unilatérale de la part des pouvoirs publics, alors que pour les dynamiques étudiées il est essentiel que les partenaires privés puissent participer à celle-ci non pas pour prendre la décision, ils ne sont pas compétents, mais pour l'instruire de manière intégrale grâce à des compétences et des ressources complémentaires (cf.*supra* Partie I). En ce qui concerne les cahiers de charges et les gentlemen agreement, leur valeur juridique est loin de faire l'unanimité parmi la doctrine.

En ce qui concerne la phase de co-construction les partenaires peuvent faire appel à des statuts leur permettant d'institutionnaliser leurs rapports pour leur permettre, en principe, de créer et repartir de la valeur de façon équitable et juste. Ils peuvent ainsi en France constituer des Unions d'Economie Solidaire ou des Groupes d'Intérêt Economique. L'inconvénient de la première solution est une fois encore la préséance d'un type d'acteur sur les autres[138]. La deuxième solution ne semble pas plus viable et ne dissipe pas les doutes que nous avons exprimés auparavant au sujet de l'adéquation des statuts juridiques existante à la dynamique des alliances (cf. *supra*). En effet, selon l'article 251-1 du code de commerce : « Le but du groupement est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité (…) son activité doit se rattacher à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci ». Pour pouvoir utiliser ce dispositif, il faudrait donc que l'association partenaire ait une activité économique. Au regard des alliances étudiée ceci nous semble risqué.

Enfin pour la phase de déploiement du projet d'innovation sociétale qui correspond à un changement d'échelle de celui-ci à travers son industrialisation par « irrigation », les partenaires pourraient recourir à des Groupes d'Intérêt Public ou s'appuyer sur d'autres acteurs tels que des PTCE, des Pôles de Compétitivité, des Agences de développement, des fondations territoriales, etc. Cette dernière possibilité est développée plus bas autour de la question de la diversité des dispositifs locaux réunissant des acteurs de natures différentes (Associations, Entreprises, Pouvoirs Publics, etc.). Précisons cependant que les Groupes d'Intérêt Public semblent être un véhicule pertinent pour les

[137] L'avantage du premier dispositif au regard du partenariat de coopération économique est l'existence des clauses dites « sociales ». Elles permettent à des personnes rencontrant des difficultés socioprofessionnelles de saisir l'opportunité d'un marché public pour s'engager dans un parcours d'insertion durable, via la mise en situation de travail auprès des entreprises retenues pour l'exécution des marchés publics.

[138] L'union d'économie sociale est un statut juridique créé en 1983 pour permettre aux associations, coopératives et mutuelles de monter des projets communs ou des partenariats avec les collectivités locales, dans lesquels elles ont vocation à rester majoritaires. Coopératives à capital variable (sous forme de société anonyme ou de société à responsabilité limitée), les UES fonctionnent sur le modèle un associé* = une voix ; par ailleurs, 65 % des droits de vote doivent appartenir à des organisations de l'économie sociale

alliances étudiées en ce qu'ils permettent de réunir des organismes publics et privés pour répondre à une mission d'intérêt général à but non lucratif en mettant en commun un ensemble de moyens[139]. Ceci étant dit les problématiques que nous avons descellées auparavant notamment en matière de gouvernance, de création et de répartition de la valeur et de prise de décisions sont d'actualité dans le cadre de ces groupements aussi. En effet, la majorité du capital ou du moins des droits de vote doit être aux mains des personnes publiques participant à ces groupements.

Face à ces constats, il convient aussi de s'interroger sur la pertinence d'adapter des solutions étrangères aux spécificités françaises.

Section II: S'inspirer des solutions étrangères :

Comme l'a mis en avant M. Hugues Sibille, Président du Comité National Consultatif sur l'Investissement à Impact Social, lors de son intervention à la conférence co-organisée par Le RAMEAU et Convergences autour de l'accompagnement des projets à forte utilité sociétale, la tendance pragmatique anglo-saxonne leur permet d'adopter des solutions plus opérationnelles aux problématiques en cause. A cette conférence, M. Sibille parlait d'impact social mais sa remarque est tout aussi valable lorsqu'il s'agit de mettre au point des structures ayant un objectif d'utilité sociétale mais fondée sur un modèle économique pérenne. Ainsi aux Etats-Unis ont mis au point une figure particulière d'entreprise permettant de mener à bien cet objectif, il s'agit de la Low-profit Limited Liability Company (L3C)[140]. Il s'agit d'une forme d'entreprise qui combine la flexibilité fiscale et légale des limited liability companies (Sociétés Anonymes à Responsabilité Limitée), l'impact social des organisations à but non lucratif et l'image de marque et le marché de l'entrepreneuriat social. De manière plus contraignante, il existe la figure de la *Benefit Corporation* (B-CORP), qui est une forme d'entreprise créée pour des organisations à but lucratif qui souhaitent inclure des considérations sociales et environnementales dans leur processus de décision et notamment en les considérant quelque chose de plus que des simples externalités de leurs activités. Ainsi en acceptant ce statut, une entreprise vise à créer des bénéfices sociaux positifs en matière sociale et environnementale en plus des résultats financiers positifs. En cas de doute opposant les actionnaires aux dirigeants, c'est aux tribunaux d'évaluer la réalisation de l'objet social[141].

---

[139] Loi du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit articles 98 à 117.
[140] Jim Witkin, "The L3C: A More Creative Capitalism". The Triple Pundit, 2009 disponible sur http://www.triplepundit.com/2009/01/the-l3c-a-more-creative-capitalism/
[141] Pour plus de détails sur leur création et leur fonctionnement voir http://benefitcorp.net/.

Malgré l'intérêt que réveillent ces statuts, il nous semble qu'ils sont plus adéquats pour accueillir l'entreprenariat social que des alliances d'innovations sociétales. C'est ainsi qu'ils sont présentés par ailleurs dans leur pays d'origine. Si l'entrepreneuriat social est une piste prometteuse pour lutter contre des fragilités sociétales, les données quantitatives que nous avons citées en introduction nous poussent à dire que parallèlement à ce type de partenariat il faut encourager les alliances entre acteurs « classiques » à savoir associations, entreprises autres que celles de l'ESS et pouvoirs publics.

Dans la même ligne que l'entrepreneuriat social, les solutions que nous allons étudier à continuation envisagent d'élargir des concepts afin de les rendre aptes à accueillir des initiatives multi-acteurs avec des objectifs économiques mais aussi sociétaux.

Chapitre II : Des outils nouveaux pour permettre aux partenaires de co-construire :

Parmi ces outils deux nous paraissent particulièrement pertinents au regard des constats que nous avons effectué dans la deuxième partie. Le premier correspond au souhait manifesté par B. Segrestin et A. Hatchuel de définir l'entreprise en droit français (Section I). Le deuxième est une nouvelle catégorie de contrats porté par J.-F. Hamelin, à savoir le contrat-alliance (Section II).

Section I : Définir l'entreprise en droit français :

Blanche Segrestin et A. Hatchuel proposent de définir l'entreprise en droit français afin de dépasser son but actuel et pouvoir mettre en conformité son objet avec la diversité d'intérêts qui gravitent autour de celle-ci. De la même façon, cette définition permettrait d'incorporer ses parties prenantes en son sein[142]. Concernant le premier point les auteurs rappellent qu'en droit français c'est la société qui est définie et non pas l'entreprise[143]. Ce vide et l'évolution de notre modèle économique a permis aux actionnaires de se présenter comme propriétaires de l'entreprise alors qu'ils ne sont que propriétaires que d'un certain pourcentage des parts sociales. Ceci leur a permis de désigner cependant les dirigeants des entreprises qui au lieu de penser au développement de celle-ci se sont tournés vers la réalisation d'une plus-value actionnariale en augmentation permanente. Pour pallier à ce phénomène issu de la financiarisation de notre économie et ayant eu les conséquences mises en lumière plus haut (cf. *supra*) les auteurs étudiés proposent de créer une « entreprise à progrès

[142] B.Segrestin et A. Hatchuel, Refonder l'entreprise, *op.cit.*
[143] Sur ce point les auteurs sont rejoints par Cécile Renouard voir entre autres : « L'entreprise est avant tout un projet collectif », Les échos, 2011 : http://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/Cecile-Renouard-L-entreprise-est-avant-tout-un-projet-collectif-2013-11-21-1064226

collectif »[144]. Le périmètre du dispositif semble encore loin, cependant ces concepteurs ont réussi à définir les axes directeurs d'une telle organisation. Le premier est que cette entreprise devrait avoir comme « objectif d'accroitre ou de recréer les potentiels individuels et collectifs désignés par ses membres », par exemple développer des nouveaux marchés mais aussi accroître les compétences individuelles. De la même façon, elle est ouverte à un tous les individus qui ont « contracté avec elle des engagements réciproques relatifs à des flux d'activité et donnant lieu à des contributions et des rétributions ». Il s'agit donc d'une entreprise avec un périmètre très large. Dans ce contexte, la gestion de l'entreprise n'est cependant pas ouverte à tous les contributeurs mais conditionnée au potentiel individuel mis en commun. Celui-ci est donc la clef de voûte de la gestion mais aussi du partage de la valeur créée. Ainsi pour les auteurs « le modèle proposé conduirait à ne confier la gestion qu'à ceux qui engagent un potentiel individuel ». Cependant pour éviter, qu'une dynamique trop volatile s'installe à l'intérieur de cette organisation, ces apporteurs devraient témoigner d'un engagement effectif à l'égard de l'entreprise symbolisé par un potentiel minimum engagé, une durée suffisante de celui-ci et l'acceptation de conditions particulières à l'entrée et à la sortie en fonction de la nature de l'apporteur. Enfin les droits de vote seraient relativisés « à proportion des potentiels mis en commun », le tout afin de faire primer l'intérêt de l'entreprise sur celles des apporteurs. Ce dernier serait déposé entre les mains de ses dirigeants qui se verraient affecter « des droits de vote pendant leurs mandats ». A notre sens cette solution présente des inconvénients multiples qui s'expliquent par le caractère avant-gardiste de son positionnement. En ce qui concerne le sujet qui est le nôtre, elle présente surtout le défaut d'élargir le périmètre des entreprises, tant matériel que personnel, au-delà de ce qui nous semble souhaitable pour le développement des alliances étudiées. Par ailleurs, sa mise en œuvre semble dépendre des critères difficiles à définir. En effet quelles conditions permettraient d'établir un engagement effectif et des apports significatifs en potentiels au profit de l'entreprise. La question se pose aussi de savoir si les dirigeants sont en mesure de pondérer seuls les apports de chacun. Enfin le risque existe que ce système de fonctionnement puisse conduire à une sorte de « méritocratie d'entreprise » où les plus engagés seraient à la fois décideurs et apporteurs privilégiés et les autres qui n'auraient pas les moyens (financiers, humains, intellectuels, etc.) des laissés pour compte.

Dans le cadre de ce chapitre un autre outil peut être envisagé pour servir de véhicule aux alliances d'innovation sociétale et ce, sur l'ensemble du cheminement partenarial. Il s'agit du contrat-alliance.

[144] Les auteurs proposent aussi de créer une société à objet social étendu très proches de la B-Corp et des L3C voir B.Segrestin et A. Hatchuel, « La Société contre l'Entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif », 2007 disponible sur http://www.cairn.info.

Section II : Le contrat alliance : Un moyen pour organiser les droits et devoir des partenaires et pour structurer leurs relations:

L'idée d'utiliser cette catégorie de contrats pour les alliances étudiées revient à M. Augustin Gille[145]. Cette possibilité implique avant toute chose que la notion soit reconnue. En effet, ce type de contrat serait conclu lorsque des alliés décideraient d'exercer une activité commune. Ceci conduit avant tout à reconnaître que le contrat n'est pas juste un véhicule pour les échanges (cf.*supra*) De même, il faudrait que la qualification de statuts, quasi contrats, actes collectifs et autres notions des actes couverts par les contrats-alliance cesse. Les avantages de cet outil au regard des alliances étudiées reposent d'une part sur l'organisation des droits et devoirs des alliés en fonction de la finalité de l'alliance et d'autre part sur les effets que celui-ci produit. En ce qui concerne la première, juridiquement le contrat alliance implique une identité entre la cause et l'objet du contrat. C'est-à-dire que l'objectif de l'alliance doit être la raison objective et subjective pour laquelle les associations, les pouvoirs publics et les entreprises s'allient. Ce type d'instrument est en phase avec la dynamique des alliances étudiées puisqu'il permet de mettre au centre de la relation contractuelle l'objectif commun des alliés mais aussi les objectifs spécifiques de chaque partenaire qui auront été acceptés comme objectifs de l'alliance (cf. *supra* : Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats). Dans ce cadre le contrat-alliance a des effets essentiels, puisqu'il donne lieu à l'agrégation des engagements des alliés et à une distribution des résultats escomptés par ceux-ci en fonction du degré d'accomplissement des objectifs précités. De la même façon, il permet d'instaurer des organes délibératif et exécutif voire une personne morale qui représentent les alliés devant les tiers et dont les actes leur sont opposables.

Cette solution nous semble jusqu'à maintenant la plus viable mais l'acceptation d'une nouvelle notion/catégorie de contrat n'est pas quelque chose qui se fait rapidement.

Ayant constaté qu'il n'existe pas aujourd'hui de solution pour répondre intégralement aux enjeux soulevés par les alliances d'innovation sociétale, il convient à ce stade d'adopter une démarche encore plus prospective.

Chapitre III: Créer un cadre favorable aux alliances entre pouvoirs publics, associations et entreprises :

Un cadre favorable au développement des alliances doit à notre sens articuler des forces complémentaires (Section I) en développant, entre autres, des solutions de gouvernance multipartite

[145] Augustin Gille, Le rôle des alliances entre associations d'intérêt général et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation social*, op.cit.*

qui permettent aux pouvoirs publics, aux associations et aux entreprises de travailler ensemble (Section II).

Section I : Articuler des forces complémentaires :

L'articulation de ces forces complémentaires doit se faire tant du point de vue théorique que pratique. L'articulation la plus importante est, à notre sens, théorique et représente deux modes d'action complémentaires pour répondre à des fragilités sociétales. Le premier est la dynamique du « bien commun ». Selon Le RAMEAU, il désigne « la participation des acteurs de la société civile à un intérêt supérieur à la somme des intérêts individuels concernés. Elle correspond à la capacité des acteurs à être individuellement et collectivement force de proposition auprès des autorités légitimes pour porter l'intérêt général »[146]. Il est important de signaler que ces initiatives se coulent souvent dans un moule associatif permettant à ces citoyens d'organiser leurs actions afin d'augmenter leurs impacts. Pour reprendre un terme en vogue en ce moment on peut dire que cette logique est « *bottom up* » : elle vient du bas de la pyramide et elle est légitimé par le fait que la solution proposée l'est par ceux-là même qui en bénéficient (ou des personnes très proches des bénéficiaires). Parallèlement à cette dynamique il existe une autre, celle de l'intérêt général. Pendant très longtemps en France sous l'effet de la doctrine volontariste l'intérêt général a été considéré comme un monopole d'Etat. Aujourd'hui différentes évolutions réinterrogent certains aspects de cette exclusivité. En effet, la décentralisation, l'autonomisation croissante de la société civile et la contestation de la légitimité de l'Etat pour contrôler la vie sociale posent la question de la définition et de l'application de l'intérêt général[147]. Face à ce phénomène, Le Rameau s'est saisit de cette question et a co-piloté un groupe de réflexion pluridisciplinaire afin d'aborder les différentes dimensions de celui-ci. Une note de réflexion collective résultant du travail de cette équipe paraîtra bientôt. Malheureusement ce n'est pas dans le cadre de ce mémoire qu'on peut retracer les riches débats que la question de l'intérêt général peut relever. Rappelons que la question de son articulation avec le bien commun se pose uniquement dans le cadre de cette étude en tant que vecteur d'alliance pour les entreprises, les associations et les pouvoirs publics. Ainsi sans vouloir être exhaustifs rappelons juste qu'est d'intérêt général « ce qui est défini comme tel par une autorité jugée compétente pour arbitrer en la matière. En France, il s'agit de l'intérêt collectif défini et régi par les pouvoirs publics. Contrairement au bien commun, la dynamique en œuvre est « top down», c'est-à-dire qu'elle vient des autorités. Le présent mémoire ne vise en aucun sens à remettre en cause une telle réalité. Elle est fondée sur des faits historiques et culturels

[146] Le RAMEAU, Référentiel du Modèle d'Investisseur Sociétal, *op.cit* p.77.
[147] Etude sur la Rénovation de l'intérêt général en France, (dir.) P-H. Dutheil et A. Vaccaro, Sciences Po et Ernst & Young, 2013.

propres à la France et bien ancrées dans l'imaginaire collectif. Cependant il envisage de mettre en dialogue ces deux dynamiques afin d'articuler les initiatives ascendantes et descendantes. Pour ce faire il nous semble pertinent de réfléchir à des moyens pour définir de manière démocratique et co-construite la finalité de l'intérêt général. Rappelons que cette notion est par essence plastique et que sa richesse est justement sa capacité à évoluer et à s'adapter à différents contextes[148]. Dans cet ordre d'idées il convient de créer des espaces particuliers où puissent s'exercer des expérimentations visant à concrétiser cette articulation et à rendre visible les complémentarités entre les pouvoirs publics et les organisations du secteur privé.

En effet, l'articulation entre ces forces complémentaires doit aussi se faire de manière plus concrète en permettant à ceux qui le souhaitent de collaborer en dehors d'un cadre légale trop rigide qui empêche l'apparition de solutions innovantes en matière sociétale. Cette possibilité pourrait être atteinte à travers le droit à l'expérimentation demandé par M. François Soulage. Malheureusement, comme le montre Marguerite Bergès dans son rapport d'expertise, la situation actuelle en ce qui concerne le droit d'expérimentation est pour le moins déroutante[149]. Il n'existe tout simplement pas un dispositif systématique au niveau national pouvant être actionné pour présenter une demande. Pour reprendre une formule galvaudée et qui en droit n'a pas de sens, on pourrait dire que ce droit n'est pas opposable ou ne l'est qu'à titre exceptionnel. La procédure pour avoir accès à ce droit est longue et lourde. En effet, ça passe par un décret. Par définition, les démarches à faire sont multiples et les interlocuteurs le sont tout autant. Les effets de cet acte juridique sont par contre très limités dans le temps et dans l'espace. Ceci sans compter les retards et autres désagréments qui peuvent surgir comme dans toute démarche administrative. Pour pouvoir apporter une solution, nous sommes de l'avis qu'un éventuel droit à l'expérimentation doit être facile à demander : un guichet unique et peu de barrières à l'entrée (notification ou déclaration électronique). Il devrait aussi avoir une portée large : une plateforme nationale unique permettant d'agit sur différents territoires sans avoir à représenter une demande. De la même forme, elle doit pouvoir être déclinée sur différents échelons territoriaux et produire ses effets à chacun de ces derniers en fonction de ses compétences. Le tout en permettant de donner une visibilité aux porteurs du projet à travers un label donnant droit à des financements et des aides spécifiques au regard des besoins que nous avons présentés auparavant.

[148] Voir entre autres Conseil d'Etat, Réflexions sur l'intérêt Général, 1999.

[149] M. Bergès, Quel cadre juridique pour les alliances d'innovation sociale, op. cit. p. 31. Pour plus d'informations sur le droit à l'expérimentation législative voir la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 (art. 37-1 et 72 al. 4) et sur le droit à l'expérimentation réglementaire voir La loi organique du 1er août 2003 (art. LO1113-1 à LO1113-7 CGCT).

Par exemple à travers une plateforme de participation financière allant du don à la prise de participation en passant par différentes formes de prêt.

Ces pistes concernant le cadre général où les entreprises, les associations et les pouvoirs publics, pourraient co-construire ayant été posées, il convient maintenant d'étudier la condition *sine qua non* pour permettre que ce travail multi-acteurs ait lieu, à savoir le développement de solutions de gouvernance multipartite.

Section II : Favoriser des solutions de gouvernance multipartite:

Comme nous l'avons vu plus haut, la période actuelle est riche en changements pour les collectivités territoriales. Les enjeux auxquels elles doivent répondre sont de plus en plus nombreux et profonds. Les outils mis à leur disposition pour mener à bien leurs missions ont aussi évolué. Enfin leur écosystème a beaucoup changé depuis le début des années 2000. Ce faisceau de facteurs ne va pas sans conséquences sur leurs modes de gouvernance. En effet, l'augmentation quantitative des défis auxquelles elles doivent répondre jointe à la complexité croissante de ceux-ci les incite à ouvrir leurs portes à des nouvelles parties prenantes, telles que les entreprises et les organisations non lucratives, pour pouvoir y répondre (cf. *supra*) Le contexte actuel de rationalisation de l'organisation et de l'action publique avec notamment l'assainissement de leurs deniers, les invite à reconsidérer leurs modalités d'interaction avec les organisations précitées. L'influence du droit européen les pousse à déléguer de plus en plus de service. Dans cet ordre d'idées le passage progressif du subventionnement à la mise en concurrence de leurs prestataires, à travers l'outil qu'est le marché public, est significatif. De la même façon, la nécessité de mettre en place des initiatives pour opérer progressivement une transition écologique et le développement de nombreux outils numériques posent des nouveaux défis entre leurs bras auxquels elles ne sauraient répondre à toutes seules. La réforme territoriale en cours vise à leur permettre de mener à bien leurs missions à travers une distribution plus claire de leurs compétences et une organisation conforme à l'ampleur des défis auxquelles elles doivent répondre mais elle ne saura pas produire les effets escomptés si les collectivités ne sont pas en mesure, de travailler étroitement avec des organisations de la société civile pour répondre aux défis de leurs territoires.

Comme on a pu l'observer lors de la préparation du RAMEAU au LH Forum au Havre le 16 septembre 2015, le multiplicité des dispositifs locaux visant à permettre à des acteurs de natures diverses de travailler ensemble témoigne dans une certaine mesure de cette volonté de travailler ensemble. Sans vouloir être exhaustifs on peut citer les Agences de développement (rattachées à la région), les pôles de compétitivité (animés par les entreprises), les PTCE (animées par les structures de l'ESS), les

fondations territoriales (animées par des philanthropes), les Communautés d'Universités et d'Etablissements, les grappes d'entreprises, et enfin les Conseils Régionaux Economiques, Sociaux et Environnementaux (CESER). Le premier constat est que ces dispositifs ne dialoguent pas entre eux entre autres parce qu'il n'existe aucun moyen légal pour les faire interagir. Le deuxième plus grave est que bien que ces dispositifs regroupent des acteurs publics, privés non lucratifs, privés lucratifs ils présentent des gouvernances très hiérarchiques. En effet, dans tous les cas les acteurs décisionnaires dans les organes décisionnels sont les acteurs censés organiser le réseau : acteurs de l'ess, entreprises classiques, directeurs d'établissements, etc. Ceci alors même que leur mission sont souvent très proches et des fois se chevauchent : développer le tissu économique, développer des formations adaptés à celui-ci, créer des emplois, donner des moyens techniques, financiers, humains pour explorer des nouveaux marchés, etc.

Il apparaît donc que tant les dispositifs locaux visant à faire collaborer des acteurs de natures diverses de gouvernance que les dispositifs de gouvernance territoriaux sont invités à faire évoluer pour mieux atteindre leurs objectifs. A notre sens, il apparaît que deux grandes dynamiques pourraient contribuer à cette évolution. La première concerne l'articulation entre les différents acteurs locaux et la deuxième la rationalisation des dispositifs existants. En ce qui concerne la première, il faut constater que la recomposition des compétences entre différents échelons de l'organisation territoriale et l'affirmation progressive d'une diversité d'acteurs qui veulent répondre de manière conjointe aux fragilités de leur territoire appel un positionnement différent de ces acteurs dans leur relations réciproques. En effet, les complémentarités de leurs ressources et de leurs compétences ainsi que leur légitimité respective au regard des objectifs à atteindre appel à une collaboration moins centrée et plus fédérée. En ce qui concerne la deuxième il est important de partir du postulat que semble se confirmer progressivement dans l'ensemble de l'Europe, selon lequel la gouvernance territoriale sera de moins en moins centralisée et de plus en plus multipartite. Ceci a pour conséquence que tout effort de rationalisation des dispositifs locaux implique une association importante, des parties prenantes à l'élaboration et mise en œuvre des décisions publiques.

Conclusion de la partie :

Il n'existe pas aujourd'hui de solution claire pour permettre de répondre aux enjeux soulevés par les alliances d'innovation sociétale. Cependant des pistes existent pour changer la donne. Nous sommes de l'avis que ce changement ne pourra pas se produire qu'à condition de mettre en relation ces différents acteurs afin qu'ils puissent apprendre à se connaître. Il faut dès lors mettre à leur disposition des moyens concrets pour qu'ils puissent répondre collectivement aux défis de notre siècle. Il en est ainsi des dispositifs locaux dans lequel la gouvernance n'est pas l'apanage d'un type d'organisation

particulière mais bien au contraire un véhicule de dialogue visant à accepter l'autre dans sa différence et partant dans sa richesse.

Conclusion Générale :

A la fin de ce mémoire, on pourrait être découragé par les constats auxquels il nous a conduit mais cette réaction serait erronée. Les alliances entre entreprises et associations sont récentes et ont besoin d'efforts divers pour se confirmer et se généraliser afin de permettre à ces deux catégories d'organisations d'apporter leur contribution aux initiatives pour répondre aux fragilités croissantes qui mettent à l'épreuve notre société et nos valeurs. La participation des pouvoirs publics est encore plus récente et prend aujourd'hui des formes variées qui seront amenés à évoluer, on l'espère, dans le sens d'une plus grande interaction entre ceux-ci et la société civile (*lato sensu*). Dans cette perspective, faute de disposer d'outils concrets (cela serait précoce) il est important de proposer une vision générale permettant de confirmer leur place en tant qu'acteurs déterminants de notre avenir.

Le message que nous souhaitons transmettre à travers ce mémoire est foncièrement optimiste est c'est qu'il existe une alternative à la façon dont nous répondons aujourd'hui aux fragilités qui nous minent. Cette alternative est déjà en marche. Elle se base non seulement sur ce que nous considérons être bon, le « bien » mais aussi sur la façon dont nous le produisons, c'est-à-dire le « lien » qu'il crée entre des acteurs certes différentes mais appartenant à une même société.

Il nous appartient aujourd'hui à travers des efforts soutenus et un travail rigoureux de donner à cette alternative l'ampleur que les défis auxquels nous devons faire face impliquent. Pour ce faire il n'existe pas de solution « clefs en main » mais bien au contraire des méthodes permettant d'acheminer l'intuition vers des solutions concrètes. Il nous appartient de les co-construire. Les changements qu'elles impliquent ne doivent pas nous décourager car le futur que l'on désir les justifie largement.

Dans ce contexte on a beaucoup parlé des conditions objectives pour que des projets d'innovation sociétale se développent, fassent leur preuve de concept et trouvent des alliés pour changer d'échelle. Nous ne voulons pas conclure ce travail sans accorder une place privilégiée au temps. Des années sont nécessaires pour comprendre la complexité des enjeux à traiter et la complémentarité des ressources à mettre en œuvre pour y répondre. Ceci à comme conséquence que parallèlement aux efforts pour accompagner les porteurs de projet de court terme il semble convenable de développer des méthodes d'accompagnement de projets dont les fruits ne seront mûres qu'à moyen voire long terme.

Enfin, en dehors des considérations propres aux alliances étudiées, nous souhaitons aussi mettre en valeur, la notion d'alliance en tant que telle. Pour faire évoluer nos sociétés vers plus de durabilité et plus de résilience, il faut générer les conditions pour créer une altérité. Ceci implique de travailler ensemble en tant qu'alliés et surtout de comprendre que les fragilités ne sont une faiblesse que tant qu'on essaye d'y répondre seul.

BIBLIOGRAPHIE

- **Sites internet :**

- Ministère de la Ville, de la jeunesse et des sports : http://www.associations.gouv.fr/
- Réseau des Collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire : http://rtes.fr/
- Institut National de la Statistique et des études économiques : http://www.insee.fr/fr/
- Mouvement des Entrepreneurs Sociaux : http://mouves.org/
- Commission européenne : ec.europa.eu
- Le comptoir de l'innovation : http://www.lecomptoirdelinnovation.com
- Persée : Portail de revues en sciences humaines et sociales : http://www.persee.fr
- Revue internationale de l'économie sociale : www.recma.org
- Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : http://www.orse.org/
- Le blog Dalloz dédié à la réforme du droit des obligations : http://reforme-obligations.dalloz.fr/2015/04/27/les-classifications-du-contrat/
- Site officiel de l'Union Européenne : www.europa.fr
- Organisation International du Travail : www.oit.com
- Observatoire des inégalités : http://www.inégalités.fr

- **Ouvrages, thèses et Mémoires :**

- J.-B. Say, Traité d'économie politique, 1803.
- Les politiques publiques, Suzanne Maury et alii, La documentation Française, 2013.
- Stratégie et Financement des entreprises sociales et solidaires, Rue de l'échiquier, 2014.
- Mémento Associations, fondations, congrégations et fonds de dotation, Ed. Francis Lefebvre, 2014/2015.
- Guide de dirigeant d'association, Juris, 2013.
- L'efficacité économique au service de l'intérêt général, Rue de l'échiquier, 2012.
- Droit Civil, Les Obligations, L'Acte Juridique, J. Flour et alii, Armand Collin, 2004.
- Droit Civil, Les Obligations, L. Aynès et alii, LGDJ, 2013.
- Droit du Travail, François Gaudu, Dalloz, 2013.
- Cours de Droit Administratif, J. Morand – Deviller, Montchrestien, 2013.
- Droit Public des Affaires, Sophie Nicinski, Montchrestien, 2014.
- Droit Fiscal Général, Ludovic Ayrault et Jean Lamarque, LGDJ, 2014.
- Droit Fiscal des Affaires, D. Gutmann, LGDJ, 2014.
- Intérêt Général, Que peut l'entreprise ?, Institut Montaigne, 2014.
- Le Contrat-Alliance, J-F Hamelin, Thèse Paris II, 2010.
- Le rôle des alliances entre associations d'intérêt général et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale, Mémoire ICP Master 2 ESLM, 2014.
- Cécile Renouard, Ethique et Entreprise, Ed. de l'Atelier, 2013.
- Blanche Ségrestin, Refonder l'Entreprise, Seuil, 2012.
- Durkheim, Les Règles de la Méthode Sociologique, Revue Philosophique 1894.
- Intérêt général, Que peut l'entreprise, Institut Montaigne, sous la dir. J. Damon, Manitoba/ Les Belles Lettres, 2013.
- Pierre Rosanvallon, La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance, Seuil, coll. « Points Essais », 2006
- Mutations Socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation, dir. J.-P. Aubert, IAE Paris, 2014.
- J.A. Schumpeter, Le cycle des affaires, 1939.
- Ali Kazancigil, La Gouvernance, Armand Collin, 2010.
- Fouillée, L'idée moderne du droit, 1878.

- **Guides, Articles et Rapports:**

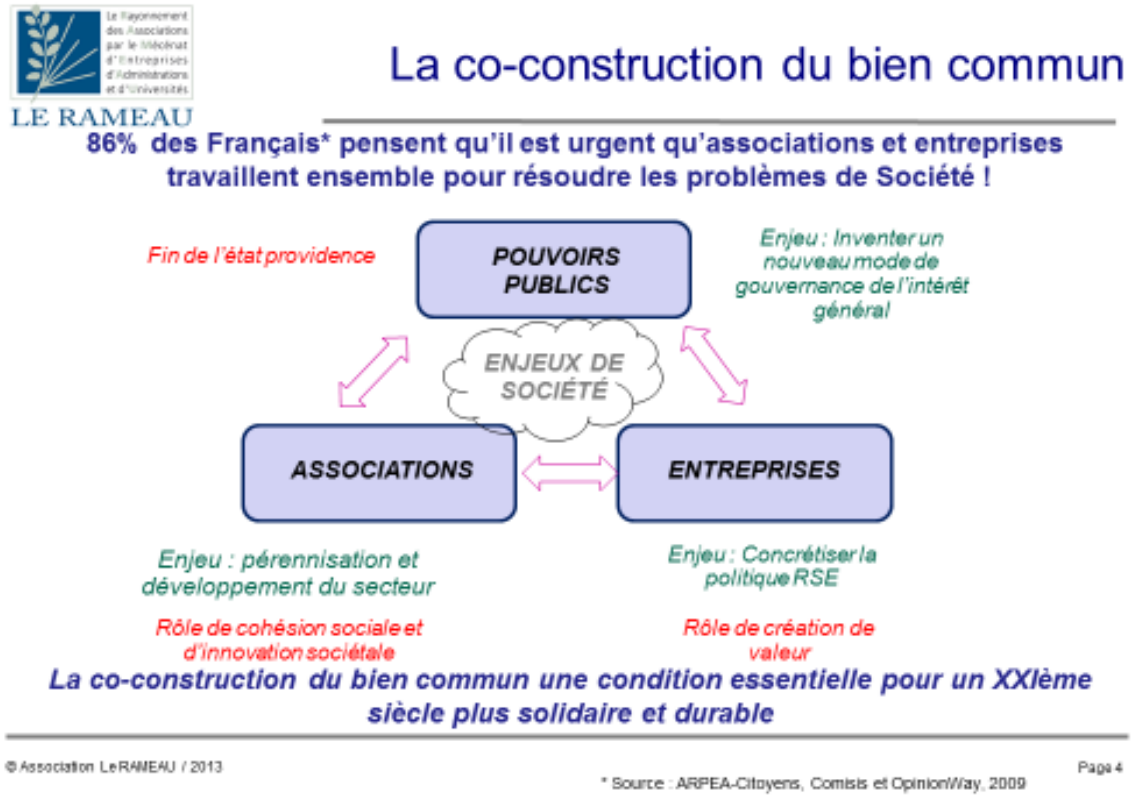
- M. Bergès, Rapport d'expertise commandité par Le RAMEAU, Quel cadre juridiques pour les alliances d'innovation sociale ?, Sciences-Po Lilles, 2015.
- C. Bazin et J. Malet, La France associative en mouvement, Recherche et Solidarités, Septembre 2014
- La documentation Française, *Les politiques de lutte contre la pauvreté*, 2013.
- Le RAMEAU, Référentiel d'évaluation de l'utilité sociale, 2015
- Le RAMEAU, Note de Réflexion, Pourquoi investir sur le secteur associatif, Jursi-Associations, 2012
- Le Rameau, « Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale ? », Novembre 2014.
- Le Rameau, Modèle d'investisseur sociétal, Fondation Bettencourt Schueller, 2015.
- Le RAMEAU – MEDEF, Construire Ensemble, 2014.
- Le RAMEAU, « Comment les associations innovent-elles ? », JurisAssociations 485/2013, pp. 28-30.
- Dossier Associations-Entreprises : « Je t'aime moi non plus », in Juris association n°422, Juillet 2010.
- L'évolution du mécénat et des partenariats entre associations et entreprises, IMS-Entreprendre pour la Cité, février 2010.
- Articles généraux sur les partenariats (tendances, objectifs, apports respectifs, typologie).
- Observatoire des relations association-entreprise, état des lieux des partenariats, 2012.
- ORSE et Le RAMEAU, Partenariats stratégiques Entreprises-ONG, 2013.
- Le RAMEAU, La co-construction en territoire, des enjeux à la pratique, 8 janvier 2015
- Les français et l'ESS, Sondage IFOP, 2015.
- CPCA La voix du mouvement associatif, Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs Typologie des modèles de ressources financières, 2014.
- Etude sur la Rénovation de l'intérêt général en France, (dir.) P-H. Dutheil et A. Vaccaro, Sciences Po et Ernst & Young, 2013.
- La responsabilité des dirigeants associatifs, CRESCA, 2012.
- Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale Projet d'avis Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire Version de travail, 2011.
- Intérêt général : les services fiscaux ne font pas la loi, Associations mode d'emploi, n°169, Mai 2015.
- France Stratégie, « Quelle action publique pour demain ? », Rapport avril 2015.
- Voir entre autres, "L'autre économie" : Hors-série Société n°2, Nouvel Observateur, Mars 2014.
- Viviane Tchernonog – Jean-Pierre Vercamer – Les associations entre crise et mutations – Un état des difficultés – Deloitte – Octobre 2012.
- Comisis, Entreprises et territoires, Programme Analyse des Relations et des Partenariats entre Entreprises et Associations, 2011.
- Voir entre autres Kale P. et al., Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital, Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 217 – 237.
- La Fonda, Associations et gouvernance : « Quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? », 2011.
- D. Freams et al. "Contractual Alliance Governance: Impact of different contract functions on alliance performance", in Strategic Alliances in a Globalizing World, Edited by T.K. Das, 01/2011.
- D. Saer, Les vertus de la concurrence, Fondation pour l'Innovation Politique, 2010.

- H. Garrault, Concurrence entre associations, Juris-Associations Juillet 2015.
- F. Petrella et N. Richez Battesti, « Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et place des organisations d'économie sociale et solidaire : regards croisés sur les services de Care en Europe », CAIRN, 2015
- « Indétermination du droit, légitimité des institutions et droit international de l'investissement, dans Arès, M. et É. Boulanger, L'investissement et la nouvelle économie mondiale : trajectoires nationales, réseaux mondiaux et normes internationales, Bruxelles, Bruylant, 2012.
- S. Martin, Pour une réception de la théorie de l'imprévision en droit positif québécois, Les Cahiers du droit, vol. 34, 2, 1993.
- Gérard CHARREAUX Philippe DESBRIÈRES, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88
- A.Alchian et H. Demsetz, « Production, information costs and economic organization », The American Economic Review, vol.62, 1972, p.777-795.
- Jap, Pie sharing in complex collaboration contexts, Journal of Marketing Research, Vol. 38, February, pp.38-39
- Barthélémy J., Création et appropriation de la valeur dans un partenariat : le cas de Disney-Pixar ? Revue Française de Gestion, mai, Vl.32, n°164, pp.141-155.
- Avise, Évaluer l'utilité sociale de son activité, Conduire une démarche d'auto-évaluation, 2007.
- Jim Witkin, "The L3C: A More Creative Capitalism". The Triple Pundit, 2009

- **<u>Colloques :</u>**

- «Tous les secrets du droit de l'ESS», Simplon, 16/12/2014.
- «Quand Performance Sociale et Economique se rencontrent», Collège des Bernardins, 06/05/2015.
- Conférence de Blanche Segrestin, Colloque formes de la propriété et responsabilités sociales, Collège des Bernardins, le 29 avril 2011.
- Aurore Chaigneau & Stéphane Vernac, Repenser la propriété et la responsabilité des personnes morales, Colloque 2012 Collège des Bernardins.

Annexe 1 : Schéma La co-construction du bien commun



Annexe 2. Modélisation des étapes d'une alliance d'Innovation Sociétale

Concrétiser le Partenariat - Dynamique Incrémentale

ENVIE DE TRAVAILLER ENSEMBLE

Quels Objectifs ?

Bien commun : répondre à une fragilité grâce à une R&D sociétale commune.

Objectifs propres à chacun des acteurs.

Association : ressources financières et innovation.

Entreprise : innovation et performance économique.

CO-CONSTRUCTION

Quel Résultat ?

Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités :

- Triple Innovation :

Solution (Produit ou Service) ;

Processus (Chaîne de valeur multi-acteurs) ; et

Modèle Economique (hybride).

DEPLOIEMENT

Quelle Gouvernance Politique ? Comment s'organiser et travailler pour répondre aux besoins de la population ?
(Cohésion sociale, qualité de vie, attractivité, développement économique)

Quelle Gouvernance Opérationnelle ?
Economique, Social et Financière ?

Partager l'Innovation

Quel conventionnement ?

Quels critères ?

Inadaptation des Conventions de Mécénat et de Prestations de Services..

Ressources variées : humaines, matérielles, financières, etc.

Gérer des risques mais sans une structure trop rigide.

Organiser la collaboration entre partenaires : droits et obligations.

Quel modèle?

Quels critères ?

Associations : Acteurs de terrain avec un savoir – faire essentiel mais rarement valorisé.
Entreprise : Ressources pour industrialiser la solution (humaines, financières et relationnelles).

Quel statut est le meilleur pour mettre ensemble ces ressources ?

Quelle répartition de la propriété et des surplus ?
Système Propriété Intellectuelle – Royalties ?

Quels dispositifs ?

Pourquoi ?
Qui ? Echelon territorial ?
Quelle articulation entre les différents niveaux ?
Comment ? Efficience, Efficacité et Rapidité.

Quelle structure de Gouvernance Multipartite ?
Fonctionnement ? Selon quel modèle ? SCIC ?

Annexe 3. Tableau exemplatif des Enjeux des partenariats entre Associations d'Intérêt Général et Entreprises Responsables:

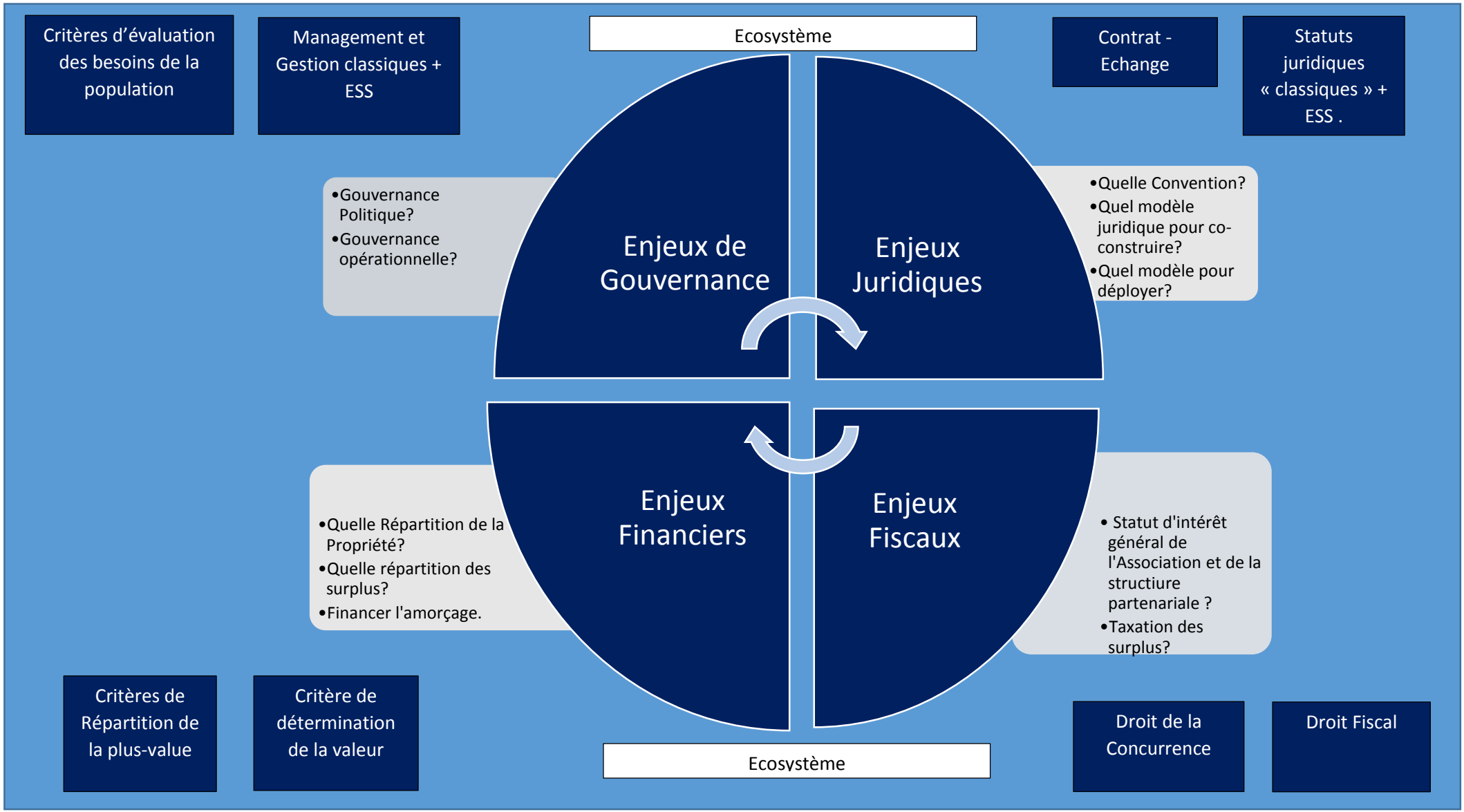
Phase du Partenariat/ Nature de l'enjeu	Envie de Travailler ensemble	Co-construction	Déploiement	Solutions Envisagées
Enjeu Juridique	Conventionnement adapté : ni trop rigide ni trop flexible. Conventions de Mécénat et de Prestation de services inadaptées.	Structure juridique pour rendre la collaboration possible entre les partenaires. Propriété de ce qui est produit ?	Relation juridique entre les pouvoirs publics et la gestion opérationnelle. Structure juridique qui permettre une Gouvernance opérationnelle multipartite, des règles de fonctionnement démocratique, etc.)	GIE, GIP, DSP, Marché Public, etc. SCIC Poser les conditions d'un véritable droit à l'expérimentation articulant niveau national et local.
Enjeu Fiscal	Remise en cause du statut d'Intérêt Général de l'Association au regard de la loi et jurisprudence française, déterminées par la réglementation européenne.	Est-ce que la structure partenariale est d'intérêt général ? Compenser le risque plus élevé et la moindre rentabilité (Ratio doublement pénalisant) à travers de incitations fiscales ?	Taxation des surplus en fonction du régime fiscal applicable à la structure juridique.	Inciter les alliances à travers des dispositifs fiscaux encourageants et stables à l'exemple du Crédit Impôt Recherche.
Enjeu Financier	Financer l'amorçage de la collaboration. Association et Entreprise : Responsabilité financière possible des responsables en cas de faillite, cessation de paiement ou toute autre déroute financière.	Valorisation des apports de chacun des partenaires. Valorisation de l'innovation sociale Répartition des fruits de la collaboration en prenant en compte les spécificités de chacun et de la relation partenariale : association : connaissance de terrain qui n'est pas considérée un actif alors qu'il est essentiel. Entreprise : moyens pour industrialiser la solution.	Règle de répartition des surplus afin de garantir la pérennité de l'activité : attribution automatique aux réserves et à l'actif, etc.	Démocratiser la finance solidaire tant auprès des consommateurs / salariés / épargnants que des structures d'investissements (investisseurs et entreprises), Donner accès à l'innovation sociétale aux dispositifs de droit commun ouverts à l'innovation technologique : OSEO, Innover avec de nouveaux outils : FISE, Social Impacts Bonds… Etendre le périmètre de la finance solidaire : notamment au travers de l'Assurance Vie.

Annexe 4. Schéma Enjeux-Ecosystème-Solutions

Démarches de démocratie participative-Structure de Gouvernance Multipartite

Solutions possibles

Contrat Alliance – Définition de l'Entreprise



Critères pour mieux valoriser les apports non financiers

Solutions possibles

Mouvement Ascendant – Descendant
bien commun – Intérêt Général
Droit à l'expérimentation