Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS

Vincent HELFRICH
Professeur Associé au Groupe Sup de Co La Rochelle
IRIST (Strasbourg)
E-mail : helfrichv@esc-larochelle.fr

Marie-Noëlle RIMAUD
Professeur Associé au Groupe Sup de Co La Rochelle
CEREGE (Poitiers)
Adresse : 102 rue de Coureilles - Les Minimes17024 La Rochelle Cedex 1 France
E-mail : rimaudmn@esc-larochelle.fr

Cécile DUPRE LA TOUR
Responsable du Labo régional des partenariats
Alsace Active
Adresse : 21 Boulevard de Nancy, 67000 Strasbourg
E-mail : cduprelatour@alsaceactive.fr

Résumé

Cette communication a pour objectif d'expliquer en quoi les partenariats entreprises/associations peuvent constituer des intermédiaires hybrides (au sens de Callon 1991) d'une amorce de concrétisation de la Responsabilité Sociétale pour les entreprises et d'un rapprochement entre l'ESS et la RSE, notamment en favorisant un transfert de connaissance entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Cette recherche part du terrain des partenariats et de ses « faits étonnants », qui permettent de formuler des conjectures théoriques sur les mécanismes à l'œuvre, pour aboutir in fine sur des implications pour ce terrain, selon une approche par abduction. Nous montrerons notamment comment les partenariats permettent à la fois de concrétiser certaines attentes du référentiel international ISO 26000, en terme d'opérationnalisation de la Responsabilité Sociétale, et comment ils peuvent rapprocher des acteurs de l'ESS et de la RSE.

Mots-clés : RSE et ESS, partenariat, ISO 26000

Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS

Résumé

Cette communication a pour objectif d'expliquer en quoi les partenariats entreprises/associations peuvent constituer des intermédiaires hybrides (au sens de Callon 1991) d'une amorce de concrétisation de la Responsabilité Sociétale pour les entreprises et d'un rapprochement entre l'ESS et la RSE, notamment en favorisant un transfert de connaissance entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Cette recherche part du terrain des partenariats et de ses « faits étonnants », qui permettent de formuler des conjectures théoriques sur les mécanismes à l'œuvre, pour aboutir in fine sur des implications pour ce terrain, selon une approche par abduction. Nous montrerons notamment comment les partenariats permettent à la fois de concrétiser certaines attentes du référentiel international ISO 26000, en terme d'opérationnalisation de la Responsabilité Sociétale, et comment ils peuvent rapprocher des acteurs de l'ESS et de la RSE.

Introduction

Depuis sa publication en 2010, la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale a connu une diffusion significative au niveau internationale. La norme a été transposée comme norme nationale dans 55 pays et traduite dans 27 langues. Celle-ci est également reconnue[22] institutionnellement (Union Européenne, Nations Unies) et des outils plus anciens se sont adaptés ou associés à elle, parfois à l'aide de documents de correspondance[23] (Global Reporting Initiative, Pacte Mondial). Du côté des utilisateurs, de nombreuses entreprises (plutôt des grandes) font référence à la norme dans leur communication, l'utilisent dans leurs démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), voire ont recours à une validation externe (évaluation) de leur cohérence avec la norme. Ces signaux forts montrent que cette norme tend à s'imposer aux différents acteurs institutionnels, comme une référence en matière de définition et d'opérationnalisation de la RSE, contribuant à une dynamique de diffusion plus large de la cette dernière.

[22] On peut citer la 3e communication de l'UE en 2011 : « *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »* qui reconnait explicitement l'ISO 26000 comme un texte de référence. On peut aussi citer la Directive européenne de 2014 sur le reporting extra-financier qui fait aussi référence à la norme.

[23] On peut citer notamment les documents de correspondance GRI / SO 26000 et Pacte Mondial / ISO 26000.

Parallèlement, des rapprochements entre la RSE et l'univers de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) se font de plus en plus ressentir. Cette idée est notamment présente à travers la finalité du renforcement des *politiques de développement local durable,* au cœur du dispositif légal[24] de 2014 en France. Bien qu'il soit difficile d'aborder l'ESS comme un concept homogène, nous nous inscrirons dans cette communication dans l'approche de Defalvard et Boudjemai (2013), qui mettent en avant une unité des éléments de l'ESS autour d'un modèle économique basé sur « *un couplage spécifique entre des institutions et des interactions entre individus en termes de production et de consommation* » (Defalvard et Boudjemai, 2013, p. 142.). Plus précisément, ces auteurs indiquent que les organisations de l'ESS partagent une forme institutionnelle basée sur une *gouvernance participative* et des *relationspluricentrées*. Ainsi, ce qui rapproche la RSE de l'ESS est bien un mode d'interaction pluricentrée, qu'elles favorisent toutes les deux. Dans le contexte de la RSE, ce dernier est matérialisé par l'approche parties prenantes. A l'inverse, selon ces auteurs, la RSE et l'ESS se distinguent par leurs formes institutionnelles différentes : un *mode de gouvernance participatif* pour l'ESS et *capitaliste*[25] pour la RSE. Nous nous baserons donc sur le dénominateur commun de ces deux concepts pour envisager des synergies entre l'ESS et la RSE. Nous suivrons ainsi l'analyse de Richez-Battesti et Boned (2008), qui indiquent que les acteurs de l'ESS peuvent renforcer leur *légitimité statutaire* par une *légitimité pragmatique* et

[24]Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Selon le site du ministère de l'économie, cette loi répond à cinq objectifs : (1) reconnaitre l'ESS comme mode d'organisation, (2) consolider ses réseaux d'acteurs, (3) redonner un pouvoir d'agir aux salariés, (4) insuffler un choc coopératif, (5) renforcer les politiques de développement durable.

[25] Par l'utilisation du qualificatif « capitaliste », les auteurs insistent sur le fait que la gouvernance sera principalement orchestrée par les apporteurs de capitaux au prorata de leurs apports, ce qui est différent du slogan « *une personne pour une voix* » au cœur de la gouvernance participative. Cela dit, la gouvernance capitaliste n'empêche pas l'entreprise d'élargir sa sphère de consultation, notamment si elle est engagée dans une démarche de RSE.

une *légitimité procédurale* issues des démarches de RSE. A l'inverse, les entreprises classiques peuvent enrichir leurs démarches RSE au contact des acteurs de l'ESS et de leurs pratiques.

Malgré ce contexte et ces synergies potentielles, il n'est pas simple pour une entreprise d'aborder la RSE, encore moins en suivant directement les préconisations de la norme ISO 26000, très centrées sur l'ouverture aux parties prenantes. Beaucoup d'entreprises peuvent rester à l'écart de cette dynamique, comme peut le suggérer l'enquête de l'observatoire d'ISO 26000 (AFNOR 2013). Cette enquête souligne les difficultés des utilisateurs pour décrypter et appliquer les préconisations de la norme ISO 26000. Certains concepts de la norme (ex: les parties prenantes) et son caractère holistique seraient difficilement abordables. Ainsi, la complexité du texte nécessite souvent un accompagnement pour les utilisateurs et implique un processus d'appropriation assez long, qui constitue un coût d'entrée fort pour les plus petites structures. Doit-on en conclure que la norme ISO 26000 et ses préconisations resteront inaccessibles à une majorité d'entreprises ? Cela est peu probable, car la plupart des entreprises sont généralement dans la *sphère d'influence* de plus grandes structures, qui peuvent les inciter à structurer et à formaliser une démarche de RSE, en application de leur *devoir de vigilance* envers elles (cf. ISO 26000).

Dans ce contexte, cet article propose de faire un focus sur un moyen original d'établir des liens entre l'ESS et la RSE à travers les pratiques de partenariats entre entreprises et associations. Il s'agira d'expliquer en quoi ces pratiques simples peuvent constituer

l'amorce[26] d'une démarche de RSE crédible au sens de l'ISO 26000 et comment elles favorisent un lien avec l'ESS. Sur le plan théorique, nous mobiliserons la notion de *systèmecomplexe* (Simon 1962) et d'*intermédiaire hybride*, au sens de la sociologie de la traduction (Callon 1991), afin d'expliquer les *opérations de traduction* d'un partenariat dans le langage de la norme ISO 26000, ce qui peut permettre à des structures engagées dans ce type de pratiques de les valoriser comme éléments de base pour une démarche de RSE. Nous mobiliserons également des éléments en théories de la connaissance et en théories des systèmes complexes pour insister sur les opérations de traduction sur le plan cognitif à l'œuvre dans notre cas.

D'un point de vue épistémologique, cette recherche suit la première étape d'une approche par abduction qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig 1987). L'abduction est justifiée par le fait que nous partons ici de la description de cas de partenariats et de leurs faits surprenants[27] pour en dégager des conjectures théoriques reposant sur les cadres théoriques mobilisés. D'un point de vue méthodologique, cette recherche a l'originalité d'être co-rédigée par des chercheurs et un acteur du terrain étudié. Elle offre ainsi la possibilité de croiser les plumes et les points de vues de ces auteurs pour que l'académique et le pragmatique interagissent directement.

1 : Amorcer la RSE avec des partenariats entreprises-associations

[26]Cela reste une amorce car les partenariats ne sont pas suffisants pour constituer une démarche de RSE au sens d'ISO 26000, mais peuvent aider à la structurer en concrétisant certains de ses aspects. De plus, ce dispositif ne constitue pas l'unique moyen de concrétisation de la RSE.

[27]C. S. Peirce (1931-1958, CP. 5. 189) indique que le raisonnement par abduction à la particularité de partir d'un « fait surprenant » observé sur le terrain, qui donne lieu à des conjectures théoriques, permettant de déduire certaines implications sur le terrain.

Après avoir rappelé les principes des partenariats entreprises-associations, nous expliquerons les liens que l'on peut faire entre ces derniers et la RSE, à l'aide de cas concrets. Cela nous permettra de mettre en avant les opérations de traduction nécessaire à ce processus, en lien avec la complexité de ces deux objets.

1.1. Le principe des partenariats entreprises-associations

Les partenariats entreprises-associations sont définit par le RAMEAU[28] comme des « *modes de coopération qui permettent aux partenaires de répondre à leurs enjeux respectifs ainsi qu'à des enjeux partagés qui relèvent du bien commun* » (RAMEAU 2014, p.22). Afin de favoriser leur émergence, le RAMEAU a proposé une typologie des partenariats, qui résulte d'une étude approfondie des pratiques au niveau national. Elle distingue quatre catégories de partenariat, déclinées en neuf modèles (cf. figure 1). Elle est construite en fonction des objectifs des partenariats et propose une double lecture (logique associative et logique entreprise). Les quatre catégories proposées traduisent aussi des niveaux d'implication différents pour les acteurs[29].

[28]Le RAMEAU (Regroupement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités) est un laboratoire de recherche appliquée qui conçoit et analyse les solutions concrètes de co-construction entre entreprises et associations d'intérêt général (http://www.lerameau.fr/). A ce jour, le RAMEAU a accompagné plus de 400 organisations, mené plus de 700 expérimentations sur le terrain, élaboré plus d'une trentaine d'études et de rapports.Le RAMEAU fait également office d'observatoire national dont les travaux, comme sa typologie sur les partenariats, sont partagés et réutilisés par les structures locales dans différentes régions.

[29]Par exemple, le *mécénat* (à gauche de la figure) et les *pratiques responsables* (à droite) sont les catégories les plus faciles à mettre en œuvre car elles sont plutôt unilatérales (le mécénat est généralement une demande de l'association et les pratiques responsables émanent surtout de l'entreprise). Les autres pratiques nécessitent davantage d'interactions et de co-construction.

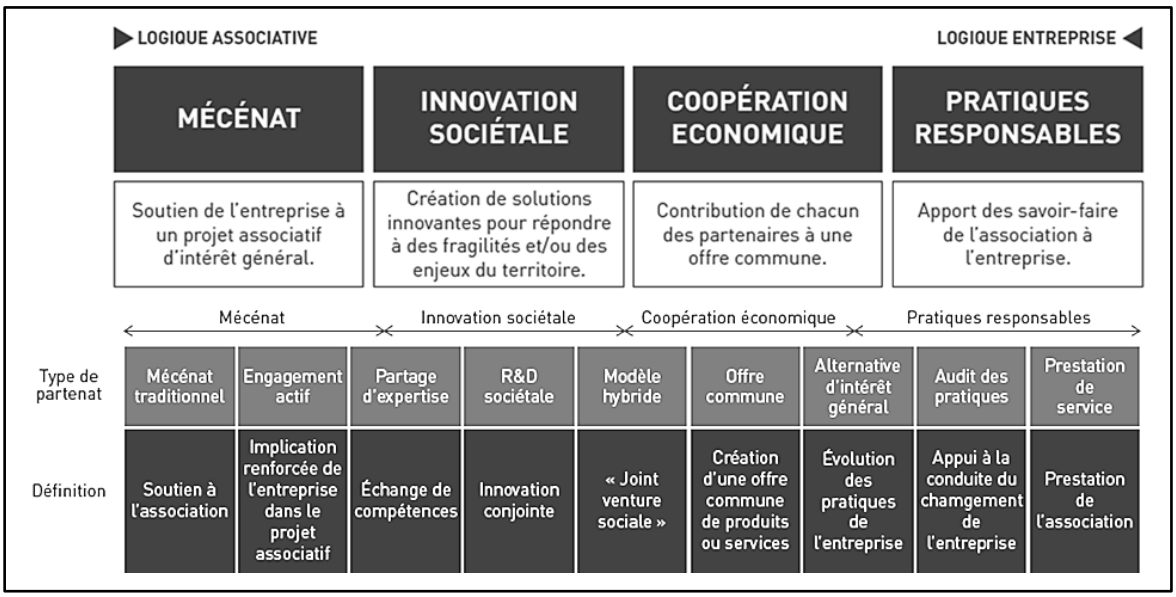

Figure 1 : Les 4 catégories et 9 modèles de partenariat
Source : adapté de RAMEAU 2014, p.27 et 41

D'après les études du RAMEAU, les différents partenariats identifiés peuvent avoir des effets positifs pour les deux parties (entreprises et associations). Les entreprises reconnaissent l'apport des associations pour fédérer les collaborateurs, aider à innover, favoriser l'ancrage territorial, etc. Pour les associations, les entreprises peuvent apporter des compétences et des ressources matérielles, faciliter la réalisation du projet associatif, etc. (RAMEAU 2014, p. 17).

1.2. Des partenariats locaux à une démarche de RSE globale : le cas Suez

Dans cette section nous proposons d'illustrer comment une entreprise peut alimenter sa démarche de RSE par le biais d'actions menées dans les partenariats qu'elle a construit avec des associations. Nous nous baserons sur le cas Suez et les partenariats de sa structure

régionale dans le Grand-Est (anciennement Lyonnaises des eaux), pour ensuite faire un lien avec la démarche RSE du groupe au niveau global.

En 2013, la Lyonnaise des eaux Grand-Est a conclu un partenariat, dans le Haut-Rhin, avec la structure d'insertion ADEIS (Association Départementale d'Entraide et d'Insertion Sociale). Ce partenariat s'inscrit dans la dynamique plus générale de Suez, qui vise à agir sur le territoire qu'elle dessert, et dans ce cadre de considérer les solutions que peut apporter le monde associatif. Ce partenariat relève des pratiques responsables (cf. la typologie du RAMEAU en figure 1) et a ici été décliné sous la forme de recyclage de l'enrobé lors des travaux de terrassement.

Dans ce cas, l'association propose une prestation de service à l'entreprise qui répond à une exigence financière tout en ayant un impact social. Cette intervention a en effet été déterminante pour l'entreprise, lui permettant de diminuer ses charges, d'avoir un impact environnemental avec le recyclage sur les chantiers des enrobés et d'avoir un impact social par l'embauche de personnes en insertion sur le bassin d'emploi des travaux concernés. Pour l'association, cette coopération a diversifié son activité, lui permettant de répondre à un enjeu de consolidation de son action.

Sur le même territoire, la structure locale de Suez a mis en place un autre partenariat avec Taktim, Terre d'appels, pour la gestion des appels sortants concernant la prise de rendez-vous pour le changement de compteurs. Taktim, Terre d'appels est une entreprise adaptée qui grâce à une activité de centre d'appel permet à des personnes en situation d'handicap de développer des compétences et de s'orienter ensuite vers des entreprises classiques.

Ces deux partenariats permettent à l'entreprise Suez de répondre, en local, à des besoins concrets avec l'aide de structure relevant de l'ESS. De plus, ils permettent à l'entreprise d'améliorer ses connaissances de ces structures et de leurs potentiels :

« *Au cours d'un brainstorming nous nous sommes rendu compte que nous connaissions finalement très peu le monde associatif qui nous entoure et toutes les possibilités qui nous sont offertes* […]*Le monde associatif peut nous apporter de vraies solutions dans notre recherche constante d'innovations* » (Thomas Veith, chef d'agence Support & Performance à la Lyonnaise des Eaux Grand-Est).

Ainsi, Suez a pu aller plus loin dans ces coopérations avec les acteurs de l'ESS. En travaillant au niveau local avec la SCIC[30] Solivers, qui rassemble plusieurs expertises en lien avec l'environnement, Suez envisage avec ces acteurs des solutions innovantes en matière de revalorisation de ses boues d'épuration. Il s'agirait de les intégrer dans des buchettes de chauffage à base de débris de maïs. Cette expérimentation permettrait à Suez d'améliorer son impact environnemental, d'innover, de développer des emplois pour des personnes en situation d'handicap, etc.

Fort de ces projets opérationnels à l'échelle locale, Suez a souhaité essaimer ces pratiques partenariales. Depuis deux ans, l'entreprise œuvre auprès du *Labo régional des partenariats*[31] pour diffuser ces pratiques au sein de ses différentes entreprises régionales. Ainsi, les partenariats locaux peuvent concrétiser une partie de la stratégie RSE du Groupe à un niveau global. En effet, dès 2012, dans sa feuille de route RSE 2012-2016, Suez indiquait déjà que : « *les partenariats entre différents secteurs industriels, les partenariats public/privé et les*

[30]Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

[31] Le Labo régional des partenariats est une structure locale, implantée sur le territoire des cas présentées ici, qui favorise la rencontre entre entreprises et associations et qui fait de l'essaimage des bonnes pratiques partenariales au niveau régional, voire national (Pour en savoir plus : http://www.lelabo-partenariats.org/).

collaborations entre les entreprises et les associations doivent être encouragés et développés » (Suez 2012 p.7). De plus, une des trois priorités de cette feuille de route s'intitule : « *faire de nos métiers des contributeurs à l'attractivité des territoires et co-construire les solutions avec nos parties prenantes* » (Suez 2012 pp.21-26). Elle attribue une large place à ces actions partenariales.

Dans le rapport développement durable 2014 de Suez, de nombreux témoignages internes et externes défendent cette approche. Par exemple, Frédérique Raoult, Directeur de la communication et du développement durable, rappelle que « *la contribution de nos métiers au développement des territoires est un axe très important de notre politique de développement durable. Nous montons des partenariats avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire pour faciliter l'insertion* » (Suez 2014, p.7) Autre exemple, Jean-Marc Borello, Président du Directoire du Groupe SOS et Administrateur du Fonds SUEZ environnement Initiatives, indique que la « *coopération entre l'économie dite classique et l'économie sociale et solidaire permet une fertilisation croisée de ce que les uns et les autres savent faire le mieux* » (Suez 2014, p.49). L'engagement n°9 de la démarche RSE de Suez sur le développement local cristallise donc la stratégie partenariale de l'entreprise avec les acteurs de l'ESS : « *Contribuer à un développement durable et équilibré des territoires implique de travailler avec des acteurs essentiels à leur vitalité : les PME, mais aussi les structures de l'insertion, du secteur protégé et adapté, qui œuvrent à une économie sociale et solidaire* » (Suez 2014, p. 56).

On voit bien comment, au sein d'un grand groupe comme Suez, des initiatives locales, portées par certaines filiales, peuvent alimenter et concrétiser une stratégie RSE globale pour le

groupe. Voyons maintenant, comment ces initiatives peuvent s'inscrire dans une approche globale de la RSE selon la norme ISO 26000.

1.3. Des partenariats à la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 cristallise une base internationale pour définir la Responsabilité Sociétale, ses principes, et son opérationnalisation. Elle constitue une véritable *norme diapason* (Helfrich, 2010) ayant pour objectif de créer un savoir commun sur ce sujet. La norme énonce notamment *7 principes de Responsabilité Sociétale*, qui constituent le cœur des valeurs de RSE et décrit les actions à mener autour de *7 questions centrales*. De plus, elle insiste fortement sur la prise en compte des parties prenantes dans toute la démarche. En effet, ce sujet est un véritable fil rouge de la norme. Il constitue un des sept *principes* transversaux de la norme (chapitre 4), il est présenté comme une *pratique fondamentale* de la RSE (chapitre 5), il est au cœur de plusieurs *questions centrales* (chapitre 6) et il est récurrent dans le processus d'intégration de la RSE (chapitre 7). Depuis sa publication, de nombreuses entreprises utilisent cette norme avec plus ou moins de rigueur. Cela est d'ailleurs une des conséquences de sa nature spécifique (un guide plus qu'une norme). Certaines entreprises l'utilisent[32] aussi pour construire ou consolider leur stratégie RSE.

Au-delà de ce référentiel et de ses préconisations, il faut aussi intégrer le fait qu'aborder la RSE nécessite de prendre en compte les contraintes spécifiques à l'entreprise. Il faut parfois passer par des solutions simples et peu coûteuses pour amorcer des actions réalistes, qui pourront conduire à une démarche plus conséquente. Selon nous, les partenariats entreprises/associations évoqué plus haut peuvent cristalliser ces actions réalistes et une

[32]La question de l'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000 a d'ailleurs fait l'objet de travaux de recherche intervention dont les réflexions sont résumées chez Ramonjy et al. 2015.

manière innovante et pragmatique d'aborder la RSE, en cohérence avec les recommandations de l'ISO 26000. En effet, un partenariat matérialise souvent à lui seul une concrétisation d'implications dans plusieurs domaines d'action de la norme (volets environnemental, social et territorial). Il concrétise aussi une ouverture vers des parties prenantes au-delà de la chaine de valeur de l'entreprise, comme le recommande la norme. Le tableau 1 présente une série de partenariats et leur lien direct avec un domaine d'action de la norme ISO 26000. En réalité, les partenariats présentés peuvent être associé à plusieurs domaines d'action d'ISO 26000, voire plusieurs questions centrales. En effet, chaque partenariat est déjà, par nature, au cœur de la question centrale *communautés et développement local* et son contenu va permettre de le relier à d'autres. Ce tableau laisse entrevoir la variété des coopérations possibles entre entreprises et associations, la plupart du temps sur des actions très simples.

Question Centrale d'ISO 26000	**Exemple de partenariat**	**Entreprise concernée**	**Association concernée**	**Description du partenariat**
Gouvernance de l'organisation DA 2 : Relation avec les parties prenantes (Afnor X30-031)	SANOFI / DNDI (coopération économique)	SANOFI (industrie pharmaceutique)	DNDI Fondation engagée dans la R&D de traitements contre les maladies infectieuses pour les populations défavorisées des pays du Sud.	DNDI et Sanofi ont développé et mettent à disposition un nouveau traitement antipaludique destiné principalement au marché africain. Les deux acteurs partagent leur savoir-faire (scientifique, réglementaire, industriel…) pour commercialiser le médicament à un prix accessible aux populations locales (moins de 1$ pour les adultes et 0,5$ pour les enfants) et sans brevet de protection ni clause d'exclusivité. Ce partenariat repose sur l'ouverture aux autre parties prenantes, l'implication et la co-construction de celles-ci, le partage des expertises de chacun des deux acteurs qui leur permettent de créer une offre commune de médicaments à destination d'un nouveau marché, en l'occurrence celui des populations défavorisées africaines touchées par le paludisme.

Droits de l'Homme DA8 : Principes fondamentaux et droits au travail	Carrefour / FIDH (pratique responsable)	Carrefour (grande distribution)	FIDH (Fédération Internationale des ligues des droits de l'Homme) regroupant des organisations ayant pour vocation la défense des droits de l'Homme.	Depuis 1997, Le partenariat vise à garantir le respect des droits fondamentaux au travail dans la chaîne d'approvisionnement du groupe Carrefour. La FIDH accompagne l'entreprise dans l'évolution de ses pratiques sur le respect des droits de l'Homme dans sa chaîne d'approvisionnement. Ce partenariat s'effectue dans le cadre de l'association INFANS qui a été spécifiquement créée pour cela par les deux partenaires.
Relations et conditions de travail DA 4: Santé et sécurité au travail	SEW-Usocome / Siel Bleu (pratique responsable)	SEW-Usocome (industrie) Filiale française du groupe allemand SEW-Eurodrive, leader mondial des systèmes d'entraînement.	Le groupe associatif Siel Bleu propose des programmes d'activités physiques adaptées aux personnes dont le capital santé est fragilisé, comme les seniors, les individus souffrant d'une maladie chronique et les personnes en situation de handicap.	SEW Usocome souhaitait travailler sur la thématique du bien-être au travail et a ainsi contacté le Labo, qui a proposé 3 axes de travail : former l'encadrement ; agir sur les activités manuelles (l'ergonomie) ; organiser des forums sur le bien-être. C'est sur ce dernier axe que le Labo est intervenu en organisant sur 2 jours divers ateliers sur des thèmes aussi divers que le sport, l'alimentation, la santé, l'environnement, la mobilité, la créativité, la solidarité, etc. Siel Bleu a participé à ce forum en organisant des ateliers d'échauffement collectif et d'étirements d'avant et après prise de poste, de renforcement musculaire du dos pour les postes administratifs ou les manœuvres et de relaxation. Siel Bleu est également allé plus loin dans cette collaboration en organisant aussi l'axe « agir sur les activités manuelles » par la mise en place de son programme de prévention et de sensibilisation aux TMS (troubles musculo-squelettiques et aux accidents du travail.
Environnement DA 1: Prévention de la pollution	Sati / JMV (coopération économique)	Cafés Sati (torréfacteur de café) PME de 47 personnes, implantée en Alsace depuis 1926.	Les Jardins de la Montagne Verte a pour objectif d'aider des personnes en difficulté de réinsertion sociale et professionnelle, en s'appuyant sur une activité de maraîchage et de distribution de légumes biologiques.	Le cœur du partenariat mis en place avec le chantier d'insertion des JMV repose sur la récupération d'un déchet de torréfaction (exoderme), excellent complément au compost. L'entreprise économise ainsi le coût de destruction en le mettant à disposition de l'association, qui elle a pu créer un nouveau poste grâce aux économies réalisées sur les achats d'engrais. Ce partenariat constitue un exemple intéressant d'économie circulaire, dans le sens où le déchet de l'un est revalorisé et devient la matière première de l'autre.
Loyauté des pratiques DA 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	Crédit Foncier / SNL (mécénat)	Crédit Foncier (institution financière)	SNL (Solidarité Nouvelles Logement) Association d'intérêt général dont la vocation est de rendre le logement accessible aux personnes en situation de précarité.	Le Crédit Foncier aide SNL à développer son projet sur l'Ile de France grâce à plusieurs actions de soutien : aide financière, accompagnement stratégique, groupes de travail impliquant des salariés et aide à l'évaluation du projet de SNL.

Questions relatives aux consommateurs DA 1: Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	Banque Postale / CRESUS (innovation sociétale)	La Banque Postale Financement (institution financière)	La Chambre Régionale de Surendettement Sociale (CRESUS), détient un réel savoir-faire dans l'accompagnement budgétaire des publics en difficulté et notamment surendettés.	LBPF a placé dès sa création en 2009 la gestion responsable du crédit à la consommation au cœur de son approche. C'est dans ce contexte que la société a mis en place un partenariat avec l'association CRESUS portant sur deux dimensions : Anticiper et détecter les difficultés des clients et Proposer un accompagnement budgétaire personnalisé. Les emprunteurs en montrant des signes de fragilité sont pris en charge par le Pôle Accompagnement du LBPF. Dans le cas de difficultés trop importantes ou spécifiques (sociales par exemple), le Pôle propose un accompagnement par CRESUS. CRESUS intervient également dans la formation des membres du Pôle Accompagnement de LBPF.
Communautés et développement local DA4: Développement des technologies et accès à la technologie	IBM / Banque Alimentaire (mécénat)	IBM (Informatique)	La Banque Alimentaire collecte des denrées alimentaires et fournit gratuitement les associations qui les distribuent.	Le réseau des Banques Alimentaires a été soumis à un nouveau décret l'obligeant à assurer une traçabilité complète des produits distribués. Le réseau a donc équipé ses structures d'un progiciel de gestion des stocks (VIF). Dans le cadre d'un partenariat, des salariés d'IBM sont intervenus pour équiper les 70 épiceries solidaires du Bas-Rhin d'un logiciel simple qui fait l'interface avec le progiciel VIF. Ils ont également accompagné les membres de ces structures dans cette phase de changement en les formant au logiciel. L'objectif est d'aujourd'hui d'essaimer au niveau national.

Tableau 1 : Les liens entre les partenariats et ISO 26000
Source : adapté des données du RAMEAU et du Labo régional des partenariats

L'analyse des sources issues du terrain des partenariats (études, rapports), l'observation et l'intervention[33] sur des partenariats spécifiques (cas Suez, cas du tableau 1) peuvent nous permettre de faire des conjectures théoriques sur la construction des partenariats et sur le lien partenariats / RSE / ESS à l'aide du cadre théorique de la traduction et des concepts en théories de la complexité, selon la logique d'une approche par abduction.

2 : Les liens entre la RSE et l'ESS autour des partenariats

Au-delà d'un potentiel lien thématique, la RSE et l'ESS ont en commun de partager les propriétés des *systèmes complexes* au sens de Simon (1962). En effet, ces deux approches

[33] Cette recherche a été co-rédigée avec un acteur du terrain.

rassemblent des acteurs et des sujets hétérogènes dans des interactions non-simples. Dans le cadre de la RSE, cela se cristallise par la prise en compte des parties prenantes autour de thématiques multiples et variées (les domaines d'action d'ISO 26000). Dans le cadre de l'ESS cela repose sur les *relations pluricentrées* (Defalvard et Boudjemai, 2013, p. 142) favorisées statutairement par l'ESS.

Nous pouvons tirer des conjectures théoriques du lien entretenu par la RSE et l'ESS avec la complexité, afin d'expliquer les rapprochements des propriétés ontologiques entre ces deux modes d'organisations. A un niveau plus pragmatique, nous pouvons mobiliser la même approche pour expliquer la formation d'un partenariat entreprise-association et son lien potentiel avec la RSE, par le biais d'ISO 26000.

2.1. Les partenariats entreprises-associations : systèmes complexes et lieux de traductions

En s'inscrivant dans le cadre des systèmes complexe de Simon 1962, nous pouvons considérer les partenariats associations-entreprises comme des sous-systèmes complexes de la RSE selon ISO 26000 et de l'ESS. Nous pouvons ainsi faire des conjectures théoriques sur leur construction et leur fonctionnement, en nous basant sur la littérature issue des systèmes complexes, qui élargit cette notion à la complexité organisationnelle et cognitive (Langlois 2002, Cohendet et al. 2002, Ancori 2008, Ancori 2009).

Dans cette perspective, nous pouvons comparer un partenariat à un*réseau sociocognitif complexe,* au sens de Ancori 2008, car il rassemble des acteurs hétérogènes sur le plan cognitif et institutionnel, qui peuvent être « *saisis sous l'angle de leurs activités cognitives et de leurs interactions avec leur environnement naturel ou social* » (Ancori 2008, p.124) et qui appartiennent à des réseaux distincts (acteurs de l'entreprise, acteurs de l'ESS, collectivités, etc.). En effet, les acteurs associatifs et de l'entreprise peuvent avoir des perceptions très

différentes de leurs missions et de leurs compétences, etc. Ils peuvent aussi avoir des modes d'interaction spécifiques avec leur territoire. Tout cela peut instaurer une certaine incommensurabilité de leurs pratiques et une incompréhension entre eux. C'est pour ces raisons qu'ils constituent des acteurs hétérogènes et que leur interaction potentielle (le réseau de réseaux hétérogènes) constituera un réseau *sociocognitif complexe* d'interactions non-simples.

D'après les observations faites sur le terrain, la réussite d'un partenariat (création et pérennisation) peut être influencée par ces hétérogénéités. Dans ce contexte, la constitution d'un tel réseau de réseaux est d'ailleurs grandement favorisée par des structures d'accompagnement (le RAMEAU / acteur national, le Labo /acteur territorial), car elles disposent d'une *proximité cognitive* avec les différents réseaux (une connaissance du monde associatif et des entreprises, ainsi que de de leurs attentes respectives), entendue comme une « *ressemblance cognitive entre acteurs individuels* » (Ancori 2008 p. 124).

Le rôle de ce tiers accompagnant, permet d'amorcer un transfert de connaissance inter-réseaux entre acteurs hétérogènes, selon une *opération de traduction* au sens de Callon 1976. L'opération de traduction peut consister à « traduire » les missions et compétences de l'association en contributions concrètes pour l'entreprise. On peut affiner cette analyse, en parlant d'*intermédiaires hybrides* (Callon 1991). Cette hybridité repose sur l'association entre l'action des institutions ou des acteurs et leurs outils (ex : l'action du RAMEAU et sa typologie des partenariats). Ces derniers contribuent, en sens inverse, à une traduction des enjeux économiques et de RSE de l'entreprise dans le langage associatif. Ces différentes opérations de traduction se font le long d'une chaine de traduction entre le monde de

l'entreprise et le monde associatif, par l'intermédiaire de structures d'accompagnement et de leurs outils (intermédiations hybrides).

Sur le plan purement cognitif, la constitution de ce réseau complexe conduit à des transferts et à des créations de connaissances entres les éléments du réseau (les partenaires). Concernant les transferts, l'entreprise peut transférer des connaissances à l'association (ex : mécénat de compétences), l'association peut en faire autant (ex : partage d'expertise) et les tiers accompagnants, comme le Labo régionale des partenariats, peuvent transmettre leur savoir-faire sur les partenariats, tout en l'améliorant au contact des entreprises et des associations (processus d'apprentissage). Concernant la création de connaissances nouvelles pour tout le réseau, on peut l'observer lorsque le partenariat aboutie à des innovations (produits, services ou processus) ou constitue une innovation partenariale (renforcement de la grille du RAMEAU). Dans cette logique, les mécanismes des partenariats cristallisent un compromis intéressant entre des phases de cognition et de communication[34]. Les premières sont nécessaires à la créativité et les secondes sont nécessaires à la diffusion de l'innovation dans le réseau et au-delà.

Cette analyse des partenariats à un niveau micro, par le prisme des réseaux complexes et des traductions, peut permettre de faire des conjectures sur le lien entre RSE et ESS, comme une poursuite de la chaîne de traduction à un niveau macro.

2.2. Le lien entre RSE et ESS par le biais des partenariats

[34] Ancori (2014) présente les activités de cognition et de communication au cœur d'un dilemme qui les opposent. La communication est présentée comme une nouveauté dans un sens faible. Elle peut être associée au transfert de connaissances existantes entre les acteurs. Elle s'oppose à la cognition à l'origine de nouveauté dans un sens fort (la création de connaissance). Dans le cadre des partenariats, il peut exister un équilibre entre ces deux activités.

A un niveau macro, la chaine de traduction évoquée ci-dessus peut aussi construire le lien entre les enjeux de l'ESS et de la RSE par ces mêmes opérations (cf. figure 2). Cela est valable dans un sens, lorsque les entreprises engagées dans des partenariats vont traduire le contenu de ces derniers en enjeux de RSE (ex : la traduction des partenariats de Suez Grand-Est dans la démarche globale de RSE de Suez France), éventuellement par le biais de la norme ISO 26000 (cohérence établie dans le tableau 1). Cela est aussi valable dans l'autre sens, lorsque les associations engagées dans des partenariats renforcent leur légitimité statutaire d'acteurs de l'ESS au contact des acteurs de la RSE et de leurs pratiques, comme l'indique Richez-Battesti et Boned (2008).

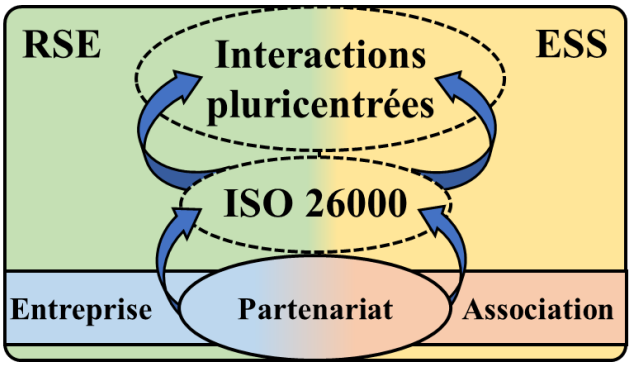

Figure 2 : Lien ESS et RSE à travers les partenariats entreprises-associations

Le fait de passer par les partenariats pour faire un lien entre l'ESS et la RSE, et le fait de décomposer les interactions au sein d'un partenariat, pour comprendre son fonctionnement, constituent des étapes essentielles, selon la littérature sur la complexité. En effet, il peut être nécessaire d'avoir plusieurs interlocuteurs clés pour effectuer cette opération de traduction dans l'association, dans l'entreprise et entre les deux. On retrouve ici un mécanisme présent dans le concept de *modularité organisationnelle et cognitive* (Langlois 2002, Cohendet et al. 2005, Ancori 2009), où les modules cognitivement proches assurent l'opération de

traduction, en filtrant les connaissances nécessaires à cette traduction de celle qui resterons dans le module[35] .

Dans notre contexte, un module peut être constitué d'acteurs plus ou moins proche du réseau entreprise (RSE), associatif (ESS) ou mixtes (ex : le RAMEAU). On peut aussi avoir un découpage similaire au niveau organisationnel où un module sera constituer d'acteurs d'une fonction de l'entreprise (ex : DRH, DAF). Ces acteurs cognitivement proches vont assurer le fonctionnement de leur module sur la base de *connaissances encapsulées* et ils vont assurer des opérations de traduction de module à module pour que des partenariats prennent formes, pour qu'ils s'intègrent dans une démarche de RSE ou pour faire le lien entre la RSE et L'ESS.

Dans ce contexte, la complexité des systèmes étudiés (partenariats, RSE, ISO 26000 ou ESS) sera réduite par cette approche modulaire et par l'encapsulation de certaines connaissances (propriétés de ces systèmes). Concrètement, une direction RSE n'a pas besoin de partager l'intégralité de sa stratégie ou du contenu d'ISO 26000 avec les services, les filiales ou les acteurs qui ont construit un partenariat avec une association, pour intégrer cette bonne pratique dans un plan d'action de la démarche RSE. Par symétrie, l'association partenaire n'a pas besoin de maitriser toute la démarche RSE de son entreprise partenaire pour construire sa relation avec elle et améliorer sa propre contribution à son objet social (sa *légitimité statutaire*). Par contre, un minimum de connaissances doit circuler entre ces acteurs par le biais de la chaîne de traduction, pour arriver à ce résultat.

Les traductions opérées entre les modules sont « *autant d'apprentissages interactifs riches de possibilités de fertilisations croisées* » (Ancori 2009, p. 521). En effet, le partenariat et son lien avec la démarche de RSE (ou sa poursuite en démarche de RSE) permettent à la fois un

[35] Langlois 2002 puis Cohendet et al. 2005 distingueront les *interdépendances cognitives* (connaissances à partager entre les modules) des *connaissances encapsulées*, qui peuvent rester dans le module.

transfert de connaissance[36] entre les acteurs (découverte réciproque de l'autre monde, bonnes pratiques pour la RSE) et la création de nouvelles connaissances (innovations issues du partenariat, approches nouvelles de la RSE). Ce processus d'apprentissage croisé, autour du partenariat, permet donc de stimuler la créativité des parties, pour co-construire de nouvelles solutions à leurs problèmes respectifs (niveau micro) ou de nouvelles approches de la RSE et de l'ESS (niveau macro).

Conclusion

Cette recherche avait pour objet de questionner la mise en relation entre la RSE et l'ESS à travers leur dénominateur commun : les relations pluricentrées qu'elles favorisent. Cette mise en relation est un processus complexe, car la RSE et l'ESS sont deux objets complexes au sens de Simon (1962). Il faut donc arriver à décomposer leur structure pour les aborder. Nous pensons que ce lien peut notamment se concrétiser par un partenariat entreprise/association, qui cristalliserait une approche décomposée (modularité) de ces sujets complexes au niveau micro, avec un calibrage efficace entre connaissances partagées, conservées et crées par le sous-système (le partenariat). Plus concrètement, le partenariat, par sa simplicité, va démystifier un peu les grands sujets de la RSE pour les acteurs du terrain. Il va favoriser le transfert et la création de connaissance entre acteurs de l'ESS et de l'économie classique. A l'inverse, le partenariat constituera une base empirique pour des plans d'action construit au niveau stratégique dans une démarche de RSE.

[36] Dans certain partenariats, il y a explicitement un transfert de technologie ou de bonnes pratiques dans les deux sens (formation dans l'association par l'entreprise, amélioration d'un produit de l'entreprise par l'association).

Par contre, notre travail montre aussi que la concrétisation et la pérennisation d'un partenariat ne sont pas acquises systématiquement. La contribution de tiers accompagnants, comme le RAMEAU ou le Labo régional des partenariats est souvent nécessaire. Ces acteurs institutionnels et leurs outils vont jouer le rôle d'intermédiaires hybrides au profit du partenariat, en favorisant les opérations de traduction entre acteurs hétérogènes, sur le plan cognitif et organisationnel. D'autres opérations de traduction seront ensuite nécessaires pour passer du niveau micro (le partenariat) au niveau macro (la démarche de RSE globale). La transcription du contenu des partenariats dans le langage de la norme ISO 26000 (Questions centrales, domaines d'action, principes), peut constituer une opération de traduction dans ce sens. Cela peut permettre à de petites structures de construire une amorce de démarche RSE et à de plus grandes, d'étoffer le contenu de leurs démarches globales. Cette opération de traduction est aussi importante pour la norme ISO 26000. En effet, la mise en réseau de la RSE et de l'ESS, par la mise en réseau des entreprises et des associations, permet à la norme de réaffirmer son universalité (norme générique), lui permettant peut-être de s'imposer comme une convention de coordination des entreprises classiques et des entreprises de l'ESS.

Bibliographie

AFNOR (2013), 2ème rapport d'enquête sur l'utilisation de la Norme ISO 26000, *document interne de la commission AFNOR/DDRS.*

Ancori B. (2014), « Communication, cognition et créativité dans les sociétés de la connaissance. À propos de deux dilemmes », Nouvelles perspectives en sciences sociales. *Revue internationale de systémique complexe et d'analyse relationnelle*, 2014, Vol. 9, n°2, p. 45-93

Ancori B. (2009), « Expertise et citoyenneté : les grecs anciens et nous De l'agora antique aux forums hybrides modernes » , *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 3, n° 3, 485-529.

Ancori B. (2008), « Espace-temps d'un réseau sociocognitif complexe. Jalons pour une épistémologie naturalisée et évolutionnaire. I. Propension à communiquer et présent spécieux

», *Nouvelles perspectivesen sciences sociales. Revue internationale d'analyse complexe et d'études relationnelles*, Vol. 3, n° 2, p.113-181.

Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité ». In : *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations* - CONDOR - II -. p. 205 232.

Callon M. (1976), L'opération de traduction comme relation symbolique. *in* C. Gruson (éd.). *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique* : 105-141 Séminaire de recherche tenu à la Maison des Sciences de l'Homme 1974-1975.

Cohendet, P, Diani, M., Lerch C., (2005), « Stratégie modulaire dans la conception. Une interprétation en termes de communautés », *Revue française de gestion*, Vol. 5, No 158, p. 121-143.

Defalvard H., Boudjemai N. (2013), ESS et RSE, in Postel et alii., *Dictionnaire critique de la RSE*, Presse universitaire du septentrion.

Helfrich, V (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Revue de l'organisation responsable*, 2010/1, Vol. 5, pp. 51-60.

Koenig G. (1987), « La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre », *in* collectif, de *Nouvelles théories pour gérer l'entreprise :* pp. 105-128, Paris, Éditions Economica.

Langlois R.N. (2002).« Modularity in technology and organization ». *Journal of economic behavior & organization.* (49): pp. 19-37.

Peirce C. S. (1931-1958), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

RAMEAU (2014), *Construire ensemble - Guide Entreprises & Associations*, RAMEAU.

Ramonjy D., Schäfer P., Helfrich V. & Petit F (2015), « Réflexions sur la recherche-intervention en responsabilité sociétale des entreprises », *Actes du 10e congrès du RIODD*, 15-17 juillet, Montréal.

Richez-Battesti N., Boned O. (2008), « Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ? Une analyse exploratoire », *Actes du 3e congrès du RIODD*, 5-6 juin, Lyon.

Simon H. (1962), « The architecture of complexity », *Proceedings of the American Philosophy Society*, vol. 106, 1962, pp. 467-482.

Suez (2012), *Feuille de route de développement durable et de responsabilité sociétale de l'entreprise*, Direction du Développement durable et Direction de la Communication de Suez.

Suez (2014), *Rapport de contribution environnementale, sociale et sociétale 2014*, Direction du Développement durable de Suez.