

Accompagné de Céline Micoïn, directrice du pôle sociétal et de **Marion Fabre** ; chef de l'entreprise Locarchives, ex-membre du conseil exécutif du Medef, **Pierre Fonlupt** est président de la Commission « Nouveaux dialogues » du Medef.

La Commission « Nouveaux dialogues » du Medef a pour ambition de développer des liens avec le monde de la culture, de l'éducation, des syndicats, des magistrats... mais aussi des associations. C'est un lieu d'échanges sur l'état de l'économie, afin de faire émerger ce qui nous rassemble. L'ensemble des parties prenantes de l'entreprise doivent être interrogées afin d'avoir une vision globale.

Elle a permis par exemple que le rapport sur la compétitivité soit signé par le Medef et différents syndicats. Elle publie le 28 mai 2013 un deuxième rapport intitulé « Réinventer la croissance ».

#### **Dépasser les postures idéologiques...**

Il est très important de partager le fait que nous sommes dans « un monde qui bouge » et que nous avons intérêt à dépasser certaines postures, pour construire l'avenir.

Un certain nombre de postures nous empêchent d'avancer intelligemment.

Une des visions traditionnelles à dépasser est celle de la segmentation entre, d'une part, des associations qui seraient porteuses d'intérêt général et d'autre part, des entreprises qui seraient porteuses d'intérêts particuliers.

L'ambition principale des entrepreneurs est certes d'essayer de développer leur entreprise, mais aussi d'intégrer la vie de la cité. Par ailleurs, les entreprises contribuent à la protection sociale, ce n'est pas neutre. D'autre part, la responsabilité sociale de l'entreprise a tendance à se développer. On ne peut plus être indifférent à l'intérêt général. Dernier élément de convergence : une bonne partie des bénévoles des associations sont les salariés des entreprises.

Les associations sont quant à elles assez spontanément sur le terrain de l'intérêt général. Mais elles connaissent de plus en plus de contraintes de gestion qui sont celles de l'entreprise. Les responsables associatifs sont de plus en plus « entrepreneurs ».

Responsable associatif ou entrepreneur : pas forcément de la même manière, pas pour les mêmes raisons, pas dans le même cadre, mais nous sommes tous des entrepreneurs. En termes de performance, on fait comme s'il n'y avait qu'une forme. Or, cela dépend bien sûr des critères et des objectifs de chacun. La question de la performance est liée à celle des critères ; or ce ne sont pas les mêmes critères entre les associations et les entreprises. On ne peut donc pas dire que l'un est plus performant que l'autre.

### **...en n'occultant pas les difficultés objectives**

Les associations ne peuvent pas fonctionner avec les mêmes outils qu'une entreprise classique : reporting, audit, rendement...

A contrario, il faut que les associations tiennent compte de plusieurs points :

- les entreprises ont besoin d'un monde associatif qui ne les voit pas uniquement comme un guichet. Les associations ne peuvent pas attendre de l'entreprise la seule contribution financière. La valeur ajoutée de l'entreprise ce sont les salariés, les clients, l'environnement dont les associations sont un des acteurs constitutifs.

- les demandes de soutien sont de plus en plus nombreuses ;

- il y a des parties-prenantes dans une entreprise, qui interviennent dans les questionnements et les arbitrages. Une entreprise, c'est comme un puzzle. Si l'entrepreneur n'est pas attentif aux clients, aux actionnaires, aux collaborateurs, aux prestataires, à la société civile, ... l'entrepreneur n'a qu'une image incomplète du puzzle. S'il ignore ou néglige une des pièces, il sera sanctionné.

### **Dépasser l'instrumentalisation réciproque**

De fait, la co-construction entre entreprises et associations est déjà une réalité : les leaders d'opinion assurent parfois une « synthèse en marchant » de situations qui existent sur le terrain.

C'est dans ce contexte, que le Medef a engagé une réflexion visant quelque chose d'un peu différent de l'instrumentalisation réciproque. Dans le cadre d'un dialogue avec la Conférence permanente des coordinations associatives – CPCA-, le Medef a souhaité créer un guide pratique à destination des PME, pour construire des partenariats. Le Medef a dans l'idée de mettre en place une charte avec le monde associatif afin de mieux fonctionner ensemble.

Une des conditions essentielles est de se donner le temps de bien se connaître. Et surtout, de ne pas contourner les sujets qui fâchent, comme celui de la concurrence déloyale.

Le Medef a souhaité acter politiquement ces liens entre les deux mondes, grâce à :

- Une charte avec la CPCA (2009)
- Des contacts avec le HCVA
- Un accompagnement de la structuration du secteur (soutien au dispositif DASI)

Notre analyse est la suivante : la solidarité doit être prise en compte par l'entreprise, mais c'est un terrain sur lequel le monde de l'entreprise ne peut pas aller. Il n'est pas structuré pour.

Pour autant, la société se transforme, les besoins changent, une partie de la population ne peut pas être prise en compte par les milieux associatifs, ou le monde de l'entreprise, tout seul.

Nous sommes convaincus que de nouvelles formes de relations permettant aux associations de se maintenir dans leurs missions d'intérêt général sont possibles, en particulier sur le champ de l'innovation sociétale. Dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Atelier 5 / entrepreneuriat responsable), le Medef a fait une proposition d'aménagement du cadre juridique et fiscal permettant

le rapprochement des intérêts et des moyens des uns et des autres, sans risquer de voir cette relation qualifiée de relation commerciale.

L'implication des collaborateurs, l'ancrage sur un territoire sont certes des objectifs majeurs dans la mise en relation des entreprises avec les associations, mais un des objectifs essentiels recherché aujourd'hui par les entreprises est la contribution des associations à la recherche et développement de l'entreprise pour répondre ensemble aux nouveaux besoins, notamment ceux des plus fragiles. C'est l'émergence d'un 3ème marché entre l'économie de marché et l'économie de solidarité.

Par exemple, l'AFM téléthon conduit des travaux de recherche et produit des innovations très fortes, qui ne sont pas menées par les laboratoires, car ce sont des maladies rares (donc pas rentables). En revanche, les laboratoires peuvent s'associer à ces travaux de recherche dont le développement peut être exploitable pour des maladies plus classiques. Cet exemple illustre le fait que les besoins d'une partie de la population ne peuvent pas être adressés par l'entreprise seule, et que les partenariats avec le monde associatif permettent d'innover et de proposer des solutions nouvelles.

Reste un certain nombre de questions à clarifier : comment financer l'innovation, et surtout comment organiser la gouvernance, en phase d'industrialisation ? Il faut trouver des schémas, qui permettront d'avancer ensemble. Comment rapprocher ces méthodes en gardant les spécificités de chacun ? Et dans ce schéma, ne pas oublier que les pouvoirs publics ont un rôle essentiel : la co-construction du bien commun, c'est un « tabouret à trois pieds ».

En synthèse, je voudrais mettre l'accent sur différents points :

- une forte volonté de faire bouger les lignes, parce que le monde évolue, et parce que ce que nous arriverons à construire ensemble sera beaucoup plus riche ;
- les Chartes ont une valeur symbolique, c'est un cadre général, mais ce n'est pas suffisant ;
- le dialogue est essentiel, il convient de mieux se connaître, de se respecter mutuellement, de respecter les spécificités de chacun, non pas pour opposer mais pour pointer les complémentarités ;
- mettre les vrais problèmes sur la table.

Enfin, au-delà du discours, il faut être présent sur le terrain, et rendre ces démarches concrètes. ■