**Pour en lire plus : Associations et entreprises.
Regards croisés sur le partenariat. Une recherche
action menée dans le contexte de l'éducation à
l'environnement**

Bruxelle, Y., Feltz, P. et Lapostolle, V. (2009). Associations et entreprises. Regards croisés sur le partenariat. Une recherche action menée dans le contexte de l'éducation à l'environnement. Livret du Réseau École et Nature

Dominique Bachelart

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ere/2073>

DOI : 10.4000/ere.2073

ISSN : 2561-2271

Éditeur

Centr'ERE

Référence électronique

Dominique Bachelart, « Pour en lire plus : Associations et entreprises. Regards croisés sur le partenariat. Une recherche action menée dans le contexte de l'éducation à l'environnement », *Éducation relative à l'environnement* [En ligne], Volume 8 | 2009, mis en ligne le 20 décembre 2009, consulté le 21 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ere/2073> ; DOI : 10.4000/ere.2073

Pour en lire plus : Associations et entreprises. Regards croisés sur le partenariat. Une recherche action menée dans le contexte de l'éducation à l'environnement

Bruxelle, Y., Feltz, P. et Lapostolle, V. (2009). Associations et entreprises. Regards croisés sur le partenariat. Une recherche action menée dans le contexte de l'éducation à l'environnement. Livret du Réseau École et Nature

Dominique Bachelart

- 1 En France, contrairement aux pays anglo-saxons, les partenariats associations-entreprises restent limités. Les associations d'éducation à l'environnement ont au cours de leur histoire adopté des positions de type critiquer/punir, critiquer/inciter à l'égard des entreprises du marché plus que de collaboration ou coopération. Leur posture de contestation stigmatise non pas tant les entreprises dans leur essence mais leurs externalités, c'est-à-dire les coûts environnementaux, sociétaux et territoriaux qu'elles génèrent et dont le marché ne tient pas compte spontanément : l'air pollué, l'eau souillée, l'avenir des milieux compromis, la santé mise en péril, le coût humain et territorial d'une délocalisation massive, etc. Au plan national et international, les grandes organisations non gouvernementales cherchent à peser sur les acteurs privés et les puissances économiques et commerciales, parfois à travers leur expérience en matière d'agitation médiatique pour dénoncer l'immoralité des entreprises. En retour, le patronat concède aux associations un rôle de défrichage et d'innovation sur des secteurs (encore) non-solvables, et la prise en charge des publics les plus vulnérables en proximité avec les organismes caritatifs. Mais le poids économique des associations est mal connu, leur utilité sociale toujours à confirmer, leur efficacité souvent contestée. Aujourd'hui, les associations adoptent avec les acteurs économiques privés un ensemble de relations qui vont du harcèlement à l'entente cordiale, en passant par divers pactes de non-agression et toute la gamme des liens contractuels (partenariat, collaboration, engagement, etc.).
- 2 En 2004, lors de son congrès, le Réseau École et Nature a pris la décision de soutenir une démarche de recherche-action de plusieurs de ses membres pour enquêter sur les motifs et les intérêts du travail en partenariat. S'asseoir à la même table pour monter des projets communs ou complémentaires ne va pas de soi. Pourtant, de manière

significative depuis quelques années, en France, malgré les craintes respectives, les associations d'éducation à l'environnement et les entreprises ont testé des « partenariats » en prenant le risque de « pactiser » avec l'autre.

- 3 Trois auteurs du réseau se sont lancés dans ce travail collectif, sollicitant plus de quarante personnes. Treize partenariats association-entreprise ont été analysés. Les auteurs nous livrent leurs découvertes et les balises dégagées de leurs interviews. Soulignons l'importance de ce type de production dans la construction d'une expertise interne aux réseaux associatifs et l'intérêt d'une écriture collective dans la production d'une réflexivité professionnelle de l'expérience. Cette recherche associative a pu être menée à bien au nom de l'intérêt du travail collaboratif même si, en congruence avec le fonctionnement du secteur associatif, peu de moyens spécifiques ont été dégagés pour financer le temps des enquêtes, les déplacements, la production écrite, etc.
- 4 Le livret ne se veut nullement prescriptif. Il trace cependant des balises sur les étapes-clé d'une démarche partenariale, illustrée par petites touches par les extraits des entrevues avec les porteurs des projets. C'est donc à la fois un travail de réflexion à partir des entretiens et un document à visée pédagogique pour formaliser des repères sur les tensions, les difficultés, les freins, les conditions de réussite, les zones de faiblesse et les richesses du partenariat association-entreprise.
- 5 L'argent est le premier motif, trouble, du partenariat pour des associations privées d'aides publiques. Mais les auteurs soulignent combien l'argent ressemble fort à un tabou du côté des associations. Il ressemble à une forme de salaire « éthique » de la part des entreprises qui « verdissent » ainsi leur image ou escomptent un avantage comparatif sur leurs concurrents directs. L'échange s'apparente parfois à une sous-traitance masquée par un accord de partenariat, permettant à l'entreprise un service flexible. Les entreprises découvrent parfois la frugalité des associations, limitées dans leurs dépenses de fonctionnement, ayant recours à des salariés/volontaires/bénévoles dans des conditions salariales fragiles. Les partenariats incitent les associations à identifier et à adopter les méthodes qui ont fait leurs preuves en entreprise. Et des deux côtés s'expriment la crainte de politisation, de se faire avoir, d'être récupéré, les réticences et les peurs, les reproches et le ressentiment. Ces tensions signalent la complexité des démarches de confiance à construire pour passer d'une opposition systématique à l'envie de rapprochement. Ce ne sont en effet pas seulement des personnes qui se rencontrent mais deux « mondes ». Et les « hybrides » - responsable associatif venant du secteur privé ou entrepreneur engagé dans la vie associative - jouent un rôle décisif. C'est parfois, disent les auteurs, au sein de son propre camp que les critiques sont les plus virulentes. Dans la concurrence associative, la collaboration avec l'entreprise privée est porteuse d'un gain de reconnaissance et d'image mais aussi d'un sentiment de trahison d'une morale de principe troquée pour une morale plus pragmatique.
- 6 L'identité partenariale n'est construite qu'au risque de passages cruciaux d'un démarrage accueillant, de l'apprentissage du travail ensemble, de périodes de clarification des règles éthiques de fonctionnement, de temps. Le document fourmille d'idées pour se donner les atouts d'une dynamique apprenante, pour porter l'exigence d'évaluation du partenariat lui-même, pour peser ses choix éthiques et politiques.
- 7 Si l'on regrette parfois que les projets-phare portés par les différents partenariats restent trop vagues ou que les outils et les typologies présentées ne soient pas utilisés

pour analyser les 13 projets partenariaux, les extraits de témoignages rendent compte de manière concrète des écueils et des conditions de réussite.

- 8 Au moment où le *green washing* déclenche moult opérations de marketing, de démonstration de prestige autour des engagements écologiques, ce livret suscite des réflexions très pertinentes pour les acteurs de l'éducation à l'environnement et leurs partenaires.
 - 9 L'approche des entreprises pour les associations reste à structurer. Les associations sont plus habituées aux relations aux pouvoirs publics. Les pionniers ont trouvé des alliés dans de grandes entreprises et dans des petites et moyennes entreprises locales. Au-delà de l'enjeu de sécuriser des financements pérennes et à condition de prendre les temps de clairement définir les enjeux et les conditions de mise en œuvre, les partenariats association-entreprise peuvent offrir aux associations l'opportunité de disposer de vecteur de sensibilisation et d'un espace de plaidoyer. Les entreprises peuvent y exercer leur responsabilité sociétale et environnementale.
-

AUTEUR

DOMINIQUE BACHELART

Université de Tours