

Permettre à l'entreprise de se positionner dans son écosystème, de qualifier sa contribution au territoire, d'y identifier des zones d'actions prioritaires sont des atouts majeurs dans un contexte où la co-construction entre acteurs de natures différentes se développe de plus en plus pour répondre aux enjeux des territoires.

Cet outil d'autodiagnostic « Entreprise et Territoire » permet de formaliser son propre engagement et d'identifier les pistes d'actions pour favoriser une dynamique innovante. Il est accessible en « open source » sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »¹.

Points de repère

Le mouvement de co-construction territoriale

69% des citoyens, 81% des dirigeants d'entreprises, 86% des dirigeants associatifs et 87% des maires pensent que les alliances sont source d'innovation sur les territoires pour réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi². Ce **mouvement de co-construction territoriale** émerge **questionne les entreprises sur leur positionnement** et les moyens leur permettant de contribuer à cette dynamique.



L'ancrage territorial des entreprises

La relation entre l'entreprise et son territoire s'analyse dans un double sens :

- ce que **le territoire apporte à l'entreprise** : à la fois des ressources naturelles, des talents, mais aussi la compréhension de ses besoins propres. Plus l'entreprise est en mesure de les appréhender, plus elle est en mesure d'être performante.
- et ce que **l'entreprise apporte au territoire** : les biens et services nécessaires pour répondre aux besoins des populations présentes. Elle est aussi créatrice d'emplois et de valeur économique. De plus, l'entreprise est investie sur les enjeux sociétaux³. C'est l'ensemble de son action qui impacte l'ancrage territorial de l'entreprise.

L'engagement territorial des entreprises

Les interactions ont toujours existé entre l'entreprise et son écosystème. Elles ont beaucoup évolué ces dernières années, passant de démarches souvent informelles à des dynamiques plus volontaristes permettant de répondre aux enjeux sociétaux du territoire.

L'ancrage territorial de l'entreprise se traduit en effet par **3 formes d'engagement complémentaires**⁴ :

- Le **mécénat** qui relève de la capacité de solidarité des entreprises,
- La **RSE** qui décline les pratiques responsables et les coopérations innovantes vers lesquelles tendent les entreprises performantes,
- Et **l'innovation sociétale** qui s'appuie sur un mode de Recherche & Développement empirique sur les territoires.

D'un territoire à l'autre, l'entreprise peut adapter son action en fonction des besoins et des spécificités des territoires sur lesquels elle est implantée.

Les entreprises ont compris les enjeux de territorialité de leurs actions, mais aussi de leurs impacts en matière de développement économique, valorisation du capital humain, capacité d'innovation et de valeur relationnelle avec leurs parties prenantes. Leur engagement se traduit par une diversification des partenaires avec lesquels elles agissent en proximité.

¹ Plateforme : <http://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/comprendre-son-ecosysteme-territorial>

² Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats, Comis - Opinion Way, 2015-2017

³ Rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (N. NOTAT & J.D. SENARD, mars 2018)

⁴ Guide « Construire ensemble : l'engagement territorial des entreprises » (Medef, Le RAMEAU, octobre 2018)

Le diagnostic « Entreprise & Territoire »

Les objectifs du diagnostic

Le diagnostic « Entreprise & Territoire » présente les objectifs suivants pour l'entreprise :

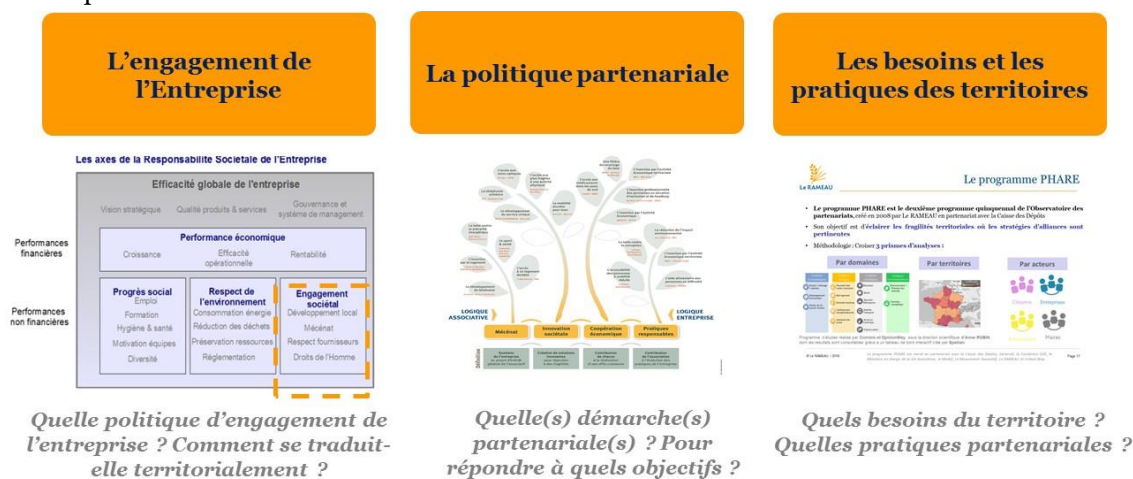
- Structurer et valoriser les contributions de l'entreprise sur son territoire d'implantation,
- Connaître les fragilités du territoire, perçues par les citoyens, entreprises, associations,
- Savoir appréhender son écosystème et les pratiques des acteurs qui le composent,
- Identifier des zones d'actions durables sur son territoire.

La méthode proposée

Cette méthode permet de croiser la démarche interne de l'entreprise en termes d'engagement et l'évolution de son territoire. Pour cela, elle consiste à :

- Rendre compte d'une **vision globale de l'engagement sociétal** de l'entreprise sur son territoire et de la **politique partenariale associée**,
- Mettre cette dynamique au regard des **enjeux prioritaires du territoire** de l'entreprise et des réponses qu'elle apporte à ces enjeux,

Trois thématiques sont ainsi traitées et résumées ci-dessous :



Remarque : pour avoir la connaissance de son territoire, les diagnostics de territoire réalisés dans le cadre du programme d'études PHARE peuvent être des sources de données utiles. Ils sont disponibles pour les 13 régions françaises et accessibles sur le site de l'Observatoire des Partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr>.

Mise en œuvre de la méthode

Le diagnostic peut être initié par l'entreprise de façon autonome. Il peut également être réalisé avec l'aide d'un tiers de confiance. Dans tous les cas, il nécessite de prendre le temps pour un réel recul. Pour ce faire, **un outil d'autodiagnostic vous est proposé ci-après**. Cette trame de questionnaire est **disponible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »**. Cet outil permet de donner un cadre à la réflexion. Il peut également servir d'appui pour les accompagnateurs de l'entreprise.

Tout au long de ce cheminement, vous pourrez vous appuyer sur le guide « Construire ensemble l'engagement territorial de l'entreprise » accessible depuis la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! ».

L'outil d'autodiagnostic « Entreprise & Territoire ».

Le diagnostic « Entreprise & Territoire » propose un cheminement en 4 temps :

- Le 1^{er} est de décrire la politique d'engagement de l'entreprise,
- Puis de comprendre sa politique partenariale et comment elle concrétise l'engagement territorial,
- Le 3^{ème} est d'avoir un diagnostic du territoire,
- Le 4^{ème} est une mise en perspective.

A l'issue de ces 4 temps, des pistes d'actions doivent pouvoir être identifiées pour permettre à l'entreprise d'accroître sa contribution et son impact sur le territoire.

1/ Décrire la politique d'engagement de l'entreprise

Le cheminement suivant permet de connaître l'entreprise, son histoire, ses enjeux et la façon dont elle agit sur son territoire en relation avec ses parties prenantes externes.

Présentation de l'entreprise

Il s'agit ici d'être en mesure de présenter ce que fait l'entreprise, son histoire et ses enjeux.

Questions	Réponses
Quelle est la mission de l'entreprise ?	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases le projet d'entreprise</i>
Quelles sont ses activités ?	<i>Indications de réponse : décrire les principales activités portées par l'entreprise, à qui elles s'adressent (clients)</i>
Quelle est l'histoire de l'entreprise ?	<i>Indications de réponse : préciser les grandes dates de l'entreprise, qui permettent de comprendre son évolution et les enjeux auxquels elle a / est confrontée</i>
Quels sont ses chiffres clés ?	<i>Exemples de réponse : CA, année de création, nb de salariés</i>

Sa politique d'engagement

Il s'agit de préciser les axes sur lesquels l'entreprise agit en relation avec son écosystème externe et de quelle manière elle met en œuvre cet engagement.

Questions	Réponses
Sur quels axes l'entreprise agit-elle sur son territoire?	<i>Indications de réponse : l'engagement de l'entreprise peut se traduire par un engagement solidaire (mécénat social), culturel (mécénat culturel), par des pratiques de RSE, par des actions de type « recherche et développement sociétales ».</i> <i>Chaque entreprise peut aussi avoir défini des axes d'engagement qui lui sont propres. A titre d'illustrations : les relations institutionnelles, les activités sociales permettent à l'entreprise d'agir aussi très concrètement avec son environnement externe</i>

<p>Quelles sont les modalités de mises en œuvre pour chacun des axes ?</p>	<p><i>Indications de réponse : expliquer comment l'entreprise décline opérationnellement ces axes d'engagement. Quels sont les types d'actions ?</i></p> <p><i>Il peut y avoir plusieurs modalités de mise en œuvre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des actions nationales : des dispositifs créés au niveau national (ex : partenariats nationaux) « exécutés » par les territoires. - Des dispositifs qui organisent dès l'origine les relations entre le national / les territoires pour mettre en œuvre les axes d'engagement - Opérations locales : actions conçues et mises en œuvre localement (pas d'intervention du national car ce sont des actions spécifiques au territoire)
---	--

Il peut être utile à ce stade de consulter le Guide « Construire ensemble : l'engagement territorial des entreprises » qui propose notamment de nombreuses illustrations en termes de pratiques de mécénat, de RSE et de R&D sociétale : <http://www.lerameau.fr/valoriser-lengagement-territorial-des-entreprises/>



2/ Comprendre la politique partenariale de l'entreprise

Il s'agit d'analyser précisément les partenariats mis en œuvre par l'entreprise sur son territoire et de comprendre comment ils concrétisent ses axes d'engagement.

Les partenaires de l'entreprise

Questions	Réponses
<p>Quels sont les partenaires de l'entreprise sur son territoire ?</p>	<p><i>Indications de réponse : établir une cartographie des partenariats en fonction de la nature des partenaires : acteurs publics, académiques, économiques, culturels, environnementaux, sociaux, institutionnels, etc.</i></p> <p><i>Décrire les principaux partenariats mis en œuvre</i></p>
<p>Quels sont les types de partenariats mis en œuvre ?</p>	<p><i>Indications de réponse : à partir de la typologie des partenariats du RAMEAU (cf. ci-dessous), segmenter les principaux partenariats et préciser la proportion de partenariats selon ces 4 catégories</i></p> <p><i>L'objectif ici est de comprendre comment l'entreprise se positionne vis-à-vis de ses partenaires (logique bilatérale ou logique de co-construction)</i></p>

Les 4 types de partenariats sont les suivants :



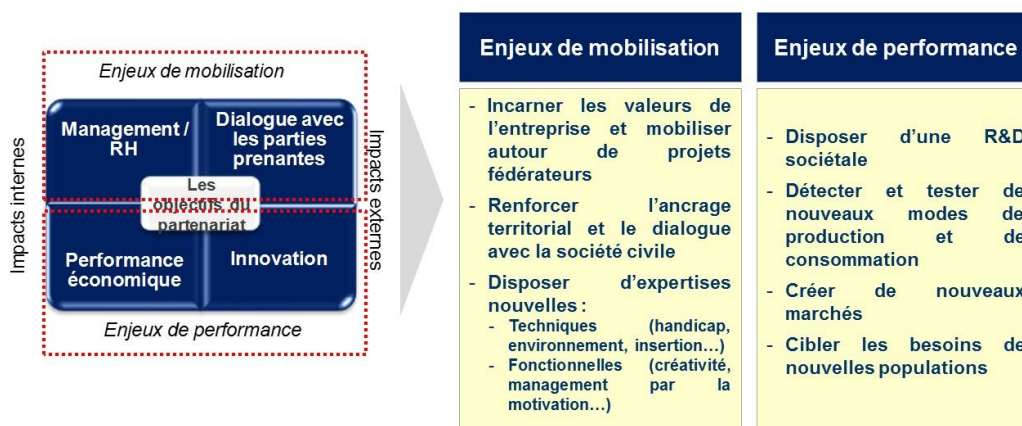
Pour des illustrations sur cette typologie, n'hésitez pas à consulter le site de capitalisation suivant : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/illustrations/>

Les objectifs de la politique partenariale

Il s'agit ici de comprendre ce que recherche l'entreprise lorsqu'elle développe des partenariats avec ses parties prenantes et comment elle se projette dans les prochaines années. L'objectif est ainsi de voir comment elle fait le lien entre ses axes d'engagement.

Questions	Réponses
Quels sont les objectifs de l'entreprise ?	<i>Indications de réponse : préciser ce que recherche l'entreprise dans le cadre de sa politique partenariale et prioriser ces objectifs</i> <i>Vous pouvez vous appuyer sur la grille des objectifs cartographiés par Le RAMEAU (cf. ci-dessous).</i>
Comment vont-ils évoluer dans les prochaines années ?	<i>Indications de réponse : quelle est l'ambition de l'entreprise ? quels sont les objectifs qui doivent évoluer et dans quel sens (hausse, baisse), et pourquoi ? Prioriser ces nouveaux objectifs</i>

Les **objectifs des entreprises** en matière de partenariats peuvent être synthétisés de la façon suivante :



Pour plus de précisions, n'hésitez pas à consulter les fiches pratiques accessibles depuis le site de capitalisation : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/boite-a-outils/>

3/ Avoir un diagnostic du territoire

L'entreprise a intérêt de comprendre les besoins de son territoire pour être ensuite en capacité d'y répondre. Pour cela, il est essentiel d'en connaître les priorités, les acteurs qui le composent et les dynamiques à l'œuvre.

De nombreuses données sont disponibles pour réaliser un diagnostic :

- Données institutionnelles : INSEE, CGET, etc.
- Données du territoire : les analyses des CESER, l'analyse des besoins sociaux des CCAS, le diagnostic de territoire des Centres Sociaux, etc.
- L'Observatoire des partenariats.

Le questionnaire suivant est un exemple de diagnostic territorial sur la capacité des acteurs à répondre collectivement aux fragilités de leur territoire. Il s'appuie sur les données de l'Observatoire des partenariats et notamment les études du programme PHARE. Ces données sont disponibles pour les 13 régions françaises. Elles sont accessibles sur le site de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr>.

Illustrations – rapports territoriaux :



Il peut être utile à ce stade de consulter l'outil de diagnostic de co-construction territoriale, illustré par les données de la région Centre Val de Loire. Il est disponible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! » : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/comprendre-son-ecosysteme-territorial>

Le territoire : son profil et ses fragilités

Questions	Réponses
Quel est le profil du territoire ?	<i>Indications de réponse : quels sont les chiffres clés du territoire : nb d'habitants, d'entreprises, d'associations, de communes et départements, etc.</i>
Quels sont les indicateurs de fragilités ?	<i>Indications de réponse : quels sont les chiffres clés du territoire d'un point de vue économique, social, sociétal et environnemental</i>
Quelles sont les fragilités perçues par les acteurs du territoire ?	<i>Indications de réponse : quelles sont les 3 premières fragilités perçues par les citoyens, associations et entreprises ?</i>

Les fragilités territoriales sont définies de la façon suivante :

La notion de **fragilité** est **évolutive ET dépendante de son environnement**. La fragilité ne peut se repérer, non pas à partir d'un seuil idéal d'une Société se considérant épanouie, mais bien au travers de l'écoute des vécus et des écarts enregistrés entre des populations sur des territoires eux-mêmes bien définis.

L'ambition du programme d'études a donc bien été de tracer un premier état des lieux de la réalité des fragilités perçues et vécues par la population et par les différentes organisations sur chaque territoire à partir d'une liste de critères.



Le territoire : la dynamique de co-construction

L'objectif est de comprendre si le territoire et ses acteurs sont dans une dynamique d'ouverture et de co-construction

Questions	Réponses
Comment les citoyens, associations, entreprises perçoivent-ils les alliances multi acteurs ?	<i>Indications de réponse : chiffres des études PHARE</i>
Comment les maires perçoivent-ils les dynamiques de co-construction ?	<i>Indications de réponse : chiffres des études PHARE / vision des maires</i>

Le territoire : les pratiques partenariales entre entreprises et associations

L'objectif est de comprendre si ces 2 types d'organisations sont moteurs dans les démarches de co-construction. Cela permet également à l'entreprise qui réalise son diagnostic de se positionner par rapport à ses pairs sur son territoire.

Questions	Réponses
Quels sont les taux de pratiques de partenariats ?	<i>Indications de réponse : taux de partenariats des entreprises et associations sur le territoire vs au niveau national</i>
Quels sont les types de partenariats ?	<i>Indications de réponse : chiffres par catégories de partenariats pour les 2 acteurs</i>
Comment se positionne l'entreprise qui réalise son diagnostic ?	<i>Indications de réponse : est-elle en « avance » sur le taux de pratique par rapport à ses pairs, a-t-elle les mêmes modes relationnels avec ses partenaires associatifs ?</i>

4/ Mettre en perspective

Il s'agit de prendre le recul nécessaire pour mettre en évidence les atouts de l'entreprise en termes d'engagements, le profil du territoire dans lequel elle inscrit ses actions et pour identifier les zones où l'entreprise pourra accroître son impact sur le territoire.

Questions	Réponses
Quels sont les atouts de l'entreprise en termes d'engagement ?	<i>Indications de réponse : l'entreprise est-elle un acteur clairement identifié sur son territoire ? Grâce à sa politique d'engagement, a-t-elle acquis une connaissance fine des besoins de son territoire ? Y répond-elle ?</i>
Le territoire est-il un territoire « accueillant » en termes de co-construction ?	<i>Indications de réponse : au regard du diagnostic territorial, le territoire est-il un territoire où les acteurs co-construisent ? Les acteurs sont-ils matures ou y a-t-il des marges de manœuvre ?</i>
Quels sont les axes de développement / d'amélioration ?	<i>Indications de réponse : au regard des résultats de la politique d'engagement de l'entreprise et du profil du territoire, identifier les axes de manœuvre pour l'entreprise lui permettant d'accroître son impact</i>