

Permettre à l'entreprise de se positionner dans son écosystème, d'identifier des axes de partenariats répondant à sa Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) sont des atouts majeurs dans un contexte d'engagement croissant des entreprises.

Cet outil d'autodiagnostic « RSE & Partenariats » permet de formaliser son propre bilan 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.

L'innovation, au cœur des partenariats !

Points de repère

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) s'impose progressivement comme un nouveau modèle de performance

Quelle que soit leur taille, toutes les entreprises sont confrontées au développement de la RSE. La démarche formelle ou informelle qui en résulte est à la fois la prise en compte de **4 axes complémentaires de performance (économique, sociale, environnementale et sociétale)** ainsi que la **relation grandissante non seulement avec le 1^{er} cercle de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs, actionnaires), mais aussi son environnement plus large** incluant les Collectivités territoriales, le monde académique ainsi que les structures d'intérêt général. C'est avec l'ensemble de ses parties prenantes que l'entreprise est aujourd'hui appelée à dialoguer.

Les partenariats deviennent de véritables leviers de mise en œuvre des démarches RSE

81% des dirigeants d'entreprises considèrent que les partenariats sont sources d'innovation. Le **panel des partenaires est varié** : 52% des entreprises sont en partenariat avec les collectivités territoriales ; la même proportion développe des relations avec les écoles et universités ; 37% avec les associations ; 32% avec des chantiers d'insertion et 29% avec des clubs d'entreprises.

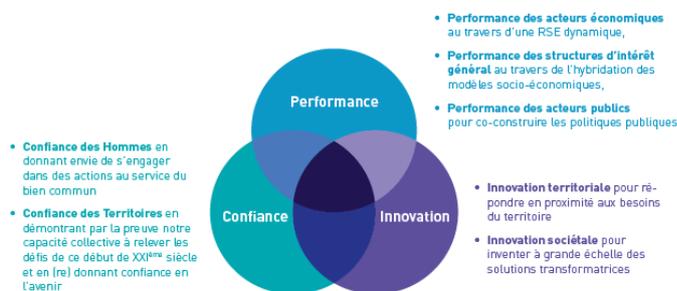
Les formes de partenariats se sont diversifiées : des **pratiques responsables** (42%) à l'**innovation sociétale** (16%), en passant par le **mécénat** (30%) et la **coopération économique** (26%).

3 impacts concrets pour les entreprises et leur territoire d'implantation

Les entreprises pionnières en matière de partenariats stratégiques témoignent de la **valeur ajoutée de la démarche**², non seulement pour elles, mais aussi pour leur écosystème, et en particulier pour leur(s) territoire(s) d'implantation.

L'analyse de leurs résultats fait ressortir 3 impacts complémentaires : le renforcement de la capacité d'innovation, la consolidation de la performance, et le développement de la confiance³.

Impacts des alliances innovantes sur les territoires



Source : Le RAMEAU

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

² Guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises (MEDEF – Le RAMEAU, octobre 2018)

³ Rapport du programme quinquennal PHARE (Observatoire des partenariats, février 2018)

Le diagnostic « RSE & Partenariats »

Les objectifs du diagnostic

Le diagnostic « RSE & Partenariats » présente un triple objectif :

- Rendre compte d'une **vision globale de la stratégie RSE** de l'entreprise (performance économique, sociale, sociétale et environnementale) et de sa **stratégie partenariale**,
- Mettre cette dynamique au regard des **enjeux prioritaires du territoire**⁴ de l'entreprise et des réponses qu'elle apporte à ces enjeux,
- Identifier les points de rencontre entre les enjeux de l'entreprise et ceux du territoire, et les possibilités de **renforcement de la stratégie RSE par le développement des partenariats territoriaux**.

La méthode proposée

Cette méthode se fonde sur un triple principe :

- Principe de **pertinence** : la méthode vérifie que la politique RSE répond aux priorités du projet d'entreprise et aux enjeux prioritaires du territoire,
- Principe de **cohérence** : elle étudie la cohérence entre les 4 axes de performance (économique, sociale, environnementale et sociétale), et le modèle relationnel de l'entreprise avec ses parties prenantes territoriales,
- Principe de **subsidiarité** : l'un des objectifs de l'analyse est d'identifier les partenaires potentiels pour aider l'entreprise à mettre en œuvre une politique RSE simple et efficace sur son territoire.

Ils ont testé le diagnostic « RSE & Partenariats »

Dans le cadre d'un programme de recherche lancé par Le RAMEAU en 2010, une cinquantaine de dirigeants d'entreprises ont bénéficié du diagnostic « RSE & Partenariats » :

- **Des PME** : Blachère Illuminations, Body Nature, e. grille, Ekibio, Eurosit, Serge Ferrari, Neova, Icom, Inoxia, Marcireau, Millet, Mitsubishi Electric, Pollet peinture, Servipac-Salazie, Sofraser, Tesson, ...
- **Des fédérations professionnelles** : Fédération des Entreprises de Propreté, Fédération Bancaire Française, Consult-In France, AGIRC-ARCCO, ...
- **Des directions régionales de grandes entreprises à maillage territorial** : SUEZ Eau France, Caisses d'Épargne, GENERALI, MAIF, Humanis ...

« L'originalité du diagnostic est sur l'approche du bénéfice collaboratif, la richesse des collaborations. »

« Nous ne savions pas que nous faisons de la RSE, nous pensions que cela ne nous concernait pas, le fait d'en prendre conscience a développé notre motivation »

En 2014, Le RAMEAU a réalisé un retour d'expérience auprès des entreprises ayant expérimenté le diagnostic. 85% d'entre elles soulignent la pertinence des pistes proposées. Ce retour d'expérience a fait l'objet d'un échange au sein du Cercle « RSE & Partenariats », qui permet aux dirigeants d'entreprises d'échanger sur leurs enjeux et pratiques en matière de RSE et de partenariats.

« 3 ans après, le diagnostic est encore sur mon bureau »

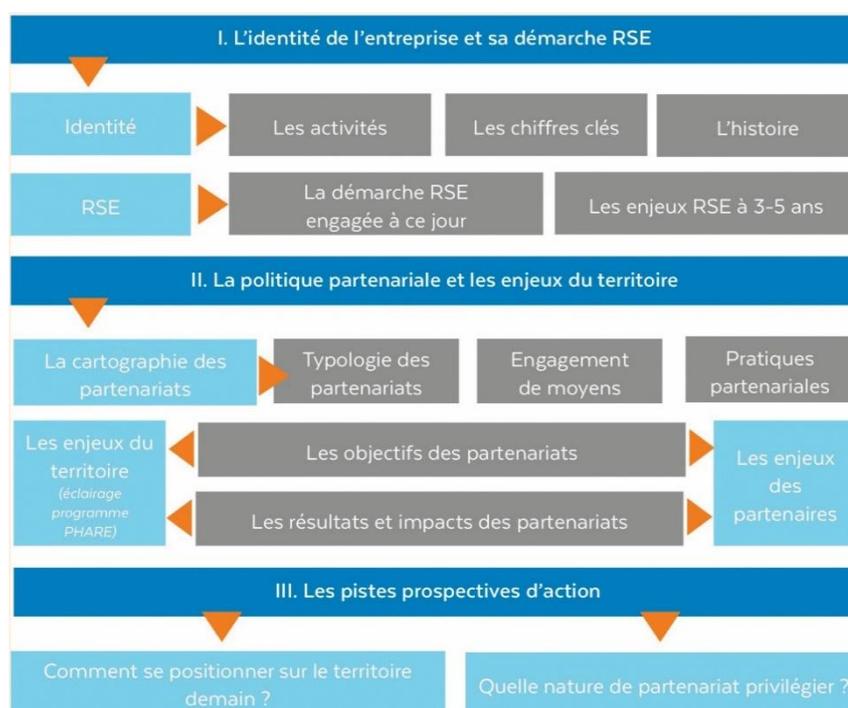
⁴ Concernant la connaissance des enjeux prioritaires du territoire, les études du programme PHARE sont une source de données utiles, disponibles sur le site de l'Observatoire des Partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr>.

L'outil d'autodiagnostic « RSE & Partenariats ».

Le diagnostic « RSE & Partenariats » propose un cheminement en 3 temps :

- Le 1^{er} est de décrire l'identité de l'entreprise et sa démarche RSE,
- Puis de comprendre sa politique partenariale et les enjeux du territoire,
- Le 3^{ème} est d'analyser la politique partenariale de l'entreprise au regard de ses enjeux et ceux de son territoire.

A l'issue de ces 3 temps, des pistes d'actions doivent pouvoir être identifiées notamment les natures de partenariats que l'entreprise pourra développer sur son territoire afin de lui permettre d'accroître sa contribution au territoire.



Le diagnostic peut être initié par l'entreprise de façon autonome. Elle peut également être réalisée avec l'aide d'un tiers de confiance. Dans tous les cas, elle nécessite de prendre le temps pour un réel recul. Pour ce faire, **un outil d'autodiagnostic vous est proposé ci-après**. Cette trame de questionnement 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 ! ».

Si vous souhaitez creuser le sujet de la RSE, n'hésitez pas à consulter également le site de capitalisation dédié, co-animé avec l'ORSE : <https://rsectpartenariats.wordpress.com/>. Vous y trouverez un kit pratique structuré autour de 4 axes :

- Des **publications** de référence pour comprendre les enjeux, les définitions et l'état de l'art,
- Des **illustrations** pour partager les retours d'expérience et bonnes pratiques des pionniers,
- Des **méthodes** pour définir sa stratégie et mettre en œuvre une démarche adaptée à ses besoins,
- Une **boîte à outils** pour agir efficacement grâce à des fiches pratiques.

1/ Décrire l'identité de l'entreprise et sa démarche RSE

Le cheminement suivant permet de connaître l'entreprise, son histoire, et ses enjeux RSE.

L'identité de l'entreprise

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

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 démarche RSE

Il s'agit de préciser les axes RSE de l'entreprise, les actions mises en œuvre pour chacun, et les enjeux RSE à 3-5 ans.

Questions	Réponses
Sur quels axes de RSE, l'entreprise se positionne t'elle ?	<i>Indications de réponse : traditionnellement, les axes RSE sont au nombre de 4 : performance économique, le progrès social, le respect de l'environnement et l'engagement sociétal Chaque entreprise peut aussi avoir défini des axes RSE qui lui sont propres. A titre d'illustrations : relations avec ses fournisseurs, avec ses clients</i>
Quelles sont les actions mises en œuvre pour chacun des axes ?	<i>Indications de réponse : expliquer les actions mises en œuvre pour chaque axe RSE que l'entreprise développe, et leurs résultats</i>
Quels sont les enjeux RSE à 3-5 ans ?	<i>Indications de réponse : quels sont les enjeux clés dans les prochaines années ?</i>

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 RSE: <http://www.lerameau.fr/valoriser-lengagement-territorial-des-entreprises/>



2/ Comprendre la politique partenariale de l'entreprise et les enjeux de son territoire

Il s'agit d'analyser précisément les partenariats mis en œuvre par l'entreprise sur son territoire et de comprendre comment elle appréhende son territoire.

Les partenaires de l'entreprise

Questions	Réponses
Quels sont les partenaires de l'entreprise sur son territoire ?	<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> <i>Décrire les principaux partenariats mis en œuvre</i>
Quels sont les types de partenariats mis en œuvre ?	<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> <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>
Quels sont les moyens mobilisés ?	<i>Indications de réponse : quels sont les moyens dont dispose l'entreprise pour mettre en œuvre ces partenariats ? ce sont des moyens financiers, humains, en matériel, autres...</i>

Les 4 types de partenariats sont les suivants :



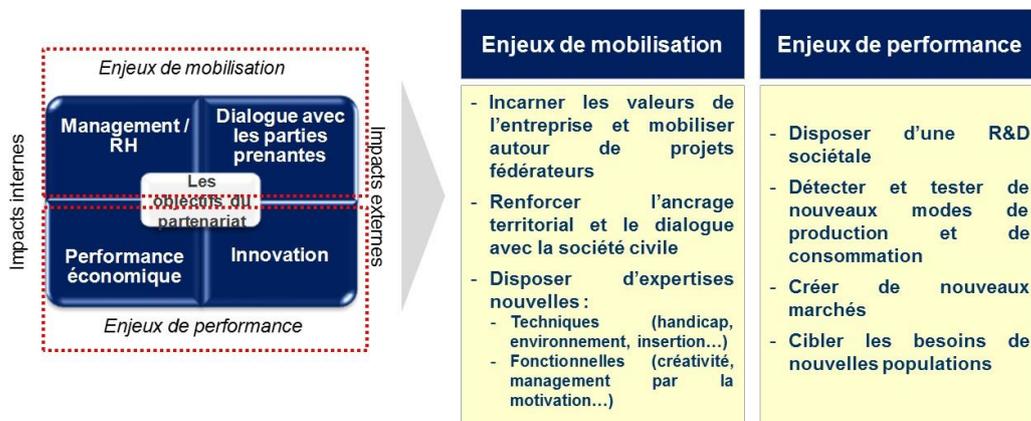
Pour des illustrations sur cette typologie, n'hésitez pas à consulter le site de capitalisation suivant : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/illustrations/>

Les objectifs de la politique partenariale

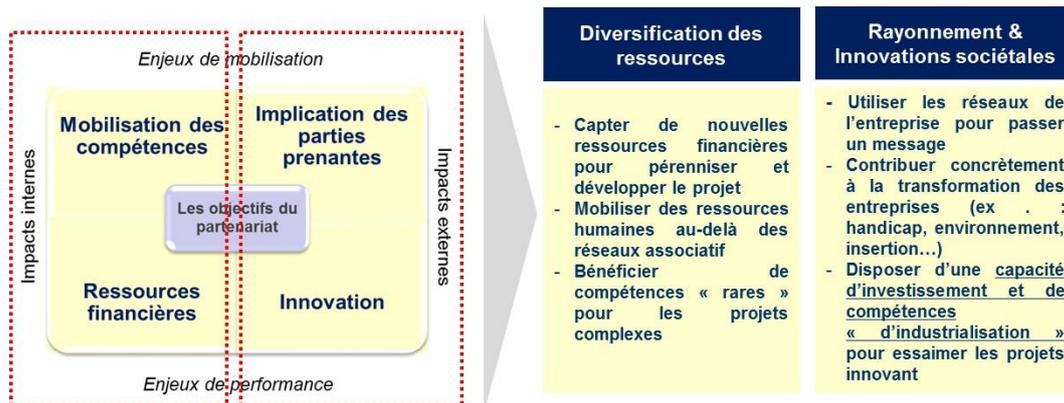
Il s'agit ici de comprendre ce que recherche l'entreprise lorsqu'elle développe des partenariats avec ses parties prenantes et comment elle se projette dans les prochaines années. L'objectif est ainsi de voir comment elle fait le lien entre sa stratégie RSE, les partenariats et ses enjeux. Il peut être aussi intéressant de savoir comment elle perçoit les objectifs de ses partenaires notamment associatifs pour comprendre comment elle se positionne à leur égard.

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>
Comment l'entreprise perçoit-elle les objectifs de ses partenaires ?	<i>Indications de réponse : comment l'entreprise perçoit-elle les objectifs de ses partenaires notamment associatifs ?</i> <i>Une grille d'objectifs des associations vous est présentée ci-dessous</i>

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



Les **objectifs des structures d'intérêt général** peuvent être illustrés 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/>

Comprendre les enjeux du territoire

L'entreprise a-t-elle une perception précise des enjeux de son territoire ? L'objectif est ici de vérifier s'il y a un lien entre la politique partenariale et les besoins du territoire.

Questions	Réponses
Comment l'entreprise perçoit-elle les enjeux de son territoire ?	<i>Indications de réponse : les enjeux peuvent être économiques, environnementaux, sociaux, sociétaux</i>

Pour avoir une bonne compréhension du territoire, il peut être utile de confronter cette perception de l'entreprise avec les données des études du programme PHARE : la perception des fragilités territoriales et de la co-construction selon les citoyens, entreprises, associations et les maires. 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>.

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.



Illustrations – rapports territoriaux :



3/ Analyser la politique partenariale

Il s'agit de prendre le recul nécessaire pour poser une analyse objective de la politique partenariale de l'entreprise : répond-elle à ses enjeux ? Est-elle cohérente face aux enjeux du territoire ?

Questions	Réponses
Quels sont les résultats de la politique partenariale pour l'entreprise ?	<p><i>Indications de réponse : les partenariats mis en œuvre par l'entreprise permettent-ils de répondre aux objectifs qu'elle a préalablement définis ?</i></p> <p><i>L'appréciation peut être très simple : résultat positif, négatif ou neutre</i></p>
Quels sont les résultats de la politique partenariale de l'entreprise sur le territoire ?	<p><i>Indications de réponse : comment la politique partenariale répond-elle aux enjeux du territoire ?</i></p> <p><i>L'appréciation peut être très simple : résultat positif, négatif ou neutre</i></p>
Quels sont les axes de développement / d'amélioration ?	<p><i>Indications de réponse : au regard des résultats de la politique partenariale pour l'entreprise et le territoire, identifier les axes de développement et d'amélioration pour permettre à l'entreprise d'atteindre son ambition et de mieux répondre aux enjeux du territoire</i></p>