

# Construire ensemble

## L'engagement territorial des entreprises



**Par Jacques Chanut, Sophie Garcia, Présidents de la commission Croissance et territoires du MEDEF et par Jean-Luc Monteil, Président de la commission Adhérents du MEDEF**

L'entreprise, même intervenant à une échelle mondiale, s'inscrit dans un territoire. Son interaction au cœur d'un écosystème partenarial et multiple constitue un facteur de développement économique et social, de performance collective et, in fine, une source de croissance. Élément structurant, l'entreprise participe pleinement au rayonnement territorial.

Le développement économique est au cœur de nos priorités. Des artisans aux grandes entreprises, en passant par les TPE-PME-ETI, les entreprises sont partout. Reste que près de 40 % de l'emploi, tous secteurs confondus, relève des vingt-deux métropoles françaises.

Prendre en compte l'ensemble des territoires, des plus ruraux aux plus urbains, c'est utiliser tous les leviers pour identifier les facteurs de croissance.

Partir d'un diagnostic fin et partagé, mettre en avant les pratiques innovantes développées par les entreprises, pour bâtir un nouveau Pacte avec les territoires, relèvent de nos missions.

Car, et c'est enrichissant pour l'action, de nombreuses agglomérations sont porteuses d'écosystèmes performants, souvent initiés par une dynamique d'entreprises locales, qui permettent le désenclavement et la création d'emplois. Se mettent ainsi en place des cercles vertueux de développement.

La société évolue, les besoins se diversifient rapidement, ce qui nous oblige, acteurs économiques et entreprises, à être à l'écoute des signaux importants que nous renvoient les territoires.

L'emploi constitue le domaine d'engagement prioritaire des entreprises. Or, le guide le souligne clairement, face à la raréfaction des ressources financières et l'augmentation des attentes locales, les collectivités doivent trouver de nouvelles solutions.

C'est sur les territoires que se construisent aujourd'hui les réponses de demain et les entreprises sont de plus en plus attendues - et reconnues - sur leurs engagements de proximité. C'est pourquoi les partenariats entre ces dernières, les collectivités locales et les organisations d'intérêt général se développent aujourd'hui. Du mécénat traditionnel aux formes de coopération économique les plus disruptives, il s'agit avant tout d'un levier d'innovation qui permet à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

Vous le savez, notre ambition est d'amener toute la cordée au sommet c'est-à-dire toutes les entreprises dans tous les territoires.

Ce guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » vise à offrir aux MEDEF territoriaux et aux entreprises qui le souhaitent, une boîte à outils leur permettant de décrypter les tendances de la co-production territoriale, les leviers disponibles et de s'inspirer de cas concrets, démontrant, s'il le fallait encore, l'extrême diversité des modes d'engagements des entreprises au cœur de leur territoire.

# L'engagement territorial des entreprises en action

**Par Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU**

Depuis une décennie, le MEDEF analyse avec attention l'évolution de l'engagement territorial des entreprises au travers notamment des données de l'Observatoire des partenariats<sup>1</sup> dont il a été partenaire fondateur en 2008 aux côtés de la Caisse des Dépôts, du Mouvement Associatif et du RAMEAU. Il a ainsi pu suivre les mutations et engager de nombreuses expérimentations pour qualifier la manière dont les entreprises répondent aux défis collectifs qui s'incarnent sur les territoires.

De nombreuses initiatives ont ainsi pu être impulsées : ouverture d'un débat constructif avec le secteur associatif d'intérêt général en 2010, étude sur les pratiques des fédérations professionnelles et des MEDEF territoriaux en matière d'alliances innovantes en 2012, prise de position sur l'innovation sociétale grâce à une coopération renforcée en 2013, proposition d'expérimentation d'un droit à l'expérimentation partenariale en 2016...

Fort des enseignements de ses travaux et de la capitalisation des pratiques d'entreprise, le MEDEF a souhaité outiller les entreprises, et notamment les PME. Il s'est ainsi associé au RAMEAU, laboratoire de recherche empirique sur les alliances innovantes au service du bien commun, pour lancer une série de publications : les guides « construire ensemble ». Le premier volet en 2014 a traité des relations partenariales avec les associations, et le second en 2016 de la question de l'engagement associatif des salariés. Il est apparu pertinent que le 3<sup>ème</sup> aborde la question de l'engagement territorial des entreprises.

Le cheminement proposé dans ce guide est en 3 étapes :

- La première partie dresse un état des lieux de l'engagement territorial des entreprises,
- La seconde décline les enjeux et les pratiques des 3 leviers : le mécénat, la RSE et l'innovation sociétale,
- La troisième partie consiste en une série d'études de cas qui illustrent comment les PME, les grandes entreprises en France et à l'international, et aussi les collectifs d'entreprise mettent en œuvre des démarches innovantes.

Fondé sur les retours d'expérience des entreprises, ce guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » a pour objectif d'inspirer les entreprises qui cherchent comment agir efficacement au service à la fois de leur performance et des enjeux des territoires sur lesquels elles sont implantées.

Comme en témoignent les expériences des pionniers, gageons que l'accélération du mouvement d'engagement territorial sera à la fois un levier de réduction des fragilités et d'émergence de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Bonne lecture !

1) L'Observatoire des partenariats a été créé en 2008 par la Caisse des Dépôts, Le RAMEAU, le MEDEF et Le Mouvement associatif pour se doter de données fiables sur le mouvement de co-construction entre acteurs de différentes natures. Il analyse l'évolution des relations partenariales en France - <http://observatoire-des-partenariats.fr/>

# Sommaire

<b>Édito</b>	<b>3</b>
<b>L'engagement territorial des entreprises en action</b>	<b>4</b>
<b>Le développement de l'engagement territorial des entreprises</b>	<b>6</b>
<b>1. État des lieux sur les liens entre les territoires et les entreprises</b>	<b>7</b>
1.1. Définition de la notion de territoire	7
1.2. Le panorama des entreprises en France	8
1.3. L'ancrage territorial des entreprises	9
<b>2. Des défis des territoires aux enjeux des entreprises</b>	<b>12</b>
2.1. Les défis des territoires en France	12
2.2. Le mouvement de co-construction territoriale	14
2.3. Les enjeux d'engagement territorial des entreprises	18
<b>3. Les mutations de l'engagement territorial</b>	<b>21</b>
3.1. Les partenariats, levier stratégique de l'engagement territorial	21
3.2. L'évolution de l'engagement territorial	23
3.3. Les tendances de l'engagement territorial	25
<b>Mécénat, RSE &amp; Innovation sociétale, des enjeux à la pratique territoriale</b>	<b>28</b>
<b>1. Le mécénat : le regard d'Admical</b>	<b>29</b>
1.1. Mécénat, de quoi parle-t-on ?	29
1.2. Les enjeux du mécénat aujourd'hui	33
1.3. Les pratiques territoriales de mécénat	36
<b>2. La RSE : le regard de l'Orse</b>	<b>45</b>
2.1. Responsabilité Sociétale des Entreprises, de quoi parle-t-on ?	45
2.2. Les enjeux de la RSE aujourd'hui	51
2.3. La RSE en pratiques sur les territoires	58
<b>3. L'innovation sociétale : le regard du RAMEAU</b>	<b>65</b>
3.1. L'innovation sociétale, de quoi parle-t-on ?	65
3.2. Les enjeux de l'innovation sociétale aujourd'hui	67
3.3. L'innovation sociétale en actions !	73
<b>Mise en perspective de l'engagement territorial des entreprises</b>	<b>79</b>
<b>Études de cas</b>	<b>82</b>
<b>Pour aller plus loin !</b>	<b>83</b>
<b>Remerciements</b>	<b>83</b>

# Le développement de l'engagement territorial des entreprises

L'entreprise est un acteur de son territoire : elle y crée de la richesse économique et se mobilise également pour répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Les relations qu'elle tisse avec son écosystème peuvent prendre différentes formes et répondent à des finalités diverses.

Ce lien est très incarné. Selon l'étude « l'attractivité des territoires pour entreprendre »<sup>2</sup>, 89 % des entrepreneurs revendiquent un attachement très marqué me à leur territoire, et 37% d'entre eux pensent même qu'ils n'auraient pas pu s'implanter sur un autre territoire. Commençons donc notre cheminement en prenant le temps de définir ce qu'est un territoire, et la diversité des entreprises qui y sont implantées.

2) Étude « L'attractivité des territoires pour entreprendre » (OpinionWay pour la Fondation MMA, novembre 2017)

# 1. État des lieux sur les liens entre les territoires et les entreprises

## 1.1. Définition de la notion de territoire

Le territoire est une notion complexe et à géographie variable. Sa définition est multi-dimensionnelle. Elle ne se limite pas à ses frontières administratives. Le territoire doit être abordé comme un espace d'identité et d'engagement, et demande la prise en compte d'autres dimensions : espace naturel, terroir culturel, lieu d'innovation, bassin de vie,... Il existe ainsi en France une diversité de territoires.

### Une réalité multidimensionnelle

La notion de territoire est composite. Il s'agit d'un assemblage d'éléments divers et peu homogènes.

**La notion de territoire peut être appréhendée au travers de 5 angles de définition : l'espace administratif, l'espace naturel, le terroir culturel, le bassin de vie et le lieu d'incarnation des projets.**

Le territoire comme **espace administratif**. L'appréhension des territoires français s'est historiquement réalisée par leur dimension administrative. Cette approche structure fortement nos territoires en organisant la mise en œuvre des politiques publiques, selon leurs différents niveaux territoriaux : international, européen, national, régional, départemental et local.

Le territoire est également un **espace naturel**, physique, géographique. Les caractéristiques de cet espace naturel conditionnent les interactions entre habitants et influent sur leurs activités. Ainsi, un territoire forestier peut s'organiser autour d'une filière d'exploitation et de transformation du bois, un territoire de plateaux autour d'activités d'élevage et de transformation de la laine...

Il s'agit également d'un terroir culturel. L'histoire du territoire, ses contes ruraux ou urbains, sa mémoire collective, son terroir, sont constitutifs de sa singularité.

C'est un « **bassin de vie** ». Le bassin de vie représente le territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants au quotidien (services aux particuliers ; commerce ; enseignement ; santé ; sports, loisirs et culture, transports). Il s'agit d'un espace dans lequel les habitants se forment une identité et des souvenirs. L'échelle du bassin de vie se définit en fonction des habitudes de vie de ses habitants.

### Les 5 angles de définition du territoire



Source : Le RAMEAU

**L'approche anglo-saxonne de community**, s'approche des notions de lieu d'incarnation des projets et de bassin de vie.

Elle pose la question de l'identité du territoire : « qu'est-ce qui fait aujourd'hui que les personnes se reconnaissent comme appartenant à un même territoire ? ». Partant d'une démarche de « conversation territoriale », elle vise à partager entre parties prenantes les perceptions du/des territoires et de leurs besoins, pour élaborer des projets en petits comités.

Enfin, un territoire est un **lieu d'incarnation** des projets. C'est le lieu où projets entre acteurs publics et société civile prennent sens et se développent. Cet espace peut être très différent de l'espace administratif ou du bassin de vie, défini par des pratiques historiques d'échange et de coopération entre habitants, des appétences et intérêts communs, des projets inspirants...

## Des territoires riches de leur diversité

La France compte une forte diversité de territoires. Ces territoires possèdent de fortes différences, mais également des similitudes<sup>3</sup>. Cette diversité est l'une des spécificités françaises. Les réalités ne sont pas homogènes dans les grandes métropoles, les villes moyennes, les territoires ruraux, les zones urbaines sensibles, les espaces transfrontaliers, les territoires ultramarins... Leur analyse permet de comprendre les adaptations nécessaires pour répondre aux besoins de chacun.

### ÉCLAIRAGE PAR LE CGET

#### Une cohésion des territoires à construire

Outil partagé avec les associations d'élus, le rapport sur la cohésion des territoires<sup>4</sup> réalisé à l'occasion de la 3<sup>ème</sup> Conférence Nationale des Territoires remplit deux objectifs : la mise à jour d'un état des lieux de la France et de ses territoires après une décennie de crise, et l'explicitation des facteurs de la cohésion des territoires.



#### L'état des lieux révèle quatre France, dont le risque principal est la dissociation :

- un arc nord-est fragilisé,
- un arc occidental et méridional dynamique,
- des Dom qui cumulent les vulnérabilités,
- une Île-de-France croisant vigueur économique et faible attractivité résidentielle.

Ces caractéristiques sont issues de la conjugaison de cinq dynamiques qui se sont accentuées au cours de la dernière décennie : métropolisation accélérée, polarisation autour des principaux pôles urbains, trajectoires différenciées des ruralités, fragilisation de l'armature urbaine en villes petites et moyennes, transformation de la base productive.

## 1.2. Le panorama des entreprises en France

Les entreprises sont le principal moteur de l'économie. Elles génèrent 75% de la valeur ajoutée qui est ensuite partagée entre les actionnaires, les salariés, les créanciers et l'Etat<sup>5</sup>. Les entreprises sont ainsi la principale source d'emplois en France. Les 3,9 millions d'entreprises emploient 66% de la population active. Entre 2009 et 2015, les PME<sup>6</sup> ont créé 100 000 emplois nets, et les ETI<sup>7</sup> 300 000<sup>8</sup>.

Le paysage économique français se caractérise par la petite taille des entreprises. Il ne comporte que 500 grandes entreprises et près de 5000 entreprises de taille intermédiaire, contre 12500 en Allemagne par exemple. Il est donc très important de prendre en compte la diversité du tissu économique pour bien comprendre la réalité de terrain de l'entreprise française<sup>9</sup>.

Cette diversité est une force qu'il convient de mettre en valeur. Cette force est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'analyser les relations entre les entreprises et leur territoire.

3) Note prospective « Les enjeux des territoires ruraux et la co-construction sur ces territoires » (CELAVAR & Le RAMEAU, janvier 2016)

4) Rapport sur la cohésion des territoires (CGET, juillet 2018)

5) Rapport « Le monde change, boostons la France ! (MEDEF, mai 2018)

6) Petite et Moyenne Entreprise

## ÉCLAIRAGE PAR L'INSEE<sup>10</sup>

### **Avec la définition économique des entreprises, une meilleure vision du tissu productif**

Dans les statistiques, l'entreprise a longtemps été associée à sa définition purement juridique, à savoir l'« unité légale ». La mise en place d'une définition économique améliore la vision du tissu productif. Les liens de groupes sont ainsi pris en compte. De même, au sein des groupes les plus complexes et les plus diversifiés, plusieurs entreprises dotées d'une certaine autonomie de décision peuvent désormais être identifiées.

Sur les trois millions d'entreprises en France, 95 % sont des microentreprises qui emploient 20 % des salariés. Par ailleurs, 222 grandes entreprises (GE) emploient 25 % des salariés. On compte également 136 000 PME et 4 900 entreprises de taille intermédiaire (ETI) employant respectivement 29 % et 26 % des salariés. Le tissu productif est bien plus concentré que ce que l'approche par les unités légales tendait à montrer. Alors que les unités légales de moins de 250 salariés réalisent 41 % des exportations, cette part chute à 16 % si l'on exclut les filiales de groupes de catégorie ETI ou GE.

Cette nouvelle vision a aussi pour conséquence de réaffecter aux entreprises industrielles leurs filiales tertiaires, ce qui accroît le poids de l'industrie dans l'économie. Ainsi, les répartitions sectorielles de l'emploi, de la valeur ajoutée, des exportations et, plus encore, celle des moyens de production s'en trouvent modifiées au profit de l'industrie. Dans l'industrie manufacturière, le total du bilan par salarié est multiplié par près de trois par rapport à ce qu'il était en termes d'unité légale. La part du chiffre d'affaires à l'export de l'industrie manufacturière s'élève de quatre points, la productivité du travail est accrue, et le taux de marge progresse légèrement.

## 1.3. L'ancrage territorial des entreprises

La relation entre l'entreprise et son territoire doit s'analyser dans un double sens : qu'est-ce que l'entreprise apporte au territoire, et qu'est-ce que le territoire apporte à l'entreprise.

**L'apport du territoire à l'entreprise est structurant.** Ce dernier lui apporte à la fois des ressources naturelles, des talents, mais aussi la compréhension de ses besoins propres. D'un territoire à l'autre, ces derniers ne sont pas les mêmes, et il est essentiel de bien les comprendre pour pouvoir s'y adapter et anticiper l'évolution des comportements et des attentes. Comme nous l'avons vu, le territoire s'inscrit dans une dynamique permanente en mouvement qui intègre les dimensions d'espace géographique, administratif, de lieu de vie et de projet. Plus l'entreprise est en mesure de l'appréhender, plus elle est en mesure d'être performante.

**La contribution de l'entreprise au collectif est toute aussi structurante.** Elle apporte 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 sociétaux<sup>11</sup>. C'est l'ensemble de son action qui impacte l'ancrage territorial de l'entreprise.

Consciente à la fois des enjeux et des pratiques en développement, la Plateforme RSE a publié en juillet 2018 un rapport sur la Responsabilité Territoriale des Entreprises<sup>12</sup> après 18 mois d'écoute et d'analyse de la dynamique actuelle. Elle recommande de prendre en compte l'engagement territorial des pionniers pour promouvoir des solutions fondées sur l'expérience et l'expérimentation.

7) Etablissement de Taille Intermédiaire

8) Rapport d'audit de la Loi Pacte (Gouvernement, juillet 2018)

9) Rapport « L'Entreprise Responsable » publié à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat » (Le RAMEAU, février 2013)

10) Les entreprises en France (INSEE, 2015)

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

12) Rapport « La Responsabilité Territoriale des Entreprises » (Plateforme RSE, juillet 2018)

L'ancrage territorial se traduit de manière différente, en fonction d'une triple diversité :

- **Celle de la taille des entreprises** : dès lors qu'il s'agit d'observer à partir du prisme du territoire, il convient de souligner que toutes les entreprises sont concernées, des fleurons internationaux aux TPE locales ; mais que leurs modes d'interaction et de contribution ne peuvent s'apprécier de la même manière. Le territoire est d'ailleurs l'un des lieux d'observation de la richesse de la diversité des entreprises, tant au travers de leur métier que des spécificités liées à leur taille.
- **Celle des réalités territoriales** : métropoles, villes moyennes, quartiers, territoires ruraux – transfrontaliers ou ultra-marins... les réalités de terrain ne sont pas les mêmes. Pour se doter d'une approche globale, il est donc essentiel de tenir compte de l'adaptation des contributions et des attentes des entreprises en fonction des enjeux et des réalités locales.
- **Celle des modes d'action des entreprises** : c'est sur les territoires que s'articulent les actions de mécénat, de RSE et d'innovation sociétale des entreprises. C'est donc dans une approche globale de l'entreprise qu'il convient de traiter leur relation au(x) territoire(s) et leurs interactions avec l'ensemble des autres acteurs locaux.

Au-delà d'un simple accès à de nouvelles ressources financières ou humaines, l'engagement de l'entreprise apparaît comme un véritable vecteur de lien économique et social au sein du territoire, incitant l'ensemble des acteurs locaux, citoyens compris, à agir ensemble pour le bien commun. L'ancrage territorial se traduit en effet par **3 formes d'engagement complémentaires** :

- 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. Cette capacité d'adaptation à la réalité territoriale est une des conditions de succès des programmes engagés. Si les actions peuvent ainsi être différentes d'une région à l'autre en France, elles le sont encore plus lorsqu'il s'agit d'un programme international. L'étude de cas d'Orange (cf. 3ème partie du guide) montre bien combien il est structurant de prendre en compte le besoin local pour définir son action. Autre exemple, Generali a développé sur les territoires en France le programme de soutien aux initiatives locales « Atout Soleil », en partenariat avec GPMA, en impliquant son réseau de distribution, et en parallèle est très actif sur le programme du Groupe The Human Safety Net, dont il est l'un des promoteurs. Ces deux dynamiques se complètent ainsi pour répondre aux spécificités des différents territoires sur lesquels l'entreprise est implantés.

## ÉCLAIRAGE PAR LE PRIX « BONNES NOUVELLES DES TERRITOIRES »

### La force d'entreprendre localement

Créé par le professeur Michel Godet, membre de l'Académie des technologies, et aujourd'hui porté par la Fondation MMA, le Prix « Bonnes Nouvelles des Territoires » a pour ambition de valoriser les innovations et les initiatives des entrepreneurs sur les territoires.

Chaque année, un livre capitalise les expériences identifiées en faisant le récit du parcours des lauréats. Cette collection prouve à quel point la force d'entreprendre sur un territoire est au cœur des transformations, et illustre la capacité à transformer les défis collectifs en opportunités d'inventer des solutions de proximité qui y répondent.

## ILLUSTRATION

### Programme « Beauty For a Better Life » de L'Oréal<sup>13</sup>

A travers des initiatives concrètes, la Fondation L'Oréal s'appuie sur l'expertise du Groupe et sur des partenaires reconnus pour leur action sociale pour permettre aux personnes vulnérables de reprendre confiance en elles et se projeter dans un futur meilleur.

#### **A l'international : des formations d'excellence gratuites**

La Fondation L'Oréal soutient depuis 2009 avec le programme « Beauty For a Better Life » des formations d'excellence aux métiers de la beauté. Ce programme international forme des personnes en vulnérabilité économique ou sociale qui sont en majorité des femmes pour favoriser leur accès à l'emploi ou l'entrepreneuriat. Le savoir-faire du groupe en matière de coiffure ou de maquillage et l'expertise locale d'associations ou organisations non gouvernementales en matière d'inclusion économique et sociale sont les piliers des formations « Beauty For a Better Life ».

#### **En France : soutenir les soins de beauté et de bien-être dans les structures sociales**

Depuis 2010, la Fondation L'Oréal accompagne le travail d'EMMAÜS Solidarité en Ile de France. Dans les centres d'hébergement ou les structures d'accueil de jour, les ateliers collectifs permettent d'instaurer une relation de confiance entre la socio-esthéticienne et les bénéficiaires. Bienveillance et convivialité y règnent. Peu à peu, la parole se libère. En travaillant en étroite collaboration avec les équipes, la socio-esthéticienne propose des soins individuels qui rentrent dans un programme de prise en charge complet et personnalisé. Leur donner l'envie de prendre soin de soi et de se réapproprier leur corps et leur image les aidera à affronter les démarches quotidiennes, notamment en matière de recherche d'emploi et d'accès à la santé.

<sup>13</sup> <https://www.fondationloreal.com/categories/beauty-for-a-better-life/lang/fr>

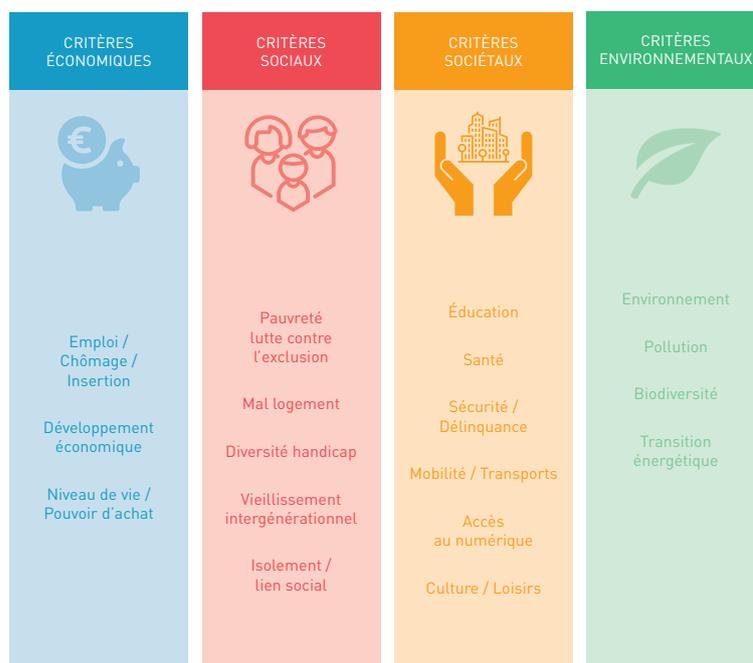
## 2. Des défis des territoires aux enjeux des entreprises

### 2.1. Les défis des territoires en France

#### Cartographie des fragilités en territoire

Quels sont donc les défis en territoire ? L'Observatoire des partenariats a défini une vision systémique des fragilités territoriales autour de 16 domaines répartis selon des critères économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

Outre une analyse des indicateurs officiels sur chacun des domaines concernés (plus de 300 indicateurs observés), il était utile d'écouter les différentes parties prenantes d'un territoire - les citoyens, les maires, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs - afin de se doter d'un regard croisé des fragilités territoriales sur chacune des 13 régions en France. Ce travail a permis de souligner la diversité des approches et des besoins<sup>14</sup>.



#### OUTIL

##### Tableau de bord interactif des données de l'Observatoire des partenariats

Vous souhaitez connaître les défis prioritaires de votre territoire ? N'hésitez pas à consulter le tableau de bord interactif des résultats des études PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale.

Basée sur un regard croisé entre la perception des Français, des maires, des dirigeants d'entreprise et des responsables associatifs, ainsi que sur l'analyse de plus de 300 indicateurs de l'INSEE, vous disposerez ainsi d'une image des fragilités prioritaires sur les 13 régions françaises, et pourrez constituer votre propre analyse sur chacune d'elles.



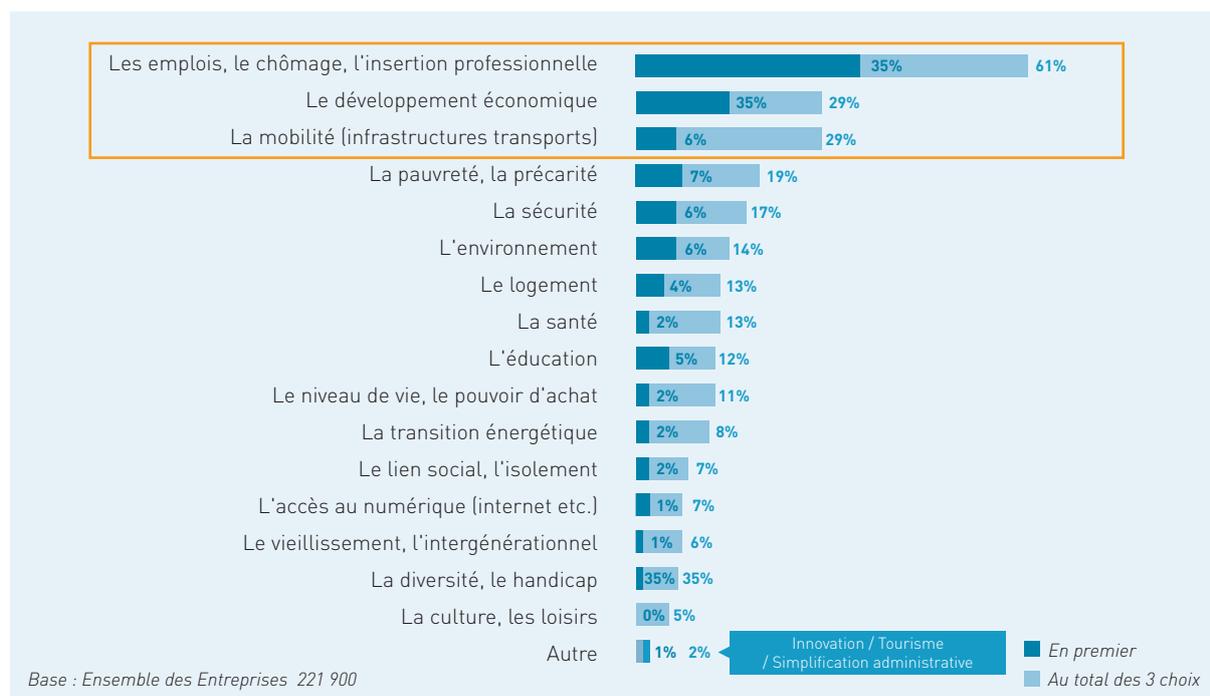
<http://observatoire-des-partenariats.fr/tableau-de-bord-interactif>

14) Étude PHARE-sectoriel (Observatoire des partenariats, juillet 2016)

Questionnés sur les priorités de mobilisation des entreprises, les chefs d'entreprise répondent qu'il s'agit de s'engager en priorité sur les questions économiques. Il est aussi important de souligner l'importance pour eux de la mobilité.

### Domaines prioritaires d'engagement territorial des entreprises<sup>15</sup>

Parmi les thématiques évoquées, quelles sont selon vous les 3 fragilités prioritaires sur lesquelles les entreprises devraient se mobiliser sur votre territoire ?



Quel que soit l'acteur interrogé ou le territoire concerné, le défi prioritaire est celui de l'emploi. Pour le reste, chaque territoire est marqué par des enjeux spécifiques qui modifient l'ordre des priorités. De même, les pratiques partenariales pour y répondre sont directement liées à la culture partenariale du territoire qui varie d'une région à l'autre. Il est donc important de prendre en compte ses différences pour savoir comment agir avec efficacité et pertinence sur un territoire donné. Une approche globalisée est nécessaire mais pas suffisante.

Depuis septembre 2015, sous l'égide de l'ONU, les Etats ont signé les Objectifs de Développement Durable (ODD). Ils donnent un cadre collectif d'objectifs sociétaux auxquels les entreprises peuvent contribuer. En France, l'appropriation progressive des ODD est notable<sup>16</sup>. C'est en effet un outil pertinent pour permettre aux entreprises de se positionner dans leur contribution aux territoires sur lesquels elles sont implantées.

15) Étude de cadrage PHARE-Entreprises (Comisis-OpinionWay, octobre 2015)

16) Rapport « Appropriation des ODD par les acteurs non étatiques » (Comité 21, juillet 2018)

## ÉCLAIRAGE PAR LE COMITÉ 21

### L'appropriation des ODD par les entreprises en France

Le dernier rapport du Comité 21<sup>17</sup> note pour les entreprises l'amorce d'une intégration naissante, à l'image du Groupe La Poste qui a revisité son analyse de matérialité au prisme des ODD, ou encore du groupe Rémy Cointreau qui fait des ODD une des variables de la rémunération de ses dirigeants, mais cela reste encore très largement l'apanage des plus grandes d'entre elles. Des leviers pour agir ont été partagés parmi les témoins qui se sont exprimés le 3 juillet 2018 au lancement de ce rapport.

#### Un besoin d'appropriation par toutes les strates de l'entreprise

D'après une étude menée en septembre 2017<sup>18</sup> sur le niveau de maturité des entreprises du SBF 120, plus d'un tiers des entreprises s'engageaient sur les ODD. Sylvain BOUCHERAND, PDG de B&L Evolution et président de la Plateforme RSE a mentionné les 4 formes d'engagement des entreprises au sujet des ODD : « le reporting, le lien avec le cœur d'activité de l'entreprise, le dialogue avec les parties prenantes et, plus rarement, l'innovation de produits et de services. Il y a un énorme besoin de pédagogie pour accélérer la mobilisation. » La Plateforme RSE vient d'être saisie par le ministère pour identifier les enjeux clés de la mobilisation des entreprises.

"Un facteur clé du succès sera l'appropriation par toutes les strates de l'entreprise. », recommande Fella Imalhayene, déléguée générale du Global Compact France. " Au-delà du texte officiel, les ODD constituent un outil stratégique qui permet de s'interroger, et de détecter des opportunités business pour les produits et services."

#### Prendre en compte l'interdépendance des ODD

"A l'échelle d'une entreprise, la valeur ajoutée des ODD devient significative dans un double dynamique du changement, stratégique et opérationnel. Nous l'avons mis dans le cahier des charges de notre nouvelle politique RSE, réactualisée cet automne. », témoigne Christian Dubost, directeur du développement durable à la SNCF.

"Ce n'est pas facile de diffuser la culture des ODD au sein des entreprises. Je ne suis pas sûre que tous les salariés de Suez connaissent l'ODD 14 sur la vie aquatique mais 50 000 d'entre eux participent à l'opération nettoyage des plages. Il faut aussi avoir une vision large et prendre en compte l'interdépendance des ODD. Pour l'ODD 6 sur l'eau, qui touche notre cœur de métier, nous devons travailler aussi sur les ressources, la quantité, la qualité et l'accès", observe Hélène Valade, directrice développement durable de Suez et présidente de l'Orse.

## 2.2. Le mouvement de co-construction territoriale

Pour relever les défis collectifs, un mouvement de co-construction territoriale entre acteurs de natures différentes s'accélère en France. 76% des maires déclarent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction entre acteurs de nature différente (Collectivités territoriales, entreprises, associations, acteurs académiques...), même s'ils reconnaissent pour 46% d'entre eux ne pas savoir encore exactement comment la piloter<sup>19</sup>.

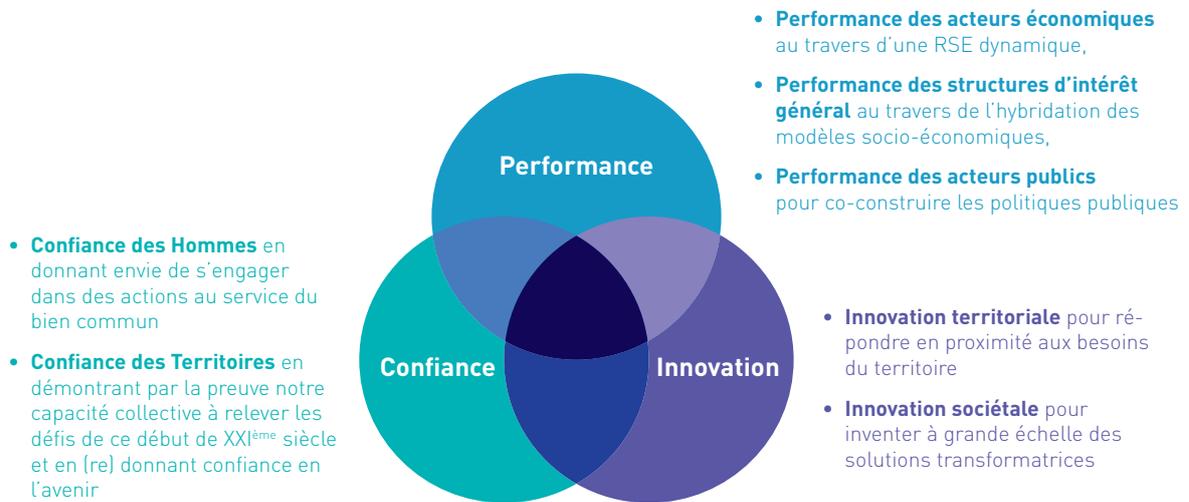
Les impacts de ce mouvement s'analysent sous trois angles : la performance des organisations, l'innovation et la confiance.

17) « Rapport 2018 d'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques français », Comité 21, 07/2018

18) Synthèse à consulter sous : <http://bl-evolution.com/Études/entreprises-engagees-odd-pratiques-se-demarquent/>

19) Étude PHARE-Institutions (Observatoire des partenariats, novembre 2016)

## Impacts des alliances innovantes sur les territoires



Source : Le RAMEAU

Il est intéressant de souligner que c'est principalement l'intérêt de l'innovation qui est mis en valeur pour justifier un réel « devoir d'alliance ». Ainsi, 69% des Français, 81% des chefs d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires considèrent que les nouvelles alliances sont source d'innovation à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Une chose est certaine : les entreprises sont à la manœuvre pour y contribuer, et les maires sont les premiers à le reconnaître<sup>19</sup>.

### ILLUSTRATION

#### Etre à l'écoute de l'innovation sur les territoires ruraux

Commerçants, artisans, agriculteurs, TPE, sites ou antennes locales d'entreprises à maillage territorial, associations et collectivités territoriales agissent ensemble pour contribuer au développement de leur territoire et inventer les services dont ils ont besoin. Les territoires ruraux sont particulièrement dynamiques en matière de co-construction locale<sup>21</sup>.

Pour valoriser l'esprit d'entreprendre et les initiatives innovantes sur ces territoires, la Fondation RTE se mobilise depuis 10 ans. C'est l'une des très rares fondations nationales qui ait choisi d'agir sur une typologie de territoire plutôt que sur un domaine précis d'action. En partenariat étroit avec l'AMRF (Association des Maires Ruraux de France), et en relation avec le CELAVAR (la coordination associative qui regroupe les 30.000 associations actives sur les territoires ruraux), elle soutient les initiatives locales qui répondent aux besoins des territoires ruraux. A l'occasion du Salon des Maires, ces derniers peuvent ainsi prendre connaissance des bonnes pratiques et des démarches innovantes. Une bonne manière de valoriser le dynamisme des territoires ruraux.

20) Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

21) Note prospective « Enjeux et pratiques de co-construction en territoires ruraux (CELAVAR – Le RAMEAU, janvier 2016)

## OUTIL

### Centre de ressources numériques sur la co-construction territoriale

Afin d'aider les territoires à mettre en place des démarches de co-construction, Le RAMEAU et le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires mettent à disposition en « open source » le centre de ressources numériques « Co-construction territoriale ». Cette plateforme de capitalisation de l'expérience des pionniers répond à trois objectifs :

- Comprendre les enjeux, identifier les solutions existantes et s'outiller pour initier une démarche de co-construction territoriale,
- S'appropriier les bonnes pratiques et optimiser l'impact de ses actions,
- Innover et faire changer d'échelle ses projets de co-construction territoriale.



**Accessible sur <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>**

## ÉCLAIRAGE PAR ADMICAL

### Le mécénat des collectivités : un nouveau souffle pour le développement territorial

Communes, intercommunalités, départements, régions... les collectivités territoriales sont devenues en quelques années des acteurs majeurs du mécénat dans les territoires. Le concept de mécénat territorial peut se définir comme une participation financière, en nature et/ou en compétences des entreprises et/ou des citoyens en faveur d'actions d'intérêt général menées par une collectivité, un établissement ou une institution publique. Mais comment parvenir à mettre en place une démarche structurée de mécénat sur son territoire ? Quels sont les principaux modes de gestion et les tendances organisationnelles au sein des collectivités en matière de mécénat ?

#### Connaître les enjeux situationnels : positionner sa collectivité

Le mécénat s'est aujourd'hui largement démocratisé et étendu à de nombreuses actions relevant des compétences des collectivités territoriales (environnement, santé, culture, éducation, recherche, lutte contre les exclusions, aménagement du territoire, etc.). Au point que les entreprises mécènes privilégient davantage des projets qui s'exercent au niveau local ou régional (81%) et soutiennent de plus en plus des structures publiques (26% en 2015 contre 13% en 2013)<sup>22</sup>.

La réussite d'une démarche de mécénat lancée par une collectivité territoriale repose avant tout sur la prise en compte des enjeux liés à l'évolution du modèle économique de l'intervention publique. Confrontées à une double exigence : pallier la baisse des dotations étatiques et conclure des partenariats innovants avec le privé afin d'assurer le développement et le rayonnement de leur territoire, les collectivités sont de plus en plus nombreuses à pérenniser, systématiser et structurer leur recherche de fonds privés. L'instauration d'une concertation entre collectivités investies dans le domaine du mécénat (recherches de synergies) est essentielle notamment pour éviter une concurrence croisée qui ne permet malheureusement pas d'élargir le nombre d'entreprises mécènes.

22) Baromètre Admical-CSA, Le Mécénat d'entreprise en France, mai 2016

## ÉCLAIRAGE (SUITE)

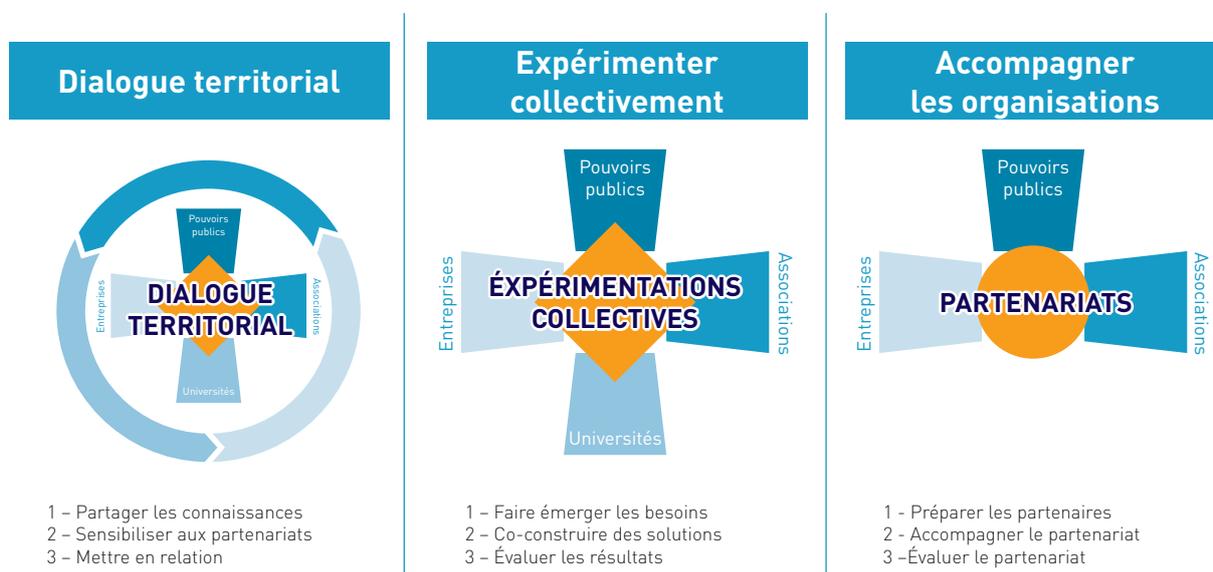
### Maîtriser les enjeux organisationnels : structurer son action de mécénat

Les démarches ordonnées de mécénat (création d'un poste ou d'une cellule dédiée, création d'un organisme de collecte) font encore figure d'innovation au sein des collectivités et nécessitent une adaptation de leurs agents et de leurs élus mais également de leurs parties prenantes externes. Celles-ci peuvent s'articuler autour de trois objectifs opérationnels : assurer la réactivité administrative et la sécurisation des partenariats ; développer une stratégie adaptée à son environnement et créer et développer les réseaux d'entreprises. Chacun de ces objectifs doit être partagé avec le plus grand nombre au sein des services de la collectivité et nécessite de choisir un mode de gestion, c'est à dire choisir un outil juridique au service de la mise en œuvre d'un projet. Et non l'inverse. On distingue ainsi deux grands types de gestion : la **gestion directe**, mode de gestion dans lequel la collectivité locale gère directement le service, ou la **gestion indirecte**, prise en charge de la démarche pour une structure autonome.

Les territoires structurent progressivement un écosystème pour favoriser la co-construction au service de leurs enjeux<sup>23</sup>. Cela nécessite en effet **3 formes complémentaires d'actions** :

- L'animation du dialogue territorial pour sensibiliser et créer les rencontres entre acteurs,
- Les expérimentations collectives pour répondre ensemble à un enjeu territorial partagé,
- L'accompagnement des organisations pour faciliter les alliances qu'elles initient.

### 3 formes de mise en valeur de la co-construction territoriale<sup>24</sup>



Dans les faits, la mise en place est progressive, selon les « catalyseurs territoriaux », 81% des territoires sur lesquels ils sont implantés ont développé une dynamique de dialogue territorial, 51% d'expérimentations collectives et 46% des dispositifs d'accompagnement des partenariats<sup>25</sup>.

23) Centre de ressources numériques « Co-construction territoriale » : <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>

24) Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

25) Étude exploratoire « Enjeux et pratiques des catalyseurs territoriaux » (Observatoire des partenariats, juin 2018)

## ILLUSTRATION

### Agir ensemble à Charenton (Val de Marne)

La ville de Charenton a été désignée « Territoire de confiance » par la Fondation pour la co-construction du bien commun en 2018 pour sa démarche « Agir ensemble à Charenton » qui mobilise les organisations du territoire, et notamment les entreprises au travers de leur Club local « Gravelle Entreprendre »<sup>26</sup>.

Initié en 2012 par la Communauté de communes Charenton – Saint Maurice, cette démarche anime un dialogue entre acteurs du territoire (entreprises, associations, pouvoirs publics) et fait émerger des solutions co-construites sur 3 thématiques : l'insertion des jeunes, le handicap et la lutte contre la précarité. L'initiative a vu le jour sous l'impulsion de la Direction de l'Économie et de l'Emploi, avec l'appui du club d'entreprises « Gravelle Entreprendre ». Elle est fondée sur l'envie de dialoguer avec leurs parties prenantes locales pour les grandes entreprises, le souhait de partager l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes pour les TPE et, l'intérêt de l'ouverture aux partenariats pour les associations.

Elle a notamment permis de concevoir et mettre en œuvre le programme « Quand élèves et entreprises se rencontrent » qui s'adresse aux élèves de seconde, afin de les rapprocher du monde du travail. De 2015 à 2018, 850 élèves ont été impactés. Il mobilise des chefs d'entreprises, témoignant sur leur parcours et leur métier auprès des classes, des cadres de la direction économique de la ville, qui forment des enseignants aux techniques de recrutement, et des trios d'élèves, qui interrogent des dirigeants d'entreprises dans leurs sociétés. Un trophée est décerné symboliquement aux 3 équipes retenues pour la présentation de leur entretien avec un professionnel.

## 2.3. Les enjeux d'engagement territorial des entreprises

Pourquoi donc les entreprises se mobilisent-elles pour leur territoire ? Les interactions qui ont toujours existé entre l'entreprise et son écosystème ont beaucoup évolué ces dernières années, passant de démarches souvent informelles à des dynamiques plus volontaristes.

Le développement de l'engagement territorial des entreprises est très fortement corrélé avec celui de la RSE - Responsabilité Sociétale de l'Entreprise - qui s'est progressivement imposé comme un nouveau mode d'évaluation de l'entreprise à partir de la Loi NRE - Nouvelle Régulation Economique - de 2001. La France a été le premier pays à légiférer sur la RSE dès la publication du Livre Vert de la Commission Européenne sur le sujet. L'impact de la RSE sur la performance des entreprises a été mis en valeur par une étude de France Stratégie qui souligne que les entreprises avec une politique RSE active ont en moyenne une performance supérieure de 13% à celle des autres entreprises<sup>27</sup>. Si l'on prend séparément chacune des dimensions RSE, on constate qu'elles influencent toutes positivement la performance économique : l'écart entre les entreprises « responsables » et les autres est d'environ de 5 % pour la relation client/fournisseur, de 8 % pour la certification environnementale, de 9 % pour les ressources humaines et de 20 % pour la dimension sociale.

De nombreuses expérimentations de terrain, comme celle sur la Performance Globale menée par Generali avec ses clients PME & ETI<sup>28</sup>, ont permis de montrer en pratique les enjeux d'un engagement territorial renforcé en matière de développement économique, valorisation du capital humain, capacité d'innovation et de valeur relationnelle avec ses parties prenantes.

26) Livre « L'Achimie du bien commun » (Fondation pour la co-construction du bien commun, octobre 2018)

27) Étude « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité » (France Stratégie, janvier 2016)

28) Retour d'expérience du programme « RSE & Partenariats » (Generali - Le RAMEAU, novembre 2014)

## ILLUSTRATION

### Diagnostic « Entreprise & Territoire » de la FNCE\*

Les Caisses d'épargne Régionales ont expérimenté un outil d'aide à la décision sur leurs interactions avec leurs territoires d'implantation. Composé de 3 parties (stratégie RSE territoriale, panorama & enjeux régionaux, et points de rencontre entre les deux), il permet à l'entreprise de se positionner dans son écosystème et d'identifier les zones de convergence prioritaires. Après expérimentation, la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne a mis en partage la méthode et outils sur le centre de ressources numériques « RSE & Partenariats » (cf. infra)

## OUTIL

### Centre de ressources numériques « RSE & Partenariats »

Le programme « RSE & Partenariats » a permis de qualifier les enjeux d'engagement territorial de l'entreprise et de l'illustrer avec des pratiques d'entreprise, notamment de PME.

Cette capitalisation est disponible en ligne sur un centre de ressources co-piloté par l'ORSE et Le RAMEAU.



### Le kit pratique RSE et partenariat

**Cadre de référence**  
*De quoi parle-t-on ?*

**Illustrations**

**Méthodes**  
*Comment faire ?*

**Boîtes à outils**  
*Avec quels outils ?*

Accessible sur <https://rseetpartenariats.wordpress.com/>

\* FNCE : Fédération Nationale des Caisses d'Épargne

## ÉCLAIRAGE PAR ADMICAL

### **Les territoires au cœur de l'innovation sociale**

Agir à l'échelle locale présente de nombreux avantages pour initier des projets innovants. En travaillant sur des projets dans les territoires, les différentes parties prenantes peuvent bénéficier plus facilement d'une certaine souplesse pour co-construire des projets ambitieux, en prenant des risques. En ce sens, il est possible d'envisager les territoires comme le « terrain privilégié » de l'innovation sociale. Alors, quelles sont les forces de l'engagement territorial ? Petit tour d'horizon.

#### **Il est facilitateur de co-construction**

L'implantation locale de la majorité des parties prenantes impliquées dans les projets soutenus favorise la communication et les dialogues réguliers interacteurs : en effet, ces derniers sont généralement bien identifiés ou facilement identifiables (notamment via les réseaux d'entreprises ou associatifs), et plus accessibles que des structures plus importantes agissant à l'échelle nationale ou internationale.

#### **Il répond à des besoins spécifiques aux territoires**

Autre force de l'engagement territorial : les projets, de petite ou moyenne envergure, répondent à des besoins spécifiques à un territoire donné. A partir de diagnostics réalisés par les collectivités, les associations ou les entreprises elles-mêmes, certains enjeux prioritaires émergents, qui peuvent différer d'une région à une autre. Par ailleurs, selon le profil des acteurs impliqués, plusieurs méthodes peuvent être envisagées.

De plus, les entreprises agissant à l'échelle locale apportent, dans le cadre de leur soutien, une « expérience terrain » qui représente une réelle valeur ajoutée pour les porteurs de projets. Véritables moteurs de la vie économique et sociale d'une ville, d'un département, d'une région, leurs connaissances du paysage socio-économique local permet le développement de projets répondant aux besoins spécifiques d'un territoire.

#### **Il permet l'expérimentation**

Sur un territoire restreint, avec des acteurs engagés prêts à co-construire des projets pour répondre à des problématiques spécifiques bien identifiées, les conditions sont réunies pour encourager les innovations sociales. En effet, en agissant à l'échelle locale, il est plus facile d'expérimenter de nouveaux modèles, de prendre des risques mesurés, et d'être réactif en fonction des aléas et des résultats constatés.

#### **La mesure d'impact est facilitée**

Les projets étant mis en œuvre sur un seul territoire donné pour répondre à des besoins spécifiques, la mesure de l'impact est facilitée, et ce d'autant plus que les acteurs impliqués connaissent bien le territoire. Pour autant, il demeure essentiel de formaliser une méthode d'évaluation pour mesurer l'impact des projets soutenus.

#### **Il offre la possibilité d'un changement d'échelle**

Enfin, l'engagement territorial peut être à l'origine de déploiement de programmes à l'échelle nationale. Si un projet innovant fonctionne sur un territoire, une réflexion peut être engagée pour le développer au niveau national. Soit via une extension progressive du dispositif, ou bien via une duplication du projet sur les autres territoires, en prenant en compte les spécificités de chacun.

### 3. Les mutations de l'engagement territorial

Face à l'augmentation des besoins et à la raréfaction des ressources, les collectivités ont besoin de trouver de nouvelles solutions. Parmi elles, les nouveaux modes de relation avec les entreprises deviennent incontournables. Mais pour que ces partenariats fonctionnent, il est indispensable de trouver un « liant » pour réunir l'ensemble des parties prenantes autour d'une ambition commune, et l'approche territoriale est en ce sens une manière très fédératrice de considérer les différents projets.

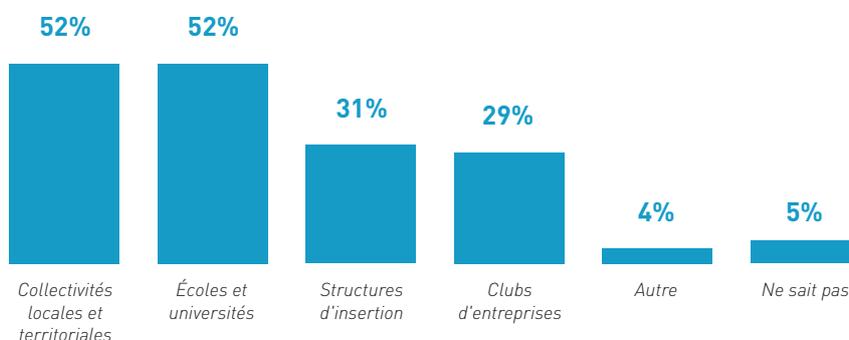
De leur côté, les entreprises ont compris les enjeux de territorialité de leurs actions, mais aussi de leurs impacts. Leur engagement se traduit par une diversification des partenaires avec lesquels elles agissent en proximité.

#### 3.1. Les partenariats, levier stratégique de l'engagement territorial

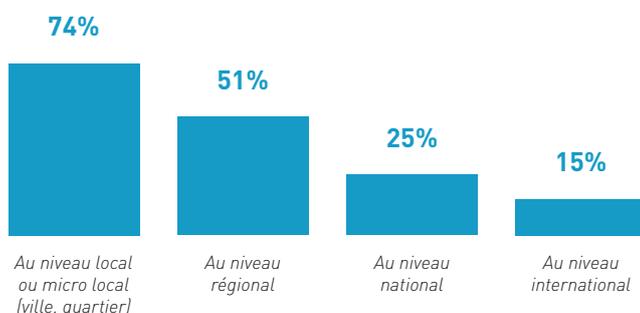
##### Les pratiques partenariales de l'entreprise

Au-delà du premier cercle de l'entreprise (clients, salariés et actionnaires), cette dernière développe de nombreuses relations auprès d'autres acteurs sur les territoires sur lesquels elle est implantée. Il est tout d'abord intéressant de constater **la diversité des partenaires de l'entreprise**. Selon l'Observatoire des partenariats<sup>29</sup>, la variété des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise développe des relations partenariales est illustrée par le tableau suivant :

Les partenaires des entreprises



Le niveau d'action partenariale des entreprises

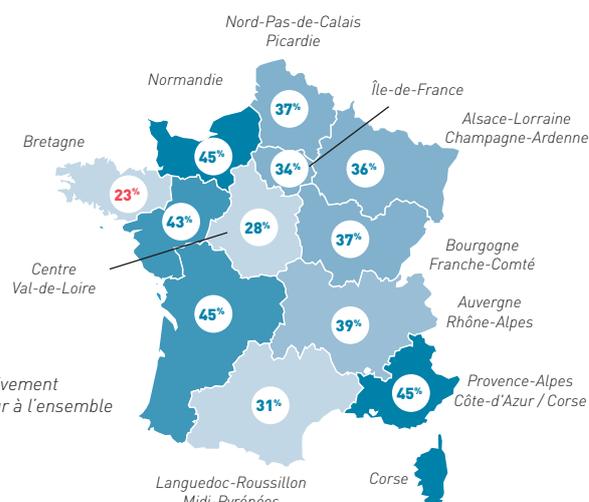


Le second enseignement est **l'importance de la proximité dans la politique partenariale de l'entreprise**. Ainsi, selon la même étude, 74% des partenariats sont établis sur un niveau local.

29) Étude PHARE-Entreprises (Comisis-OpinionWay, octobre 2015)

## Pratiques partenariales avec les associations

Le troisième enseignement est **l'hétérogénéité des pratiques selon les régions**. Ainsi, par exemple, en matière de partenariat entre les entreprises et les structures d'intérêt général, 37% des entreprises pratiquent ce mode partenarial, ce qui représente 1,2 million de partenariat en France<sup>30</sup>. En analysant les pratiques par région d'implantation des entreprises, il est très intéressant d'en constater la disparité.



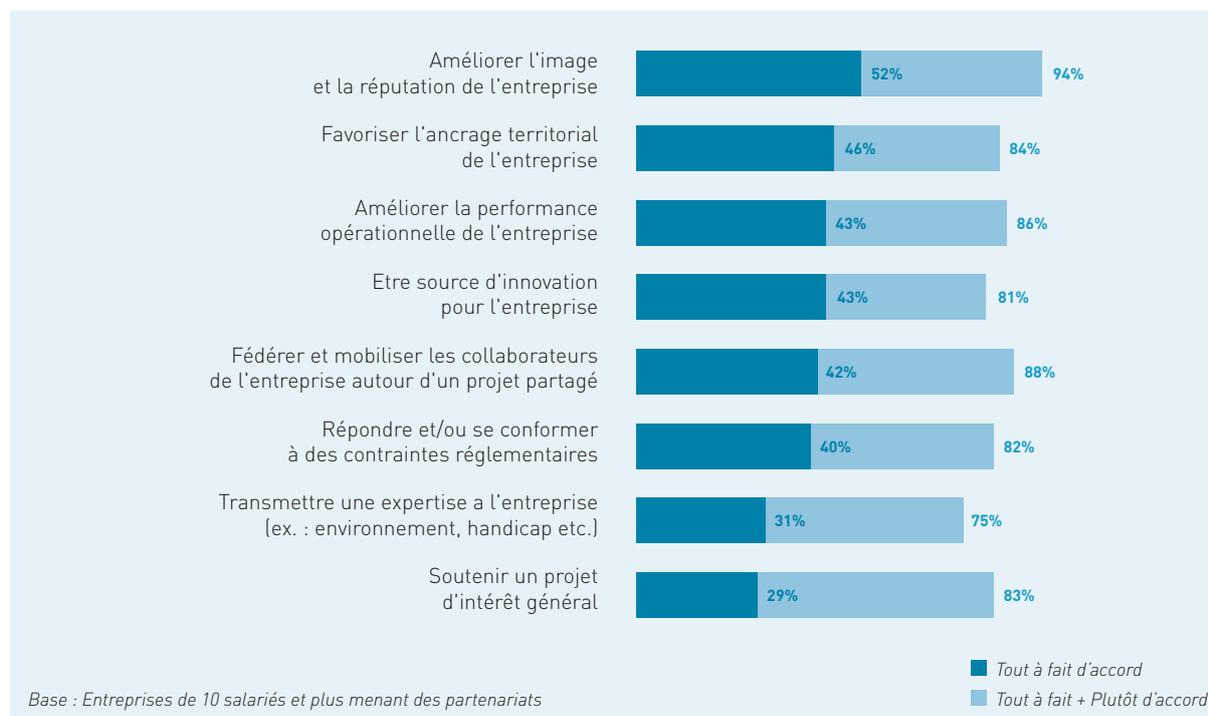
% Oui - X% / Y% : résultat significativement supérieur/inférieur à l'ensemble

## Les enjeux pour l'entreprise

Les relations partenariales de l'entreprise prennent une dimension stratégique. L'Observatoire des partenariats a ainsi étudié les objectifs prioritaires des entreprises ainsi que leurs évolutions. Si la question de l'image et de la réputation reste un enjeu majeur, la question de l'ancrage territorial et de la performance opérationnelle effectuent une percée importante en 5 ans, passant respectivement à la seconde et à la troisième place. De même, l'importance de l'innovation croît, passant devant la mobilisation des collaborateurs qui était auparavant dans le « top 3 » des objectifs des entreprises. Ces évolutions montrent la transformation progressive du rôle des alliances dans la stratégie d'entreprise.

## Objectifs des partenariats mis en place par les entreprises<sup>31</sup>

Pour chacune des propositions suivantes, diriez-vous qu'elle représente un objectif pour votre établissement en matière de partenariat ?



30) Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

31) Étude de cadrage PHARE-Entreprises (Comisis-OpinionWay, octobre 2015)

Dès 2014, le MEDEF a souhaité mettre en valeur les pratiques innovantes des entreprises en matière de démarche partenariale<sup>32</sup>. L'analyse de cette dynamique laisse apparaître un « carré magique » autour de 4 objectifs complémentaires : dialogue avec les parties prenantes, management, innovation et performance économique. Deux d'entre eux ont pour principale motivation la mobilisation des parties prenantes, internes et externes, et les deux autres un enjeu de performance sur l'activité de l'entreprise, soit directe, soit au travers d'une dynamique d'innovation et de créativité dont l'entreprise bénéficie. Il est intéressant de souligner que le caractère innovant est particulièrement mis en valeur par les PME.

### Objectifs des partenariats pour les entreprises



Source : Le RAMEAU

Outre les impacts en matière de mobilisation des parties prenantes, ceux concernant l'engagement des salariés<sup>33</sup>, l'innovation<sup>34</sup>, et la performance économique<sup>35</sup> ont été largement démontrés. Il est intéressant de souligner que le développement des relations partenariales a engendré une diversification des modes de partenariats.

Ainsi, 4 modes de partenariats se sont progressivement développés<sup>36</sup>. Ils répondent chacun à des objectifs différents, et sont différemment pratiqués : 42% des entreprises ayant une politique partenariale ont développé des partenariats de pratiques responsables, 30% de mécénat, 25% de coopération économique et 16% d'innovation sociétale<sup>37</sup>.

### Typologie des partenariats



Source : Le RAMEAU

Comme nous l'avons vu, la politique partenariale de l'entreprise s'incarne sur les territoires, et favorise sa capacité à répondre à des enjeux partagés. Il est donc structurant d'en comprendre les évolutions.

## 3.2. L'évolution de l'engagement territorial

Le développement de l'engagement territorial de l'entreprise est lié aux relations de proximité que l'entreprise noue avec ses partenaires. Il convient de retracer les phases de ce cheminement.

32) Guide « Construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, avril 2014)

33) Guide « Construire ensemble l'engagement des salariés » (MEDEF – Le RAMEAU, juillet 2016)

34) Guide « L'investissement sociétale en action ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

35) Rapport « L'Entreprise Responsable » publié à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat » (Le RAMEAU, février 2013)

36) Guide « Partenariats entre entreprises et ONG » (ORSE – Le RAMEAU, 2012)

37) Étude PHARE-Entreprises (Comisis-OpinionWay, octobre 2015)

## Cheminement des relations partenariales



Source : Le RAMEAU

Après le mécénat à partir du début des années 1990, puis les pratiques responsables au milieu des années 2000, ce sont donc les partenariats d'innovation sociétale qui émergent depuis 2012. Cette émergence de modèles hybrides se fonde sur les capacités respectives des acteurs économiques, des structures d'intérêt général et des acteurs publics. Ces alliances sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale, et offrent un modèle économique pérenne<sup>38</sup>.

Il est important de souligner que ce cheminement est bien cumulatif et non substitutif. L'émergence d'une phase fondée sur un nouvel objectif prioritaire ne rend pas caduque l'importance et la pertinence de l'étape préalable. Au contraire, elle se fonde sur les impacts et les résultats obtenus pour aller plus loin dans la capacité de l'entreprise à contribuer à la fois à ses propres objectifs et aux défis collectifs sur les territoires sur lesquels elle est implantée.

Ce cheminement correspond donc bien à une **maturité progressive d'implication territoriale. Long-temps considérée comme « simple » fournisseur de biens et de service, l'entreprise est aujourd'hui reconnue comme un contributeur significatif aux besoins et aux enjeux territoriaux qui ne se réduisent pas à la transaction économique de la production et de la distribution.**

### ILLUSTRATION

#### Les Clubs FACE témoins d'une évolution de l'engagement de proximité

Observatrice de l'action territoriale des entreprises depuis sa création en 1993, la Fondation Agir Contre l'Exclusion agit de manière systémique autour de 5 domaines d'actions (dans l'entreprise, pour l'emploi, pour l'éducation, dans la vie quotidienne et sur les territoires). La capitalisation des pratiques locales des entreprises et les fruits des expérimentations permettent de partager d'un Club territorial à l'autre les initiatives qui peuvent être reproduites en tenant compte des spécificités locales.

Par exemple, il est intéressant de regarder le périmètre d'action du Club FACE Paris qui est sur un territoire très particulier : la capitale.

<sup>38</sup> Note « L'émergence d'une 3ème économie fondée sur des coopérations renforcées entre entreprises et associations » (MEDEF, mars 2016)

## ÉCLAIRAGE PAR LE MEDEF

### Renforcer les coopérations stratégiques



La France doit trouver de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. L'innovation technologique et technique, mais aussi sociale, est l'un des leviers majeurs pour inventer des réponses pertinentes face aux nouveaux besoins. Cette diversité des formes d'innovation est source de créativité. Dans ce contexte, se développent de nouvelles alliances multi-acteurs entre mondes différents – entreprises, associations d'intérêt général, collectivités territoriales et monde académique. Ces dynamiques de co-construction, incarnées sur les territoires, sont de réelles opportunités pour créer de nouvelles solutions porteuses de valeur ajoutée partagée.

Favoriser ces coopérations autour de l'innovation est un enjeu pour la France. Les expériences de plus en plus nombreuses<sup>39</sup> montrent le potentiel de cette dynamique qui se développe, tant sur les territoires qu'à l'international. Des pays tels que le Canada ou la Belgique en constatent les impacts concrets. C'est pourquoi, dès 2013, le MEDEF a pris position lors des Assises de l'entrepreneuriat, et a engagé un dialogue constructif avec les différentes parties prenantes concernées. Pour aller plus loin, il a confié le soin à une task force<sup>40</sup> d'être force de proposition. Après plus d'un an d'une réflexion étayée par de nombreux travaux, le groupe a rendu ses conclusions. La note publiée en mars 2016 illustre ainsi au travers d'exemples de pionniers les différentes pratiques des entreprises.



Cette position a été encore renforcée en juin 2018 avec la publication des orientations générales du MEDEF sur le développement économique des territoires<sup>41</sup>.

### 3.3. Les tendances de l'engagement territorial

Quelle que soit la forme de l'engagement, elle est influencée par les mêmes tendances. Les entreprises et leurs parties prenantes sont en effet confrontées à des évolutions qui ont une influence très forte sur la manière dont les premières construisent leurs relations avec leur écosystème.

#### Trois tendances structurelles méritent d'être particulièrement soulignées :

- **Le jeu collectif avec tous les acteurs** : les relations partenariales évoluent d'une bilatéralité vers une multilatéralité. L'action collective et la co-construction sont de plus en plus valorisées comme un levier de performance. De nombreuses initiatives comme le Réseau des Entrepreneurs d'Avenir ou le Club Génération Responsable ont ainsi émergé pour fédérer des dynamiques collectives. Les études de cas du Collectif pour l'emploi, d'United Way - l'Alliance ou des Petites pierres en troisième partie en détails des exemples.

39) Ibid - Voir exemples en annexe de la note

40) Ibid - Voir composition en annexe de la note

41) Développement économique des territoires (MEDEF, juin 2018)

## ILLUSTRATION

### Club des Trente, acteur de la cohésion de son territoire

Le Club des Trente est un club de réflexion et d'action au service de l'Armorique (Bretagne + une partie des Pays de la Loire). Sans structure juridique, il est né en 1973 et regroupe une cinquantaine de grands patrons de l'Ouest de la France.

Depuis sa création en 1973, ses membres ont toujours cherché à mettre leurs moyens, leur énergie, leurs synergies et leurs réseaux au service du développement de leur territoire.

Ils ont toujours manifesté un engagement important tant personnel que collectif au service de l'intérêt général de leur territoire en privilégiant le développement des infrastructures, l'accompagnement de l'entrepreneuriat et la recherche de synergies techniques ou commerciales entre eux, autour d'un écosystème performant avec une forte conscience des potentialités locales. Ce partage d'une cause commune est soutenu par des réunions régulières, réparties sur le territoire, à l'invitation des uns et des autres, en développant la fonction « club », elle-même nourrissant la confiance et la convivialité.

Depuis près de 50 ans, le Club des Trente a préfiguré une co-construction qui cherche aujourd'hui à s'inscrire de plus en plus dans une stratégie précise et partagée. Portés et légitimés par l'extraordinaire réussite de beaucoup d'entre eux, les membres du club des Trente peuvent être tout à la fois être inspirants, référents et accompagnants.

N.B. : Précurseur en France des Clubs territoriaux d'entreprise, créé dès les années 70.

Cette tendance ne cible pas seulement les acteurs privés, mais aussi les acteurs publics<sup>42</sup>.

## BON À SAVOIR

### Rapport « Ensemble accélérons ! »

Les acteurs publics et privés s'accordent à considérer le territoire comme un vecteur d'innovation économique et sociale. L'innovation locale, couramment associée au développement économique et à l'attractivité des territoires, est l'objet de multiples dispositifs de soutien et de financement. Pour autant, l'appui à l'innovation locale se focalise généralement sur les phases d'expérimentation et de modélisation de démarches innovantes, sans toujours intégrer la dimension du passage à plus grande échelle ou à l'institutionnalisation. Par ailleurs, elle s'organise couramment sur un modèle de proximité territoriale pouvant faire obstacle à la circulation des bonnes pratiques et des solutions innovantes. Il convient donc de favoriser conjointement le changement d'échelle et l'intégration de l'innovation dans l'action publique locale.

Dans un contexte global de restriction des finances publiques et d'accroissement des besoins sociaux, l'appui au changement d'échelle apparaît comme une approche nécessaire d'accompagnement des innovations afin d'assurer une diffusion territoriale de démarches innovantes dans une logique de renforcement de l'impact des initiatives ayant prouvé leur efficacité, et d'offrir des solutions partagées aux besoins exprimés sur les territoires, en valorisant le service rendu à la population et/ou à l'administration concernées et son appropriation.



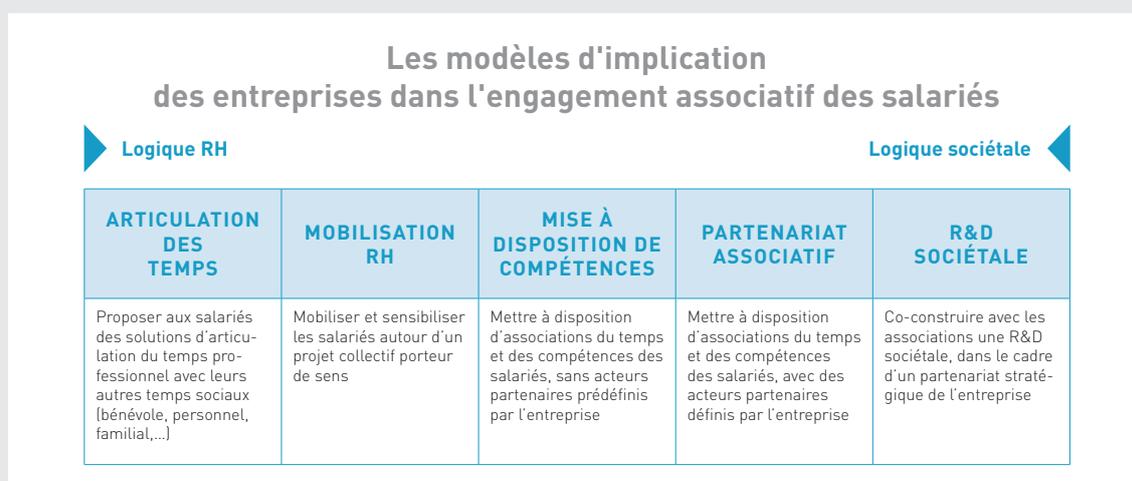
<sup>42</sup> Rapport « Ensemble accélérons ! » (CGET-SGMAP, janvier 2016)

- **L'engagement des salariés au cœur de l'action** : l'action territoriale est aussi très liée à la volonté d'engagement des salariés. Elle est un facteur clé de succès dans l'ancrage territorial et dans la capacité de démultiplier de l'engagement de l'entreprise<sup>43</sup>.

## OUTIL

### Les pratiques d'engagement des salariés

Pour faciliter l'engagement des salariés, le MEDEF et Le RAMEAU ont publié en 2016 le guide pratique « Construire ensemble l'engagement associatif des salariés ». Au travers d'exemples concrets, il présente notamment les différents modèles d'engagement possibles en fonction des objectifs de l'entreprise.



- **L'impact numérique** : la digitalisation implique de nouveaux modes de fonctionnement et de besoins. Elle a un impact particulier sur l'innovation sociétale et territoriale<sup>44</sup>. Loin de réduire l'importance des spécificités territoriales, la digitalisation les met en exergue. Plus le numérique permet en effet de comprendre les comportements et les attentes, plus la proximité est perçue comme un levier structurant.

## BON À SAVOIR

### L'impact du numérique sur l'innovation sociétale

Le livre blanc « l'innovation associative »<sup>45</sup> donne un éclairage intéressant sur l'articulation entre l'innovation sociale et l'innovation technologique. Il montre au travers de nombreux exemples que loin de se substituer l'un à l'autre, ils se complètent.

C'est sur les territoires que s'incarne cette réalité de terrain.



**Ces enjeux sont clairement perçus par les entreprises. La plupart les ont déjà intégrées dans leurs pratiques. Elles les traduisent au travers de l'articulation des 3 formes de l'engagement territorial - le mécénat, la RSE et l'innovation sociétale - dont la seconde partie du guide va présenter les actions innovantes que les pionnières ont développées sur chacune.**

<sup>43</sup> Guide pratique « Construire ensemble l'engagement des salariés » (MEDEF - Le RAMEAU, juillet 2016)

<sup>44</sup> Centre de ressources « l'impact du numérique sur l'innovation sociétale » : <https://numeriqueetinnovationsoc.wordpress.com>

<sup>45</sup> Livre blanc « l'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2018)

**Mécénat, RSE  
& Innovation sociétale,  
des enjeux à la pratique  
territoriale**

# 1. Le mécénat : le regard d'Admical

## 1.1. Mécénat, de quoi parle-t-on ?

L'arrêté du 6 janvier 1989 définit le mécénat comme le « soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ». Cette absence de contrepartie directe constitue **le principe fondateur du mécénat**.

**Le mécénat est donc un don, d'une entreprise ou d'un particulier, à une activité d'intérêt général.**

C'est dans l'article 238 bis du code général des impôts que l'on peut retrouver les éléments caractérisant l'intérêt général : « les œuvres ou organismes ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises ».

**Il ne faut donc pas confondre sponsoring et mécénat**, deux pratiques qui, de par les objectifs fixés et les règles juridiques et fiscales applicables, diffèrent. Le sponsoring, ou parrainage, est défini comme le « soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct », ce bénéfice direct s'opposant à l'absence de contrepartie directe qui caractérise le mécénat.

### BON À SAVOIR

#### Faire la différence entre mécénat et parrainage

Mécénat	Parrainage
Intention libérale.	Dépenses effectuées dans l'intérêt direct de l'exploitation de l'entreprise
Discrétion, signature, communication institutionnelle de l'entreprise (les produits en sont exclus). <b>Illustration :</b> une association de lutte contre une maladie rare édite dans sa revue interne la synthèse de travaux de recherche. La revue est financée par des entreprises. En contrepartie le nom des entreprises est mentionné au dos de la revue.	Effets publicitaires recherchés. <b>Illustration :</b> une association de lutte contre une maladie rare édite dans sa revue interne la synthèse de travaux de recherche. La revue est financée par des entreprises. En contrepartie la revue comprend des pages de publicité en faveur de ces entreprises appelant à la consommation de leurs produits.
Absence de contreparties ayant un impact direct sur les résultats commerciaux de l'entreprise.	Les dépenses engagées sont en rapport avec l'avantage attendu : recherche de retombées économiques à court terme.
Réduction d'impôt de 60 % du montant du don.	Dépenses déductibles à 100 % du résultat imposable, au titre des charges d'exploitation.
Recette non commerciale pour le bénéficiaire.	Recette commerciale pour le bénéficiaire.

Source : *Le parrainage ou sponsoring*, Fiche repère juridique n°15, Admical

**La France bénéficie d'un des systèmes fiscaux les plus incitatifs au monde.** La loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « Loi Aillagon » permet en effet aux entreprises et aux particuliers de déduire respectivement 60 % et 66 % de leurs dépenses de mécénat de leurs impôts, sous certaines conditions. Néanmoins, bien que cette mesure puisse être incitative pour les entreprises, **l'utilisation de l'avantage fiscal n'est pas pour autant systématique**, puisque 45 % des entreprises mécènes n'utilisent pas ce dispositif<sup>46</sup>.

**Le mécénat peut prendre différentes formes.** D'abord, il peut être un **soutien financier**, comme c'est encore majoritairement le cas aujourd'hui, mais il peut également s'appuyer sur d'autres ressources du mécène : **ses compétences et celles de ses collaborateurs, ses produits ou encore sa technologie**. Les différentes formes de mécénat permettent à chaque mécène de réaliser un mécénat sur mesure, en cohérence avec son identité, sa culture, sa taille ou encore ses objectifs stratégiques.

## L'évolution du concept

Depuis les années 80, le mécénat a considérablement évolué, ses métiers et leur reconnaissance également. Objectifs clairs et précis, contrôle de l'utilisation des fonds, évaluation de l'impact du don, création de valeur, engagement des salariés, expression de la culture d'entreprise... Être mécène ne s'improvise plus.

Ces changements de pratique traduisent une évolution profonde de la place des entreprises dans la société. Ces dernières sont de plus en plus reconnues pour leurs actions d'intérêt général<sup>47</sup>. Pour répondre aux attentes des citoyens et à l'ensemble des parties prenantes, elles se doivent donc d'être cohérentes, sincères et transparentes sur l'ensemble de leurs actions. Dès lors, s'engager dans le mécénat ne répond plus à un simple choix personnel d'un entrepreneur, mais à une véritable décision de l'entreprise d'exprimer ses valeurs et de mettre à disposition des ressources afin de s'engager avec l'ensemble des collaborateurs pour l'intérêt général.

Les choix des domaines d'intervention illustrent bien la place croissante que tient l'entreprise dans la société, ses actions couvrant des champs toujours plus larges d'intervention. En effet, bien que les domaines du social, de la culture et de l'éducation captent toujours près de la moitié du budget du mécénat, les entreprises diversifient de plus en plus leurs actions pour développer un mécénat croisé répondant à différentes problématiques. Ce phénomène est particulièrement présent au sein des ETI et les grandes entreprises, qui agissent en moyenne dans cinq domaines différents<sup>48</sup>.

Aujourd'hui, l'incarnation des valeurs de l'entreprise, la construction de relations avec les acteurs du territoire, la valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise, et le développement de nouvelles relations avec les partenaires sont autant de raisons citées par les entreprises, après la contribution à l'intérêt général, pour devenir mécène.

En interne, le mécénat permet également de répondre au souhait croissant des collaborateurs de s'engager dans des actions d'intérêt général. Ainsi, de nombreux dispositifs sont mis en place au sein des entreprises, tels que le bénévolat de compétences, le mécénat de compétences, l'arrondi sur salaire, les journées solidaires, les congés solidaires, etc...<sup>49</sup>

## L'écosystème et le panorama du mécénat

Chaque entreprise ayant un ADN bien spécifique – façonné par son histoire, ses valeurs, ses dirigeants, sa culture, sa taille, son secteur d'activité, etc... il apparaît difficile de dresser des portraits types d'entreprises mécènes. Cependant, les nombreuses expériences sur le terrain, les témoignages des différentes parties prenantes et les évolutions de la législation en matière de mécénat permettent aujourd'hui de mieux appréhender l'écosystème en caractérisant différents types de structures et leur fonctionnement.

46) « Le mécénat d'entreprise en France », baromètre Admical-CSA 2016

47) « Les Français et le mécénat des entreprises et des entrepreneurs », étude Admical - Kantar Public 2017

48) « Le mécénat d'entreprise en France », baromètre Admical-CSA 2016

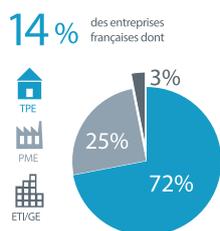
49) Pro Bono Lab, spécialiste de l'engagement par le partage des compétences, a identifié 12 « disciplines de l'engagement »

D'abord, quelques chiffres clés afin d'avoir une vision globale du profil des mécènes en France. Parmi les 14% d'entreprises mécènes, 72% d'entre elles sont des TPE, 25% sont des PME et 3% sont des ETI et grandes entreprises. Bien que peu nombreuses, celles-ci représentent 60% du budget du mécénat. Une analyse sectorielle met par ailleurs en évidence une contribution majoritaire du secteur tertiaire dans le budget du mécénat (58%), suivi du secteur commercial (23%).

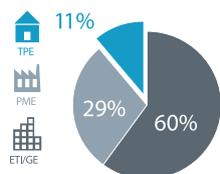
## Panorama du mécénat en France

### LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE EN FRANCE

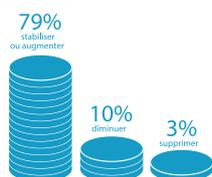
Le mécénat d'entreprise, c'est



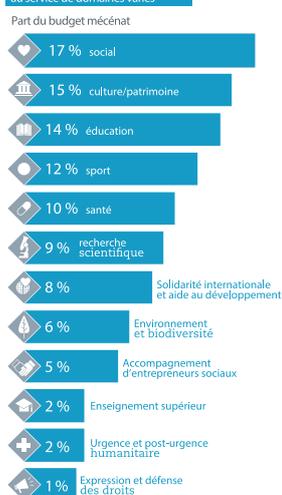
3,5 Mds d'euros de budget majoritairement porté par



DES PERSPECTIVES OPTIMISTES ! La majorité des mécènes pensent stabiliser ou augmenter leur budget mécénat dans les 2 ans à venir



Un mécénat de proximité, au service de domaines variés



Nombre de domaines soutenus en moyenne



Les entreprises mécènes privilégient des projets au niveau



### LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE EN FRANCE

Pourquoi les entreprises font-elles du mécénat ?

- 1 Contribuer à l'intérêt général
- 2 Exprimer, incarner les valeurs de l'entreprise
- 3 Construire des relations avec les acteurs du territoire
- 4 Valoriser l'image et la réputation de l'entreprise
- 5 Développer de nouvelles relations avec ses partenaires

Le mécénat collectif prisé par les ETI/GE

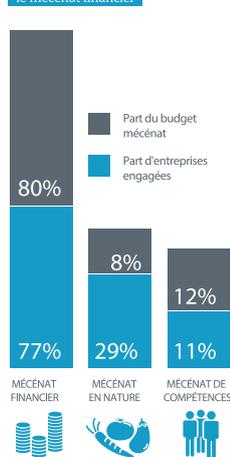
13% des entreprises se sont déjà associées à d'autres pour soutenir des projets d'intérêt général :



L'évaluation encore peu répandue, sauf au sein des grandes entreprises



Les entreprises plébiscitent le mécénat financier



Les entreprises mécènes sont globalement plus engagées dans la société que les autres !

Le mécénat s'inscrit dans une politique globale d'engagement de l'entreprise. Les entreprises mécènes pratiquent également le sponsoring (46% d'entre elles) et formalisent davantage une politique de développement durable ou de RSE (32%) que les entreprises non mécènes.

Source : Admical

### OUTIL

#### Le e-Répertoire des mécènes Admical



Le e-Répertoire des mécènes est un allié, précieux. **Pratique, mis à jour et enrichi quotidiennement**, il permet de trouver les coordonnées et les informations détaillées des mécènes, entreprises et fondations, selon vos critères de sélection (région, domaine d'intervention, mode d'intervention, type de mécène, et bien d'autres...)

## ÉCLAIRAGE

### Les fonds et fonds de dotation en France

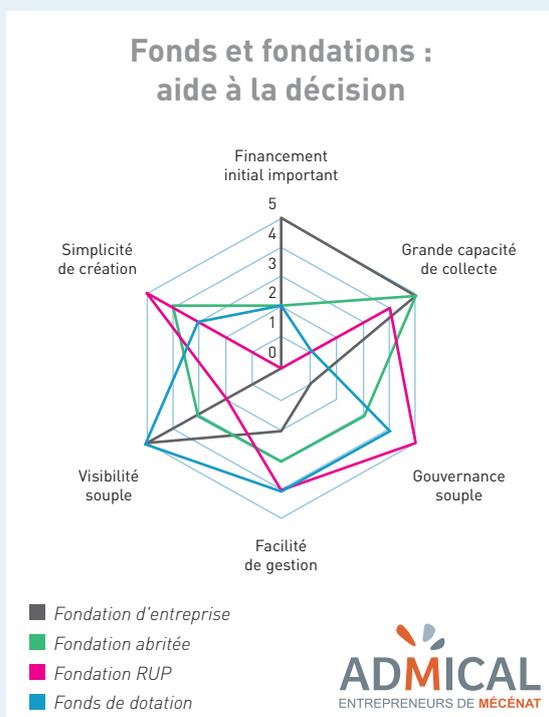
Depuis le milieu des années 2000, on observe une hausse continue du nombre de fonds et de fondations en France. Ainsi, en fin d'année 2017, on ne comptait pas moins de 4 858 structures dédiées à la réalisation d'actions de mécénat, alors qu'elles n'étaient que 2 733 en 2011.

Les véhicules juridiques privilégiés sont les fonds de dotation (2 494), les fondations abritées (1 242) et les FRUP - Fondation Reconnue d'Utilité Publique - (638).

Statut juridiques	2011	2012	2014	2015	2016	2017
Fondations reconnues d'utilité publique	617	626	634	622	630	638
Fondations d'entreprise	293	313	344	362	374	400
Fondations abritées	901	972	1161	1204	1229	1242
Fondation de coopération scientifique	31	37	41	41	38	36
Fondations partenariales	12	23	20	20	20	20
Fondations universitaires	27	27	29	29	29	28
Fonds de dotation	852	1222	1842	2024	2226	2494
<b>Total des fondations et fonds de dotation</b>	<b>2733</b>	<b>3220</b>	<b>4071</b>	<b>4303</b>	<b>4546</b>	<b>4858</b>

Source : Observatoire de la Philanthropie – Fondation de France et Centre Français des Fonds et Fondations

#### Fonds et fondations : aide à la décision



Cependant, il est important de garder à l'esprit, à la lecture de ces chiffres, qu'ils dénombrent à la fois les structures créées par les entreprises, mais aussi par les philanthropes privés. Parmi les 1 242 fondations abritées recensées, nombreuses sont celles qui ont été créées par des particuliers. Néanmoins, ce véhicule juridique reste très apprécié par les entreprises, notamment les plus petites, qui n'ont pas à se préoccuper de la gestion juridique et administrative, laissant cette responsabilité à la fondation abritante. Les fondations d'entreprises garantissent quant à elles une certaine solidité de l'engagement des entreprises – tant sur les dotations que sur la durée d'existence. Enfin, la souplesse des fonds de dotation a séduit un grand nombre d'entreprises au cours de ces dernières années.

Chaque véhicule juridique a donc ses spécificités qu'il est important de prendre en compte lors de l'élaboration de la stratégie de mécénat et du choix de la structure<sup>50</sup>.

50) Fiche Repère juridique n°5 « Les structures dédiées au mécénat », (Admical)

## 1.2. Les enjeux du mécénat aujourd'hui

Avec l'essor du mécénat, ses enjeux sont devenus multiples, plus complexes, impliquant des acteurs plus nombreux. Face à cette situation, dans laquelle différents objectifs se croisent, comment avoir une vision claire de l'impact des mécènes sur leur environnement ? Ce sujet est devenu aujourd'hui l'une des grandes problématiques des mécènes, qui cherchent à mesurer et maximiser leur impact. L'évaluation devient de ce fait une question majeure : de plus en plus d'entreprises mettent en place une démarche d'évaluation, à la fois pour mesurer l'impact, mais aussi comme un véritable outil de pilotage des projets. Conscients de cette tendance forte, les porteurs de projet adaptent également leurs discours afin de convaincre les entreprises de les soutenir.

Trois enjeux sont aujourd'hui particulièrement importants : encourager l'engagement des TPE et des PME, s'ouvrir sur l'économie sociale et solidaire, ainsi que développer une réelle stratégie pour accroître l'impact de l'action engagée.

### Comment encourager le mécénat des TPE et PME ?

L'enjeu du mécénat de demain est celui d'un développement massif de l'engagement sociétal de toutes les entreprises sur les territoires. En effet, aujourd'hui 81% des entreprises mécènes privilégient des projets locaux ou régionaux. Un résultat qui n'étonne pas quand l'on sait que les TPE/PME restent largement majoritaires parmi les entreprises mécènes (97%). Toutefois, leur poids dans le budget mécénat a largement diminué (-14 % en deux ans), ce qui témoigne de la fragilité de leur engagement.

Alors que le tissu économique français est majoritairement constitué de ces TPE/PME, comment faire pour pérenniser leurs actions de mécénat ?

En cause : principalement, le cadre fiscal actuel qui n'est pas adapté aux très petites entreprises qui représentent pourtant 72 %<sup>51</sup> des entreprises mécènes en France. Pour elles, le plafond de 0,5% du chiffre d'affaires HT prévu par l'article 238 bis du Code général des impôts est très rapidement atteint, limitant ainsi leur engagement. Ainsi une entreprise qui réalise 100 000 euros de chiffre d'affaires ne peut bénéficier de l'avantage fiscal que pour des dons n'excédant pas 500 euros. C'est pourquoi Admical, propose, depuis longtemps, de modifier cet article du Code général des impôts en établissant une franchise de 10 000 euros au-delà desquels s'appliquerait le plafond actuel de 0,5% du chiffre d'affaires.

Cependant, tout comme pour les particuliers, la principale motivation de l'acte de don d'argent ou de ressources humaines de ces TPE/PME n'est pas l'avantage fiscal. Les synergies entre les entreprises et les associations peuvent encore être augmentées. Il s'agit là plus d'une culture à développer que d'une question fiscale. Aussi, il est nécessaire d'encourager le développement du mécénat par l'exemple pour favoriser l'émergence d'un « déclic mécénat » chez les TPE/PME et les aider à se lancer dans cette pratique.

Si les témoignages de « pairs » sont nécessaires, il convient d'aller plus loin. L'une des possibilités est le lancement d'une politique nationale à destination des services déconcentrés et des collectivités territoriales les encourageant à s'engager notamment dans le développement des Fondations territoriales qui n'ont pas de statut juridique propre aujourd'hui. C'est d'ailleurs une attente des français dont la moitié estime que les pouvoirs publics doivent encourager le développement du mécénat et dont 72% adhèrent à l'idée du mécénat comme soutien complémentaire à l'action des pouvoirs publics<sup>52</sup>. Cette réflexion va de pair avec le développement des pôles régionaux du mécénat lancé par le ministère de la Culture et ses partenaires économiques pour fédérer les initiatives (cf. infra).

On l'aura compris, le mécénat évolue et devient de plus en plus un mécénat territorial, qui peut être un formidable outil de développement du territoire. A l'instar d'un « été au Havre »<sup>53</sup> qui a permis de réunir autour d'un même projet de mécénat plus d'une vingtaine de PME et plus d'une centaine de TPE, il est nécessaire d'agir pour que ces exemples fleurissent désormais dans tous les territoires.

51) « Le Mécénat d'entreprise en France », baromètre Admical-CSA., mai 2016

52) « Les Français et le mécénat des entreprises et des entrepreneurs », étude Admical - Kantar Public 2017

53) GAUDIN Léo, Août 2018. "Mécénat en région : un an après, quel bilan pour la manifestation artistique et culturelle Un Été au Havre ?" <http://admical.org/expertise/mecnat-en-region-un-apres-quel-bilan-pour-la-manifestation-artistique-culturelle-un-ete>

## Cap sur l'économie sociale et solidaire

Etre mécène, c'est se mettre au service d'une cause d'intérêt général. Les actions de mécénat se développent de plus en plus pour soutenir et accompagner l'entrepreneuriat social. Aujourd'hui, plus que jamais, aider, accompagner les entrepreneurs sociaux sur des projets peu couverts par l'économie, et renforcer leur développement, est capital et un enjeu croissant pour les mécènes et pour la société toute entière.

Comment encourager le soutien à l'ESS par le mécénat de façon indirecte ? Les « acteurs intermédiaires » qui accompagnent et consolident les initiatives des entrepreneurs sociaux jouent un rôle essentiel. Leur appui est gage de durabilité des projets et des emplois créés. Par ailleurs, le Comité français sur l'investissement à impact social propose de renforcer l'offre d'accompagnement aux entreprises sociales « à potentiel » en phase de premier développement ou de changement d'échelle, notamment en favorisant l'émergence de dispositifs d'incubation / accélération grâce à des partenariats avec les entreprises.

### Soutien aux structures de l'ESS via le mécénat

5%

5% des entreprises soutiennent l'accompagnement des entrepreneurs sociaux et le développement de l'entrepreneuriat social

50% ETI / GE



Le budget représente 5% du budget global du mécénat

## Stratégie de mécénat : comment augmenter l'impact de l'engagement ?

Incontestablement, l'enjeu majeur du mécénat est sa capacité à démontrer l'impact de l'action engagée au service de l'intérêt général. Au-delà d'une impulsion « coup de cœur », l'engagement devient une réelle démarche stratégique pour prolonger l'action de l'entreprise au-delà de son champ de responsabilité. Elle souhaite ainsi se mobiliser et mobiliser ses parties prenantes autour de causes dont elle sent qu'elle a une légitimité pour agir.

Cette nouvelle étape du mécénat pose la question de son articulation avec les autres formes d'engagement de l'entreprise, et en particulier la RSE (cf. infra). Le mécénat se situe alors en amont, tel un éclaircisseur sur des sujets qui peuvent impacter l'entreprise, et devenir ainsi une préfiguration d'une action RSE, voire d'une Recherche & Développement sociétale pour inventer de nouvelles solutions.

### ILLUSTRATION

#### RSE et mécénat, « une convergence d'objectif facteur de cohérence »

interview de Nathalie Ponsart, Directrice communication, affaires publiques et RSE chez Cemex

Autre type d'alignement possible : celui avec la stratégie de RSE, et les enjeux majeurs qui en découlent. Cemex a par exemple trouvé un mode opératoire intelligent qui combine complémentarité et efficacité en la matière.

#### 1/ Votre partenariat avec la LPO\* porte sur la préservation de la biodiversité, tant sur le volet RSE que mécénat. Cette convergence d'objectif est-elle source de confusion ou au contraire un facteur de cohérence ?

Cette convergence d'objectif est bien un facteur de cohérence. Dans le cadre de notre politique d'entreprise fondée sur la norme ISO26000, CEMEX s'engage à préserver la biodiversité. Pour ce faire, nous menons deux types d'actions correspondant aux deux volets de notre convention de partenariat avec la LPO : d'un côté, un plan d'actions terrain mis en œuvre dans nos sites de production, conjointement par les équipes locales CEMEX et LPO de l'autre un mécénat financier pour soutenir le travail de la LPO quant à la préservation d'espèces et d'habitats. Le 1<sup>er</sup> volet du partenariat correspond à notre engagement de « Préserver l'environnement », le 2<sup>nd</sup> à celui de « Conjuguer notre mission et l'intérêt général ».

\* Ligue de Protection des Oiseaux

## ILLUSTRATION (SUITE)

### 2/ Pourquoi avez-vous fait ce choix ?

Nos activités d'extraction de sables et graviers (granulats) nous amènent à temporairement modifier le paysage, ce qui potentiellement a un impact sur la biodiversité. Dès les années 90, lorsque nous avons réalisé notre analyse de matérialité, nous avons mis en évidence que l'un de nos enjeux majeurs était la préservation de la biodiversité. C'est donc tout naturellement que nous nous sommes rapprochés de plusieurs parties prenantes, dont la LPO, pour travailler et avancer ensemble sur cette cause.

### 3/ Quels sont les autres principaux axes d'intervention de votre politique de mécénat ?

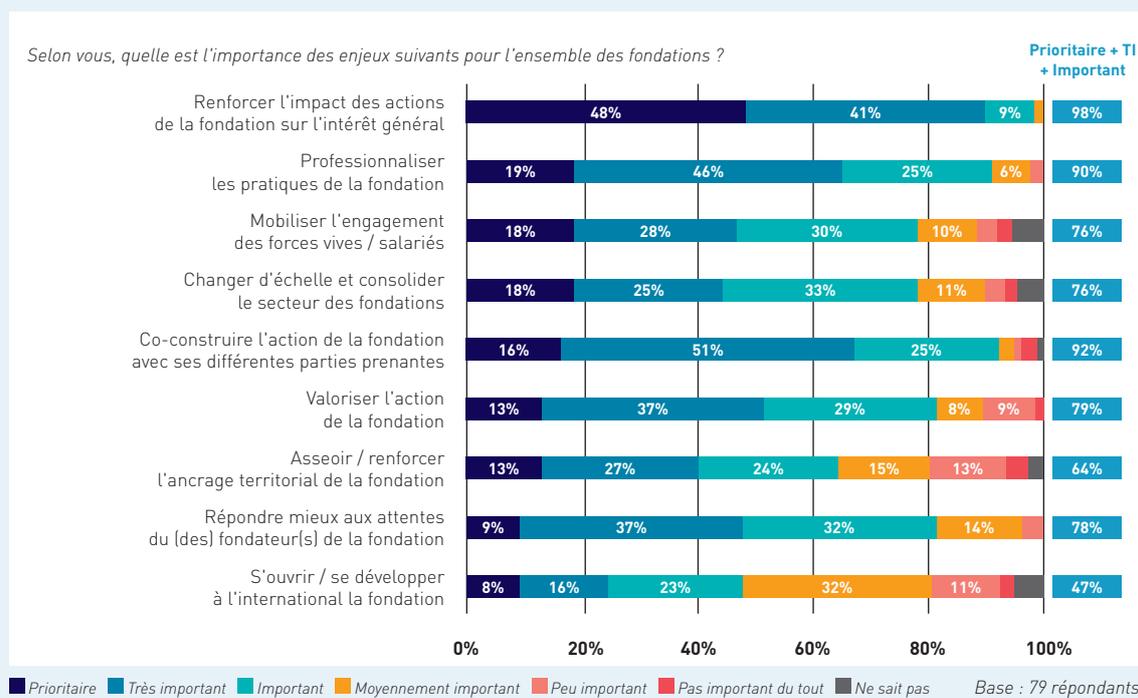
Depuis plusieurs années nous gérons un mécénat de compétences au profit d'une association de valorisation du patrimoine, et nous menons quelques actions locales de mécénat produits, au profit de familles, d'établissements scolaires ou d'associations.

## ÉCLAIRAGE PAR LE CFF

### Les enjeux des fondations en France

Le Centre Français des Fondations et Le RAMEAU ont publié fin 2017 la 2ème étude sur les enjeux et les pratiques des fonds et fondations en France<sup>54</sup> qui renouvelle celle publiée en 2013. En termes d'enjeux, les priorités perçues sont le renforcement de l'impact de la fondation sur l'intérêt général, la professionnalisation des pratiques et la mobilisation de forces vives.

En comparaison avec 2013, les enjeux se sont densifiés et diversifiés pour le secteur. La dimension territoriale y est notamment apparue beaucoup plus marquée.



54) Étude « Enjeux & pratiques des fondations » (CFF - Le RAMEAU, septembre 2017)

La prise de conscience des entreprises sur leur responsabilité pour répondre à des enjeux de société est à la source de nombreuses questions. La principale, revenant régulièrement à la table des discussions, est la suivante : comment concilier intérêt collectif et intérêts propres de l'entreprise ? Cette question est au cœur des réflexions sur la loi Pacte<sup>55</sup>.

C'est autour de cette réflexion que de nouveaux modèles sont progressivement apparus : impact investing, contrat à impact social, intrapreneuriat social, venture philanthropy, investissement sociétal... Ces concepts dépassent largement la vision du don et impliquent une dimension d'investissement ; c'est-à-dire à la fois de retour sur investissement et de prise de risque. Nous ne sommes plus ici dans le cadre du mécénat, mais il est certain que ces différentes pratiques, tout comme celui-ci, ont un réel impact positif sur la société. Il devient dès lors essentiel de bien comprendre les mécanismes de ces actions, afin de les articuler au mieux avec les politiques de mécénat. Pour cela, certaines grandes entreprises créent des « directions de l'engagement » permettant de piloter l'ensemble des politiques d'engagement afin d'en assurer la cohérence, entre elles mais aussi avec les valeurs de l'entreprise.

### 1.3. Les pratiques territoriales de mécénat

Cette partie vous donne en particulier des clés de compréhension sur :

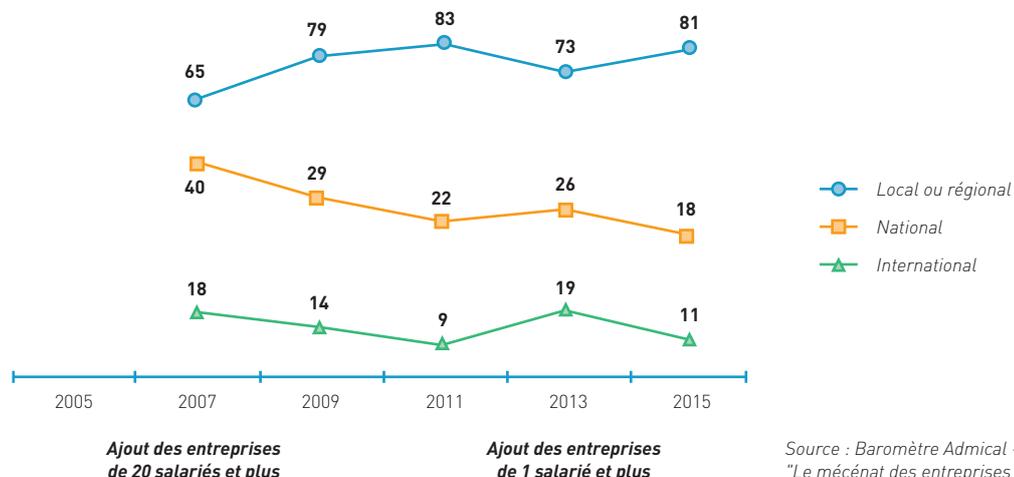
- L'implication locale des grandes entreprises,
- Les modes de gestion du mécénat (régie directe ou indirecte),
- Les clubs mécènes pour mutualiser les énergies,
- Les fondations territoriales,
- Les pôles mécénat régional.



Les pratiques décrites dans ce chapitre sont étayées par les études de cas qui constituent la 3<sup>ème</sup> partie du Guide.

L'intérêt croissant des entreprises mécènes pour l'action locale ne cesse de se confirmer, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.

#### Pourcentage des entreprises engagées au niveau...



55) Le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises en 10 mesures (Gouvernement, juin 2018)

## Les grandes entreprises impliquées à l'échelle locale

Les grandes entreprises continuent à diversifier leurs actions de mécénat : que ce soit pour les domaines, les zones d'intervention, ou les modes d'actions, elles investissent de plus en plus les différents champs du mécénat.

Cette évolution se traduit notamment par l'intervention de ces dernières au sein des territoires (alors qu'en 2013, 73% des entreprises agissaient au niveau local ou régional, elles étaient 81% à le faire en 2015, soit une augmentation de 8 points).

### ILLUSTRATION

#### « Le mécénat au service de l'innovation dans les territoires »,

Interview de Florence Javoy, Secrétaire Générale de la Fondation Groupe RATP

#### **1/ La Fondation Groupe RATP a fait le choix de soutenir prioritairement les projets locaux. Pourriez-vous nous expliquer quelles en sont les raisons ?**

Pour nous, le territoire c'est une évidence ! « Demandez-nous la ville », c'est la signature du Groupe RATP. Par son activité de transporteur public, le Groupe a vocation à tisser des liens étroits avec les territoires desservis pour contribuer à leur développement et à leur attractivité.

Nouer des liens avec les territoires est une mission dévolue à La Fondation d'entreprise Groupe RATP, c'est au cœur de notre action.

C'est aussi favoriser les relations entre les territoires et les collaborateurs du Groupe. Ainsi, à Séoul, la Fondation soutient la création d'une activité de restauration pour l'insertion de personnes handicapées. Elles apprennent à cultiver des légumes, à les cuisiner et à les servir dans un restaurant.

Toute la filiale RATP locale s'est investie dans ce projet, qui a reçu un trophée RSE « implication territoriale » de la RATP. L'investissement des collaborateurs RATP a été bénéfique pour le projet mais également pour l'équipe, dans une forme élaborée de « team building ».

#### **2/ En quoi le soutien à ces projets locaux peut-il favoriser l'innovation sociétale dans les territoires ?**

Plus nous sommes près du terrain, plus nous sommes proches des besoins et surtout des solutions émanant du tissu local.

Les territoires, pour nous, ce sont des humains. Et plus particulièrement, des humains en situation de fragilité pour des raisons diverses. Nos actions visent à favoriser leur accès à la culture, l'éducation ou l'emploi.

La Fondation noue des partenariats, soit avec des institutions emblématiques - musées, établissements d'enseignement supérieur notamment - souvent relayées par des acteurs locaux, soit directement avec des associations locales. Œuvrer à travers les parties prenantes du terrain, c'est augmenter les chances de tomber juste dans nos actions. C'est en ce sens que le soutien aux projets locaux favorise l'innovation sociétale.

## ILLUSTRATION (SUITE)

### **3/ Selon vous, est-il plus facile de mettre en place des projets réellement innovants à échelle locale plutôt qu'au niveau national ? Les approches sont-elles complémentaires ?**

La Fondation Groupe RATP soutient essentiellement des acteurs locaux. Même lorsque nous nous appuyons sur des structures au niveau national, le projet se décline localement. Nous avons ainsi un partenariat avec l'ADIE, l'association pour le droit à l'initiative économique, qui dispose de très nombreuses antennes sur l'ensemble du territoire.

Nous participons à l'Alliance pour l'éducation\*, une initiative de portée nationale. Nous sommes engagés avec d'autres grandes fondations pour la prévention du décrochage scolaire. Ce projet, porté par l'association l'Alliance pour l'éducation, se décline, collège par collège, en lien avec des acteurs locaux.

Pourrions-nous envisager, à l'inverse, de partir d'un projet qui fonctionne bien dans un territoire et de l'étendre ? Il faudrait voir au cas par cas, mais je crois qu'on en reviendra toujours aux acteurs locaux, à un projet qui se déclinera en fonction des spécificités de chaque territoire.

### **4/ Comment la Fondation groupe RATP travaille-t-elle avec les autres acteurs territoriaux (citoyens, collectivités, associations.) pour développer des projets innovants ?**

La Fondation a réfléchi à la professionnalisation de ses pratiques pour mieux accompagner ses partenaires.

Elle s'est ainsi dotée d'une méthode d'évaluation qualitative, EPISSURE, avec le concours de Stéphane André, chercheur au CNRS. EPISSURE est un outil de pilotage par objectifs, dont les indicateurs sont choisis par l'acteur local et la Fondation. Il ne s'agit pas de trancher entre bons et mauvais projets, mais d'aider les structures à améliorer leurs projets en évaluant si ceux-ci ont atteint les objectifs qu'elles-mêmes se sont fixés.

EPISSURE constitue un regard exigeant et bienveillant sur les pratiques des structures partenaires. Calibrer ses objectifs permet de mieux cerner son action et d'en décrypter le déroulement effectif. Les associations s'approprient la méthode ; certaines continuent même de l'utiliser à l'issue du partenariat.

## **Régie directe ou indirecte, que choisissent les mécènes ?**

Pour établir leur politique de mécénat, les entreprises mécènes disposent de moyens différents. La question du véhicule juridique est particulièrement importante, car elle a des implications directes sur le mode de gouvernance, l'attribution du pouvoir décisionnaire, les relations entre les différentes parties prenantes, mais aussi sur les pratiques en elles-mêmes, puisque chaque forme de structure induit différentes contraintes à respecter.

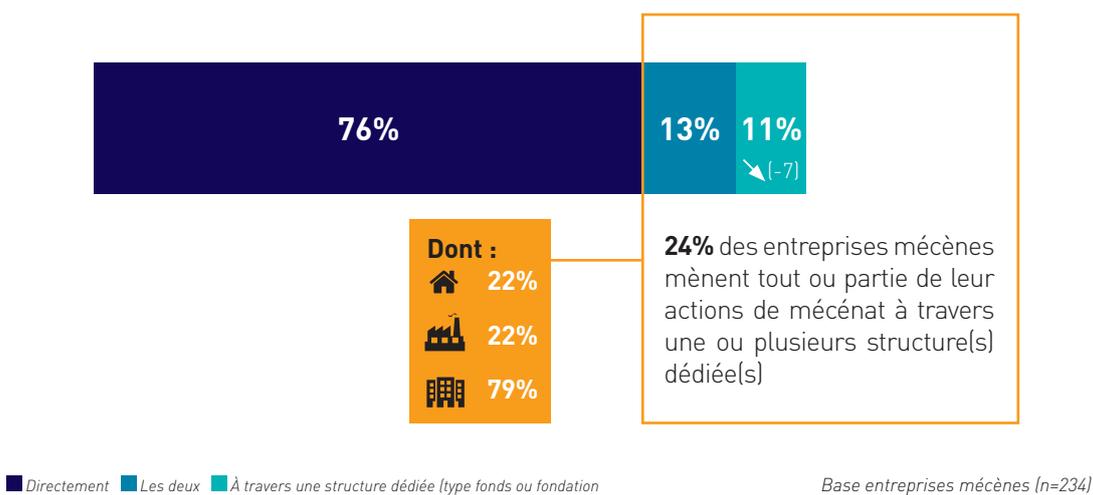
Bien que les fondations d'entreprises et les FRUP bénéficient d'une importante visibilité, il n'en demeure pas moins que la majorité des mécènes ne disposent pas de structure dédiée pour leurs actions de mécénat : les trois quarts d'entre eux agissent en effet en régie directe, alors que 11% des entreprises mécènes exercent leur mécénat via une structure dédiée. Mais, fait intéressant, l'un n'empêche pas l'autre, puisque 13% des entreprises agissent à la fois en régie directe et via une structure dédiée. Au total, 24% des mécènes, particulièrement les ETI et GE (79%) mènent tout ou une partie de leurs actions de mécénat à travers une ou plusieurs structure(s) dédiée(s).

\* Confrère étude de cas collectifs d'entreprise - United Way - l'Alliance

## BON À SAVOIR

### Mode de gestion du mécénat

Votre entreprise exerce-t-elle son mécénat directement ou à travers une structure dédiée ?  
Une seule réponse possible.



Source : Baromètre Admical-CSA « Le mécénat d'entreprise en France », 2016

### Les clubs de mécènes : mutualiser ses ressources pour augmenter son impact

Les entreprises locales l'ont vite compris, les atouts du mécénat collectif sont nombreux : mutualisation des ressources budgétaires et des réseaux, maximisation de l'impact de son action. Oubliée la paperasse qui est gérée par le collectif, les mécènes n'ont plus qu'à se soucier de l'objet de leur action. Et en plus, c'est plus convivial que de faire ça chacun dans son coin.

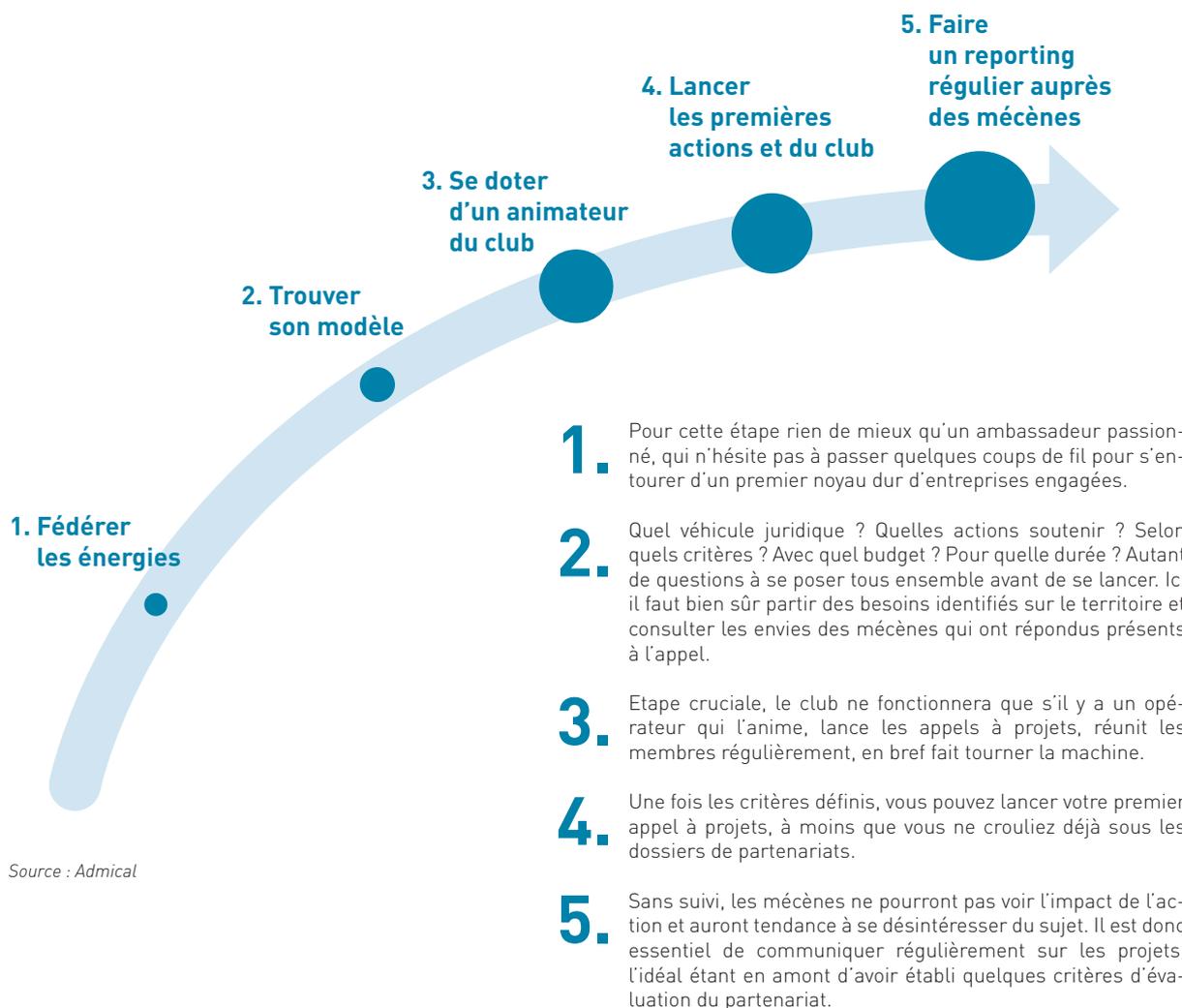
En voilà de bonnes raisons pour rejoindre un club de mécènes, notamment pour les petites entreprises qui n'auraient pas su par où commencer si elles avaient dû se lancer toutes seules. Le club agit alors comme un facilitateur et représente une porte d'entrée vers un engagement collectif, avant de mettre en place éventuellement sa propre stratégie de mécénat en interne.

On constate donc un foisonnement de ces clubs régionaux aux contours variés. Association, fondation, fonds de dotation... tous les véhicules juridiques sont valables pour ces regroupements d'entreprises créés pour des motifs différents.

Certains, les plus nombreux, sont créés à l'initiative d'un entrepreneur porteur d'un projet et souhaitant regrouper autour de lui son « pool » d'entreprises. Ainsi on ne compte plus les clubs de mécènes de tel ou tel opéra, musée, ou autre projet local. Dans ce schéma de développement territorial, les porteurs de projets sont voués à rentrer en concurrence entre eux et à « draguer » éternellement les mêmes mécènes.

Plus rares sont les cas de clubs de mécènes créés à l'initiative des entreprises elles-mêmes et souvent portés par un ambassadeur charismatique au carnet d'adresse bien rempli. Mécènes Ardèche, Mécènes du Sud, Mécènes Caen Normandie... sont autant de regroupements créés dans le but d'augmenter le rayonnement d'un territoire donné.

## Les étapes-clés pour créer un club de mécènes sur son territoire



Source : Admical



« Un club doit être porté par un animateur qui comprend les entrepreneurs et leurs motivations. La qualité de l'animation, son rythme, sa densité, le nombre de projets portés par le club, son organisation interne, sont autant de sujets qui motivent et fidélisent les membres du club.

La volonté de former les membres à l'art contemporain, les rencontres avec des professionnels de la culture, des visites d'ateliers d'artistes et une volonté de partager de bons moments ont permis au club de se développer et de motiver les membres. »

Didier Janot, président du club Prisme agissant en Champagne-Ardenne



## Fondations territoriales, quelles réalités ?

Dépourvu d'une définition légale, le terme de Fondation territoriale recouvre des réalités bien différentes. Pour autant leur foisonnement témoigne de deux tendances de fond : l'envie d'agir au service de son territoire et le besoin d'œuvrer collectivement pour son développement.



« J'ai deux bonnes raisons pour défendre l'idée des Fondations Territoriales : la nécessité d'innovations financières pour financer des projets non lucratifs dans un contexte de finances publiques sous contrainte ; l'entrée dans l'ère des économies de proximité, qui complètent ou corrigent la mondialisation. »

Hugues SIBILLE, Président du labo de l'ESS et de la Fondation Crédit Coopératif.



### La Fondation territoriale, de la théorie à la pratique

Le terme « fondation territoriale » n'est pas encadré juridiquement et n'a donc pas de définition légale. Pour autant le Centre Français des Fondations a tenté d'en définir les contours : « La fondation territoriale n'agit pas en faveur d'une cause mais sur tous les champs de l'intérêt général au sein d'un territoire, elle se place ainsi comme catalyseur pour rassembler les différents acteurs d'un territoire (entreprises, associations, collectivités locales, donateurs, citoyens, etc.) autour d'un intérêt commun : le développement de leur territoire. »

Objet mouvant, ses caractéristiques principales évoluent régulièrement. Dans l'ouvrage de 2013 « Fondations territoriales pour une philanthropie de proximité » le CFF distinguait 4 caractéristiques principales : un ancrage territorial, une capacité à intervenir sur toutes les causes d'intérêt général, un engagement collectif et une capacité distributive (dons, prix, aides, bourses...).

Plus récemment, les grandes caractéristiques de la fondation territoriale ont été redéfinies.

Celle-ci : agit de manière territoriale et non thématisée, dote les citoyens d'un territoire avec les moyens d'agir, développe une cohésion territoriale, participe à construire un capital social, évalue les causes ou publics prioritaires et acquiert un rôle de représentation du territoire.

Héritage des *Community Foundations*, apparues aux Etats Unis en 1914 avec la Cleveland Foundation, les Fondations territoriales sont une adaptation à la française de ces organisations philanthropiques créées par des communautés d'habitants.

Dans la pratique, difficile d'y voir clair tant les types de Fondations territoriales françaises sont multiples.

Tout d'abord elles peuvent prendre des statuts juridiques très variés : fondation d'entreprise, fondation abritée, fondation reconnue d'utilité publique, fonds de dotation... chaque statut ayant ses avantages et ses inconvénients<sup>56</sup>. Par ailleurs, on constate que peu de fondations dites territoriales collent à la définition du CFF. Censées être généralistes, il s'avère que nombreuses sont celles qui choisissent de

<sup>56</sup> « Les structures dédiées au mécénat », Admical, fiche repère juridique n°5

privilégier un domaine d'intervention plutôt qu'un autre. Par ailleurs, les membres constitutifs de ces fondations territoriales sont très variés. Très peu d'entre elles regroupent effectivement toutes les forces vives d'un territoire : entreprises, associations, collectivités locales, donateurs, citoyens.

Derrière l'appellation « fondation territoriale » on constate donc une grande souplesse, ce qui a favorisé la multiplication de celles-ci. Il n'existe pas de « registre » officiel de ces fondations territoriales, au contraire de ce qui se pratique par exemple en Italie<sup>57</sup>.

Multiples et insaisissables, ces Fondations territoriales témoignent d'une volonté grandissante de « faire ensemble au service de son territoire » et constituent de véritables observatoires des besoins locaux et des « apporteurs de solutions » concrètes.

## ILLUSTRATION

### La Fondation de Lille : l'héritage des community foundations

La Fondation de Lille est un cas d'école dans le paysage des fondations territoriales. Depuis 30 ans, elle permet de soutenir ou mener des actions citoyennes et solidaires. En effet, elle est la première fondation territoriale reconnue d'utilité publique en 1997. Créée en 1988, à l'initiative de Pierre Mauroy, ancien premier ministre, celui-ci souhaitait doter Lille « d'un outil juridique au service de ses habitants et de toutes les bonnes volontés souhaitant mettre en œuvre des actions de solidarités à Lille et sur le territoire de la région Nord Pas de Calais ». La Fondation de Lille se présente comme « un trait d'union entre les donateurs, les mécènes, les collectivités locales et les acteurs de terrain pour financer de manière efficace des projets. » Elle a également pour but de développer l'esprit philanthropique dans la région Hauts-de-France. Elle est d'ailleurs devenue fondation abritante depuis 2008, favorisant le développement de fondations d'individus ou d'entreprises sous son égide.

Il n'est pas toujours facile d'impliquer ensemble citoyens, personnes publiques et entreprises privées. Certaines fondations territoriales ont donc fait le choix de se recentrer sur un noyau dur d'entreprises qui agissent au service de l'intérêt commun sur leur territoire. C'est le cas de la Fondation d'entreprise Mécènes & Loire, lancée en 2007 à l'initiative de la CCI Maine et Loire, ou encore de la Fondation Émergence à Lyon qui mobilise une quarantaine de PME depuis 2008. Elles sont les exemples types d'une fondation territoriale qui a réussi à fédérer un réseau d'une trentaine de PME locales au service de son territoire. Comme en témoignait Stéphane Martinez, Président de la fondation Mécènes & Loire lors de la 3e étape du Tour de France des mécènes à Niort : « *Ce que l'on fait, on n'est pas obligé de le faire et c'est pour ça qu'on le fait bien !* ».

Dans certains cas, le projet de Fondation territoriale est porté d'abord par une collectivité, qui souhaite rassembler divers acteurs du territoire pour fédérer les bonnes volontés au service de l'intérêt général. C'est le cas de la Fondation Bordeaux Mécènes Solidaire créée début 2013 à l'initiative d'Alain Juppé, Maire de Bordeaux avec le Centre Communal d'Action Sociale et le Crédit Municipal de Bordeaux. Pour Stéphanie Loan, déléguée générale, « *le mécénat collectif est un levier puissant pour agir sur son territoire. Il permet de mutualiser des fonds, mais aussi des expertises, des réseaux, des actions pour agir efficacement. Il permet de coordonner la volonté et l'engagement d'entreprises autour d'enjeux identifiés collectivement comme prioritaires* ».

Quel qu'en soit l'initiateur, face à l'accroissement des défis territoriaux, il est très probable que ce type d'initiatives continue de fleurir sur les territoires. N'ayant pas d'encadrement juridique à ce jour, les formats existants seront amenés à se dupliquer et d'autres verront probablement le jour afin de s'adapter encore plus aux besoins des territoires.

<sup>57</sup> « A guide to community foundations in Italy », European Community Foundation Initiative, 2018

## Les pôles mécénat régionaux

Face à ce foisonnement des acteurs du mécénat en territoire, on peut se poser la question d'un besoin d'harmonisation et de coordination des forces en présence. Celui-ci pourrait venir de la constitution de pôles mécénat à l'échelle régionale. Les Pays-de-la-Loire en sont exemple type, et à ce jour la seule région à bénéficier activement d'une telle structure.

Initiés par la mission mécénat du Ministère de la Culture et de la Communication, les pôles mécénat en région sont actuellement en phase de réactivation après une longue période de « stand by » dû aux réorganisations imposées par la réforme territoriale. En 2017, une nouvelle dynamique est lancée et laisse espérer que l'année 2018 verra naître ou renaître plusieurs de ces pôles.

### Mais au fait, un pôle mécénat régional, ça sert à quoi ?

Tout débute par une convention pour le développement du mécénat culturel en France rédigée à l'initiative du Ministère de la culture et de la communication. Cette dernière a été signée pour la dernière fois par Fleur Pellerin le 19 novembre 2015 avec CCI France, le Conseil supérieur du Notariat, le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables et le Conseil national des barreaux.

L'un des objectifs de cette convention était de favoriser la création de « pôles régionaux du mécénat » dont la mission est de fédérer les initiatives, de recenser et de diffuser les pratiques innovantes conformes à l'esprit de la législation, d'accompagner des projets structurants localement, et enfin, de lancer des enquêtes et des études relatives au développement régional et local du mécénat.

Afin d'appliquer cette convention, plusieurs pôles mécénat ont été créés en région. Ils regroupent généralement les représentants locaux des signataires de la convention : DRAC/DREAL, CCI et les représentants des experts comptables, notaires et des avocats. Peuvent être également associés à ces pôles d'autres acteurs du mécénat local tels que des fondations territoriales, des délégations régionales de la Fondation de France, de la Fondation du Patrimoine et des instances représentatives du mécénat et des fondations, comme Admical.



**« L'État se mobilise pour le développement du mécénat en région, notamment à travers les pôles régionaux qui sont une formidable opportunité de rassembler les informations et les acteurs du secteur pour créer des synergies sur les territoires. »**

Robert Fohr, chef de la mission mécénat au ministère de la Culture.



## ILLUSTRATION

### La région Pays-de-la-Loire, précurseur

Créé en 2014, le pôle mécénat Pays de la Loire est le plus actif de tous les pôles régionaux et le seul réellement en activité à ce jour. Il s'est donné pour mission de sensibiliser les entreprises et les porteurs de projets au mécénat, de recenser les pratiques innovantes dans ce secteur et d'outiller entreprises et porteurs de projets pour les aider à se lancer.

Pour ce faire, le pôle a déjà organisé deux éditions des rencontres régionales en Pays de la Loire, dont les dernières se sont déroulées en mai 2017 à Angers et ont rassemblé plus de 400 personnes. L'ambition de ces rencontres est de provoquer le dialogue entre les différents acteurs du secteur et d'échanger autour d'ateliers concrets, de belles histoires et de projets en cours de financement.

Le pôle réalise également des études régionales, en partenariat avec Admical, et dispose d'un fonds documentaire et d'un site internet très complet. Pour couvrir au mieux le territoire, il est organisé en 2 délégations : une en Maine et Loire et une en Loire Atlantique. Il regroupe les CCI locales, l'ordre des experts comptables, des avocats, des notaires, la Fondation de France, la Fondation du Patrimoine et la Fondation Mécène&Loire. Ils associent également la DRAC et Admical en tant que partenaires du pôle.

*« Notre ambition est d'accompagner le développement du mécénat sur l'ensemble du territoire régional, particulièrement dans les départements où nous ne disposons pas encore de délégations, grâce à des actions de sensibilisation et en aidant à la structuration de démarches d'intérêt général. »*  
Hervé Fillon, président du pôle mécénat Pays de la Loire.

## 2. La RSE : le regard de l'Orse

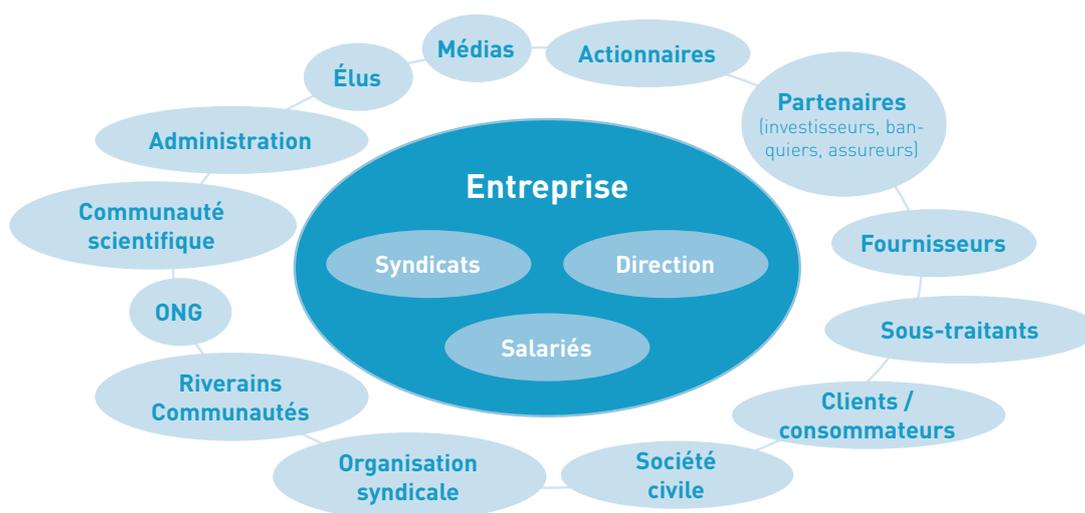
### 2.1. Responsabilité Sociétale des Entreprises, de quoi parle-t-on ?

La RSE - Responsabilité Sociétale de l'Entreprise - est sa contribution aux objectifs du Développement Durable. Ce concept désigne l'intégration volontaire par l'entreprise des préoccupations sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance à sa stratégie, à sa gestion et aux relations avec ses parties prenantes. La RSE est un moyen pour l'entreprise de renforcer ses profits à court, moyen et long terme.

En pratique, la RSE se caractérise par deux dimensions complémentaires :

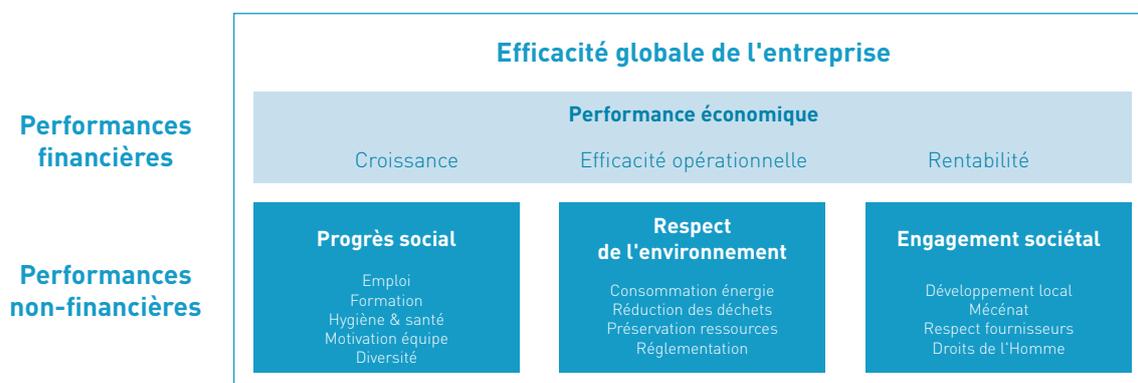
- L'ouverture et le dialogue avec les parties prenantes élargies de l'entreprise,
- 4 axes de performance complémentaires : économique, sociale, environnementale et sociétale.

#### Les parties prenantes de l'entreprise



Source: CTIF, Guide de sensibilisation au DD pour les entreprises du secteur fonderie

#### Les axes de performance de l'entreprise



Source : Le RAMEAU

## OUTIL

### Le référentiel ISO 26 000

ISO 26 000<sup>58</sup> donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société. Il contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.

La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. Elle représente donc un consensus international.

## BON À SAVOIR

### La complémentarité entre le référentiel ISO 26 000 et les ODD – Objectifs du Développement Durable

La principale différence entre ISO 26 000 et les ODD est que le premier est un référentiel de pratiques alors que le second fixe des objectifs collectifs auxquels les Etats s'engagent à parvenir. Autrement dit, le premier aide l'entreprise à définir « comment faire » alors que le second permet de qualifier « quoi faire » au regard des objectifs fixés.

## Évolutions du concept

Concept mis en valeur en 2001 par la Commission européenne, la Responsabilité Sociétale des Entreprises était définie comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. ». Les lois NRE<sup>59</sup> et Grenelle 2<sup>60</sup> ont profondément modifié cette notion, en introduisant une obligation légale de reporting des actions menées pour les plus grandes entreprises<sup>61</sup>.

Comme le résume le tableau ci-dessous, il est possible de distinguer 4 phases de maturité de la RSE : le respect de la contrainte réglementaire, la gestion des risques, l'intégration comme levier d'efficacité opérationnelle, et l'impact stratégique sur le développement de l'entreprise.

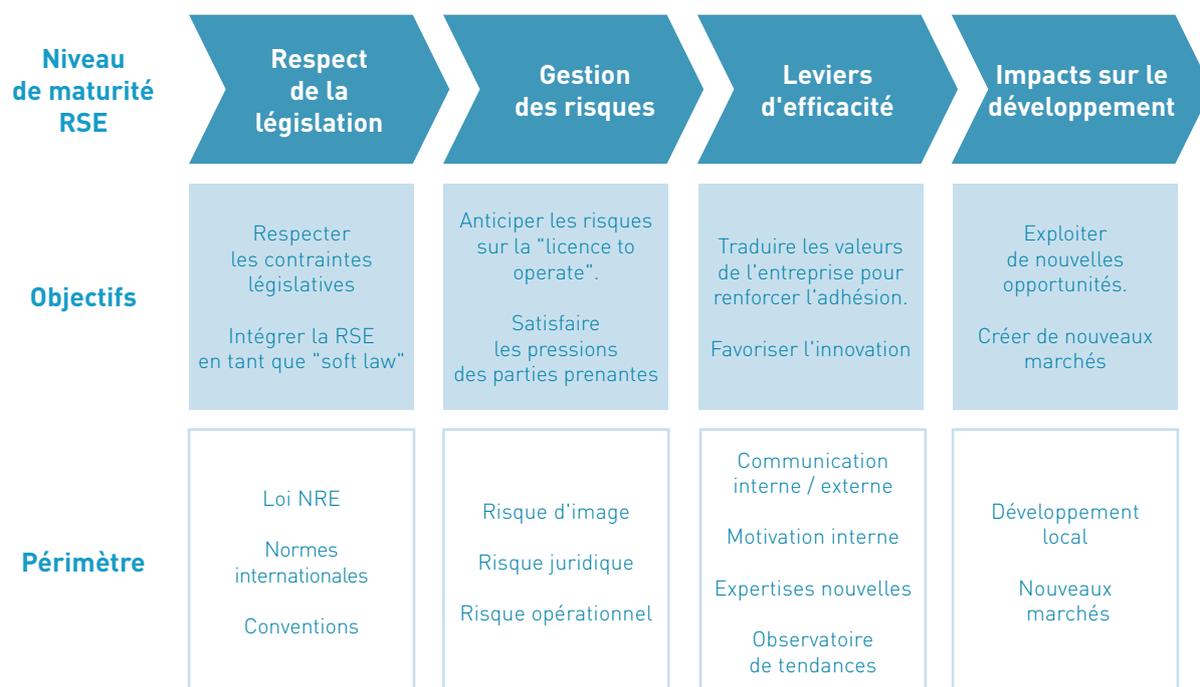
58) <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

59) La loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques, dite « loi NRE », du 15 mai 2001, est un ensemble de mesures qui favorise la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise.

60) La loi « Grenelle 2 », promulguée le 12 juillet 2010, porte sur l'engagement national pour l'environnement. Elle « décline de manière concrète les orientations du « Grenelle 1 » qui a déterminé les objectifs du Gouvernement dans le domaine environnemental.

61) Entreprises cotées en bourses, ou au CA supérieur à 100 M€, ou à la masse salariale supérieure à 500 employés

## Les niveaux de maturité de la RSE



Source : Le RAMEAU

Depuis le début des années 2000, la RSE a connu une lente progression, liée à la maturité progressive de passer d'une contrainte réglementaire vers un développement stratégique au service de la performance de l'entreprise<sup>62</sup>. Au niveau international, les évolutions se sont accélérées depuis le drame du Rana Plaza en 2013 et la publication des Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2015. En France les lois sur le devoir de vigilance et Sapin 2 ont aussi renforcé son importance.

En pratique, il y a trois façons d'appréhender la RSE :

- **RSE « normative »** : il s'agit de se conformer à la régulation en vigueur.

### BON À SAVOIR

#### Le devoir de reporting RSE pour certaines entreprises

**Une obligation de reporting RSE a été instaurée en France par l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001.**

Suite à la transposition de la directive européenne sur ce sujet du reporting RSE, la loi qui définit aujourd'hui les obligations des entreprises dans ce domaine est le décret publié le 9 août 2017. La volonté du gouvernement est que : « la déclaration de performance extra-financière, qui remplace le rapport de responsabilité sociale des entreprises (RSE), devient un outil de pilotage stratégique de l'entreprise, à la fois concis et accessible, concentré sur les informations significatives intéressant ses parties prenantes ».

<sup>62</sup> Guide « Cap vers la RSE » (MEDEF, 2012)

- **RSE « défensive »** : il s'agit d'anticiper les risques et les évolutions en analysant les impacts positifs et négatifs de son action. Elle peut se traduire par une matrice de matérialité qui aide à prioriser les actions à engager.

## BON À SAVOIR

### La matrice de matérialité selon Novethic

On entend par "matérialité" ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes.

La matrice de matérialité est donc un outil qui permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE d'une entreprise. Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise (business) et des parties prenantes. Ceux qui sont prioritaires des deux points de vue sont retenus pour figurer dans les rapports RSE.

- **RSE « stratégique »** : Il s'agit alors de considérer la RSE comme un outil d'innovation, et d'en faire un levier du projet d'entreprise et de la conduite du changement induit par ses évolutions. La RSE incarnant le regard croisé entre les différentes parties prenantes de l'entreprise et ses différents leviers de performance, elle permet d'établir une vision à 360° de ce qu'est l'entreprise. De très nombreuses PME utilisent cette dimension stratégique de la RSE de manière informelle, et sans même l'avoir qualifiée<sup>63</sup>.

## BON À SAVOIR

### La complémentarité entre qualité et RSE

Là où la qualité invite à étudier les processus et les moyens de concevoir, produire et distribuer des produits et services, la RSE invite à analyser les impacts de l'entreprise sur son écosystème. Autrement dit, là où le premier est plutôt une introspection interne, le second est une analyse des interactions avec l'externe. L'une est donc prioritairement centrifuge et l'autre centripète.

Les démarches qualité et RSE sont donc profondément complémentaires. Elles se sont en revanche développées à des temporalités différentes, la qualité précède d'une vingtaine d'années la RSE.

Afin de contribuer au déploiement de la RSE, deux dynamiques complémentaires se sont progressivement mises en place : l'une sectorielle, l'autre territoriale :

- **Les démarches sectorielles** : il existe de plus en plus d'initiatives des fédérations professionnelles telles que celle de la Fédération des Entreprises de Propreté sur la RSE ou celle de Consult'In France sur l'engagement sociétal<sup>64</sup> des cabinets conseil<sup>65</sup>. En 2014 et 2016, l'Orse et le MEDEF ont réalisé un état des lieux des dispositifs d'accompagnement sur la RSE développés par les fédérations françaises, avec des fiches détaillant les actions par secteur<sup>66</sup>. Par ailleurs, la CPME a établi en 2011 un rapport sur la pertinence d'un label RSE pour valoriser les Entreprises Responsables<sup>67</sup>. L'expérimentation d'une labellisation de RSE sectorielle est actuellement en cours au sein de la Plateforme RSE<sup>68</sup>.

63) Enseignements du programme « RSE & Partenariats » auprès des PME (Le RAMEAU, novembre 2014)

64) [http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/RSE/Fiche\\_9\\_-\\_secteur\\_proprete.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/RSE/Fiche_9_-_secteur_proprete.pdf)

65) Centre de ressources sur l'accompagnement associatif : <https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/>

66) <http://www.medef.com/fr/content/deuxieme-edition-du-guide-medef-orse-sur-les-initiatives-rse-sectorielles>

67) Rapport « Label Entreprise Responsable » (CPME - Commission Environnement & Développement Durable, mars 2011)

68) <http://www.strategie.gouv.fr/actualites/experimentation-de-labels-rse-sectoriels-12-federations-selectionnees>

## ILLUSTRATION

### Démarche RSE de la Fédération des Entreprises de Propreté



Sous l'impulsion de leur fédération – la FEP, les entreprises de propreté ont été l'une des premières professions à se mobiliser collectivement pour établir un outil RSE partagé qui soit pleinement adapté aux enjeux sectoriels de leurs activités.

Dès 2008, un programme a ainsi été développé. Un panel de 51 actions a été identifié, et un dispositif de formation-action mis en place pour permettre aux entreprises de s'engager.

<https://www.monde-proprete.com/thematiques/rse>

- **Les démarches territoriales** : plus récentes, mais toutes aussi structurantes, les démarches RSE territoriales se développent elles aussi. L'une des premières a été la Plateforme RSE de Nantes Métropole qui a été conçue par Audencia<sup>69</sup>. 7 autres plateformes territoriales ont été récemment analysées par la Plateforme RSE<sup>70</sup>.

## ILLUSTRATION

### Plateforme RSE de Nantes Métropole

La Plateforme RSE Métropole nantaise, créée avec les entreprises, fédère les initiatives et les moyens d'agir sur la RSE à destination des PME/TPE. Inspirez-vous des retours d'expériences des PME nantaises qui ont su transformer leurs actions RSE en de véritables opportunités économiques ou sociales.



<http://www.rse-nantesmetropole.fr/comprendre/les-referentiels-de-la-rse>

## L'articulation mécénat / RSE

Alors que le mécénat est fondé sur le volontariat, la RSE revêt donc dans certains cas un caractère obligatoire. Mais plus structurellement, la différence entre les deux est que le mécénat a pour objectif de contribuer à l'intérêt général, avec un retour nécessairement limité (c'est ce qui justifie l'avantage fiscal accordé), alors que la RSE a pour priorité la performance de l'entreprise au travers à la fois de ses relations avec les parties prenantes et la diversité des axes de performance qui ne se limitent pas à la dimension économique.

<sup>69</sup>) <http://www.rse-nantesmetropole.fr/>

<sup>70</sup>) Rapport « La Responsabilité Territoriale de l'Entreprise » [Plateforme RSE, juillet 2018]

C'est dans ce cadre que la dernière étude menée par la Fondation de France, en partenariat avec Admical et le Comité 21, relève deux logiques prépondérantes quant à la gestion du mécénat et de la RSE. Certaines entreprises considèrent d'une part que le mécénat est une modalité de la RSE, et subordonnent le premier à la seconde. Pour d'autres, au contraire, ce sont deux outils différents : la RSE procède d'une logique endogène, qui part de l'activité de l'entreprise pour réduire ses effets négatifs voire créer des externalités positives. Le mécénat, à l'inverse, est exogène : l'entreprise se projette hors d'elle-même pour apporter une réponse à des problèmes qui lui sont extérieurs<sup>71</sup>. Il est difficile d'affirmer qu'une logique est plus juste que l'autre. Néanmoins, il est incontestable que ces approches différentes influencent les politiques de mécénat et le choix des projets soutenus.

## ILLUSTRATION

### **Cultura : Rendre accessible la culture et l'éducation au plus grand nombre**

Le fondateur de Cultura, entreprise née il y a 20 ans est parti du constat que l'offre culturelle était souvent limitée au centre-ville.

De là, est née l'idée d'ouvrir un réseau de magasins offrant une alternative aux modes traditionnels de diffusion en favorisant l'accès de tous aux produits culturels, dans des lieux où l'offre est inexistante, c'est-à-dire la périphérie des villes, dans des zones commerciales.

Au-delà de la simple offre de loisirs culturels et créatifs ont été ouverts dans chaque magasin un lieu de vie, privilégiant le rassemblement et la découverte de toutes les formes de loisirs artistiques et culturels sous forme d'ateliers (de dessin, de couture ou de musique), animés par des collaborateurs de Cultura, d'expositions, de signatures de livres ou encore de concerts.

Depuis sa création en 1998, l'histoire de Cultura s'écrit autour d'une conviction : « Rendre les loisirs culturels et artistiques accessibles au plus grand nombre ». De cette conviction est née la fondation.

**La fondation Cultura**<sup>72</sup>, créée en 2012 et devenue fondation d'entreprise en 2017, a pour objectif de permettre l'accès à la culture et à l'éducation aux personnes qui en sont éloignées, pour des raisons économiques, sociales, d'âge ou de handicap. Elle soutient des projets éducatifs et sociaux, à proximité des magasins Cultura, en lien direct avec son objectif d'accès à la culture pour tous, et en faveur desquels les collaborateurs de l'entreprise peuvent s'impliquer au travers du mécénat de compétences. Elle leur apporte un soutien financier auquel pourront s'ajouter des dons en nature. Avec le soutien de trois partenaires nationaux<sup>73</sup>, la fondation soutient aujourd'hui activement 32 projets répartis sur l'ensemble du territoire.

Cette fondation vient renforcer les trois engagements de responsabilité sociale d'entreprise de Cultura de favoriser :

- L'émancipation de tous grâce à la culture,
- La diversité culturelle, facteur de paix dans les territoires,
- La vitalité des territoires.

71) Étude « L'entreprise engagée : les nouvelles frontières de la RSE et du mécénat » (Fondation de France, juin 2018)

72) Site de la fondation : <https://fondation.cultura.com/fondation/>

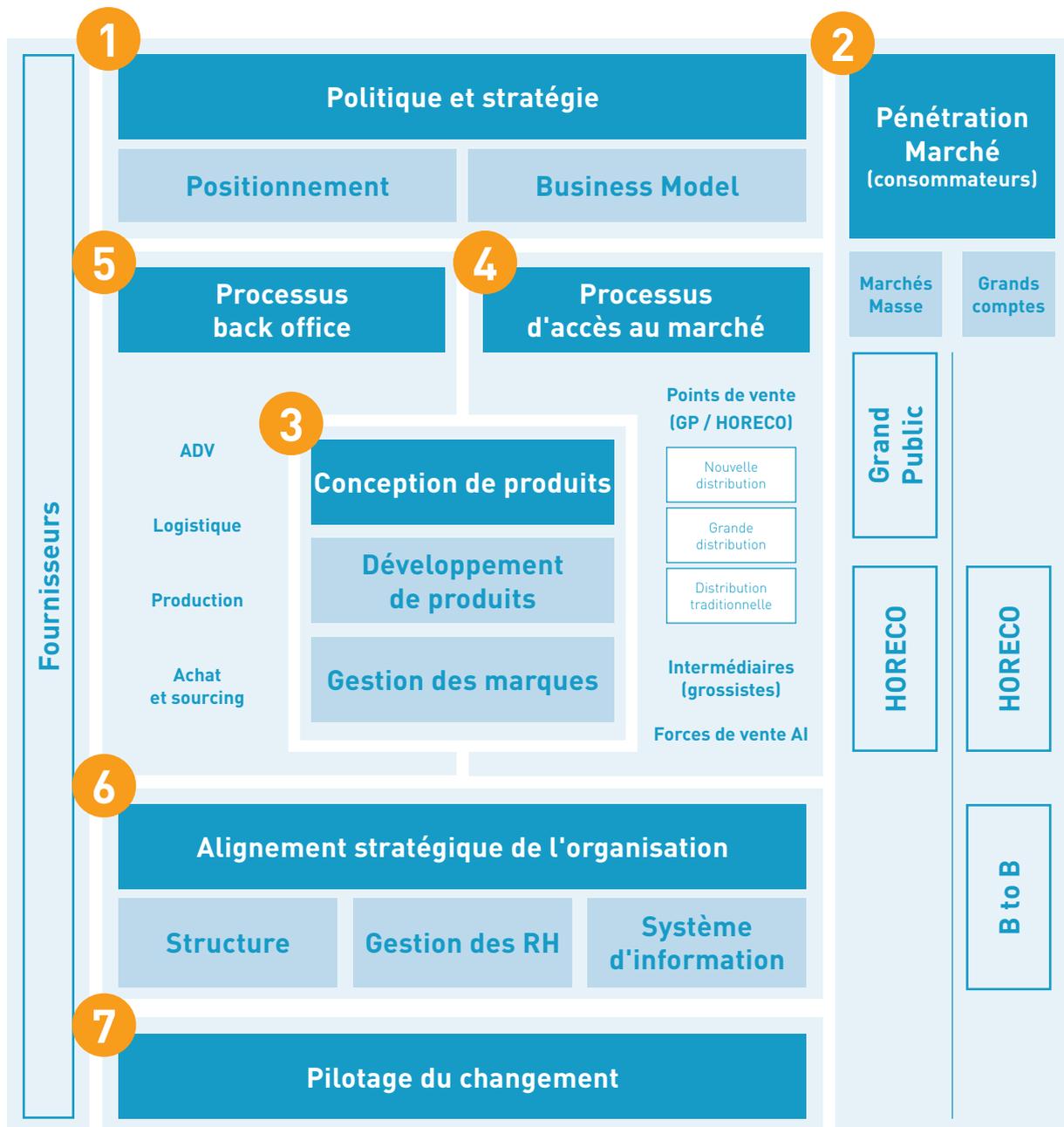
73) Bibliothèque sans frontières, La labo des histoires et Mots et merveilles

## 2.2. Les enjeux de la RSE aujourd'hui

Selon une étude réalisée par la CCI en juillet 2018<sup>74</sup>, 90% des chefs d'entreprise déclarent que c'est le rôle de l'entreprise de s'engager en faveur de pratiques sociales, environnementales et économiques vertueuses. 69% ont mis en place dans leur entreprise des bonnes pratiques.

La RSE impacte l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Il est donc essentiel d'avoir une vision systémique de son activité pour en comprendre le mécanisme et les interactions.

Exemple de chaîne de valeur d'une entreprise internationale dans le domaine industriel<sup>75</sup>

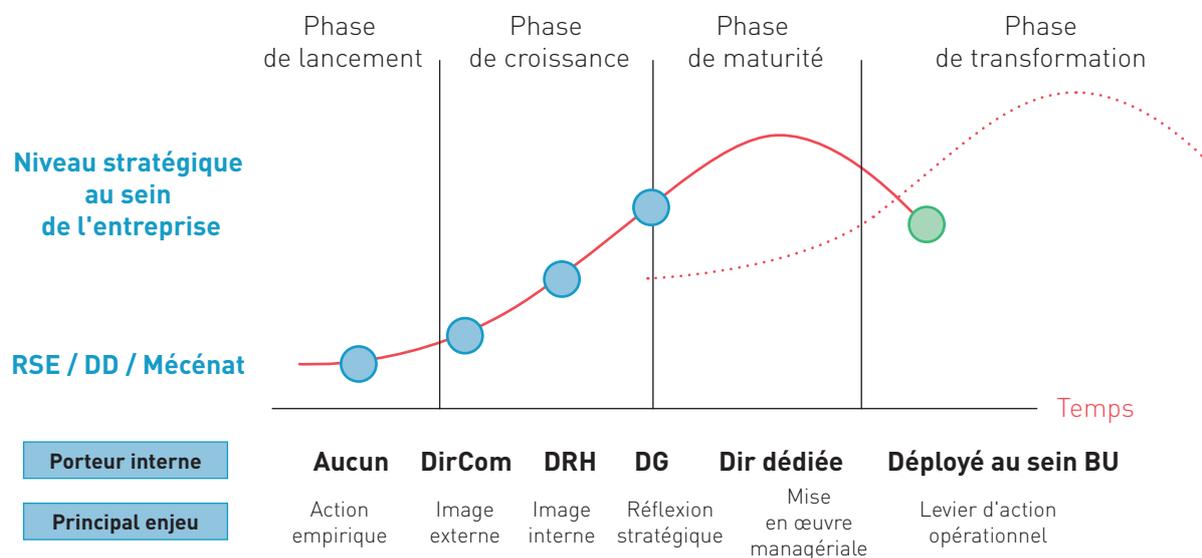


<sup>74</sup> La grande consultation des entrepreneurs (OpinionWay, juillet 2018)

<sup>75</sup> Note prospective « Alliances & performance des organisations » (Le RAMEAU, janvier 2018)

De même, selon la maturité de l'utilisation de la RSE, elle n'est pas positionnée au même niveau dans l'organisation de l'entreprise.

### Cycle d'évolution du positionnement de la RSE dans l'entreprise<sup>76</sup>



En fonction de la place qu'elle occupe, la RSE n'est pas abordée de la même manière dans les entreprises. En tout état de cause, 3 enjeux majeurs se posent : comment évaluer les performances non financières de l'entreprise ? Quels sont les nouveaux dialogues à impulser ? Comment adapter son action aux spécificités des territoires sur lesquels l'entreprise est implantée ?

### L'évaluation des critères non financiers

Dans la pratique, il n'est pas facile d'évaluer les indicateurs non financiers d'une entreprise. Si des avancées notables ont été faites en matière environnementale, il reste difficile de mesurer les impacts sociaux, et encore plus sociétaux.

Lorsque l'on évoque les possibles impacts d'une entreprise sur la société, il convient d'intégrer non seulement les externalités négatives, mais aussi les externalités positives. La responsabilité sociétale de l'entreprise représente la responsabilité vis-à-vis des effets économiques, sociaux et environnementaux exercés sur la société et ces effets sont, bien évidemment, tant négatifs que positifs. Ce concept d'externalité, rend compte du fait que l'activité de production ou de consommation d'une organisation affecte les autres sans qu'aucun des deux ne reçoive ou ne paie une compensation pour cet effet. Une externalité présente ainsi deux traits caractéristiques :

- Elle concerne un effet secondaire, une retombée extérieure d'une activité principale de production ou de consommation.
- L'interaction entre l'émetteur et le récepteur de cet effet ne s'accompagne d'aucune contrepartie marchande et n'est donc pas prise en compte par le marché.

Ainsi, une externalité négative, comme une pollution urbaine, peut par exemple être contrebalancée par un péage urbain. Inversement, l'émetteur d'une externalité positive pourrait être « subventionné » à hauteur du bénéfice social produit.

Les obligations en matière de reporting résultent des Lois Grenelles ainsi que de la transposition de la directive de 2014/95/EU.

<sup>76</sup> Note prospective « Les leviers de l'engagement de l'entreprise » (Le RAMEAU, 2010)

<sup>77</sup> La voix du Nord – 1er février 2017 et Analyse financière n°57 – octobre/novembre/décembre 2015

<sup>78</sup> Réalisée par Utopies et son équipe Local Footprint

<sup>79</sup> Étude, « Critères ESG, l'intégration dans les financements, les investissements et les services aux TPE-PME : les démarches des acteurs financiers » (Orse, décembre 2017), disponible sur le site [www.orse.org](http://www.orse.org).

## ILLUSTRATION

### Le Crédit Agricole mesure son empreinte économique et sociale<sup>77</sup>

Dans les Hauts-de-France, la Caisse régionale du Crédit Agricole a évalué son impact et son rayonnement sur l'économie de la région. Autrement dit, elle a souhaité connaître sa contribution au développement de son territoire à partir de ses implantations, de ses consommations de ressources locales, des emplois directs créés, et de son activité de financeur et d'investisseur.

L'étude<sup>78</sup> a ainsi révélé que par son seul fonctionnement interne, la banque génère la création de 9400 emplois et près d'un euro sur trois des fonds dépensés profite aux entreprises du Nord. L'impact des activités bancaires permet, lui, la création de 109 000 emplois indirects, dans des secteurs aussi variés que la santé, l'enseignement, la fonction publique, la construction, le service aux entreprises, l'agriculture, les services financiers, l'énergie, l'industrie et les transports.

L'équilibre entre une approche macro-économique et la réalité micro-économique d'une organisation n'est pas facile à établir. De nombreux travaux sont en cours sur le sujet. L'une des questions majeures est de savoir comment valoriser l'engagement des entreprises.

Les travaux de l'Orse sur la prise en compte des critères ESG (Environnementaux, Sociaux & Gouvernance) dans les stratégies d'investissement et de financement des PME et TPE en sont un bon exemple<sup>79</sup>.

## ÉCLAIRAGE

### Critères ESG dans les financements, investissements et services pour les TPE-PME

L'Orse a investigué les politiques et offres intégrant des critères ESG dans les financements, les investissements et services destinés aux TPE/PME et a publié en décembre 2017, avec le cabinet PwC, un état des lieux des pratiques d'évaluation par métier (activité de financement bancaire, capital investissement, financement par le marché, assurance)<sup>80</sup>.

Les acteurs financiers ont un niveau de maturité et d'engagement variable selon les métiers. De manière générale, les initiatives ont commencé à se développer il y a environ une quinzaine d'années et relèvent encore largement du domaine de l'expérimentation, sauf dans le cas du financement par le marché et du capital investissement.

La plupart des initiatives sont aujourd'hui conçues comme un outil d'information et de dialogue visant à offrir aux acteurs de la finance une connaissance élargie de leur clientèle de TPE-PME en termes d'opportunités et de risques. Plus récemment, le secteur financier a commencé à utiliser les résultats des évaluations ESG pour les intégrer dans ses processus de décisions.

Trois principaux freins sont identifiés :

- Un exercice exigeant qui recouvre des champs très larges et techniques et nécessite donc la formation et l'implication des équipes
- Les acteurs financiers doivent essentiellement sensibiliser les dirigeants de PME, et les aider à identifier de nouveaux risques et opportunités.
- Les méthodologies de collecte des informations ESG relatives aux TPE-PME sont très variées selon les acteurs financiers, tout comme leur utilisation.

80) Ce guide présente un panorama des approches d'évaluation ESG par métier (activité de financement bancaire, capital investissement, financement par le marché, assurance). Il se fonde sur les témoignages de près de 20 grands acteurs de la finance et de leurs partenaires (agences de notation extra financière, experts comptables, etc.) qui ont déployé des méthodes et des outils visant à porter un regard sur les politiques RSE menées par les TPE-PME. Enfin, ce guide réalisé avec le soutien d'AG2R La Mondiale et Bpifrance, formule une série de recommandations à destination du secteur financier.

## ÉCLAIRAGE (SUITE)

Deux leviers d'actions majeurs à encourager :

- Faire converger les approches
- Sensibiliser et former les équipes métiers

L'Orse et PwC recommandent de faire converger les outils et les méthodologies pour faire progresser l'ensemble du secteur financier sur le terrain de l'intégration des critères ESG et limiter les sollicitations des dirigeants de TPE-PME.

Cette étude soulève également les besoins en matière de sensibilisation et de formation des équipes métiers en lien avec les TPE-PME. Si les enjeux environnementaux sont en général bien compris, en raison notamment des risques inhérents, les thématiques sociales et sociétales requièrent davantage de pédagogie pour en expliciter les opportunités et les impacts associés. PwC et l'Orse recommandent ainsi de :

- Former les équipes métiers en contact avec les PME (chargés d'affaires, chargés d'investissement, etc.) aux enjeux de RSE ;
- Donner aux équipes métier des éléments de réponse pour justifier auprès des entreprises les raisons de ce type de questionnement. L'enjeu est d'expliquer que l'intégration des critères ESG n'est pas une « barrière à l'entrée », mais un levier pour développer une nouvelle forme de dialogue avec l'entreprise et accompagner une démarche source de performance

## L'invention de nouveaux dialogues avec les parties prenantes

L'élargissement du dialogue à l'ensemble des parties prenantes auquel invite la RSE nécessite de mettre en place de nouveaux dispositifs dans les entreprises. Les méthodes s'expérimentent et se construisent progressivement.

Le dialogue avec ses parties prenantes est une démarche systématique de dialogue et de concertation, proportionnée aux enjeux du projet et respectant les modalités suivantes : identifier les parties prenantes ; initier la concertation le plus en amont possible ; donner accès de façon transparente à des informations claires sur le projet aux parties prenantes ; recueillir les avis des parties prenantes sur le projet et y répondre ; mettre en place un système de traitement des propositions et réclamations ; veiller à la participation des « peuples autochtones » dans le processus de concertation.

Naturellement, ces démarches doivent être adaptées en fonction de la partie prenante concernée. Toutes n'ont pas le même périmètre ni le même enjeu d'implication.

Par ailleurs, les démarches de co-construction restent encore très largement à inventer. Il convient pour y parvenir de privilégier des démarches apprenantes, et de ne pas vouloir trop rapidement normer ce qui n'est pas encore stabilisé.

## ILLUSTRATION

### EDF, partenaire de confiance des territoires

EDF en Auvergne Rhône-Alpes œuvre « petit pas par petit pas » comme **partenaire de confiance des territoires** dans un esprit de « performance bienveillante et durable » ; performance pour l'entreprise, mais également pour un écosystème en réponse aux enjeux présents et à venir.

L'engagement du Groupe EDF comme acteur des territoires est historique et constant. Il est orienté autour de 6 objectifs prioritaires de Responsabilité d'Entreprise, portant chacun une ambition forte sur le climat et le carbone, le développement humain, les offres pour nos clients notamment les plus vulnérables, l'efficacité énergétique, le dialogue et la concertation et enfin la préservation de la biodiversité. Ces actions, indispensables pour la pérennité de l'Entreprise servent l'évolution sociétale et environnementale. Elles sont, aujourd'hui, prolongées au regard de l'évolution de la société. En effet, les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur impact global sur la société et il est impensable pour les grands acteurs des territoires de pouvoir réussir sans participer à l'évolution positive des territoires. En mettant la dynamique de l'entreprise au service de la collectivité, nous participons au développement d'une meilleure harmonie ; harmonie qui passe forcément par une compréhension des attentes et une co-construction de réponses adaptées.

Ainsi, bien que différenciées dans leurs dynamiques et populations, les collectivités territoriales ont conscience des risques d'amplification des exclusions. Unanimement, elles nous interrogent sur le champ de l'emploi et sur les actions que nous pourrions mener pour accompagner ceux qui en sont éloignés (jeunes décrocheurs de l'Éducation Nationale, bénéficiaires du RSA, personnes faiblement qualifiées...) ou en passe de l'être (scolaires en milieu défavorisé ou en situation de handicap...). De ce fait, en sus de nos 6 objectifs généraux de responsabilité d'Entreprise, nous co-construisons des actions différenciées suivant les territoires, pour aider ceux qui sont éloignés du monde de l'entreprise. Nous réalisons cette co-construction en proposant une palette d'actions, comme par exemple :

- Des achats responsables qui permettent de réserver 5 à 10% des heures de main d'œuvre à des personnes en insertion (145 000 heures réalisées par EDF en Auvergne-Rhône –Alpes sur les 2 dernières années),
- Des parrainages, sur Lyon, Saint-Étienne, Grenoble, Montélimar, de personnes ayant un vrai projet professionnel mais n'aboutissant pas faute de réseau,
- Des parcours de pré-apprentissage pour des exclus, différents suivant les territoires, permettant une remise à niveau avant de rentrer dans des cursus de qualification,
- Des parrainages de dispositifs Garantie Jeunes spécifiques à des réfugiés politiques,
- Des actions d'accompagnement de scolaires handicapés...

Ces actions sont réalisées avec l'engagement des salariés, mais également en créant des collectifs d'entreprises et d'associations qui se fédèrent autour des valeurs de solidarité attendues sur chaque territoire.

## La territorialisation de la RSE

Aujourd'hui, les entreprises se posent de plus en plus de questions relatives à leur place et à leurs impacts RSE, positifs et négatifs sur leur écosystème. Le sujet de leur ancrage territorial<sup>81</sup> est devenu un enjeu fort de développement et de performance des entreprises elles-mêmes, mais aussi des territoires où elles sont implantées. Toutes les entreprises sont ainsi concernées, quelles que soient leur forme et leur taille. Leur ancrage territorial dépend beaucoup de leur modèle d'affaires, des contraintes financières auxquelles elles sont soumises, de la position de leurs dirigeants sur les questions de RSE et de l'importance qu'ils attachent à la prise en compte des effets environnementaux, sociaux et sociétaux de leur activité économique.

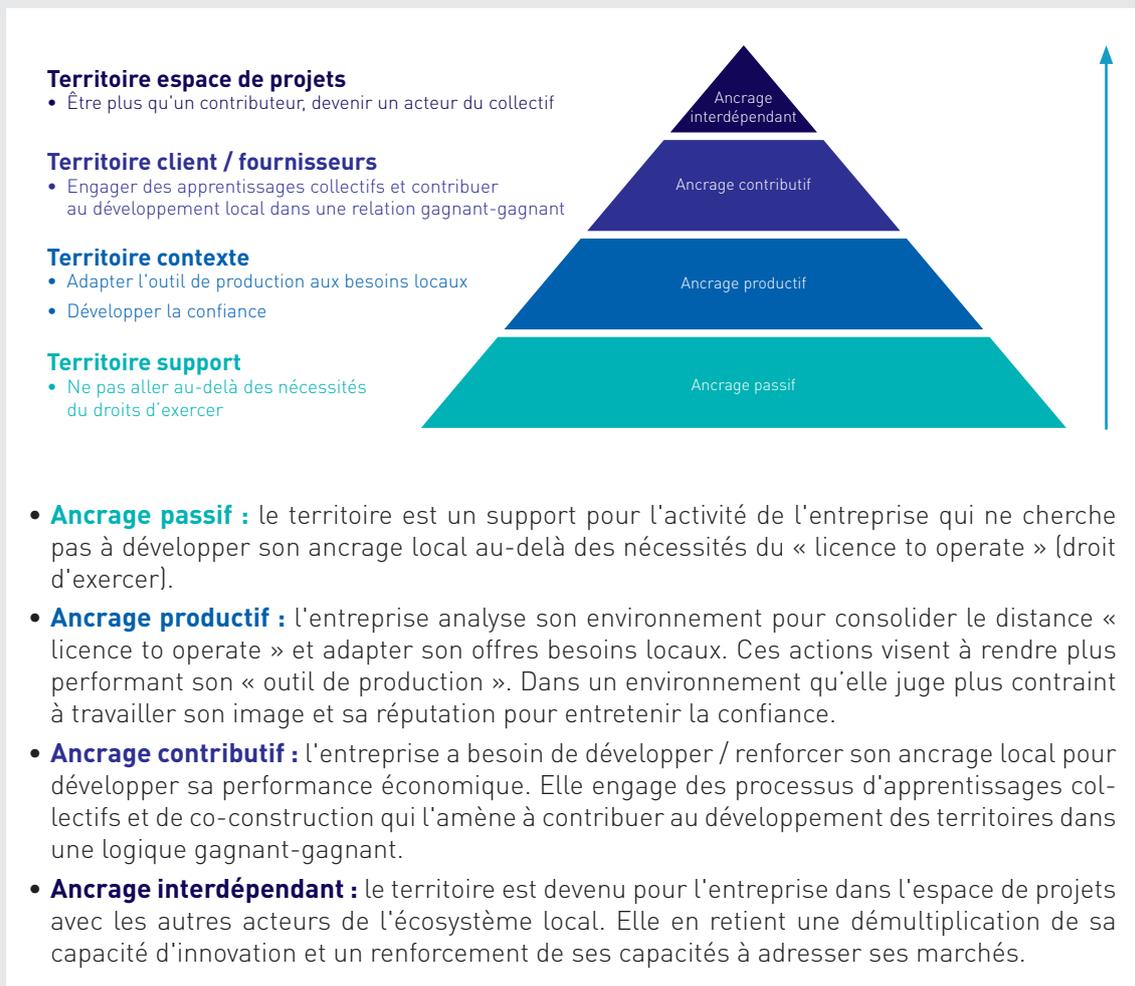
81) L'ancrage territorial ou local des entreprises désigne l'implication des entreprises dans le développement économique, environnemental et sociétal de leurs territoires qui vise à préserver et à renforcer les ressources communes des entreprises et de leurs territoires.

## OUTIL

### Guide OREE « S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance »



Ce guide<sup>82</sup> réalisé par OREE en septembre 2017 donne un éclairage très pertinent sur les indicateurs d'interdépendance des entreprises avec leur(s) territoire(s). Il définit ainsi 34 critères à partir desquels l'entreprise peut définir le parcours d'ancrage local dans lequel elle se situe. Il propose aussi une segmentation en 4 niveaux qui permettent à l'entreprise de se situer quant à son implication et son engagement



Pour la plateforme RSE, la place de l'entreprise dans son territoire est essentielle. « La société attend d'elles [les entreprises] la mise en œuvre d'une stratégie globale, construite dans le dialogue avec les parties prenantes, combinant les quatre piliers (environnemental, social/sociétal, gouvernance et économique) pour contribuer à la réalisation des objectifs collectifs de développement durable. [...] L'ancrage de l'entreprise dans son territoire d'implantation et l'exercice de son rôle d'acteur local responsable constituent également des éléments cruciaux de la performance globale »<sup>83</sup> Les territoires prennent ainsi une place croissante dans les stratégies et dans les plans d'actions RSE.

82) <http://www.oree.org/3priorites/reporting-ancrage/ressources.html>

83) Feuille de route du groupe de travail « RSE et territoire ». Plateforme RSE 28 avril 2017.

## ILLUSTRATION

### Orange, favoriser la capacité d'agir par la formation au numérique

Sur un nombre toujours croissant de zones géographiques, le Groupe Orange soutient l'inclusion et l'employabilité des jeunes et en particulier des populations les plus fragiles aux nouveaux métiers, compétences et opportunités offerts par le numérique. Cet engagement prend des formes diverses et complémentaires : du soutien à Simplon, à l'entrée au Conseil d'Administration de la Grande École du Numérique (réseau de plus de 400 formations aux métiers du numérique).

En parallèle, la Fondation Orange déploie une stratégie forte autour des nouveaux métiers artisanaux 2.0. Dédiés aux jeunes de 12 à 25 ans en rupture avec les méthodes d'enseignement classiques, basés sur le "faire" et le partage, les FabLabs Solidaires leur permettent de suivre un cursus de formation gratuit en développant de nouvelles compétences. Lancé en 2014, ce programme soutient des FabLabs Solidaires dans 11 pays d'implantation du Groupe dont 52 en France. Répartis sur l'ensemble du territoire, ils ont pour but de rapprocher du numérique les populations qui n'y ont pas accès facilement.

## ÉCLAIRAGE

### Témoignage de SUEZ dans le rapport d'appropriation des ODD du Comité 21



#### ZOOM SUR SUEZ, une entreprise engagée dans la déclinaison locale des ODD\*

Avec un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros et près de 89 000 collaborateurs, SUEZ est l'un des deux principaux acteurs mondiaux des métiers de l'environnement. Le Groupe a distribué en 2017 près de 4000 millions de m<sup>3</sup> d'eau potable, a réutilisé plus de 1000 millions de m<sup>3</sup>, collecté les déchets de 32 millions de personnes, produit 4,3 millions de tonnes de matières premières secondaires et génère 6,7 TWh d'énergie renouvelable.

Présent sur les cinq continents, SUEZ est un acteur clef de l'économie circulaire pour la gestion durable des ressources. Pleinement engagé dans la dynamique onusienne, SUEZ a participé à l'accomplissement des Objectifs du Millénaire pour le Développement. De 1990 à 2015, le déploiement de SUEZ dans les pays émergents et en développement a permis de raccorder 14,1 millions de personnes au service d'eau potable et 7,1 millions de personnes au service d'assainissement. Ayant promu la reconnaissance du droit universel d'accès à ces services de base, SUEZ a salué l'adoption d'un objectif spécifique dans l'agenda onusien à l'horizon 2030.

Crucial, car directement corrélé à l'atteinte de nombreuses cibles, l'ODD 6 est ambitieux, pas seulement pour les pays en développement. Le rapport d'Eurostat 2017 sur la situation de l'Union européenne vis-à-vis des ODD indique notamment d'importantes lacunes dans le recueil de données permettant d'évaluer la qualité des ressources hydriques européennes et la durabilité des prélèvements d'eau (6.3 et 6.4). Si la France possède parmi les réseaux d'eau et d'assainissement les plus performants au monde, ces infrastructures sont pourtant vieillissantes, laissant craindre un recul par rapport à la situation actuelle, dans les zones rurales tout particulièrement.

\* Extrait du rapport « Appropriation des ODD par les acteurs français » (Comité 21, juillet 2018) / n.joannie.leclerc@suez.com / helene.valade@suez.com

## ÉCLAIRAGE (SUITE)

En outre, la situation des DOM-TOM présente d'importants écarts avec celle de l'Hexagone, notamment pour les cibles 6.1 et 6.2. Les Assises de l'eau, que le Président Macron a souhaité organiser en 2018, sont un moment important pour que les acteurs français s'alignent sur une stratégie commune au service de l'ODD 6. Enfin, du fait de son leadership scientifique et technologique dans le secteur de l'eau, la France doit également jouer son rôle en matière de coopération internationale.

Elle peut compter sur SUEZ : le Groupe s'engage à jouer un rôle moteur dans l'atteinte de l'ODD 6, ainsi que des ODD 12 et 13, au titre de sa mission sociétale, en tant que leader de la gestion des ressources. En tant que grande entreprise française, SUEZ est responsable du respect des ODD 4, 8, 9 et 16, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Enfin, SUEZ engage des efforts significatifs pour contribuer aux ODD 5, 10, 11, 14, 15 et 17, en se fixant tant des objectifs de moyens que de résultats. Cette stratégie découle d'une analyse précise des cibles et indicateurs, menée dès 2015, en parallèle de l'exercice de matérialité qui a permis de construire la feuille de route développement durable de SUEZ à l'horizon 2021. La 4<sup>ème</sup> priorité de cette feuille de route, « contribuer au Bien Commun », est directement inspirée de la logique des ODD, qui visent à coordonner les efforts de tous les acteurs pour relever collectivement les défis du monde. Le Groupe envisage les ODD en tant qu'opportunités autant que de risques induits si les objectifs ne sont pas atteints. SUEZ mène un travail de déclinaison locale de ses objectifs de progrès, en fonction du contexte spécifique de ses pays d'activité, au regard de leur situation vis-à-vis des ODD tout particulièrement. L'analyse locale des ODD est également mobilisée dans le cadre du plan de vigilance du Groupe. Ce faisant, SUEZ s'attache à entretenir un dialogue actif avec les autres acteurs, afin de coordonner les efforts et additionner les forces de chacun.

La pleine mesure transformative des ODD se déploiera quand les pays auront présenté leur feuille de route, que les cadres budgétaires pourront être analysés au prisme des ODD et que les indicateurs seront stabilisés. Ces feuilles de route seront présentées en 2019 et les acteurs non-étatiques, entreprises, villes ou encore ONG, se positionneront en conséquence, adoptant progressivement les pratiques de reporting qu'il convient. Le reporting sur les ODD représente en effet un immense défi en matière de production, traitement, consolidation, mais aussi stockage et de mise à disposition des données.

## 2.3. La RSE en pratiques sur les territoires

Cette partie vous donne en particulier des clés pour :

- Acheter localement,
- Développer l'emploi local, notamment des publics éloignés de l'emploi,
- Faire de son implantation un levier d'attractivité,
- S'allier pour élargir son offre de produits & services,
- Transformer son modèle pour répondre aux besoins.



Les pratiques décrites dans ce chapitre sont étayées par les études de cas qui constituent la 3<sup>ème</sup> partie du Guide.

Les actions sociales et sociétales des groupes dans les territoires sont protéiformes. Elles sont souvent le fruit d'une étroite collaboration avec ses implantations locales et leur écosystème (élus, associations). Elles ont des objectifs très divers liés à leur secteur, leur stratégie et à leur positionnement.

## Développement de politiques d'achats locaux

Parvenir à une croissance économique et à un développement durable exige de réduire l'empreinte écologique des activités des entreprises en changeant leurs modes de production et de consommation. Acheter local, contribuer au développement économique local tout en limitant son empreinte environnementale fait partie des solutions développées par de plus en plus d'entreprises.

### ILLUSTRATION

#### Club Med

« Pionnier du tourisme dans le monde, le Club Med est convaincu qu'il doit contribuer activement au développement local ». La simple présence d'un village Club Med a des retombées économiques et sociales sur la région qui l'accueille grâce à l'emploi local, aux transferts de savoir-faire, aux achats, etc. Pour cette raison, le soutien de la production locale par le développement d'achats locaux, ainsi que le soutien et le développement de l'agriculture paysanne locale et de l'agro-écologie font partie des engagements de son programme Sustainability.

Depuis 2008, dans le cadre d'un partenariat avec Agrisud, le Club Med cherche à aller plus loin, à maximiser et développer ces bénéfices. Ce partenariat original vise à soutenir la création de TPE (Très Petites Entreprises) viables et durables à proximité des Villages du Club Med, ainsi devenu le premier partenaire touristique d'Agrisud. Les projets concrétisés au Brésil, au Sénégal, au Maroc, en Indonésie, présentent de nombreux avantages : renforcement de l'approvisionnement local, diffusion de pratiques agro-écologiques, produits de qualité frais et locaux, consolidation de l'autonomie des agriculteurs, réduction de l'empreinte carbone, échanges humains entre maraîchers et clients du Club Med. Grâce au projet, 129 tonnes cumulées de produits agro-écologiques ont été achetées, en 2017 à travers le monde, à des fermiers locaux pour plus de 1 400 K€ cumulés de chiffre d'affaires. Plus de 400 petits producteurs (soit 2 500 bénéficiaires avec les familles) ont été accompagnés en agro-écologie et souvent sortis de la précarité. 90% en moyenne des achats (biens et matériels) réalisés par un Village le sont auprès de fournisseurs du pays où il est implanté.

## Développement de l'emploi local, et notamment des publics éloignés de l'emploi

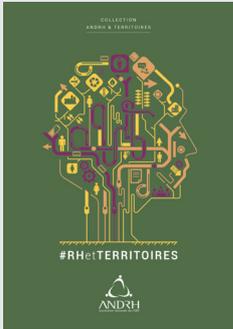
La question de l'emploi local a pris une ampleur particulière ces dernières années, et notamment en matière d'emplois des personnes les plus fragiles. De nombreuses initiatives se sont développées, en particulier en matière d'insertion. Suite au Grenelle de l'insertion en 2009, de nombreuses expérimentations territoriales ont en effet été menées.

Le récent rapport sur l'accompagnement des bénéficiaires du RSA<sup>84</sup> citent de nombreux exemples (Cuisine Mode d'emploi de Thierry Marx, Agence pour l'Éducation par le Sport, Tissons la solidarité, Fondation des Apprentis d'Auteuil avec Marseille Solutions...).

<sup>84</sup> Rapport sur l'accompagnement des bénéficiaires du RSA (Claire PITOLLAT et Mathieu KLEIN, septembre 2018)

## OUTIL DE L'ANDRH

### Le guide # Emploi & Territoire



En décembre 2017, l'ANDRH a publié le guide #Emploi & Territoire. Il répond aux points suivants :

- Études, réflexions, expériences pratiques & témoignages.
- Peut-on parler de « territorialisation de la GRH » ?
- Loi NOTRe et réforme territoriale, quels sont les impacts réels pour la fonction RH ?
- Qui sont les nouveaux acteurs locaux ?
- Comment développer des actions RH tenant compte des spécificités et du contexte local ?

## ILLUSTRATION

### LVMH & handicap<sup>85</sup>

LVMH croit très fermement que l'excellence, moteur de sa réussite, constitue un formidable levier pour l'insertion sociale et professionnelle. Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociétale, le Groupe met ce sens de l'excellence au service de populations fragilisées en solidarité avec les territoires où il est présent. LVMH exprime ainsi sa volonté de démultiplier l'impact social positif de ses activités et porte une vision généreuse et inclusive de l'excellence.

La responsabilité sociale de LVMH s'articule autour de quatre axes que sont le bien-être et la qualité de vie au travail, le développement des talents et des savoir-faire, la prévention des discriminations et le soutien des communautés locales. Cette démarche de responsabilité sociale est partagée par toutes les Maisons du Groupe qui la déclinent en fonction de leurs propres enjeux et de leurs empreintes locales, dans le respect de leur identité.

Traduction de l'engagement fort de LVMH en matière de handicap, Moët Hennessy Entreprise Adaptée (MHEA) offre une solution innovante et humaine en matière de reclassement de salariés rencontrant des difficultés professionnelles liées à l'apparition d'un handicap.

Inaugurée en septembre 2011, MHEA est une entreprise adaptée située en Champagne qui permet à des hommes et femmes en situation de handicap de travailler dans des conditions parfaitement adaptées à leurs contraintes, que ce soit en matière de conditions de travail ou de rythme de production par exemple. Elle permet le reclassement de personnes en grande difficulté tout en répondant aux enjeux économiques et d'accompagnement socio-professionnel des Maisons de champagne.

Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2011, MHEA a employé 16 personnes en CDI déjà salariées de Moët & Chandon et 14 personnes en CDD venues de l'extérieur pour acquérir un savoir-faire ou se réinsérer dans le milieu du travail. Parmi elles, quatre ont été embauchées en CDI au sein du Groupe.

Depuis sa création, MHEA a permis au total à 45 personnes de travailler en CDD ou en CDI et à une dizaine d'entre eux d'intégrer une des Maisons de champagne du Groupe en CDI.

<sup>85</sup> Document de référence LVMH 2017, page 90.

## Faire de l'aménagement de son site un outil d'attractivité

L'aménagement ou la réhabilitation de locaux est aussi une opportunité de lien avec le territoire. C'est en effet l'occasion de réfléchir sur les liens entre l'entreprise et son écosystème.

### ILLUSTRATION

#### La Redoute, lauréat du Trophée de l'économie responsable 2017

Chaque année, le Réseau Alliance organise les Trophée de l'économie responsable. Ils récompensent les entreprises de l'Euro-région qui intègrent la RSE dans leur stratégie. En 2017, cela représentait 700 entreprises repérées, une pré-sélection de 110, 26 démarches approfondies et 14 entreprises lauréates. Parmi elles, La Redoute pour sa modernisation de la logistique avec un nouvel entrepôt et l'accompagnement de ses salariés dans le changement.

## S'allier pour élargir son offre de produits et services

Le territoire est aussi le lieu privilégié pour des partenariats innovants en matière d'offre de produits et services associant les solutions et compétences de plusieurs partenaires. C'est notamment le cas dans les marchés publics où les clauses sociales et environnementales peuvent être l'occasion de relations différenciantes.

### ILLUSTRATION

#### La mission sociale du Groupe La Poste<sup>86</sup>

La loi du 9 février 2010 a confirmé l'attribution à La Poste d'une mission de service public d'aménagement du territoire, consistant à contribuer, par son réseau de points de contacts, à l'aménagement et au développement du territoire en complément de ses obligations de service universel postal. Cette mission s'ajoute donc aux obligations de service universel postal, dont La Poste est le prestataire désigné, et répond à une ambition élevée de présence postale sur le territoire, y compris dans les zones où les points de contact ne pourraient rester ouverts au regard de seuls critères économiques (zones rurales ou de montagne, départements d'outre-mer, quartiers prioritaires de la politique de la ville).

#### Les relais Poste ESS

En s'appuyant sur des associations ou des établissements de l'économie sociale et solidaire (ESS) au contact direct des habitants, La Poste garantit un accès à l'essentiel des services postaux utiles aux citoyens : vente de timbres, d'enveloppes et des Colissimo, envois de courriers et colis, retrait d'argent de dépannage.

Alternative à la création d'une nouvelle structure dans la commune, La Poste relais ESS s'intègre dans un site existant, un lieu de vie avec des horaires élargis par rapport à ceux d'un bureau dont la fréquentation diminue. Ce sont les salariés de la structure, formés par La Poste, qui offrent ces services, en contact direct avec les habitants. Cette activité leur ouvre de nouvelles perspectives.

La Poste co-construit les relais ESS avec les acteurs locaux, pérennisant ainsi la présence postale et apportant une activité supplémentaire à la structure. Ainsi à Bordeaux Cauderan-Bel-Air (33), c'est une association de défense des droits des accidentés et handicapés qui propose les services postaux ; à Dinozé (88) et à Marnes-la-Coquette (92), un Esat ; à Nassandres (27), une maison de retraite, etc. À chaque projet sa spécificité, tenant compte des caractéristiques de la commune et de la structure ESS qui l'accueille. À fin 2017, le Groupe compte 17 La Poste relais ESS.

86) Rapport RSE 2017, page 65

## ÉCLAIRAGE

### L'exemple de la mobilité comme domaine de co-construction

Pour venir en aide aux personnes âgées, travailleurs précaires, jeunes en recherche d'emploi ou population rurale isolée, le milieu associatif joue un rôle crucial, avec le concours des partenaires sociaux (Caf, Pôle Emploi, département). Depuis 15 ans, l'association Wimoov (Ex Voiture & Co) déploie des plateformes de mobilité sur le territoire pour accompagner les publics en difficulté. Dans chacun des 17 centres ouverts actuellement, des « conseillers en mobilité » se tiennent à la disposition des bénéficiaires. « Un entretien individuel leur est proposé pour comprendre leurs problèmes et un parcours de mobilité est ensuite mis en place pour les aider à retrouver plus d'autonomie », explique Florence Gilbert, directrice de Wimoov. « Cette prise en charge passe par du conseil et de la formation, mais aussi par des solutions concrètes avec les partenaires, comme par exemple les auto-écoles sociales, la location de voitures ou de vélos à prix solidaires, le micro-transport... » Chaque année, l'association aide 6 000 personnes en difficulté de mobilité afin de les remettre sur le chemin de l'emploi.

Le secteur privé se mobilise également pour relever le défi de la mobilité solidaire, à travers notamment l'entretien et l'après-vente automobile low-cost. Il y aurait 200 concessionnaires offrant des prestations de réparation à prix solidaires, selon Wimoov. De même, il existe des magasins low cost comme Carter-Cash (Mobivia Groupe), créé en 2002, qui compte aujourd'hui 38 points de vente sur le territoire. Sur le même principe que les supermarchés discount, cette enseigne propose une offre de services et de produits automobiles à bas coûts. Un moyen pour les clients d'éviter de passer par le réseau primaire des constructeurs, souvent très cher, pour entretenir leur véhicule. Carter-Cash parraine et héberge également des ateliers de réparation solidaire baptisés O'Garage. Ces derniers proposent à des professionnels indépendants de leur louer un espace de travail tout équipé (pont, outils, matériel) pour les aider à lancer leur activité, comme dans les garages associatifs mais dans une logique de co-développement.

Le business solidaire inspire également les constructeurs, comme Renault avec son programme Mobiliz. Celui-ci comprend une offre avantageuse de produits et de services réservés aux personnes en difficulté. Mais aussi des prestations de financement, via un fond dédié, pour aider les petites entreprises dans leurs besoins de mobilité. Certaines banques s'engagent également à travers le prêt solidaire aux TPE-PME et aux particuliers (jusqu'à 3 000 €). Numéro 1 en France du microcrédit personnel, la Caisse d'Épargne a ainsi accompagné plus de 4 400 projets en 2013 via sa fédération nationale et ses partenaires (associations et collectivités locales). Le plus souvent pour financer l'achat ou la réparation d'un véhicule.

Mobivia a identifié des initiatives, d'une association et d'une entreprise, dans ce domaine.  
Pour en savoir plus : <http://www.mobivia.com/fr/hub/monthly-topic/mobilite-solidaire-inclusive/>

## Au-delà de la RSE, l'entreprise à mission ?

Le rapport Notat/Senard<sup>87</sup> prévoit de définir le cadre de l'entreprise à mission, permettant aux entreprises qui le souhaitent de mettre en avant leur rôle social et environnemental. Ce sujet sera abordé durant la discussion parlementaire du Projet de loi Pacte.

### Les 4 spécificités d'une société à mission

En pratique, une société à mission est une société commerciale classique avec quatre particularités :

1. La définition d'une mission (ou un objet social étendu) d'ordre social, scientifique, humain ou environnemental, non réductible au profit (mais non exclusive du profit).
2. Un engagement vis-à-vis de cette mission inscrit dans le contrat de société, de manière à stabiliser l'objet social étendu. Celui-ci peut être révisé dans certaines conditions (super majorité des actionnaires), et tout changement souhaité par l'assemblée générale des Associés impliquant une modification des statuts est rendu public.
3. Un contrôle spécifique exercé par le conseil d'administration de la stratégie de l'entreprise à l'égard de sa mission, de la qualité de son exécution et de ses résultats. Ces derniers deviennent par là-même opposables.
4. Mise en place d'un conseil spécifique, (Conseil de l'Objet Social Étendu, COSE) qui mobiliserait les personnes les plus compétentes pour évaluer la gestion et associerait les parties directement concernées pour l'Objet Social Étendu à s'exprimer sur la gestion de ce dernier. Le COSE serait distinct à la fois de l'assemblée générale et du conseil d'administration de la société.

Selon les promoteurs de ce nouveau statut, l'entreprise à mission comporterait de nombreux avantages, permettant à celle-ci de décider du sens de l'action de l'entreprise, au-delà du seul aspect de la production de biens et services ou de sa logique économique. Ce format permettrait d'y associer très largement la gouvernance et les parties prenantes de l'entreprise autour d'une mission largement partagée. L'ensemble des acteurs de l'entreprise serait alors engagé dans un projet commun porteur de sens.

Un autre concept a émergé : l'entreprise contributive<sup>88</sup>. C'est une entreprise qui, grâce à ses activités et celles de son écosystème produit plus d'impact positifs que d'externalités négatives et fait en sorte d'éliminer le plus possible ces dernières. La notion d'"entreprise contributive" a notamment été reprise en mars 2018 par le think-tank Terra Nova dans le cadre de la réflexion autour de la loi Pacte.

Elle y est définie de manière plus précise : "Soucieuse de la préservation et du renouvellement des ressources (humaines, naturelles, matérielles, financières...), l'entreprise contributive intègre à ses statuts la contribution qu'elle souhaite apporter aux enjeux économiques, sociaux/sociétaux et environnementaux ; elle sollicite et encourage la contribution, l'implication, la participation et les initiatives de la part de ses collaborateurs ; elle adopte des modes partagés et modernes de gouvernance, qui permettent d'associer les représentants des actionnaires et des salariés aux organes de direction (conseil d'administration) et des représentants des autres parties prenantes aux organes d'orientation (comité de parties prenantes)<sup>89</sup>."

Quelle que soit la forme juridique ou l'appellation de ces nouveaux modèles d'organisation, on peut observer une évolution des questionnements par rapport au rôle de l'entreprise : à quoi sert-elle ? Au service de qui se développe-t-elle ?

87) Rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (Nicole NOTAT et Jean-Dominique SENARD, mars 2018)

88) <https://entreprisecontributive.blog>

89) Novethic - avril 2018

## ILLUSTRATION

### L'exemple de Danone<sup>90</sup>

Danone fixe ses Objectifs à horizon 2030 pour créer de la valeur durable sur le long-terme, avec un modèle inédit de gouvernance et d'engagement des salariés

Au cours de son Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue en avril 2018, Danone a présenté neuf objectifs de long terme pour l'entreprise et ses marques. Alignés sur le programme de développement durable 2030 des Nations Unies, les Objectifs Danone 2030 traduisent la raison d'être de l'entreprise, son modèle de marque et la place centrale qu'elle accorde à la confiance pour créer de la valeur durable sur le long terme et faire de sa vision "One Planet. One Health" une réalité.

Comme acte fondateur au service de ces objectifs, Danone lance également un programme d'engagement interne et un modèle de gouvernance innovant : "Une personne, une voix, une action". L'objectif : permettre à ses 100 000 salariés de définir ensemble l'agenda stratégique de l'entreprise, de contribuer activement à la mise en œuvre des 9 Objectifs 2030 et de devenir actionnaires de l'entreprise.

D'ici la fin de l'année 2018, chacun d'entre eux sera invité à s'engager activement en contribuant à la construction de la feuille de route des Objectifs Danone 2030.

Les 9 objectifs de Danone ont été construits autour de trois axes :

- La raison d'être – se développer en tant que B Corp<sup>TM</sup>, en innovant pour redonner tout son plaisir à l'alimentation
- Un modèle de marque - Développer des marques engagées - appelées des « Manifesto brands » - pour protéger et nourrir la santé des hommes et celle de la planète
- Faire confiance par un développement inclusif en confiant le futur aux équipes et en collaborant avec les partenaires du groupe pour créer et partager de la valeur durable.

#### Trois axes et 9 objectifs

##### La raisons d'être de Danone

- Redonner tout son plaisir à l'alimentation en innovant sans cesse
- Générer une croissance supérieure, durable et rentable
- Être certifié B Corp

##### Le modèle de la marque

- Améliorer la santé partout, chaque jour
- Développer des marques engagées
- Préserver la planète et renouveler ses ressources

##### Faire confiance

- Confier le futur à nos équipes
- Promouvoir une croissance inclusive
- Fédérer autour de la révolution de l'alimentation

<sup>90</sup> Communiqué de presse Danone - 26 avril 2018

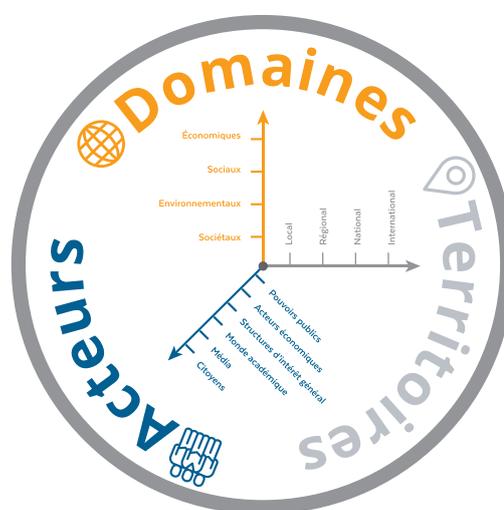
# 3. L'innovation sociétale : le regard du RAMEAU

## 3.1. L'innovation sociétale, de quoi parle-t-on ?

L'entreprise est de plus en plus sollicitée pour contribuer aux enjeux sociétaux. Le « Devoir d'alliance » que nous venons d'évoquer<sup>91</sup>, l'impulsion politique et l'expérience des pionniers rendent le contexte triplement favorable à un projet d'envergure pour soutenir l'innovation sociétale.

Trois leviers complémentaires sont à articuler pour favoriser l'innovation sociétale :

- **L'interaction sectorielle** : il n'est plus possible de séparer la dimension économique des dimensions sociale, sociétale et environnementale,
- **La cohérence territoriale** : l'articulation entre les différents territoires – du local à l'international – est indispensable,
- **Les alliances entre acteurs de « mondes » différents** : la co-construction devient un levier stratégique pour que les différents acteurs soient en mesure d'inventer les réponses adaptées aux nouveaux besoins.



Dans ce contexte, une innovation sociétale se caractérise par sa double finalité :

- Elle répond à des besoins économiques, sociaux, sociétaux ou environnementaux,
- Elle s'adresse à des populations et / ou des territoires incluant prioritairement les plus fragiles.

De nombreuses entreprises, de toutes tailles, se sont engagés dans cette dynamique, et le guide « L'investissement sociétal en actions ! » en illustre la diversité des solutions pour s'engager<sup>92</sup>.

**OUTIL**

### Guide pratique « L'investissement sociétal en actions ! »

Après le référentiel « Le modèle d'investisseur sociétal » en 2015 puis le centre de ressources numériques dédié à la capitalisation des expériences pionnières<sup>93</sup>, le guide pratique « l'investissement sociétal en actions ! » décline de manière très concrète les outils qui permettent d'initier, de piloter et d'évaluer une démarche d'innovation sociétale.

C'est sur les territoires que s'incarne cette réalité de terrain.

91) Rapport quinquennal 2013 -2017 PHARE « Fragilités et co-construction territoriale », (Observatoire des partenariats, février 2018)

92) Guide « L'investissement sociétal en action ! » (AG2R LA MONDIALE - Le RAMEAU, octobre 2018)

93) Centre de ressources « modèle d'investisseurs sociétal » : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>

## ÉCLAIRAGE

### Définition de l'innovation sociétale

L'innovation sociale/sociétale est un concept récent et évolutif, ne présentant pas de définition uniforme. De nombreux acteurs, de différents horizons, se saisissent de cette question et réfléchissent aujourd'hui à sa définition.

Pour aller plus loin dans sa définition, il est possible de se référer à celle retenue dans la loi ESS de juillet 2014<sup>94</sup>. Le Conseil Supérieur de l'ESS a aussi formalisé une grille de qualification<sup>95</sup> qui permet aux porteurs de projets et à leurs financeurs de se repérer. La contribution aux Objectifs de Développement Durable est également un critère de référence pour qualifier l'innovation sociétale<sup>96</sup>.

<h4>Les experts de l'ESS</h4>  <p>Grille de caractérisation de l'innovation sociale</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Réponse à un besoin social mal satisfait</li><li>2 Implication des acteurs concernés</li><li>3 Expérimentation et prise de risques</li><li>4 Génération d'autres effets positifs <i>(développement économiques, autres besoins sociaux, impact environnemental, grappe d'innovations, création d'une filière, renouvellement d'un secteur d'activité / territoire)</i></li></ol>	<h4>Les acteurs de terrain</h4>  <p>MOUVES : définition du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits</li><li>2 En impliquant la participation et la collaboration des acteurs concernés (utilisateurs et usagers)</li><li>3 Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution</li><li>4 Dans ces domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations, etc.</li><li>5 Par un processus en plusieurs étapes : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.</li></ol>
<h4>Le législateur</h4>  <p>LOI du 31 juillet 2014 relative à l'ESS</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques</li></ol> <p>OU</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2 Une réponse à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode d'organisation du travail (association des bénéficiaires, modalités de financement notamment)</li></ol>	<h4>Les experts de l'investissement social</h4>  <p>Comité Français sur l'Investissement à Impact Social</p> <p>Traitement de besoins sociaux non ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et les politiques sociales en France</p>

94) Loi ESS du 31 juillet 2014 <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>

95) Grille de caractérisation de l'innovation sociale (AVISE, 2011, révisée en 2017)

96) Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France (Comité 21, juillet 2018)

Un projet d'innovation sociétale est un projet à forte utilité sociétale qui a le potentiel pour impacter l'ensemble de l'écosystème. Il doit pouvoir être reproduit à grande échelle et être viable à long terme. Au regard de la définition de l'innovation, tous les projets innovants ne sont pas des innovations sociétales. L'innovation sociétale est par nature plus complexe. Elle nécessite pour être déployable de s'appuyer sur une triple innovation : dans la solution, dans la chaîne de valeur et dans le modèle socio-économique.

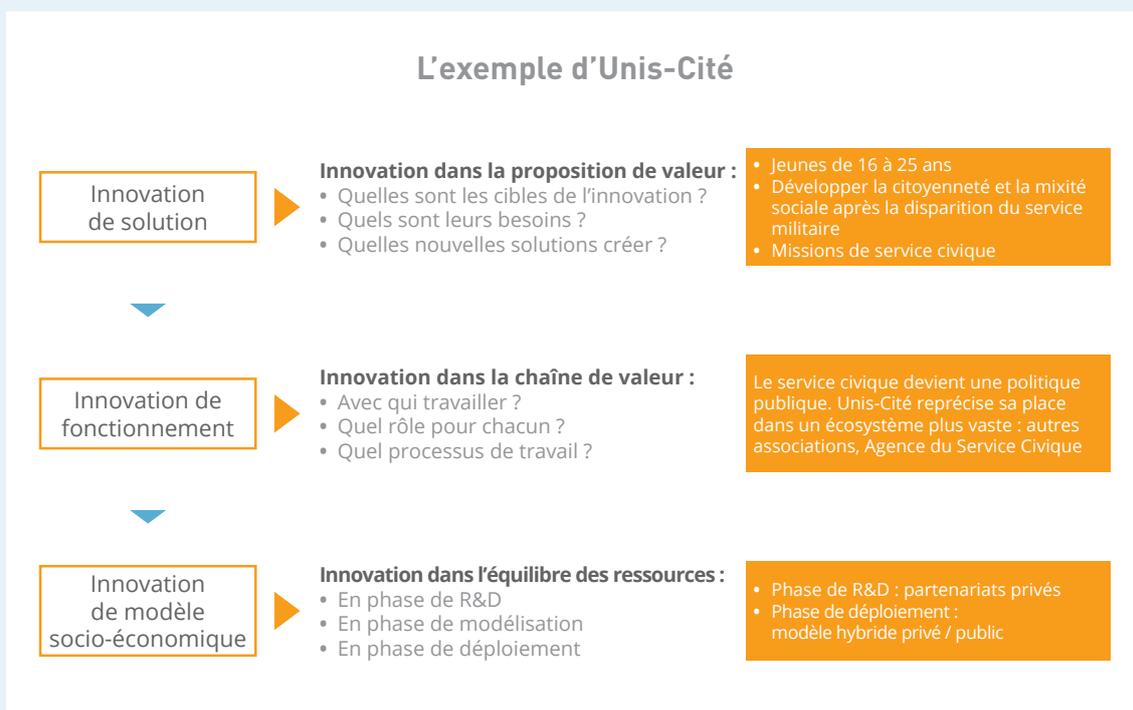
## ÉCLAIRAGE

### La triple innovation au cœur des modèles sociétaux

Le déploiement d'une innovation sociétale n'est possible que si la proposition de valeur, la chaîne de valeur et le modèle socio-économique ont été re-questionnés et in fine validés :

- **L'innovation de solution.** La solution doit apporter une réponse pertinente à un besoin qualifié. **C'est la proposition de valeur,**
- **L'innovation de fonctionnement.** Cette solution doit s'appuyer sur une **chaîne de valeur** adaptée.
- **L'innovation du modèle socio-économique.** La solution doit être viable à long terme. Le rôle de partenaires publics et privés y est majeur pour **hybrider** les sources de financement.

#### L'exemple d'Unis-Cité



## 3.2. Les enjeux de l'innovation sociétale aujourd'hui

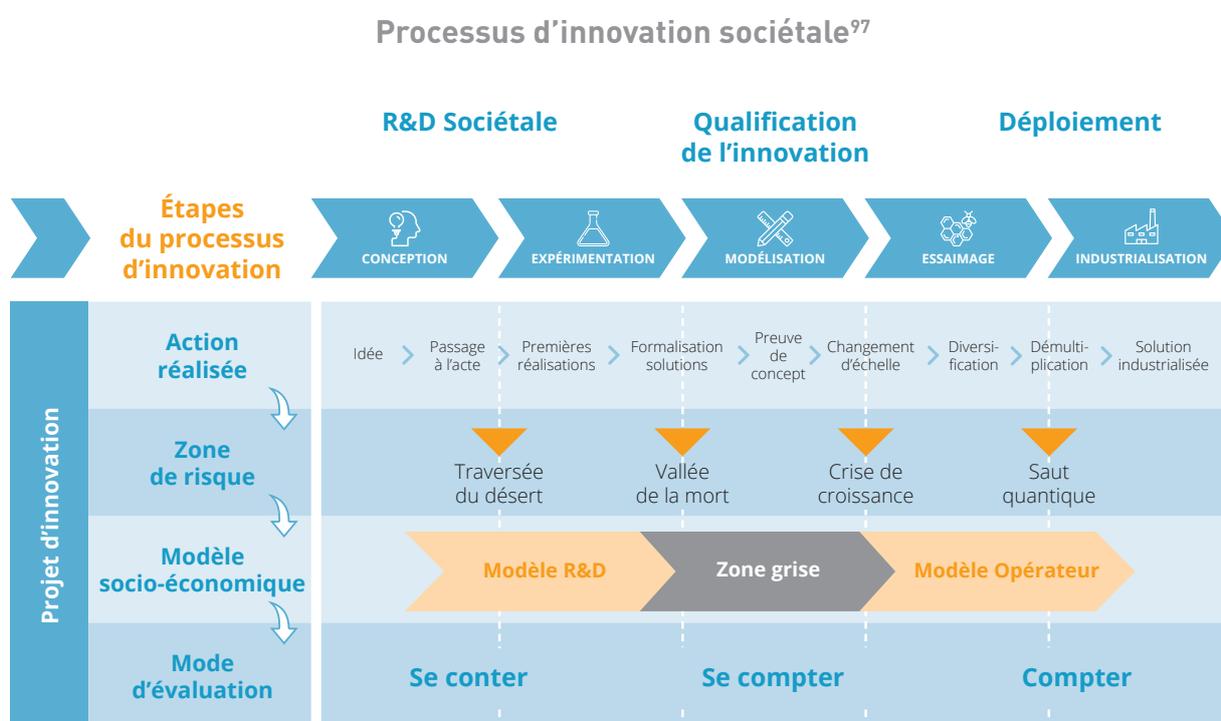
Pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans cette dynamique, trois enjeux s'imposent : comprendre le processus d'innovation sociétale afin de définir le positionnement que l'entreprise souhaite y jouer, analyser l'hybridation du modèle socio-économique nécessaire pour permettre le déploiement de l'innovation, et savoir évaluer le projet en fonction de l'étape dans lequel il se situe.

## Comprendre le processus d'innovation sociétale pour se positionner

Pour s'engager sereinement dans un projet, il est indispensable de bien en connaître les étapes. Surtout lorsqu'il s'agit d'un projet d'innovation. Il convient de définir à la fois :

- Les étapes du processus d'innovation sociétale,
- Les actions qui caractérisent chacune des étapes,
- Des zones de risque à savoir identifier pour les anticiper,
- Le modèle socio-économique cohérent avec la phase de développement du projet,
- Le mode d'évaluation le plus pertinent.

Les travaux de recherche empirique du RAMEAU, et le retour d'expérience de plus d'une cinquantaine d'expérimentations ont permis de définir le cheminement de l'innovation sociétale résumé dans le schéma ci-dessous :



Cette vision systémique de l'innovation sociétale est indispensable pour déterminer avec pertinence **les leviers d'engagement les plus adaptés** à la phase dans laquelle se situe l'innovation. Si chacune des étapes nécessite 3 formes complémentaires d'investissement (financement, accompagnement en compétences et expertise, ainsi que la valorisation de l'utilité sociétale du projet), les modalités et le dimensionnement doivent être en cohérence avec les besoins qui évoluent tout au long du chemin.

Fort des expériences menées et d'un travail de qualification des leviers les plus pertinents, une mise en débat des résultats a été menée dans le cadre d'un groupe de travail impulsé par la Caisse des Dépôts autour d'une vingtaine d'investisseurs publics et privés pour partager leurs expériences. Ces travaux ont aussi été partagé avec les accompagnateurs des projets d'innovation à forte utilité sociétale<sup>98</sup>.

La grille suivante permet d'identifier rapidement les moyens à mobiliser en fonction de l'étape dans laquelle l'innovation se situe.

<sup>97</sup> Guide « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE - Le RAMEAU, octobre 2018)

<sup>98</sup> Actes des séminaires entre Investisseurs et Accompagnateurs de l'innovation sociale (Caisse des Dépôts - Le RAMEAU, 05/2017 & 06/2018)

## Leviers d'engagement pour l'innovation sociétale<sup>99</sup>

		Étapes du processus d'innovation					
		CONCEPTION	EXPÉRIMENTATION	MODÉLISATION	ESSAIMAGE	INDUSTRIALISATION	
Enjeux	Besoins du porteur de l'innovation sociétale	Avoir un avis pour confirmer l'intuition	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Se développer	Irriguer l'ensemble de l'écosystème	
	Leviers investisseur sociétal						
Leviers investisseur sociétal	Financement	+	++ (acteurs)	++ (en ingénierie)	+++	+	
	Accompagnement	Compétences & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ (partenariat)
		Expertise et conseil	-	-	+++ (stratégique)	++	+
	Valorisation de l'utilité sociale	+	+	+++ (preuve de concept)	++	++	+++ (stratégie de partenariat)

Il est important de souligner que c'est dans la phase de modélisation que les difficultés sont les plus grandes. Aujourd'hui, les phases d'amorçage sont relativement bien couvertes, ainsi que les phases de déploiement lorsque la solution a réellement fait sa preuve de concept. En revanche, le moment structurant où le porteur d'innovation doit prendre le temps de modéliser les résultats de ses expérimentations est encore très mal accompagné.

Pour prendre une illustration, donnons l'exemple de Flemming qui découvre la pénicilline. En amont, la phase pour financer le début de ses recherches est assez bien cadrée... même s'il ne sait pas encore bien ce qu'il va découvrir, et que ses partenaires soutiennent ses travaux sans encore l'assurance de résultats probants. En aval, une fois que l'industrie pharmaceutique a pleinement compris les enjeux du traitement inventé, elle est en mesure de produire en masse le médicament nécessaire. Mais la phase la plus complexe est celle qui se situe entre les deux. Lorsque le principe actif est dans l'éprouvette, mais que personne ne sait encore comment faire pour que l'écosystème s'en saisisse.

Cette comparaison parlera sans doute à tous ceux qui ont essayé, forts de résultats concrets, de faire la pédagogie du potentiel de leur innovation. Ce n'est pas parce que le « principe actif » est efficace que l'on sait en expliquer les impacts, et c'est encore moins en multipliant les éprouvettes que l'on déploie à grande échelle une innovation. Il est donc essentiel de prendre le temps d'une modélisation efficace.

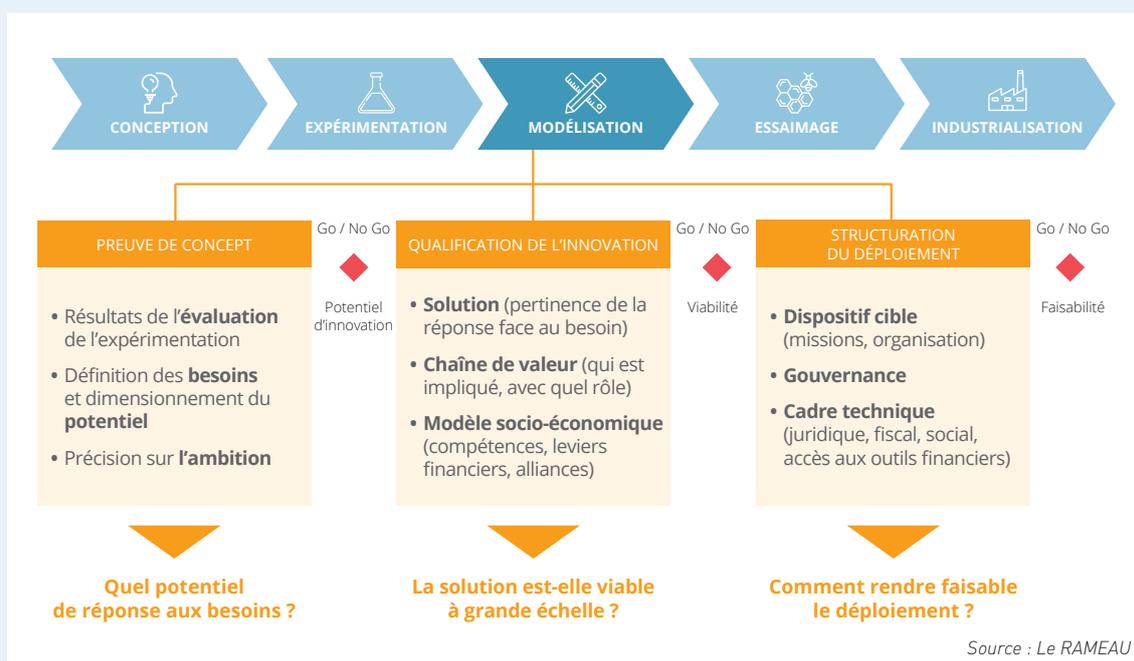
<sup>99</sup> Guide « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

## ÉCLAIRAGE

### Qualifier le potentiel de déploiement d'une innovation sociétale

L'objectif d'une démarche de qualification de l'innovation est d'analyser le projet sous 3 angles :

- Son potentiel d'innovation : quels résultats produits, à quels besoins souhaite-t-il répondre dans les prochaines années
- Sa viabilité à grande échelle : le déploiement d'une innovation se définit par rapport à une solution, une chaîne de valeur et un modèle socio-économique pérenne
- La faisabilité de son déploiement au travers d'un dispositif cible, d'une gouvernance et d'éléments techniques qui permettent de cadrer et sécuriser le déploiement



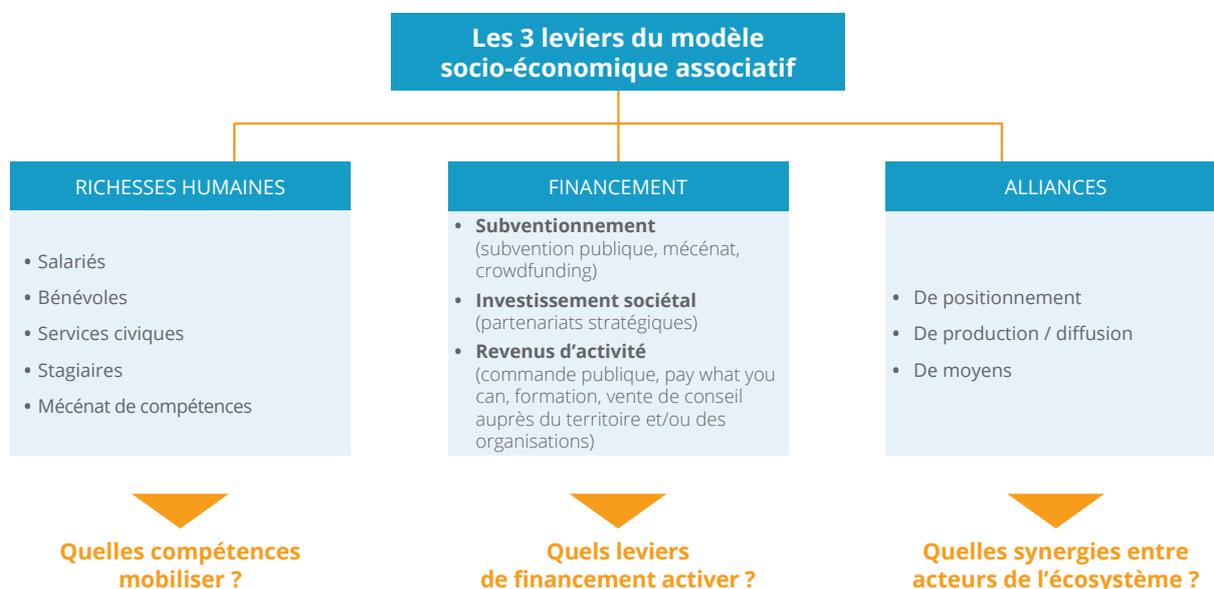
Les enseignements<sup>100</sup> :

- Ne pas confondre le développement avec le déploiement. Les deux dynamiques sont complémentaires, et se renforcent mutuellement.
- L'ampleur des besoins appelle une diversité de solutions. L'erreur serait de considérer qu'une solution, aussi pertinente soit-elle, soit en mesure de répondre seule à tous les besoins qu'elle adresse. C'est bien la complémentarité des solutions et des dispositifs qui peuvent apporter une réponse globale. Ainsi par exemple, Unis-cité qui a porté le service civique sur les fonts baptismaux, n'a pas LE modèle universel qui peut répondre à toutes les solutions, mais bien l'un d'entre eux, sans doute auprès des situations les plus complexes. S'il n'est pas universel, ce modèle est inspirant pour des solutions plus simples adaptés à d'autres besoins.
- La place des Pouvoirs publics. C'est au moment de la réflexion sur le déploiement que la place de l'acteur public est la plus structurante. Au-delà des moyens et de la caution qui peuvent être apportés, c'est la mise en perspective de la solution inventée face aux politiques publiques, voire dans leur co-construction, qui donne une véritable impulsion au changement d'échelle. Le rapport 2016 du CGET et du SGMAP en donne une perspective intéressante.

100] « Bilan et Perspectives du Modèle d'Investisseur Sociétal », (Le RAMEAU, août 2016)

## Savoir hybrider le modèle socio-économique

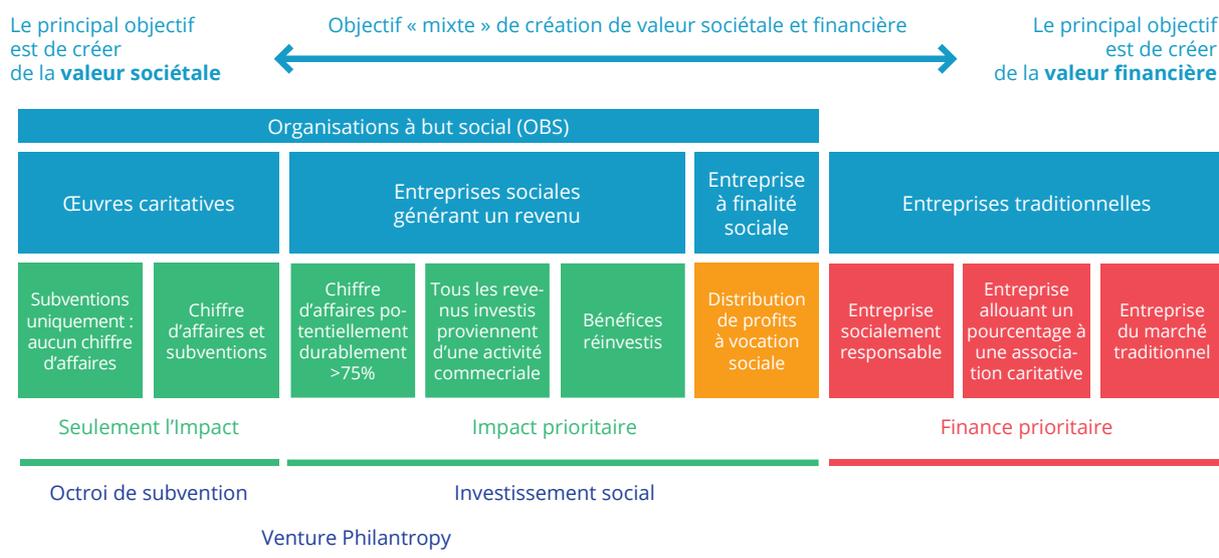
Les modèles socio-économiques s'appuient sur trois leviers complémentaires : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances. Pour pérenniser leurs actions, les structures d'intérêt général doivent apprendre à les articuler<sup>101</sup>.



Source : Le RAMEAU

Les différentes formes d'organisation (entreprises, structures d'intérêt général, acteurs publics...) reposent sur des modèles à la fois différents et complémentaires. Cette diversité est à la source d'une valeur ajoutée spécifique, en cohérence avec la légitimité de chaque modèle. Dans le cadre de l'innovation sociétale, il est souvent nécessaire d'hybrider les modèles, et donc les alliances, pour permettre un alliage qu'une organisation seule ne peut pas avoir. C'est l'une des raisons majeures du développement de la co-construction.

Le schéma d'analyse des modèles d'organisation suivant est très intéressant pour caractériser les modèles économiques. Il établit la segmentation suivante<sup>102</sup>:



101) Dossier Modèle socio-économique associatif, introduction à la typologie des modèles hybrides (Juris Associations, juillet 2013)

102) Enquête EPVA « Venture Philanthropy » et investissement social en Europe 2012/2013, [http://www.phitrustactiveinvestors.com/data/FR\\_EVPA\\_Survey\\_12\\_13.pdf](http://www.phitrustactiveinvestors.com/data/FR_EVPA_Survey_12_13.pdf)

Dans le cadre d'une innovation sociétale, il est essentiel de définir le modèle socio-économique sur lequel repose le projet. Ce modèle peut être évolutif dans le temps en fonction des avancées et des démonstrations de l'impact du projet.

## OUTIL

### Le MOOC « Les partenariats qui changent le monde »

Le MOOC « Les partenariats qui changent le monde », créé par l'ESSEC en partenariat avec Le RAMEAU, met en lumière différentes formes d'hybridation au travers d'exemples de partenariats stratégiques tels que Renault-Wimov, Restoria-UDAPEI, ou AG2R LA MONDIALE-Fondation Abbé Pierre.

MOOC librement accessible sur la plateforme Coursera : <https://www.coursera.org/essec>

## Évaluer avec pertinence son engagement

Dans un processus d'innovation, la difficulté de l'évaluation réside dans le fait qu'elle n'est pas linéaire. Comme le rappelait Jean-Paul DELEVOYE alors président du Conseil Economique, Social et Environnemental<sup>103</sup> **l'innovation, c'est une désobéissance qui réussit». Autrement dit, au lancement de l'innovation, il est absolument impossible de définir des critères d'évaluation tangibles et quantitatifs puisque l'on ne sait pas encore ce que l'on va trouver ! »**

Ainsi, **selon la phase du processus d'innovation, il faut savoir adapter le mode d'évaluation.** Schématiquement, il convient de distinguer trois temps où l'objectif n'est pas le même :

- En phase de R&D, l'enjeu est de se conter, c'est-à-dire faire le récit de son chemin,
- En phase de modélisation, il s'agit de se compter, c'est-à-dire d'identifier le niveau de maturité de l'écosystème,
- En phase de déploiement, il convient de compter, c'est-à-dire de chiffrer les résultats concrets de la solution.

## ILLUSTRATION

### COMPTER POUR GUÉRIR



L'AFM-Téléthon est un parfait exemple d'innovation sociétale, portée par une association d'intérêt général, qui a transformé la société, et plus particulièrement la médecine de demain.

Lorsqu'il y a 60 ans, les familles des enfants myopathes se mobilisent pour qu'un jour la myopathie soit vaincue, peu de gens croyaient possibles leur combat. Lorsqu'en 1986, le 1er gène est décomposé, l'espoir parvient à convaincre, et le lancement du Téléthon l'année suivante permet de se donner les moyens de faire vivre le rêve. Au milieu des années 90, c'est la mobilisation de la force T sur les territoires qui permet à l'impulsion collective de changer d'échelle. Désormais, les 1ers week-ends de décembre deviendront un rassemblement populaire incontournable où 5 millions de français agiront en proximité, au plus près des territoires, pour permettre au rêve de devenir réalité.

Aujourd'hui, les progrès de la recherche dans les biothérapies génétiques et cellulaires permettent de soigner les premières maladies rares, et d'envisager de pouvoir réellement guérir les malades d'ici une dizaine d'années.

<sup>103</sup> Actes du colloque « Modèle d'investissement sociétal » lors du lancement du référentiel dédié (Le RAMEAU, juin 2015), et réaffirmation dans le livre collectif « Bien commun, vers la fin des arrogances ! », (éditions DALLOZ, collection Juris Associations, décembre 2016)

## ILLUSTRATION (SUITE)

Dans le cas de l'AFM-Téléthon, « Compter » signifie à la fois :

- Mobiliser les énergies de plus de 5 millions de français par an,
- Prouver les résultats thérapeutiques obtenus grâce à la recherche et plus de 1,5 Md€ d'investissement,
- Valoriser les fruits issus de l'engagement de l'AFM-Téléthon pour poursuivre le combat jusqu'à la victoire finale : la guérison des malades !

### 3.3. L'innovation sociétale en actions !

Cette partie vous donne en particulier des clés de compréhension sur :

- Une réelle démarche de co-construction entre partenaires,
- Une démarche innovante : le modèle d'investisseur sociétal,
- Les pratiques d'accompagnement,
- Les outils au service des territoires.



Les pratiques décrites dans ce chapitre sont étayées par les études de cas qui constituent la 3<sup>ème</sup> partie du Guide.

L'exemple de Réseau GDS en Alsace qui allie mécénat avec une fondation contre la précarité énergétique autour d'un appartement témoin pédagogique, RSE avec notamment un partenariat stratégique avec les Compagnons du Devoir pour conserver les savoir-faire gaziers, et innovation sociétale avec le 1er site pilote de France de biométhanisation montre que les PME sont à la manœuvre sur leur territoire. Le livre blanc « le modèle territorial de l'énergie, un accélérateur de la transition énergétique » l'illustre parfaitement.

#### Une réelle démarche de co-construction entre partenaires riches de leurs différences

Étant donné sa finalité, une innovation sociétale a vocation à être déployée auprès du plus grand nombre. Cependant, le déploiement à grande échelle des innovations sociétales s'avère en pratique difficile. En effet, ce sont des **projets complexes** (ils répondent à des besoins transverses et font intervenir différents acteurs), **peu rentables** (leur finalité n'est pas la rentabilité financière) et **plus risqués**. De plus, leur utilité sociale est difficilement mesurable à court terme<sup>104</sup>. De par ces caractéristiques, une innovation sociétale s'appuie sur la complémentarité des acteurs impliqués. Ainsi, l'objectif est d'expérimenter de nouvelles alliances au travers de démarches apprenantes. Ces cheminements sont riches d'enseignements<sup>105</sup>.

<sup>104</sup> Actes du séminaire entre Investisseurs et Accompagnateurs de l'innovation sociétale (Caisse des Dépôts - Le RAMEAU, mai 2017)

<sup>105</sup> MOOC « les partenariats qui changent le monde » (ESSEC - Le RAMEAU, septembre 2015)

## OUTIL

### Guide pratique « Les investissements citoyens de l'entreprise, leviers de transformation et de performance économique »

**Les entreprises pour la Cité**  
Agir contre les inégalités

En prise avec ces nouvelles réalités et pratiques émergentes, Les entreprises pour la Cité considère le mécénat et les partenariats solidaires comme des investissements citoyens stratégiques, vecteurs de valeurs ajoutées et partagées, qui irriguent l'ensemble des activités de l'entreprise :

- sa performance et sa cohésion sociale ainsi que le développement de ses ressources humaines,
- sa performance en termes de réputation, d'image et de notoriété,
- sa performance territoriale, notamment en tant qu'acteur responsable au sein de son écosystème,
- sa performance stratégique et son ouverture à de nouvelles parties prenantes, dans une logique d'innovation ouverte,
- a fortiori, sa performance économique.

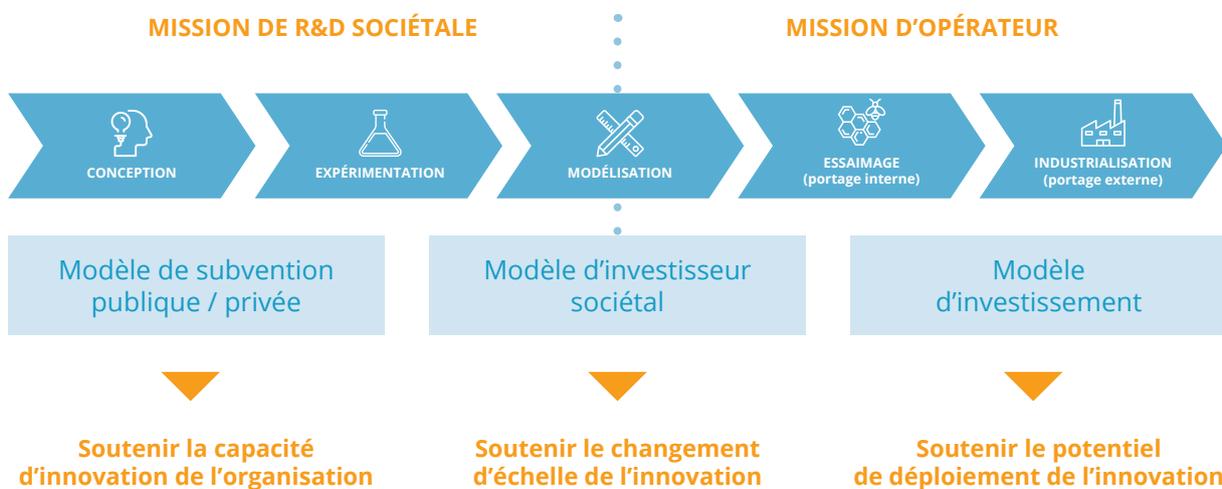
Fort de son expérience, Les Entreprises pour la Cité ont souhaité publier un ouvrage de référence sur l'investissement citoyen de l'entreprise.

<http://www.reseau-lepc.fr/l-innovation-sociale/mecenat-et-investissements-citoyens>

## Une démarche innovante : le modèle d'investisseur sociétal

L'objectif du modèle d'investisseur sociétal est le changement d'échelle des projets à forte utilité sociale. Cette forme d'investissement a été testée sur 51 partenariats stratégiques, mobilisant plus de 70 M€ de fonds privés autour d'une « R&D sociétale ». Les résultats démontrent la pertinence de cette solution, mais aussi les conditions nécessaires pour un changement d'échelle réussi.

Le principe de la démarche d'investisseur sociétal est de permettre au projet de passer l'étape de modélisation c'est-à-dire d'accorder le temps nécessaire au projet pour qu'il définisse les conditions du changement d'échelle de l'innovation (un temps de réflexion, un modèle socio-économique à repenser et une stratégie d'alliances à préciser).

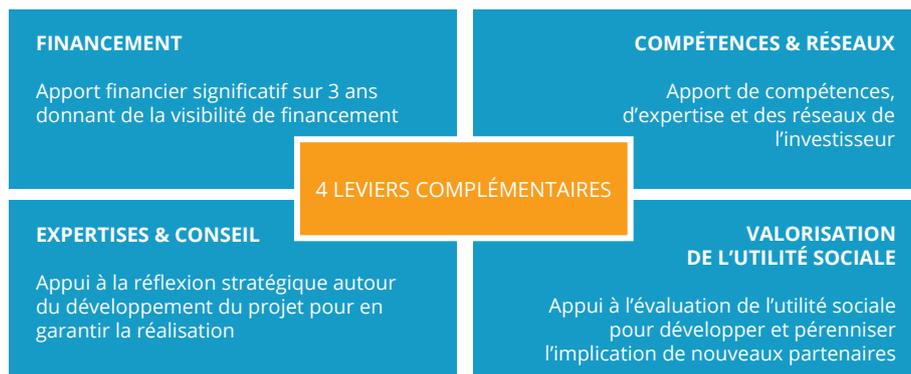


Source : Le RAMEAU

L'investisseur apporte un soutien global à l'innovateur fondé sur l'articulation des quatre leviers spécifiques et complémentaires : un apport financier significatif et pluriannuel, un accompagnement à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie, la mobilisation des compétences et des réseaux de l'investisseur et une aide à l'évaluation de l'utilité sociale du projet (évaluer l'impact du projet auprès des bénéficiaires, qu'ils soient directs ou indirects, qualifier précisément l'effet de levier que l'investisseur sociétal a eu sur le projet).

### Apporter un soutien global

Une mise à disposition de 4 leviers d'action complémentaires :

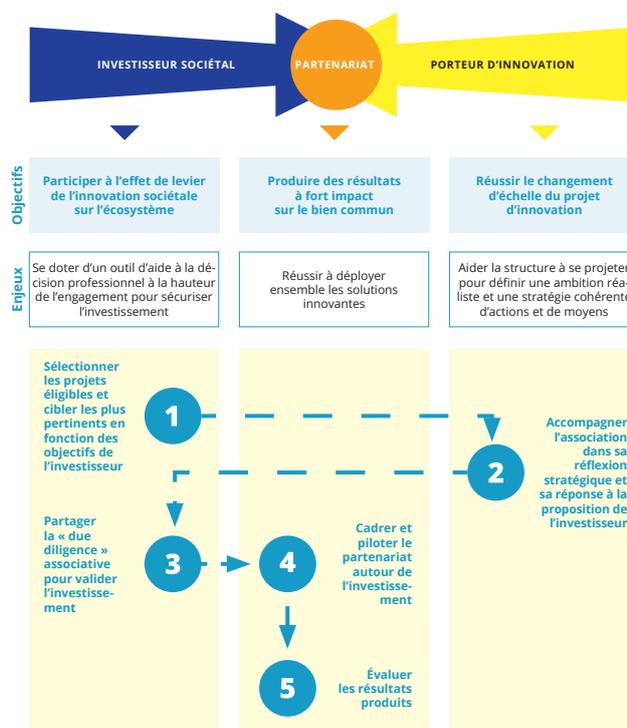


Source : Le RAMEAU

La démarche d'investisseur sociétal repose sur un modèle relationnel où chaque partenaire est amené à exprimer ses enjeux, objectifs et moyens mobilisés. Elle vise à répondre aux enjeux de chacun et à construire ensemble les réponses : l'investisseur doit sécuriser son investissement, la structure porteuse de l'innovation doit maîtriser le déploiement de son projet, et le partenariat doit permettre aux deux partenaires de construire ensemble la solution.

La démarche s'appuie sur un processus autour de 6 étapes :

- **Choisir le projet sociétal** : l'investisseur sélectionne de façon rigoureuse des projets éligibles.
- **Qualifier les besoins** : un temps est laissé au porteur d'innovation identifié pour préciser le développement de son projet et prouver le bien-fondé d'un investissement.
- **Définir le niveau d'investissement** : l'investisseur décide ou non d'investir et de son niveau d'engagement, sur la base des propositions du porteur d'innovation et de la place que ce dernier souhaite lui donner.
- **Cadrer le partenariat** : établissement des principes, des objectifs respectifs, des résultats attendus et des moyens mobilisés pour cadrer la relation pluriannuelle.
- **Co-construire la solution** via un pilotage rigoureux du partenariat,
- **Évaluer l'effet de levier du partenariat** : analyser les résultats produits.



Source : Le RAMEAU

## ILLUSTRATION

### Le Fonds d'Innovations AG2R LA MONDIALE

En 2010, **le Groupe AG2R LA MONDIALE a lancé une expérimentation innovante en matière de soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale**. L'objectif était de créer un effet levier majeur et différenciant autour d'une triple logique :

- Un appui à des **projets associatifs innovants dans leur phase de changement d'échelle, en associant 4 leviers complémentaires** : un financement pluriannuel, un accompagnement stratégique, la mise à disposition de compétences rares et l'aide à une évaluation de qualité,
- Une **stratégie « de sortie »** des projets soutenus **anticipée** dès le lancement du partenariat **autour d'un modèle socio-économique cible**, impliquant notamment des partenaires relais,
- Une **évaluation systémique** des résultats atteints de manière à démontrer les effets leviers autour de **4 critères** : la performance du projet, sa capacité à démontrer ses impacts, la pérennité de son modèle économique, ainsi que les synergies qui auront été mises en œuvre avec AG2R LA MONDIALE.

**Le Fonds d'Innovation** est une expérimentation innovante qui **se caractérise par cinq spécificités** :

1. Le périmètre de son **action** : **4 axes** : prévention santé, emploi des seniors, habitat adapté tout au long de la vie, et aide aux aidants,
2. Son **dimensionnement** : **32M€ investis**, dont 50% en subventionnement, auprès de **27 projets** d'innovation sociale en phase de changement d'échelle,
3. Son **positionnement** : **l'accompagnement stratégique** est au cœur du modèle d'investissement,
4. Sa **capacité de mobilisation** : la mobilisation des équipes **internes**, mais aussi celle de la **profession du conseil** au travers de Consult'In France et de 26 cabinets volontaires, ainsi que celle d'autres acteurs comme l'ADASI, l'Avisé, et France active,
5. La **temporalité** que le Fonds s'est donnée : 7 ans pour aller de la conception d'un modèle radicalement innovant à son évaluation.

#### Moyenne par projet

**Phase de qualification**

**Moyenne 116K€**

*(66 K€ projet = 48 K€ accompagnement)*

**Phase investissement**

**Moyenne 690K€**

*(565 K€ projet = 125 K€ accompagnement)*

## L'importance de l'accompagnement

Dans les projets d'innovation sociétale, l'accompagnement a une place très importante. Il est essentiel d'être à l'écoute des besoins des innovateurs sociétaux, et d'identifier les différents moyens de leur apporter les compétences dont ils ont besoin.

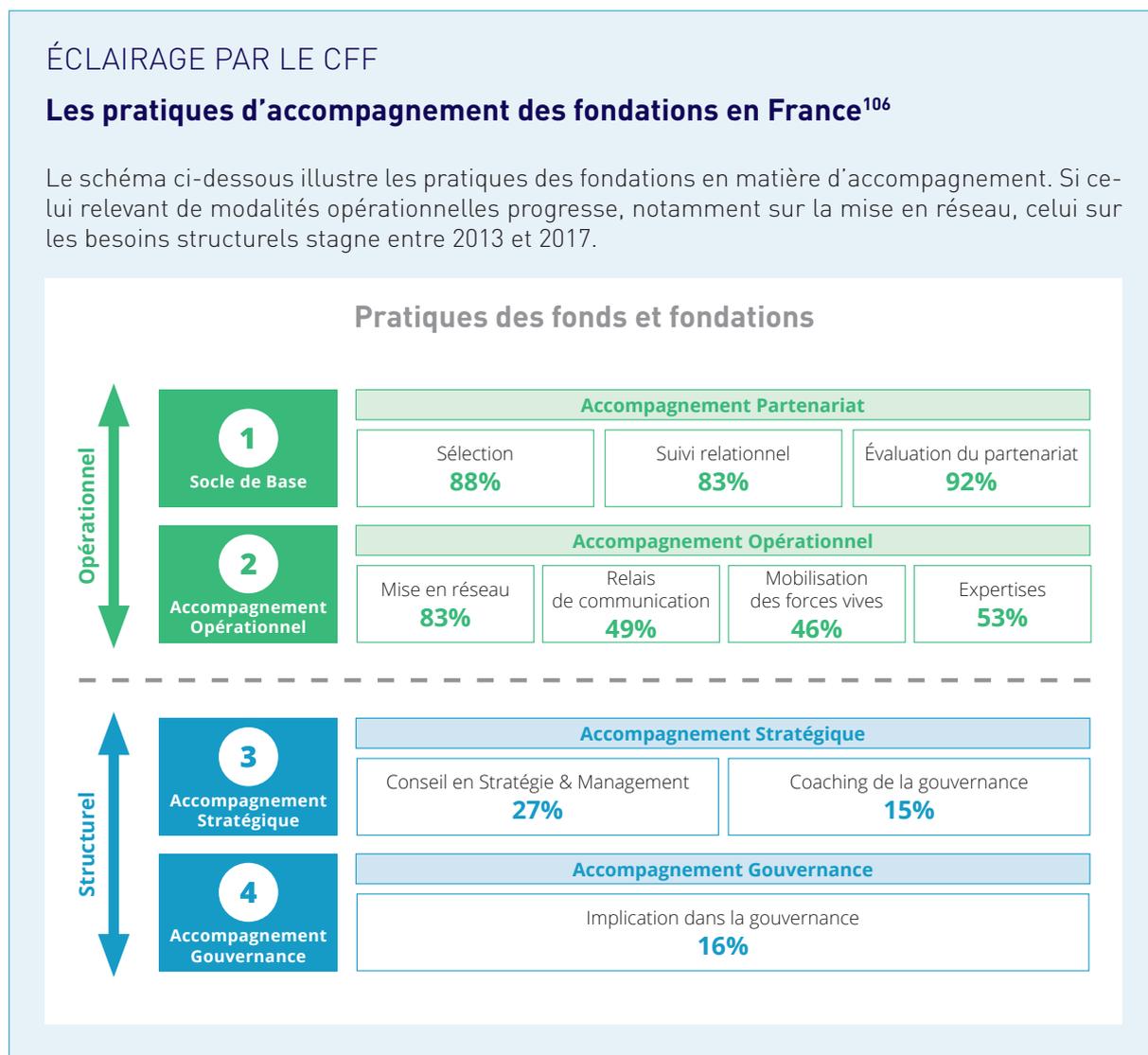
Les dispositifs sont nombreux mais encore insuffisamment articulés. Les entreprises peuvent jouer un rôle essentiel pour favoriser ces accompagnements, soit directement par les compétences internes qu'elles peuvent mobiliser, soit par leurs réseaux de parties prenantes qu'elles peuvent impliquer, soit encore en finançant l'accompagnement dont les projets ont besoin.

Quelques soient les modalités choisies, l'accompagnement est un élément majeur du partenariat entre l'innovateur et ceux qui contribuent à son développement.

## ÉCLAIRAGE PAR LE CFF

### Les pratiques d'accompagnement des fondations en France<sup>106</sup>

Le schéma ci-dessous illustre les pratiques des fondations en matière d'accompagnement. Si celui relevant de modalités opérationnelles progresse, notamment sur la mise en réseau, celui sur les besoins structurels stagne entre 2013 et 2017.



### Les outils au service des territoires

L'écosystème dans lequel évolue le porteur de projet d'innovation est structurant pour le développement du celui-ci. Tous les territoires n'ont pas les moyens d'avoir une ingénierie territoriale capable de porter les besoins des innovations sociétales.

Conscients de cette fragilité, de nombreux acteurs travaillent à mettre à disposition des territoires, notamment grâce aux solutions numériques, des outils qui leur permettent d'agir efficacement en s'appuyant sur des dispositifs pertinents. Ces outils n'ont pas vocation à se substituer aux acteurs territoriaux, mais bien au contraire de les outiller en construisant avec eux les réponses à leurs propres besoins.

106) Étude « Enjeux et pratiques des fondations » (CFF-Le RAMEAU, septembre 2017)

## OUTILS

### 3 outils complémentaires pour développer l'innovation sur les territoires

Dans le cadre de l'innovation sociétale, 3 besoins ont été qualifiés. Des plateformes numériques complémentaires, en cours d'expérimentation, permettent d'y répondre :



- Identifier les projets innovants de mon territoire : le moteur de recherche Carrefour des innovations sociales, initié par le CGET en partenariat avec la FONDA

<http://www.carrefourdesinnovationssociales.fr/>

- Rendre lisible et visible les dispositifs d'accompagnement pour les projets d'innovation : autodiagnostiquer ses besoins et être orienté par le HUB ESS initié par la Caisse des Dépôts en partenariat avec l'Avisé.



<https://hubess.fr/>

- Mettre à disposition des territoires les pratiques innovantes capitalisées des pionniers pour développer son innovation : la plateforme « l'innovation territoriale en action ! », mise en ligne fin 2018 par Le RAMEAU en partenariat avec la Caisse des Dépôts et le CGET.

107) Voir les 3 volets des guides « construire ensemble » développés par le MEDEF et Le RAMEAU pour faciliter l'engagement sociétal des entreprises (sur les partenariats en 2014, sur l'engagement des salariés en 2016 et sur l'engagement territorial en 2018)

108) Exemple / Centre de ressources « RSE & Partenariats » : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/>

109) MOOC « les partenariats qui changent le monde » et « les alliances qui changent les territoires » (ESSEC - Le RAMEAU, 2016), librement accessibles sur la plateforme coursera.com

# Mise en perspective de l'engagement territorial des entreprises

Les entreprises sont donc à la manœuvre pour répondre à la fois aux besoins des territoires et à leur propre performance. L'expérience des pionniers prouve la valeur ajoutée de l'engagement territorial tel qu'il vient d'être présenté au travers de l'expérience des entreprises.

Même si le mouvement de co-construction territoriale s'accélère, il convient de le promouvoir et de le faciliter. Pour ce faire, trois leviers complémentaires doivent être actionnés :

- **Outiller les organisations et les territoires :** il est essentiel de capitaliser et de partager les expériences des entreprises pionnières au travers d'outils tels que les guides pratiques<sup>107</sup>, les centres de ressources numériques<sup>108</sup>, et les MOOCs<sup>109</sup>. Il est essentiel qu'ils soient fondés sur l'expérience et adaptés aux besoins des entreprises. En raison de leur diversité, il est important de les décliner pour être au plus près de ce que vivent les entreprises et les territoires.
- **Accompagner les entreprises, et notamment les TPE et les PME, dans leur engagement territorial :** pour accélérer le mouvement et permettre au plus grand nombre d'entreprise d'en bénéficier, les démarches d'accompagnement sont à favoriser et à encourager. Quelles soient sectorielles ou territoriales, elles permettent aux entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, de partager entre pairs les expériences. Une approche par l'action est en effet indispensable pour les entreprises.
- **Faciliter les expérimentations innovantes :**
  - **Promouvoir les alliances innovantes :** pour favoriser le développement de l'engagement territorial, il faut mettre en valeur les impacts des alliances innovantes<sup>110</sup>. C'est cette dynamique qui permet d'expérimenter de nouvelles solutions et de nouveaux modèles.
  - **Tester un droit d'expérimentation partenariale :** l'engagement territorial des entreprises est déjà une réalité de terrain. Cependant, celles qui l'ont expérimenté témoignent des difficultés qu'elles ont rencontré, et surtout des freins techniques qu'il convient de dépasser pour s'inscrire dans une dynamique pertinente<sup>111</sup>. C'est la raison pour laquelle le MEDEF souhaite que soit testé un droit d'expérimentation partenariale<sup>112</sup>.

Fort de ce guide sur l'engagement territorial des entreprises, le MEDEF et ses partenaires souhaitent à la fois donner un outil très concret aux entreprises qui souhaitent s'engager et/ou renforcer leurs actions territoriales, mais aussi souligner l'importance de valoriser celles qui sont déjà engagées.

Les meilleurs ambassadeurs de l'engagement sont en effet les entreprises qui ont expérimenté des démarches innovantes. Si elles n'hésitent pas à témoigner de leur cheminement, ce qui permet à chacun de bénéficier de leur expérience, il convient de constater qu'elles ne sont généralement pas suffisamment remerciées. Que ce guide leur soit un hommage rendu !

110) Note « L'émergence d'une 3<sup>ème</sup> économie fondée sur des coopérations renforcées entre entreprises et associations » (MEDEF, mars 2016)

111) Étude « Freins techniques aux alliances innovantes » (CNAM - Le RAMEAU, septembre 2017)

112) Note « Développement économique des territoires : orientations générales du MEDEF » (MEDEF, juin 2018)

## Lancement du guide sur le territoire des Hauts de France

Symboliquement, ce guide est lancé sur un territoire historiquement connu pour les liens entre les entreprises et leur territoire des Hauts-de-France à l'occasion du 11<sup>ème</sup> World Forum de l'économie responsable dont le thème en 2018 s'intitule « Entreprises & Territoires, la nouvelle donne mondiale ! ».

Cet événement est organisé par le Réseau Alliances, en partenariat avec le MEDEF Territorial. Laissons-leur le mot de la fin.

### ILLUSTRATION

#### Entreprises & Cités

Depuis 1936, Entreprises et Cités est aux côtés de ceux qui créent, qui osent, qui bâtissent : les entrepreneurs et leurs équipes. En 2016, Entreprises et Cités a modifié son organisation pour devenir un Fonds de dotation dans le but de pérenniser sa mission, développer ses actifs et renforcer sa visibilité autour d'une stratégie partagée : LE BIEN COMMUN DU TERRITOIRE !



Le **Fonds de dotation Entreprises & Cités** a été créé à l'initiative d'Alliance Emploi, du GPI (Groupement Patronal Interprofessionnel intégrant le Groupe IRD), et du Medef Lille Métropole, en accord avec les experts et chefs d'entreprises impliqués dans ces dispositifs.

**Entreprises & Cités sélectionne les projets selon 4 axes stratégiques : favoriser l'esprit d'entreprise ; accompagner des projets structurants ; soutenir des projets d'excellence territoriale ; mécéner la réussite.**

Entreprises & Cités a pour objectif de **développer l'interaction entre le monde économique et le monde académique**, de faciliter **l'insertion des jeunes** dans le marché du travail, en formant les étudiants, enseignants et managers aux **nouveaux modes d'organisation et modèles économiques**. Entreprises et Cités s'engage à **contribuer à la création et à l'implantation de nouvelles entreprises** dans notre région, à encourager la formation d'équipes de recherche scientifiques **internationales** et la collaboration avec de prestigieux instituts **étrangers**.

Sa double vocation d'actionnaire et de mécène, modèle précurseur d'entreprise à mission, réconcilie capitalisme et bien commun autour d'une triple ambition : attractivité ; innovation technologique et sociétale ; excellence territoriale. **Ce modèle innovant de philanthropie**, prolongeant la dynamique RSE des entreprises qu'il implique, s'inscrit dans une **logique de mécénat au service de l'intérêt général**.

Pascal BOULANGER, Président & Olivier PAGEZY, Directeur Général

## ÉCLAIRAGE PAR LE RÉSEAU ALLIANCES

### Les perspectives de l'engagement territorial des entreprises

Réseau Alliances est le premier réseau régional d'entreprises engagées dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Créé en 1993 à Lille par trois chefs d'entreprises, ce réseau pionnier en France rassemble aujourd'hui plus de 350 adhérents et partenaires en Hauts-de-France et accompagne les entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité dans la mise en œuvre et l'amélioration de leur démarche RSE sur le territoire.



Convaincu que l'exemplarité des entreprises dans leurs bonnes pratiques de RSE sur le territoire impulsera des dynamiques globales et un monde de demain plus respectueux de l'Homme et de son environnement, le Réseau Alliances organise chaque année deux événements majeurs : les Trophées de l'Économie Responsable et le Forum Mondial de l'Économie Responsable.

La 12<sup>ème</sup> édition du Forum Mondial de l'Économie Responsable se tiendra à Lille du 16 au 18 octobre 2018 et vise à rassembler chaque année des milliers de participants autour d'intervenants de premier plan en provenance des cinq continents afin d'apporter collectivement des solutions aux défis sociétaux de notre siècle. L'un de ces défis est la réduction des inégalités territoriales tant économiques que sociales et environnementales.

L'édition 2018 du WFRE a donc pour thème « Super local » pour prouver par des témoignages concrets qu'entreprises et territoires sont la nouvelle donne mondiale. L'entreprise, acteur territorial de premier plan, peut contribuer, à travers une coopération de proximité et en favorisant les partenariats avec les parties prenantes locales à répondre aux besoins socio-économiques des populations et à l'essor d'une économie territoriale responsable qui façonnera l'économie mondiale durable de demain.

# Étude de cas

Pour illustrer la diversité des modes d'action des entreprises sur leur territoire, 14 études de cas sont détaillées dans le kit pratique ci-joint.

## Engagements territoriaux en France de PME

- Le Colonel Moutarde
- Groupe MILLET
- Laboratoire Science et Nature

## Engagements territoriaux en France de grandes entreprises

- AG2R LA MONDIALE
- Fédération Nationale des Caisses d'Épargne
- Le Groupe La Poste
- Leroy Merlin

## Engagements territoriaux à l'international de grandes entreprises

- McCain
- Orange
- Groupe Renault
- Veolia

## Engagements territoriaux de collectifs d'entreprises

- Collectif pour l'Emploi
- Les Petites Pierres
- United Way – L'Alliance

Vous pouvez les retrouver en ligne, ainsi que ce guide sur le centre de ressources :  
**<https://rseetpartenariats.wordpress.com/>**

# Pour aller plus loin !

## Sur le mécénat

<http://admical.org/>



## Sur la RSE

<https://www.orse.org/>

## Sur l'innovation sociétale

<https://investisseursocietal.wordpress.com/>



... et le site du MEDEF (<http://www.medef.com/fr/>) et des MEDEF Territoriaux, ainsi que ceux du Centre Français des Fonds et Fondations (CFF), du CJD, du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), du Comité 21, de la Fondation FACE, d'OREE, du Réseau Alliances, de Territoires Conseils, et du Réseau des Entreprises pour la Cité !

# Remerciements

Le MEDEF et Le RAMEAU tiennent à remercier tous les contributeurs qui ont participé à l'élaboration de ce guide.

## De sincères remerciements, pour la rédaction du guide, à :

- **Géraldine Fort**, Déléguée générale, **Patricia Lavaud**, chargée de mission Finances et **Daphné de Kermoal**, en charge de la rédaction du projet, Orse
- **Sylvaine Parriaux**, Déléguée générale et **Diane Abel** responsable des études et du contenu éditorial, Admical

## Un grand merci également, aux partenaires du guide :

- Le Groupe Caisse des Dépôts
- Le Commissariat général à l'égalité des territoires
- La Fédération nationale des Caisses d'Épargne

Pour en savoir plus

Après les partenariats en 2014, puis l'engagement des salariés en 2016, ce 3<sup>ème</sup> volet des guides « Construire ensemble » met en valeur l'engagement territorial des entreprises.

Grâce à l'articulation entre le mécénat, la RSE et l'innovation sociétale, de nombreuses entreprises jouent un rôle essentiel dans la co-construction territoriale.

Co-rédigé par Admical, l'Orse et Le RAMEAU, ce guide éclaire les pratiques innovantes. Les études de cas illustrent cette dynamique qui contribue à la fois à améliorer la performance des entreprises et à relever les défis des territoires sur lesquels elles sont implantées.

Ce guide est publié en partenariat avec :



MEDEF  
55, avenue Bosquet  
75330 Paris Cedex 07  
[www.medef.com](http://www.medef.com)



Le RAMEAU  
1 Allée Charles V  
94300 Vincennes  
[www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)