Competitive Insights Strategies

Observatoire national des partenariats

Etude PHARE - Entreprises

Perception des entreprises sur
« Les fragilités et la co-construction en territoire »

France

30 Octobre 2015

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante : «Etude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats» et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé

SOMMAIRE

- 1. L'Observatoire national des partenariats et le programme PHARE — p 3
- 2 Contexte & objectifs de l'étude PHARE-Entreprises — p 4
- 3. Méthodologie : — p 5
- **Partie 1 – Les fragilités perçues par les Entreprises sur leur territoire** — p 8
  - Hiérarchisation des fragilités — p 12
  - Les priorités de la mobilisation des entreprises en 2015 — p 16
- **Partie 2 – Les relations partenariales entre les Entreprises et les associations** — **P 22**
  - Les taux de présence des entreprises nouant des relations partenariales — p 25
  - Objectifs des entreprises dans leurs pratiques multi-partenariales — p 31
  - Domaines des partenariats et type de partenariats mis en place — p 34
- **Partie 3- Responsabilités et suivi des relations partenariales** — **P 39**
  - Les Directions en charge des partenariats — p 41
  - Les partenaires associatifs et autres partenaires — p 43
- **Partie 4- L'avenir des relations partenariales** — **P 45**
- En guise de synthèse, les 7 messages clés — **P 49**

L'Observatoire et le programme PHARE

L'Observatoire national des partenariats

Créé en 2008 par Le RAMEAU en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire national des partenariats a pour objectif de qualifier les enjeux des relations entre les structures d'intérêt général et les entreprises, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.
Le 1er cycle quinquennal d'études nommé ARPEA (2008 – 2012) a permis de comprendre le mouvement d'alliances sur les territoires.

Depuis 2013, un 2ème cycle quinquennal d'études est mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. C'est dans ce cadre que l'Observatoire a lancé le programme d'études PHARE.

L'Observatoire national des partenariats est sous la direction scientifique d'Anne ROBIN, fondatrice de la société d'études COMISIS.

Programme PHARE

L'objectif du programme d'études PHARE est d'éclairer les fragilités en territoire sur lesquelles les stratégies d'alliances sont pertinentes. Pour cela, le programme s'appuie sur 4 études au travers d'une vision croisée :

- Des Citoyens,
- Des Entreprises,
- Des Associations,
- Des Institutions.

En parallèle des ces 4 études, un diagnostic territorial des 13 régions françaises est réalisé avec une consolidation au niveau national.

Volet Citoyens
Volet Entreprises
Volet Associations
Diagnostics territoriaux
Volet Institutionnels

Ce programme est en partenariat avec la Caisse des Dépôts, Generali, la Fondation EDF, le Ministère en charge de la Vie Associative, le Medef, Le Mouvement Associatif, Le RAMEAU et United Way.

Contexte et objectifs de l'Etude PHARE – Entreprises

Contexte de l'étude PHARE - Entreprises

Face aux défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, les partenariats entre associations et entreprises constituent une réponse innovante. En moins de dix ans, la dynamique d'alliances s'accélère sur les territoires.

Au-delà de la question de « comment agir ensemble ? », il s'agit aujourd'hui de mieux comprendre « au service de Quoi ? » : quelles sont les fragilités prioritaires ? Quels sont les enjeux territoriaux sur lesquels les partenariats associations - entreprises peuvent permettre l'émergence et/ou la consolidation de solutions innovantes ?…telles sont les questions auxquelles répond l'étude PHARE – Entreprises.

Objectif de l'étude PHARE - Entreprises

L'objectif de l'étude PHARE – Entreprises est de connaître la perception des dirigeants sur les points suivants :

- Les fragilités de leur territoire, c'est-à-dire des thèmes prioritaires sur lesquels il est nécessaire d'agir pour répondre aux enjeux territoriaux;
- Le rôle que peuvent jouer les partenariats ''entreprises – associations'' pour réduire ces fragilités.

Ce regard est analysé pour chacune des 13 régions françaises *(présentées en 12 régions)* afin d'en identifier les spécificités territoriales. Il est aussi consolidé au niveau national.

Méthodologie

Univers des Répondants.

- Étude réalisée auprès d'un échantillon de 793 entreprises représentatif de l'univers des entreprises de 10 salariés et plus soit 221 900 et de leurs établissements de 10 salariés et plus.

- L'échantillon a été constitué à partir d'un échantillon raisonné selon la Région, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.
- L'univers statistique de référence est celui de l'Insee 2015 retravaillé par "opinionway
- L'intervalle de confiance inhérent à toute étude doit être considéré par le lecteur (2 à 3 points).

Méthode de collecte

Mode d'interrogation :

L'échantillon a été interrogé par téléphone

Date de la consultation.

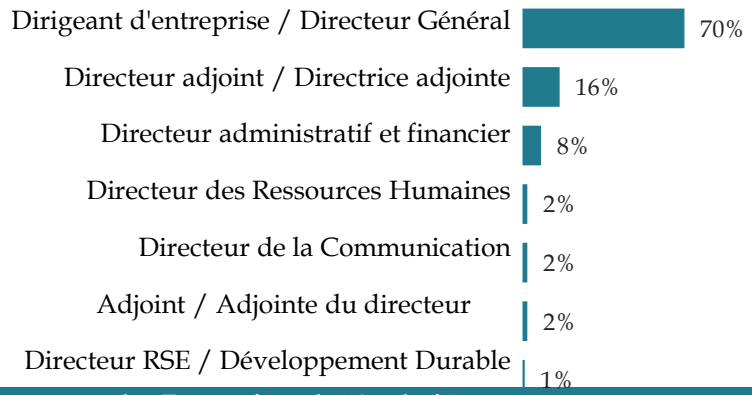
Juin et juillet 2015

- Cette consultation applique les procédures et règles de la norme ISO 20252

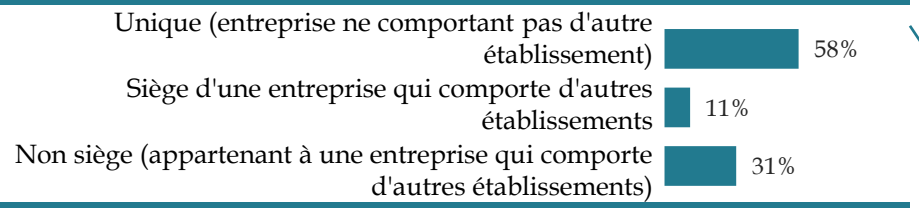
Profil des entreprises de 10 salariés et plus

Base : Ensemble des Entreprises de 10 salariés et plus = 221.900

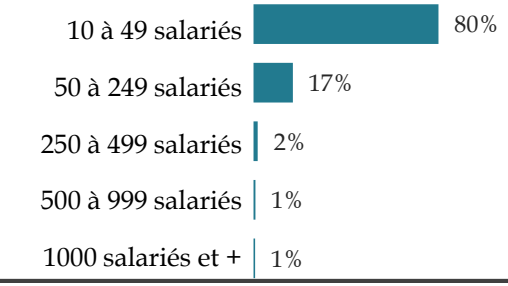
Fonction du répondant



Type des établissements des Entreprises de 10 salariés et +



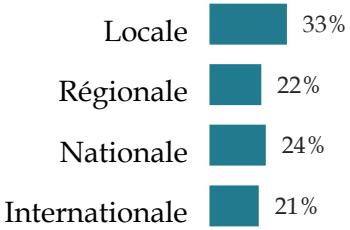
Nombre de salariés total de l'entreprise dans l'univers



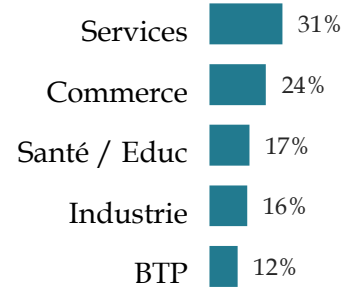
L'échantillon a été raisonné pour bien rendre compte des grandes entreprises

- 10 à 249 = 480
- 250 à 999 = 165
- 1000 et + = 148

Périmètre d'intervention



Secteur d'activité



Entreprises mono sites = 68 **%** = **151.070**
Pèsent pour 45 % du total des établissements de 10 et +
Entreprises multi sites = 32 **% 70.830**
Pèsent pour 55 % des établissements de 10 et +

Les thématiques proposées pour identifier les fragilités des territoires

Critères économiques

1. Emploi/chômage/insertion
2. Développement économique
3. Niveau de vie / pouvoir d'achat

Critères Sociaux

1. Mal logement
2. Pauvreté / lutte contre l'exclusion
3. Diversité / handicap
4. Vieillissement / intergénérationnel
5. Isolement / lien social

Critères Environnementaux

1. Environnement / pollution / biodiversité
2. Transition énergétique

Critères Sociétaux

1. Sécurité / délinquance
2. Education
3. Mobilité / transports
4. Santé
5. Accès au numérique
6. Culture / loisirs

- **16 thématiques ont été retenues pour identifier les fragilités des territoires autour des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux**

1. LES FRAGILITÉS PERÇUES PAR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

En préalable un périmètre d'écoute des chefs d'entreprises n'incluant pas les dirigeants des établissements de l'administration et les établissements de moins de 10 salariés.

5 021 938 entreprises en France,
toutes tailles, tous secteurs d'activité

Filtre de 10 salariés et plus
=

247 897 entreprises en France tous secteurs
d'activité incluant l'administration

Filtre de hors administration mais avec éducation et santé de 10 salariés et plus
=

Premier périmètre de l'Etude = 221.900 Entreprises en France de 10 salariés et plus

En base site

612 182 établissements /sites toutes tailles confondues

En base site de 10 salariés et +

332 577 établissements de 10 salariés plus dans les entreprises de 10 salariés et plus

Phare Entreprises a donc interrogé un échantillon représentatif des dirigeants des 332 577 établissements de 10 salariés qu'ils soient mono , sièges ou secondaires des 221 900 entreprises de 10 salariés et +

Un regard responsable des chefs d'entreprises sur les fragilités

- La perception des chefs d'entreprises et des dirigeants d'établissements inhérente aux fragilités de leurs territoires révèle des acteurs économiques soucieux de leurs responsabilités.

- Dans la hiérarchisation des thématiques pouvant révéler une fragilité, les dirigeants n'hésitent pas à décrire, en tout premier, une réalité assez tranchée « l'emploi ou la précarité » révélatrice d'un champ de préoccupations au plus près du vécu des citoyens de leur territoire.

- Ainsi, les trois premières fragilités perçues révèlent :
  - Pour la première citée *« emploi / chômage / insertion professionnelle » (5.6*) une vision claire de la situation des personnes en recherche d'emploi et de réinsertion professionnelle.
  - Par la seconde *« pauvreté précarité » (5.5*) une attention particulière aux conséquences de la première, révélant ainsi des situations vues et comprises pour les personnes en difficulté sur leur territoire.
  - De la troisième, un affaissement *« du niveau de vie et du pouvoir d'achat » (5.4)* de leurs concitoyens.

- Parmi les 13 thématiques restantes pour noter les fragilités, **cohabitent** des fragilités sous forme de deuxième liste notée au dessus de la moyenne à quasi égalité.
  - *Le développement économique (5.2) Le vieillissement l'intergénérationnel (5.2) , La mobilité (infrastructures transports) (5.1) Le lien social l'isolement(5.1) La transition énergétique (5.2) la sécurité (5.0) la santé (5.0) la diversité le handicap (5.0)*

- En léger retrait, une troisième série de fragilités légèrement moins perçues comme telles
  - *L'accès au numérique (4.8) , La culture les loisirs, (4.8) Le logement (4,9) L'éducation (4.8) L'environnement (4.8)*

- Si cette première hiérarchisation appelle une analyse plus approfondie sur les caractéristiques des entreprises ou sur les territoires concernés, elle révèle néanmoins un espace économique préoccupé par les difficultés des citoyens. A noter que quelques autres thématiques ont été citées spontanément comme *« la formation professionnelle, le tourisme, l'innovation, les lourdeurs administratives »*

Un regard pragmatique des chefs d'entreprises sur les fragilités, allant de l'espace vital économique au socle sociétal

- Pour illustrer la perception hiérarchisée des thématiques par les dirigeants de l'espace économique, il est permis aussi de les reclasser par quatre termes clés :
  - **Le vital, le dynamisme, les leviers du dynamisme et le socle sociétal**.

- Les premières fragilités sont associées à l'espace **« vital »** avec « la valeur travail » en tête rappelant la **juste place** de l'individu dans la société, en tant que personne participant ou non à l'activité économique, et en lien ou non avec la société
  - *« emploi / chômage / insertion professionnelle*
  - *« pauvreté /précarité*
  - *« niveau de vie et pouvoir d'achat »*
  - *« lien social l'isolement »*

- Les fragilités associées au **dynamisme** économique pouvant réduire les premières citées dans un espace sain et sécurisé
  - *« Le développement économique »*
  - *« Le vieillissement l'intergénérationnel »*
  - *« La santé » « la sécurité »*

- Les fragilités associés aux **leviers** possibles du dynamisme et du progrès économique
  - *« La mobilité (infrastructures transports) »*
  - *« La transition énergétique »*

- Les fragilités associées au **socle sociétal** apparaissent pour les dirigeants un peu plus éloignées de la responsabilité directe du territoire ; si fragilité il y a, elle est moins spécifiquement liée à leur territoire, et relève d'un enjeu plus global
  - *La culture les loisirs, le logement, l'éducation , l'environnement , La diversité le handicap*
  - A cet égard, l'environnement, pour exemple, enregistre une note assez faible face à l'actualité de l'année 2015 semblant indiquer que le territoire n'a pas de levier direct.

- La perception des dirigeants sur les fragilités suit une courbe selon leur propre capacité à les solutionner sur leur territoire .

Hiérarchisation des fragilités selon les dirigeants d'entreprise

Q19 – Y a-t-il des thématiques sur lesquelles votre territoire est plus ou moins fragile, ou plus ou moins performant ? Pourriez-vous nous indiquer par une note de 1 à 10 la perception que vous avez de la fragilité de votre territoire pour chacune des thématiques suivantes ? 1 signifiant que le critère n'est pas du tout une fragilité pour votre territoire ; 10 qu'il représente une fragilité très importante. Les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.

Base : Ensemble des Entreprises de 10 salaries et + 221 900

Fragilité - → Fragilité +

	Notes de 1 à 4	*Notes 5 et 6*	*Notes de 7 à 10*	*NSP*	Moyenne
L'emploi le chômage l'insertion professionnelle	28%	38%	34%	0%	5.6
La pauvreté la précarité	28%	40%	32%	0%	5.5
Le niveau de vie le pouvoir d'achat	28%	44%	28%	0%	5.4
Le développement économique	32%	42%	25%	1%	5.2
Le vieillissement/ l'intergénérationnel	31%	43%	24%	2%	5.2
La transition énergétique	24%	54%	21%	1%	5.2
La mobilité (infrastructures transports)	33%	43%	23%	1%	5.1
Le lien social l'isolement	30%	48%	21%	1%	5.1
La sécurité	36%	38%	26%	0%	5.0
La santé	35%	40%	24%	1%	5.0
La diversité le handicap	31%	50%	17%	2%	5.0
Le logement	35%	44%	19%	2%	4.9
L'accès au numérique (internet etc.)	41%	35%	23%	1%	4.8
La culture les loisirs	41%	37%	22%	0%	4.8
L'éducation	40%	40%	19%	1%	4.8
L'environnement	36%	46%	18%	0%	4.8

Selon l'intensité des fragilités repérées par les acteurs de l'espace économique, une réalité territoriale apparaît avec ses forces et ses faiblesses

- L'analyse selon les régions révèle des nuances, en plus ou en moins, sur certaines thématiques.

- Sans effacer la hiérarchisation proposée au niveau national par les dirigeants, Il est permis, à travers l'intensité de la perception des fragilités notées par l'acteur économique, d'identifier des spécificités territoriales dont certaines se révèlent d'actualité.
  - ***L'emploi, le chômage et l'insertion*** sont perçues comme des fragilités locales plus préoccupantes que la moyenne nationale en Auvergne et Rhône-Alpes et en PACA /Corse, alors que les dirigeants de l'Ile de France et la Bretagne sont moins sensibilisés.
  - ***La sécurité*** est un vrai enjeu pour la région Nord- Pas-de-Calais-Picardie ainsi que pour PACA /Corse.
  - ***Le développement économique*** est plus signalé par les dirigeants des régions d'Auvergne et Rhône-Alpes et en PACA/ Corse
  - ***Le vieillissement intergénérationnel*** préoccupe le Centre mais nettement moins l'Ile de France.
  - ***La mobilité transports*** est plus soulignée par Nord- Pas- de Calais-Picardie et PACA/Corse
  - ***La culture et les loisirs*** est plus signalée par Nord- Pas-de- Calais-Picardie mais n'apparaît pas un enjeu pour Poitou-Charentes Limousin Aquitaine
  - ***Le lien social et l'isolement*** est une fragilité à peine perçue par les Pays-de-la-Loire
  - ***La transition énergétique*** est plus signalée en Bretagne et dans la région Centre.
  - ***Le logement*** est une fragilité plus notée en PACA/Corse que dans toutes les autres régions.
  - ***L'environnement*** est plus souligné en Champagne-Ardenne Lorraine Alsace et dans le Centre.

- La perception de la fragilité est donc bien évolutive et dépendante du territoire pour l'acteur économique que cette perception soit une réalité (sécurité) ou provenant d'un esprit territorial.

Les fragilités perçues par les dirigeants selon leur territoire

Q19 – Y a-t-il des thématiques sur lesquelles votre territoire est plus ou moins fragile, ou plus ou moins performant ? Pourriez-vous nous indiquer par une note de 1 à 10 la perception que vous avez de la fragilité de votre territoire pour chacune des thématiques suivantes ? 1 signifiant que le critère n'est pas du tout une fragilité pour votre territoire ; 10 qu'il représente une fragilité très importante. Les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.

Base : Ensemble des Entreprises 221900

X% / Y% : Ecart significativement supérieur/inférieur à l'ensemble des entreprises

% Notes 7 à 10	Ensemble	Nord-Pas-de-Calais Picardie	Normandie	Ile-de-France	Champagne-Ardenne Lorraine Alsace	Bretagne	Pays-de-la-Loire	Centre	Bourgogne Franche-Comté	Poitou-Charentes Limousin Aquitaine	Auvergne Rhône-Alpes	Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon	Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse
L'emploi le chômage l'insertion professionnelle	34%	44%	36%	20%	40%	18%	37%	28%	49%	27%	53%	30%	47%
La pauvreté la précarité	32%	39%	37%	21%	28%	28%	29%	31%	37%	42%	43%	26%	37%
Le niveau de vie le pouvoir d'achat	28%	23%	29%	26%	23%	27%	26%	27%	32%	36%	35%	16%	31%
La Sécurité	26%	39%	21%	23%	33%	26%	10%	23%	19%	19%	26%	27%	38%
Le développement économique	25%	31%	19%	16%	36%	17%	14%	28%	28%	20%	37%	18%	36%
Le vieillissement l'intergénérationnel	24%	35%	26%	12%	27%	16%	15%	36%	28%	26%	34%	19%	31%
La santé	24%	32%	28%	20%	30%	24%	13%	23%	26%	20%	27%	25%	27%
La mobilité (infrastructures transports)	23%	43%	24%	16%	32%	15%	9%	18%	21%	11%	33%	18%	34%
L'accès au numérique (internet etc.)	23%	36%	26%	18%	25%	16%	13%	26%	29%	22%	24%	23%	26%
La culture les loisirs	22%	35%	30%	28%	23%	15%	10%	15%	23%	9%	24%	14%	22%
Le lien social l'isolement	21%	32%	27%	14%	28%	15%	5%	16%	33%	19%	26%	23%	23%
La transition énergétique	20%	16%	18%	25%	10%	37%	9%	32%	29%	13%	20%	17%	24%
Le logement	19%	15%	35%	15%	14%	25%	13%	20%	14%	18%	20%	21%	33%
L'éducation	19%	25%	23%	13%	22%	29%	16%	23%	17%	7%	25%	22%	24%
L'environnement	18%	14%	21%	19%	33%	16%	10%	29%	14%	9%	21%	17%	17%
La diversité le handicap	17%	26%	24%	18%	8%	18%	9%	8%	25%	9%	19%	19%	25%

Des dirigeants dans les grandes entreprises au cœur du dilemme croissance ou pauvreté / précarité

- C'est dans la tranche taille des entreprise de 500 à 999 salariés que les dirigeants des établissements, qu'ils soient uniques, sièges de multi ou secondaires, se signalent comme plus sensibilisés sur certaines fragilités.

- Ainsi, les dirigeants des établissements d'entreprises de 500 à 999 salariés perçoivent avec plus d'intensité que les autres :

  - ***La pauvreté, la précarité,*** devant l'emploi, le chômage et l'insertion
  - ***Le développement économique,***
  - ***Le vieillissement intergénérationnel (idem dans les 250 à 499 salariés et plus)***
  - ***Le lien social, l'isolement***
  - ***Le logement***
  - ***L'environnement***

- Ces entreprises, tous secteurs d'activité confondus, sont assurément les plus visées par les enjeux liés à la croissance et à l'incontournable développement économique pour pérenniser leur masse salariale.

- La remontée de ***la pauvreté et la précarité*** en tête des fragilités, semble signifier que ces dirigeants sont conscients du dilemme cruel qui peut leur être imposé.

- Ce sont les secteurs « *Education et Santé* » qui pointent, plus que les autres secteurs, les fragilités liées à la mobilité et au lien social et l'isolement.

Les fragilités prioritaires sur lesquelles les entreprises doivent se mobiliser … Un autre regard de l'acteur économique en pleine action

- A la question « *Parmi les thématiques évoquées, quelles sont selon vous les 3 fragilités prioritaires sur lesquelles les entreprises devraient se mobiliser sur votre territoire ?* »

- Dès que l'on reclasse les fragilités selon les priorités sur lesquelles les entreprises doivent agir, le dirigeant économique resitue les enjeux du développement économique de son entreprise sur son territoire.

- Ainsi, si la fragilité ***« emploi, chômage et insertion professionnelle »*** demeure la priorité N°1 pour 6 dirigeants sur 10, ***le développement économique de l'entreprise*** reprend la place N°2 (versus N° 5).

- Pour l'acteur économique, le dynamisme économique de « son entreprise », des entreprises du territoire, devient un défi face à la problématique de l'emploi/ pauvreté. Ce dynamisme devient alors porteur de solutions, d'autant plus s'il sait actionner prioritairement un de ses leviers « la mobilité » pour près d'un tiers des dirigeants.

- La fragilité *pauvreté / précarité* se détache légèrement du Top 3 celle-ci redevenant une des conséquences du manque de développement.

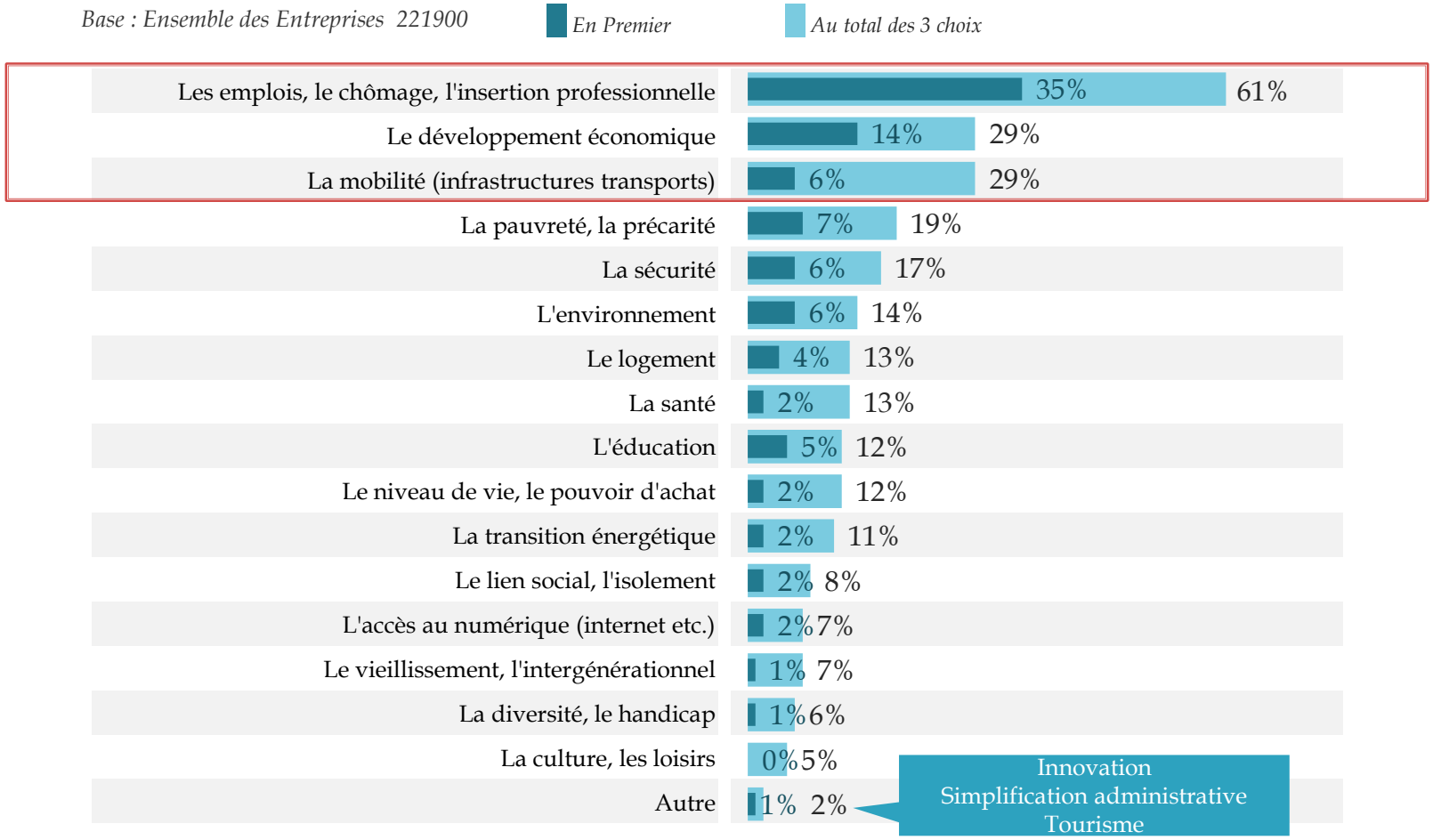
- L'environnement ne fait pas partie des 3 premières priorités sur lesquelles les entreprises peuvent se mobiliser en considérant le territoire que pour 2 dirigeants sur 10.

- Au stade de la notation des priorités, la Culture et les loisirs ne semblent pas être reconnus par les acteurs économiques comme une fragilité sur laquelle les entreprises doivent se mobiliser en priorité (*moins de 1% en premier, et 5% dans le top 3*).

Les fragilités prioritaires où doivent agir les entreprises selon les dirigeants : l'emploi, le développement économique et la mobilité

Q20 – Parmi les thématiques évoquées, quelles sont selon vous les 3 fragilités prioritaires sur lesquelles les entreprises devraient se mobiliser sur votre territoire ?

Base : Ensemble des Entreprises 221900



Les fragilités sur lesquelles les entreprises doivent se mobiliser en priorité selon leur territoire

- Les fragilités sur lesquelles les entreprises doivent se mobiliser signalent des disparités régionales plus ou moins accentuées.

- <u>Ainsi, toujours sans remettre en cause l'ordre des priorités au niveau national :</u>

  - Les dirigeants de la région Bourgogne Franche-Comté alertent sur la nécessité d'une mobilisation des entreprises avec plus d'intensité que les autres régions sur « ***l'emploi le chômage et l'insertion »***
  - « ***la mobilité »*** se signale plus en région PACA et Corse
  - Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon priorise plus ***« la sécurité »*** que les autres régions
  - ***« L'accès au numérique »*** est rappelé comme en enjeu de mobilisation dans les Pays de la Loire et le Centre
  - ***« La transition énergétique »*** sensibilise plus la Bretagne.

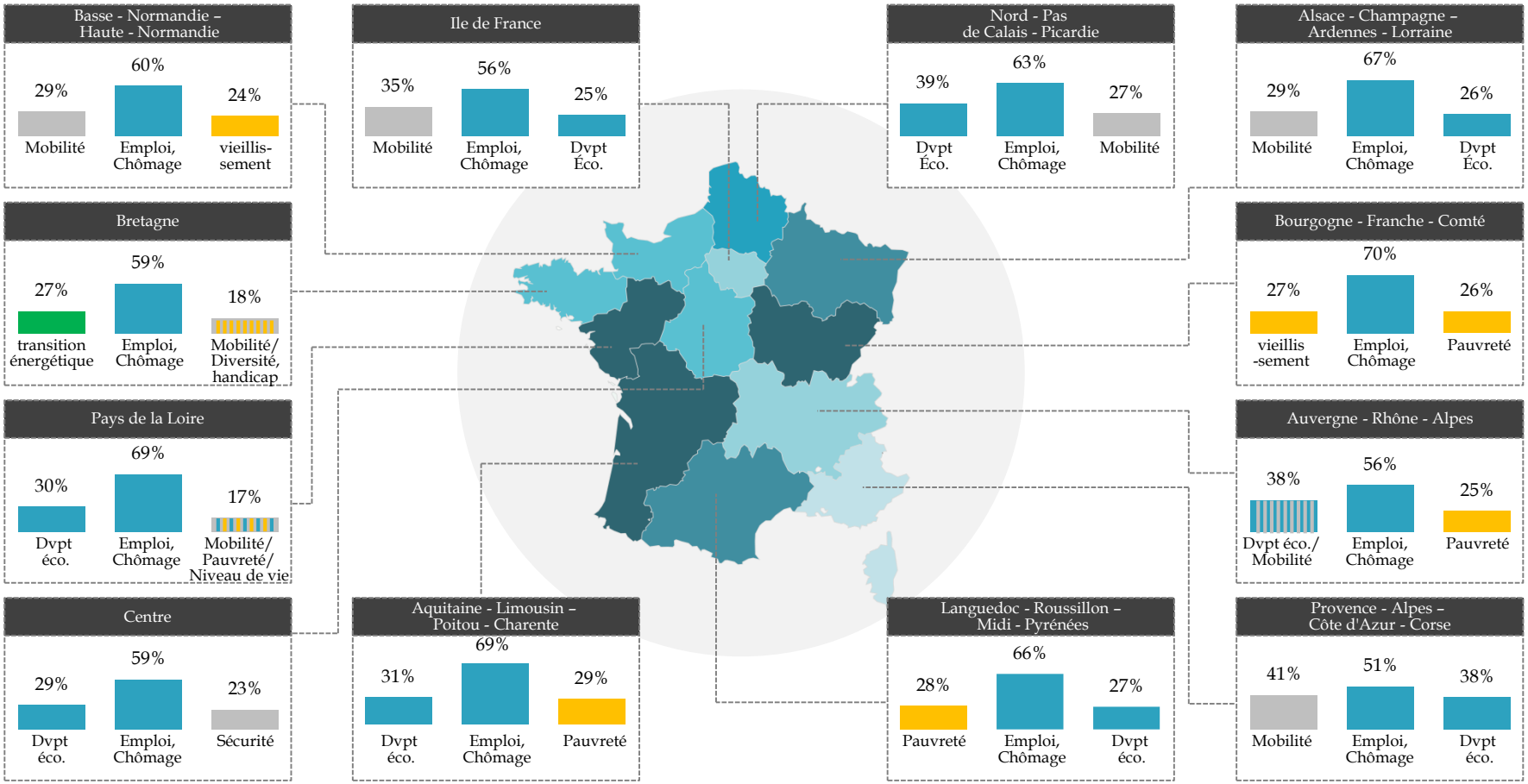
- Le Top 3 des fragilités sur lesquelles les entreprises doivent se mobiliser sur leur territoire se révèle, à quelques exceptions près, le même à travers les segments tailles, les activités et les périmètres d'intervention, sauf quelques changements à signaler comme :

  - Les PME de 250 à 499 salariés qui remontent ***« la sécurité »*** dans le top 3
  - Les entreprises 1.000 salariés et plus qui signalent ***« l'éducation »*** comme une des 3 fragilités prioritaires.
  - Le commerce qui alerte plus sur ***« la sécurité »***
  - ***Le lien social et l'isolement*** mieux signalés par les activités éducation et santé.

Les fragilités prioritaires pour mobiliser les entreprises du territoire

Q20 – Parmi les fragilités que vous avez identifiées, quelles sont selon vous les 3 fragilités prioritaires sur lesquels les entreprises devraient se mobiliser sur votre territoire ?

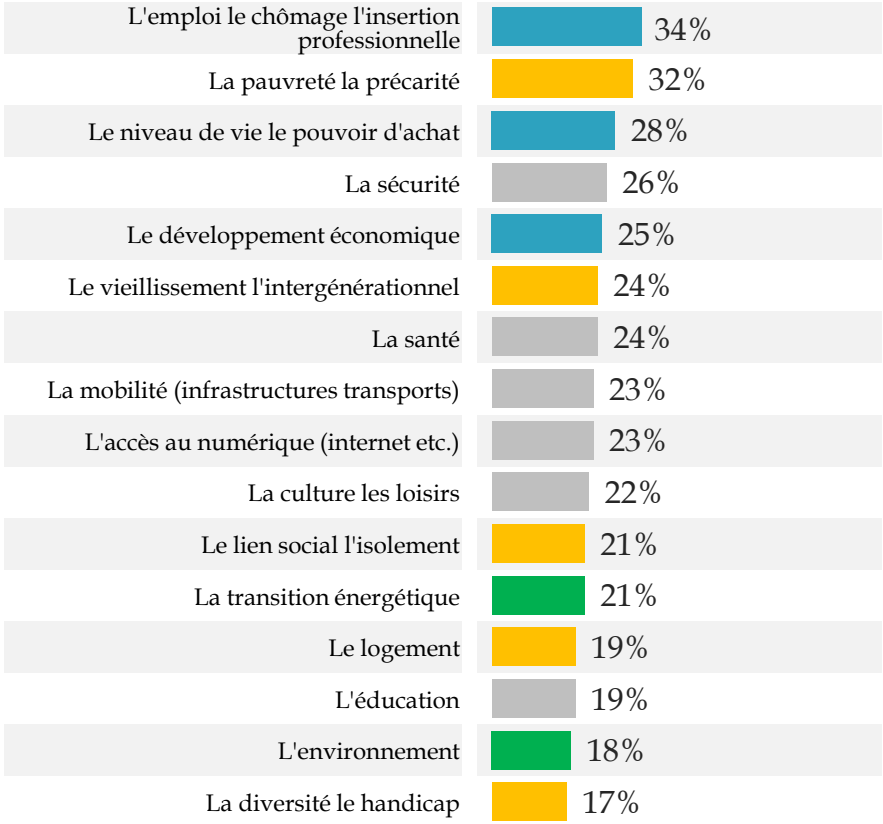
TOP3 PAR REGION - Base : Ensemble des Entreprises 221900-



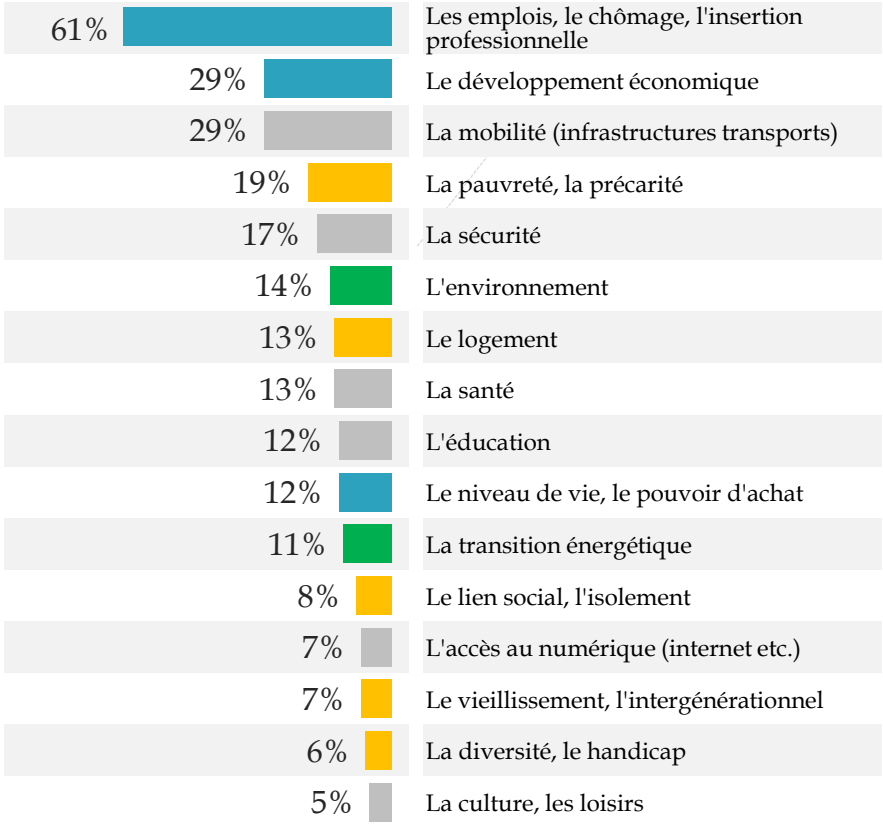
Bases : Nord-Pas-de-Calais Picardie : 16865 (8%) / Normandie : 10302 (5%) / Ile-de-France : 52908 (24%) / Champagne-Ardenne Lorraine Alsace : 17924 (8%) / Bretagne : 11065 (5%) / Pays-de-la-Loire : 13338 (6%) / Centre : 7648 (3%) / Bourgogne Franche-Comté : 9064 (4%) / Poitou-Charentes Limousin Aquitaine : 19521 (9%) / Auvergne Rhône-Alpes : 28798 (13%) / Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon : 17289 (8%) / Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse : 17180 (8%)

En guise de synthèse,
des priorités axées sur « la valeur travail » et le développement économique

Les grandes fragilités perçues sur le territoire
(%Note 7 à 10)



Les Fragilités prioritaires pour les entreprises
(%Une priorité – total des 3 choix)



Critères économiques | Critères Environnementaux | Critères Sociaux | Critères Sociétaux

« la valeur travail » et l'insertion professionnelle, une fragilité reconnue prioritaire sur laquelle les entreprises doivent agir par le développement économique et de nouveaux leviers

- Si l'on s'autorise à attribuer à un thème proposé la notion de **fragilité à partir d'une note de 7 sur 10** , il apparaît que 7 dirigeants sur 10, voire 8 sur 10, sont très nuancés quant à la reconnaissance de grande fragilité pouvant être du ressort territorial selon les thématiques proposées*

- Ainsi, à peine plus d'un tiers de dirigeants ont noté entre 7 à 10 les deux premières thématiques
  - ***« Emploi, chômage / insertion professionnelle*** » et ***« Pauvreté / précarité »***

- Dans leTop3 des priorités sur lesquelles les entreprise doivent se mobiliser « la valeur travail » se signale clairement comme un enjeu fort pour les dirigeants d'entreprises et dans tous les territoires.

- La mobilisation des entreprises doit alors trouver ses repères dans le développement économique dont le dynamisme peut être soutenu par la reconnaissance de nouveaux leviers.*(ex. mobilité*)

**Il était permis aux dirigeants de citer d'autres thématiques pour illustrer les fragilités de leurs territoires. Mais excepté une volonté de renforcer la fragilité N°1 , les fragilités évoquées spontanément (comme lourdeurs administratives, innovation, ou tourisme) ne l'ont pas été de manière suffisamment significative pour être intégrées dans la liste.*

2. LES RELATIONS PARTENARIALES ENTRE LES ENTREPRISES ET LES STRUCTURES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les relations partenariales des entreprises avec les structures d'intérêt général : rappel du mode d'observation dans l'étude

- Sur le périmètre des entreprises de 10 salariés et plus soit 221 900 Entreprises (*hors administration*) **deux catégories d'entreprises méritent d'être identifiées** dès que l'on évoque la possibilité de relations partenariales et surtout dès que l'on pense « territoires ».

- A- Les entreprises dites **uniques :**
  - **68 %** des entreprises de 10 salariés et plus sont des entreprises mono établissement.
    - Ces entreprises n'ont qu'un seul site et sont limitées à un seul territoire.
    - Elles représentent 45% des établissements de 10 salariés et plus en France.

- B- Les entreprises à caractère **multi-établissements** (Le siège et ses filiales)
  - **32%** des entreprises de 10 salariés et plus sont des entreprises comportant plusieurs établissements.
    - Ces entreprises à caractère multi-établissements peuvent être dispersées dans plusieurs régions.
    - Leurs établissements sièges et filiales pèsent pour 55 % des établissements.

- Au niveau des territoires eux-mêmes cette donne est importante car, selon le taux de répartition d'un type d'entreprise sur une région donnée, les décisions en matière de relations partenariales peuvent dépendre du siège d'une entreprise située sur un autre territoire.

- En revanche au niveau du cadrage des partenariats eux-mêmes, c'est au niveau des établissements qu'ils ont été calculés pour autoriser une estimation la plus réaliste permise sur les territoires.

Les relations partenariales des entreprises de 10 salariés et plus avec les structures d'intérêt général pour faire face aux fragilités

- Sur le périmètre des Entreprises de 10 salariés et plus (*hors administration*), la question des relations partenariales a été posée au niveau des établissements comme suit :

  - *Votre établissement mène-t-il des partenariats avec des structures d'intérêt général (associations d'intérêt général, fondations, entreprises d'insertion) ?*

    1. *Oui nous avons mis en place des relations partenariales*
    2. *Non nous n'avons pas mis en place de relations partenariales mais nous avons l'intention d'en développer dans les deux prochaines années*
    3. *Nous n'avons pas mis en place de relations et n'avons pas l'intention d'en développer*

  - *La même question avait été posée en 2011 dans le cadre du programme ARPEA mais sur un périmètre plus large d'entreprises (les entreprises de 1 salarié et plus) .*
  - *Aussi est-il recommandé de suivre les évolutions inscrites dans ce rapport et ayant rapporté les résultats de Entreprise et Territoires à périmètre constant.*

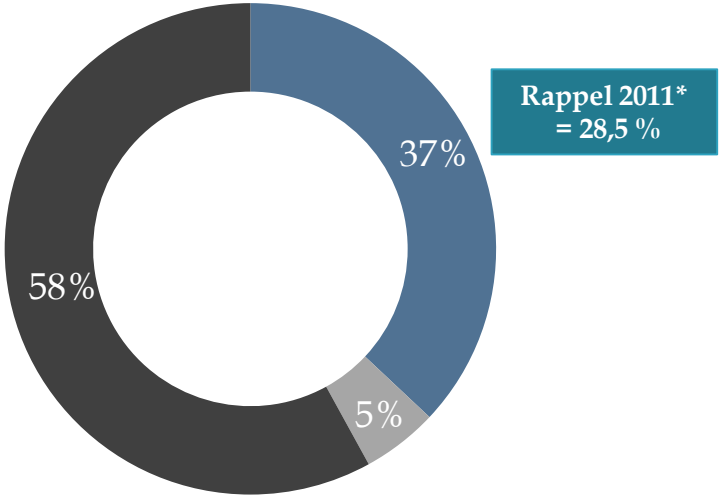
- **En 2015, le taux des entreprises de 10 salariés et plus ayant des partenariats est de :**

37 %

Taux de partenariats des entreprises de 10 salariés et plus avec des structures d'intérêt général

Q7 – Votre établissement mène-t-il des partenariats avec des structures d'intérêt général (associations d'intérêt général, fondations, entreprises d'insertion) ?

*Base : Ensemble des **Entreprises et de leurs établissements** de 10 salariés et + 221900*



- Oui nous avons mis en place des relations partenariales
- Nous n'avons pas mis en place de relations partenariales mais nous avons l'intention d'en développer dans les 2 prochaines années.
- Non, nous n'avons pas mis en place de relations et n'avons pas l'intention d'en mettre en place

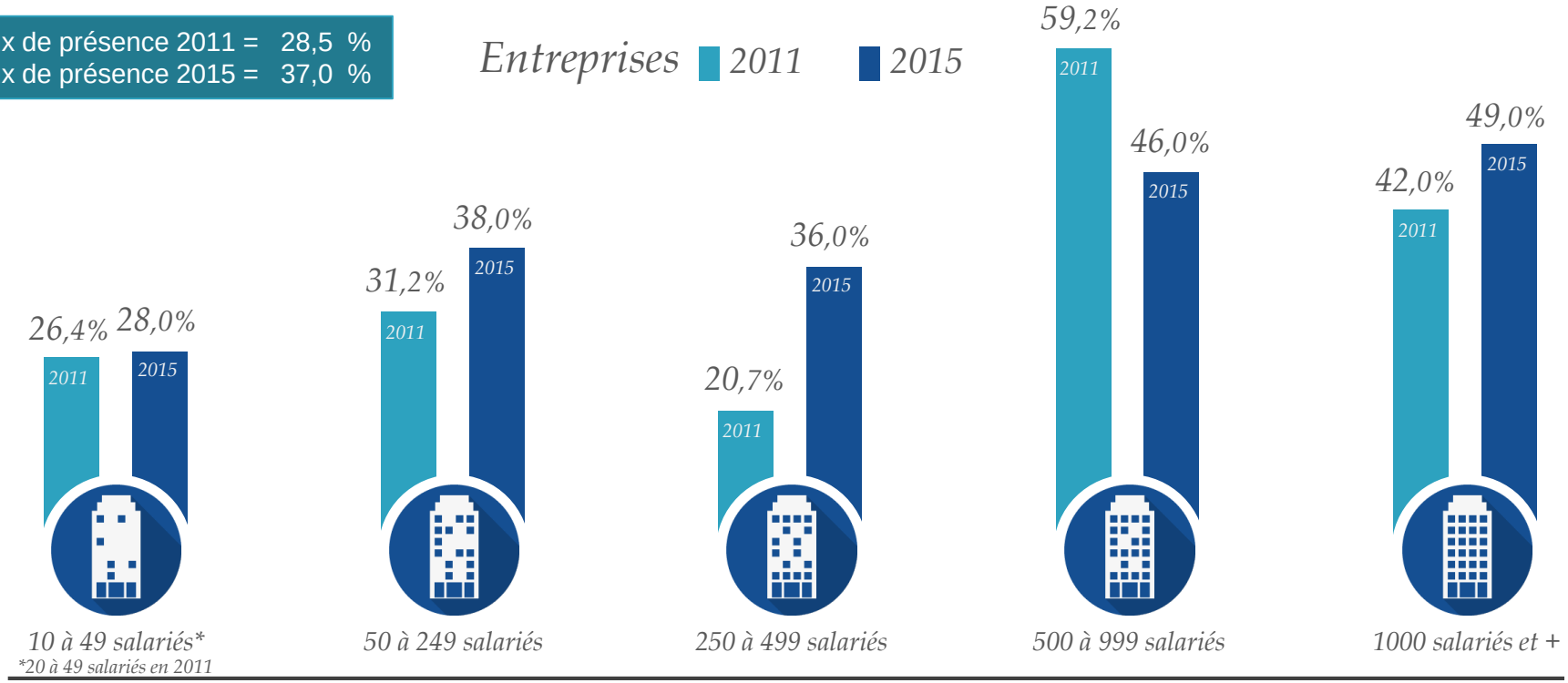
- **37 % des entreprises de 10 salaries et +** déclarent avoir mis en place des relations partenariales avec des structures d'intérêt général soit **89 000 entreprises**
- Ce taux révèle une évolution générale de près de **9 points à périmètre constant** depuis la première étude conduite en **2011** (**cf ARPEA-Entreprises&Territoires*).
- Notons qu'en 2015, seulement **5 %** des entreprises n'ayant pas mis en place de partenariats **déclarent avoir l'intention d'en développer** dans les deux prochaines années alors que les prévisions 2011 étaient beaucoup plus marquées.
- Pour mieux situer les écarts enregistrés ces dernières années, **l'évolution du taux de présence des partenariats mérite d'être observée selon la tranche taille salariale** des entreprises.

Part des entreprises de 10 salariés mono et multi- établissements ayant mis en place au moins un partenariat avec une structure d'intérêt général.

- Evolutions depuis 2011 –

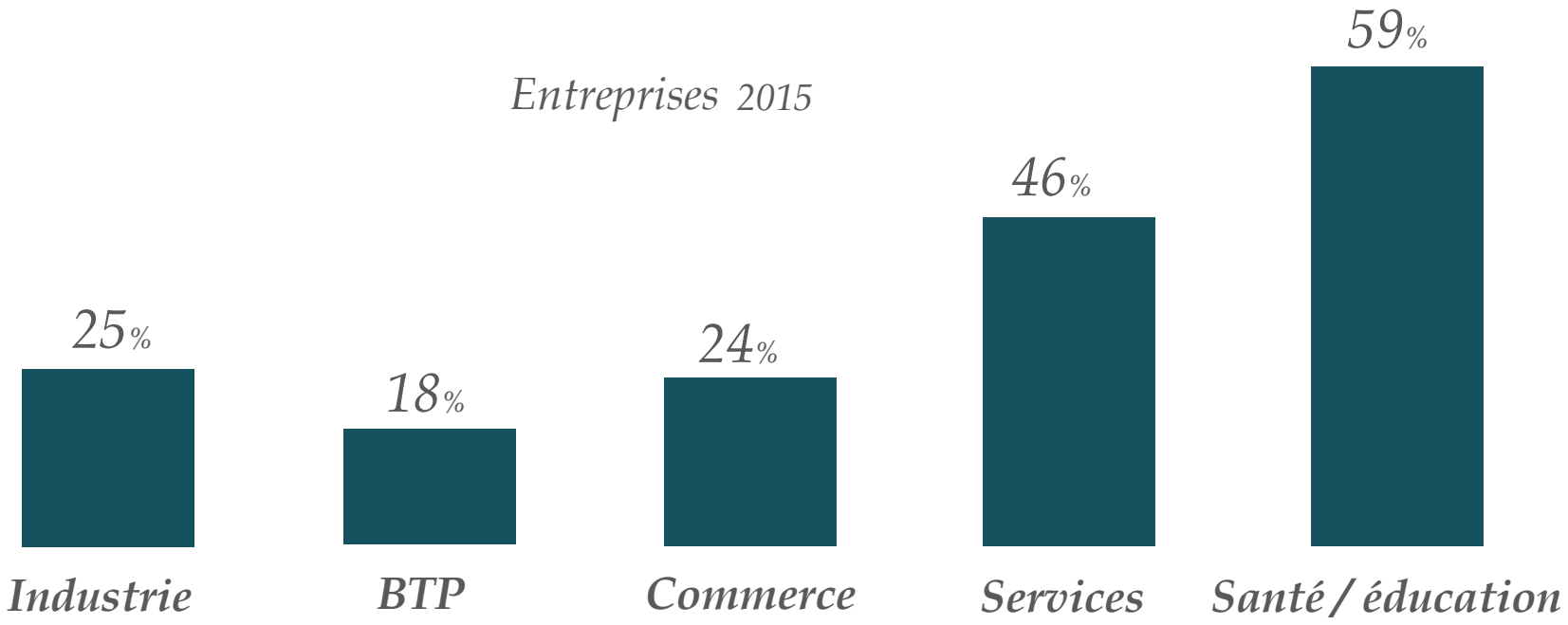
- En termes d'évolution depuis 2011, notons :
  - Une très légère évolution pour les entreprises de 10 à 49 salariés (1 point)
    (Attention, pour cette tranche nous ne sommes pas sur la même tranche salariale : intégration des entreprises de 10 à 19 salariés versus 20 à 49 salariés en 2011)
  - Une évolution plus marquée dans les segments de 50 à 249 salariés (+7 points) et surtout dans celui des entreprises de 250 à 499 salariés (+ 16 points).
  - En revanche la tranche salariale juste au dessus les entreprises de 500 à 999 salariés un recul est enregistré (- 13 points).
  - Les entreprises de 1.000 salariés et plus ont quant à elles évolué de + 7 points.

Taux de présence 2011 = 28,5 %
Taux de présence 2015 = 37,0 %



Part des entreprises de 10 salariés ayant mis en place au moins un partenariat avec une structure d'intérêt général selon leur secteur d'activité.

- L'analyse selon les secteurs d'activités révèle des taux de présence variables mais cohérents avec les constats déjà formulés en 2011.
- Un secteur des services plus actif que les autres activités surtout si l 'appartenance s'associe à un service public.
- Un secteur du BTP en retrait.



Un taux de présence des partenariats variable selon les régions mais une disparité à relativiser selon les univers en présence.

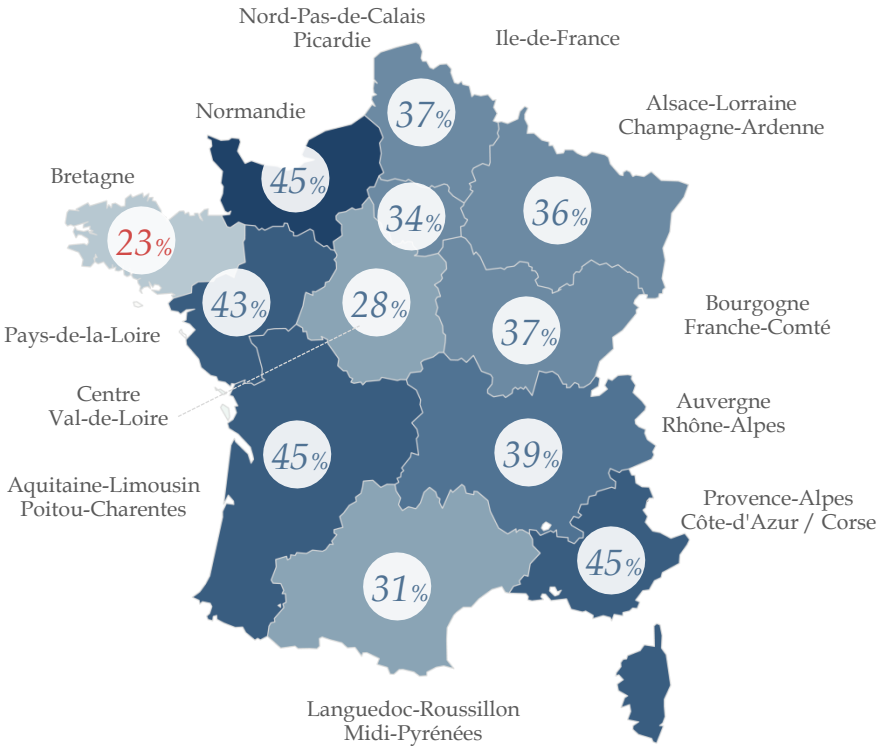
Q7 – Votre établissement mène-t-il des partenariats avec des structures d'intérêt général (associations d'intérêt général, fondations, entreprises d'insertion) ?

- Sur l'ensemble des entreprises de 10 salariés et plus (*hors administration*) le taux de présence des partenariats est estimé à 37 % France entière.

- Ce taux enregistre des **écarts selon les régions allant de 23 % à 45%** (*intervalle de confiance pouvant nuancer ce taux à plus ou moins 3 à 4 points selon cette segmentation en base entreprises et leurs établissements).*

- Ainsi que nous venons de le constater avec les activités et les tailles, les taux de présence des relations partenariales par région peuvent être significatifs des entreprises qui constituent leur territoire, soit en qualité d'entreprises de mono établissements, soit en qualité d'entreprises multi sites.

- *Le lecteur veillera également à relativiser certains taux en tenant compte de l'intervalle de confiance plus important dans certaines régions lié à l'univers lui-même en termes de tailles d'entreprises représentées.*

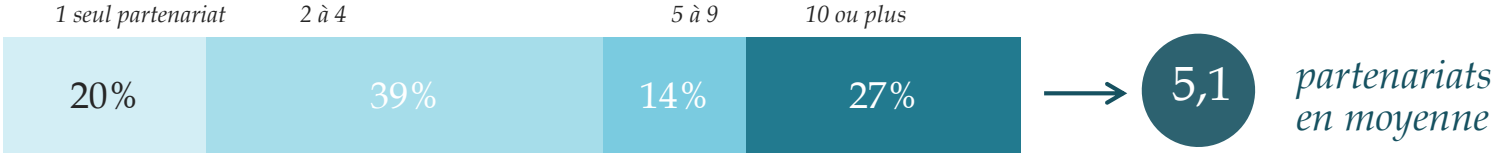


% Oui – X% / Y% : résultat significativement supérieur/inférieur à l'ensemble

Des entreprises qui nouent des relations avec plusieurs structures d'intérêt général

Q9 – Combien de partenariats votre établissement mène t'il ?

- Les entreprises qui s'engagent dans des relations partenariales avec des structures d'intérêt général n'hésitent pas à cumuler les partenariats.
- Les entreprises à caractère multi établissements, et principalement le sièges d'entreprises multi établissements enregistrent plus de partenariats que les entreprises n'ayant qu'un établissement.
- Au total dans les 133 172 établissements de 10 salariés et plus (89 000 entreprises de 10 et +) se nouent **674 100** partenariats.



Nombre moyen de partenariats en fonction du type de l'établissement

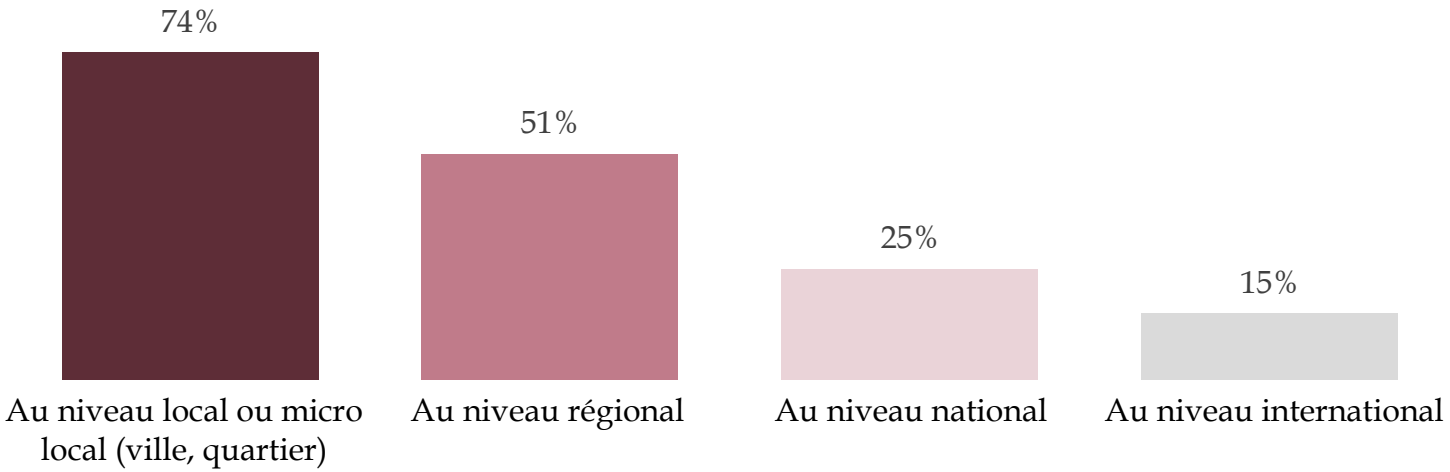
Un total de 674 100 partenariats en France

Base : Entreprises et leurs établissements de 10 salariés et + menant des partenariats = 133 172

Une dimension territoriale des partenariats structurante

Q15 - A quel niveau territorial travaillez-vous avec vos partenaires ? *Plusieurs réponses possibles*

- La pratique multi-partenariale avec plusieurs structures d'intérêt général permet de mieux situer pourquoi les entreprises peuvent nouer des partenariats ayant un impact à plusieurs niveaux.
- Il est intéressant de noter l'intérêt des grandes entreprises pour des partenariats à audience régionale même si l'entreprise travaille sur le périmètre international.



Au niveau local ou micro local (ville, quartier)	Au niveau régional	Au niveau national	Au niveau international
Multi sites: 62% Intervention locale : 94% 250-499 sal: 59%	Secteur Industrie/BTP : 78% Intervention Régionale : 89% Intervention Internationale : 69% 500 sal et + : 63%	Intervention Internationale : 45% 500 sal et + : 32%	Secteur Santé/Educ : 25% Intervention Internationale : 36% 500 sal et + : 21%

Base : Entreprises menant des partenariats

Aucune différence significative en fonction des régions

Objectifs des entreprises qui nouent des partenariats

- La question sur les objectifs qui guident les des entreprises à mettre en place des partenariats a été posée en assisté pour chaque objectif afin de bien situer les écarts enregistrés.

- Le **premier objectif** cité demeure, comme en 2011 :

1

L'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise
- ***(52 % tout à fait d'accord et 94% tout à fait d'accord + plutôt d'accord)***

- Néanmoins, les taux obtenus par les autres objectifs sont assez rapprochés, voire, le même score de dirigeants « tout fait d'accord » permet un classement de 2 « troisième » objectifs.

2

Favoriser l'ancrage territorial
de l'entreprise

46% tout à fait d'accord
*et **84** % tout à fait d'accord*
+plutôt d'accord

3

Améliorer la performance opérationnelle
de l'entreprise

43% tout à fait d'accord
*et **86** % tout à fait d'accord*
+plutôt d'accord

3°

Etre source d'innovation
pour l'entreprise

***43%** tout à fait d'accord*
*et **81** % tout à fait d'accord*
+plutôt d'accord

- Les entreprises de 500 salariés et plus privilégient l'objectif d'une relation partenariale qui serait une « source d'innovation pour leur entreprise » ***(92%)***
- L'objectif de fédérer et mobiliser les collaborateurs (*42% de tout à fait d'accord*) est moins marqué qu'en 2011, au profit d'objectifs plus en lien direct avec la performance de l'entreprise

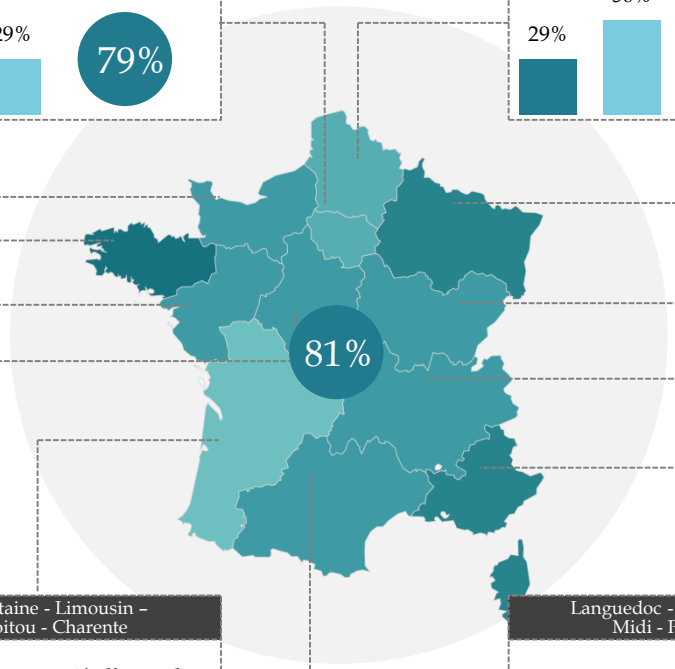
Focus sur l'objectif de relations partenariales somme source d'innovation pour les entreprises

Q12 – Pour chacune des propositions suivantes, diriez-vous qu'elle représente un objectif pour votre établissement en matière de partenariat ? « Etre source d'innovation pour l'entreprise »

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

Tout à fait d'accord — *Plutôt d'accord*

Zone	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	% d'accord
Basse - Normandie – Haute - Normandie	57%	24%	81%
Ile de France	50%	29%	79%
Nord - Pas de Calais - Picardie	29%	50%	79%
Alsace - Champagne – Ardennes - Lorraine	46%	43%	89%
Bretagne	55%	41%	96%
Bourgogne - Franche - Comté	29%	53%	82%
Pays de la Loire	36%	45%	80%
Auvergne - Rhône - Alpes	39%	40%	80%
Centre	53%	24%	77%
Aquitaine - Limousin – Poitou - Charente	36%	29%	65%
Languedoc - Roussillon – Midi - Pyrénées	39%	40%	79%
Provence - Alpes – Côte d'Azur - Corse	39%	52%	91%

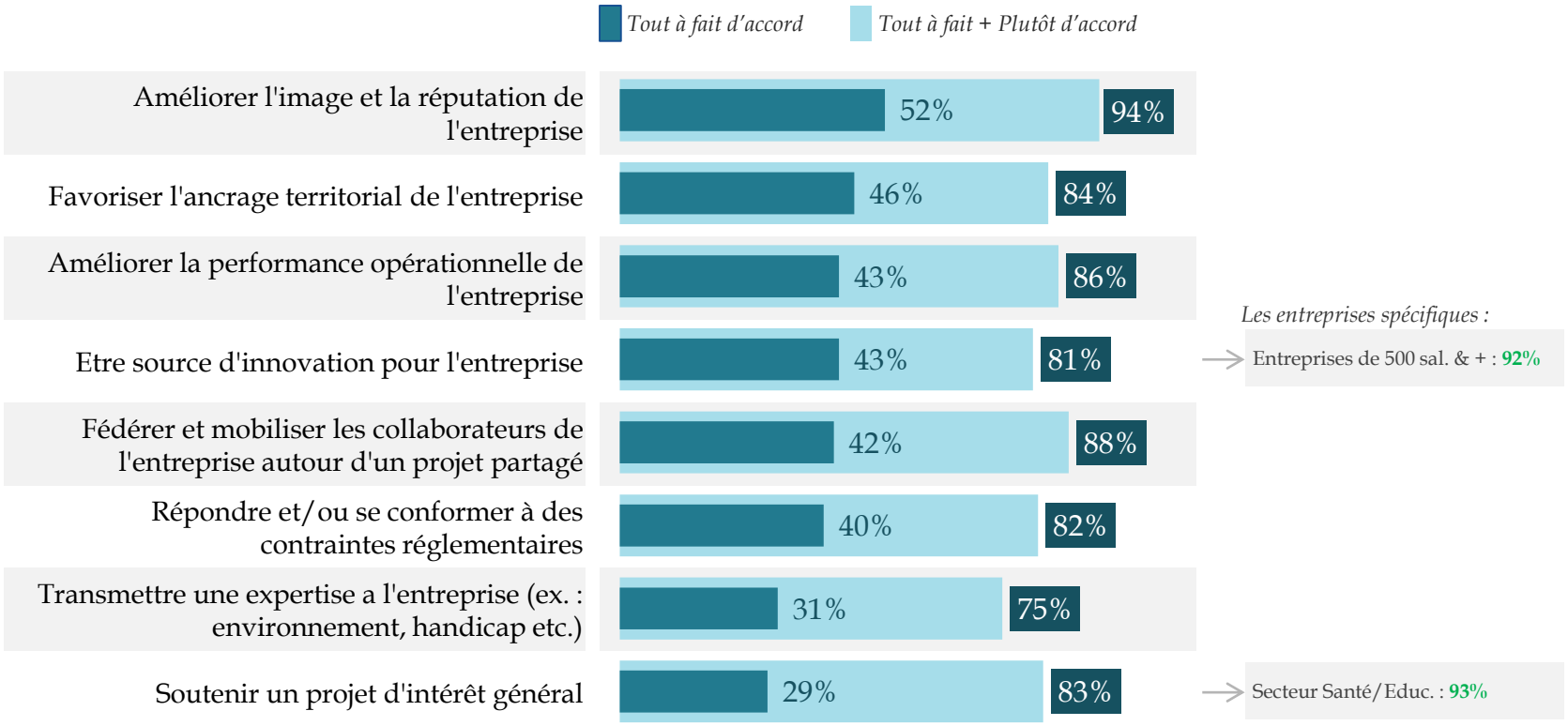


Bases : Nord-Pas-de-Calais Picardie : 11105 (8%) / Normandie : 8050 (6%) / Ile-de-France : 25431 (19%) / Champagne-Ardenne Lorraine Alsace : 10083 (8%) / Bretagne : 4563 (3%) / Pays-de-la-Loire : 8285 (6%) / Centre : 3844 (3%) / Bourgogne Franche-Comté : 5384 (4%) / Poitou-Charentes Limousin Aquitaine : 13227 (10%) / Auvergne Rhône-Alpes : 20772 (16%) / Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon : 8865 (7%) / Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse : 13562 (10%)

Objectifs des entreprises en matière de partenariat

Q12 – Pour chacune des propositions suivantes, diriez-vous qu'elle représente un objectif pour votre établissement en matière de partenariat ?

Base : Entreprises de 10 salariés et plus menant des partenariats



Aucune différence significative en fonction des régions

Des domaines qui confirment les prévisions annoncées en 2011 en termes de priorités

- En 2011, dans leurs intentions de partenariats pour les années à venir, les entreprises évoquaient des partenariats plus orientés vers des structures d'intérêt général travaillant dans le domaine de ***l'insertion professionnelle.***

- Les résultats 2015 révèlent que c'est bien ce domaine qui a été privilégié par les entreprises dans leur évolution sur cinq années.

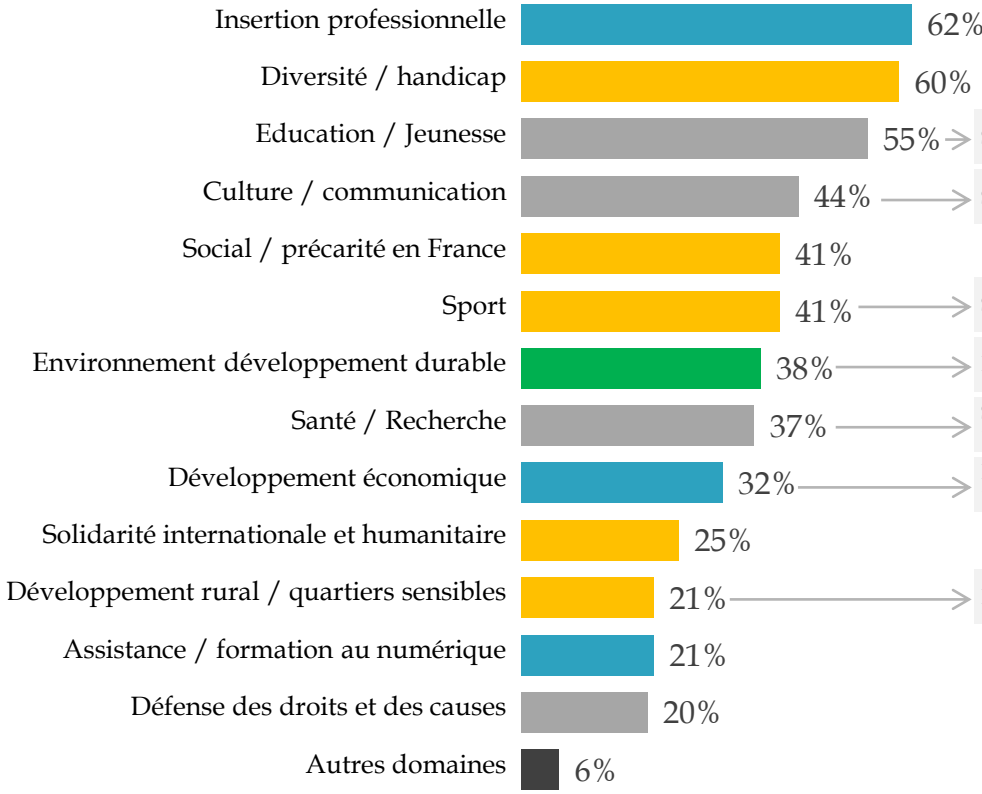
- Cette orientation est de surcroît en très grande cohérence avec la fragilité prioritaire du territoire signalée par les dirigeants. *(emploi, chômage, insertion professionnelle)*

- Malgré la pratique multi-partenariale, si cette orientation a pu affaiblir certains domaines, l'analyse selon l'activité et la taille de l'entreprise révèle que les entreprises sont peut-être plus réfléchies dans leurs choix face à la diversité des domaines soutenus par les associations.

Une pratique multi-partenariats = plusieurs domaines couverts

Q10 - Dans quels domaines, votre établissement/entreprise a-t-il mis en œuvre des partenariats avec des associations ?

- Rappelons qu'une même entreprise peut mener plusieurs partenariats et donc nouer des relations dans des domaines différents.



Les entreprises spécifiques :

- Secteur Santé/Educ: **69%**
- Secteur Santé/Educ: **63%**/ Commerce: **25%**/ Industrie-BTP: **23%** / 250-499 sal.: **25%**
- Secteur Commerce: **59%** / Services: **27%**
- Périmètre international : **53%** / 10-49 sal.: **24%**
- Secteur Santé/Educ: **56%** / 1000 sal.+ : **54%**
  10-49 sal.: **21%** / 50-249 sal.: **26%** / Industrie-BTP: **16%** / Auvergne Rhône-Alpes: **20%**
- Périmètre international : **47%** / 1000 sal.+ : **48%** / Multi-sites : **44%**
  10-49 sal.: **12%** / Site unique+siège: **22%**
- Multi-sites : **11%**

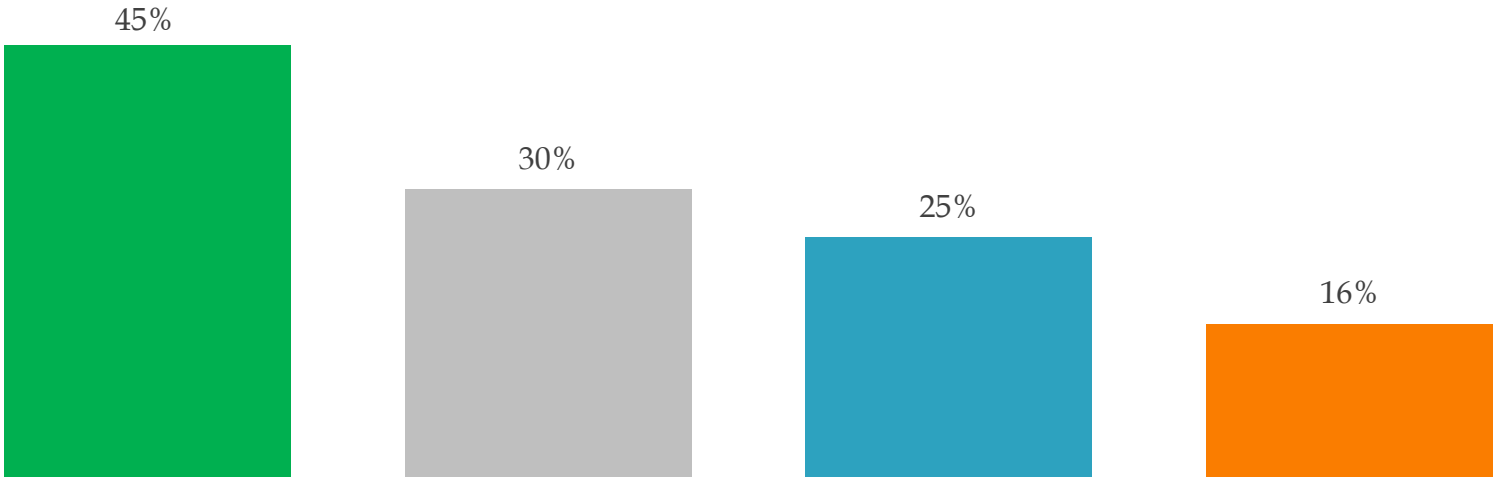
*% Oui – **X%** / **Y%** : résultat significativement supérieur/inférieur à l'ensemble*

Base : Entreprises et leurs établissements de 10 salariés et + menant des partenariats = 133 172

Les types de partenariats conduits par les entreprises de 10 salariés et plus

Q11 - Je vais vous citer quatre types de partenariats qui peuvent être conduits, pour chacun pourriez- vous me dire si votre entreprise pratique ce partenariat ou non … :

- Près de 45 % des entreprises ayant des partenariats utilisent le savoir d'une association pour faire évoluer les pratiques responsables et un tiers des entreprises pratiquent le Mécénat.
- En comparaison, la coopération économique et l'innovation sociétale sont encore des types de partenariats en émergence (2 entreprises sur 10)
- Signalons, qu'il s'agit bien d'un taux de présence des types de partenariats.



Pratiques responsables
utilisation des savoir-faire de l'association pour faire évoluer les pratiques de l'entreprise et/ou développement d'achats responsables auprès de structures sociales ou environnementales (ex. : l'intervention d'une association spécialisée dans le handicap).

Mécénat
soutien de l'entreprise à un projet d'intérêt général par un apport financier, de compétences et/ou en nature (ex. : une subvention pour un projet de solidarité).

Coopération Economique
élaboration d'un produit commun avec l'association et/ou participation de l'un des partenaires à l'offre de l'autre (ex. : réponse commune à un appel d'offre).

Innovation sociétale
implication de l'entreprise à l'amorçage et/ou au changement d'échelle d'un projet d'innovation sociétale (Ex. / participation à la recherche dans un projet en matière de santé).

Aucune différence significative en fonction des régions

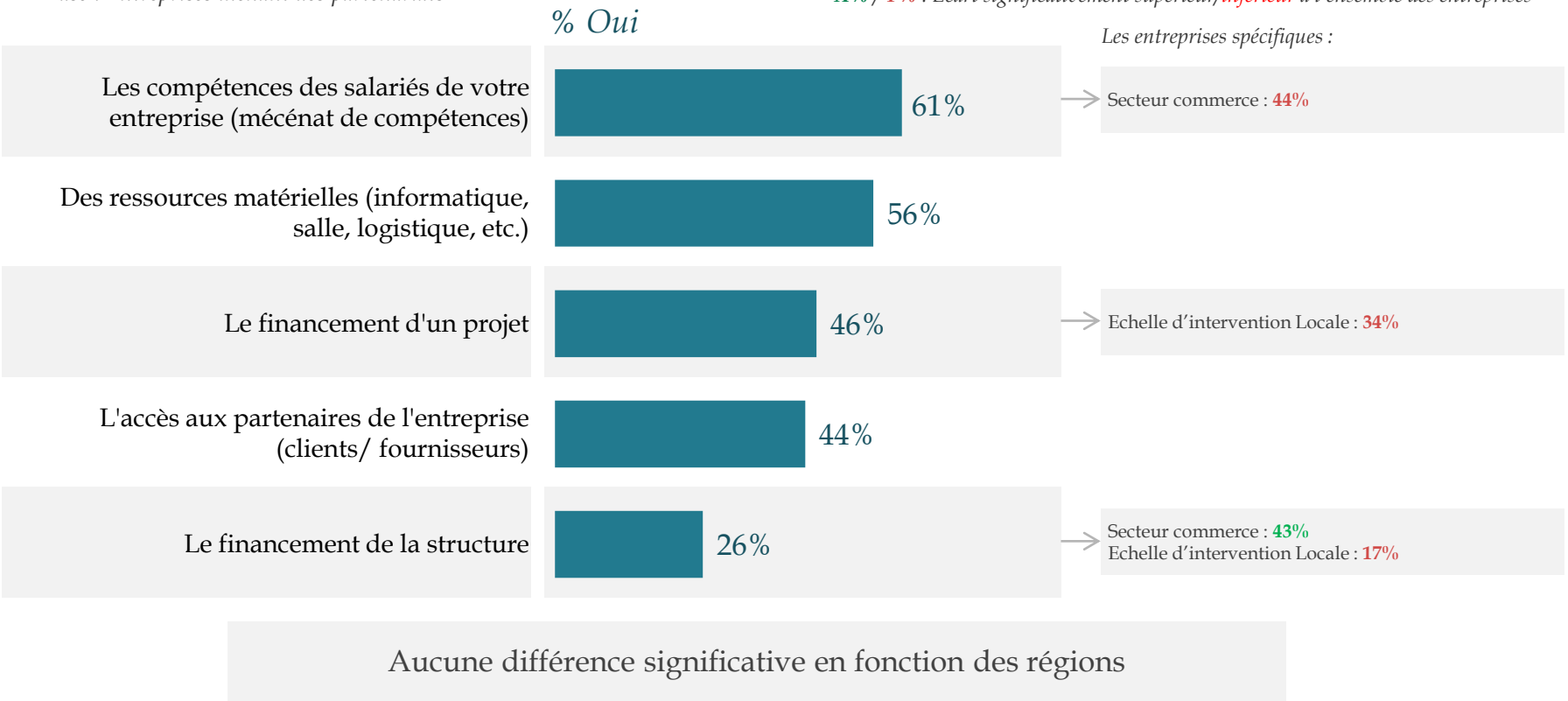
Moyens mis à disposition

Q13 – D'une manière générale, quels sont les moyens que votre établissement met à la disposition de ses partenaires associatifs

- Près des deux tiers des entreprises ayant des partenariats mettent à disposition de leurs partenaires les compétences de leurs collaborateurs … mais aussi des ressources matérielles (dans 6 cas sur 10).
- Le financement d'un projet est plus difficile si l'entreprise n'intervient que localement.

Base : Entreprises menant des partenariats

X% / Y% : Ecart significativement supérieur/inférieur à l'ensemble des entreprises



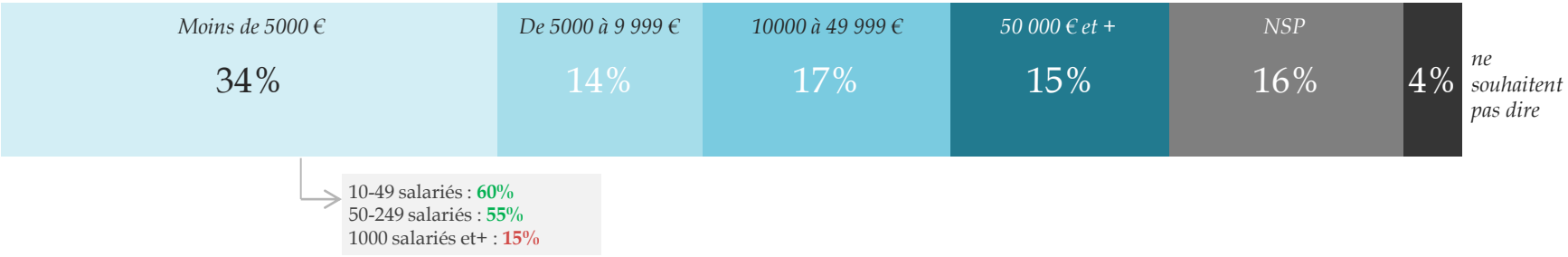
Aucune différence significative en fonction des régions

Budget consacré aux partenariats

Q14 – Quel est le budget de votre établissement consacré aux partenariats ?

- La moitié des entreprises ayant des partenariats consacrent moins de 10 000€ à leurs partenaires.
- Très logiquement ce sont les plus petites entreprises qui octroient les budgets les moins élevés aux partenariats.
- Près de 20 % des répondants ne se sont pas prononcés sur leur budget

Base : Entreprises menant des partenariats



3. RESPONSABILITES ET SUIVI DES PARTENARIATS.

Les Directions et les responsables en charge du suivi des partenariats avec les associations et les structures d'intérêt général

- Sans surprise, en raison du poids des entreprises de 10 à 49 salariés dans l'univers, mais aussi du poids de leur type « mono établissements », **la direction générale arrive en première position pour 7 entreprises sur 10**.

- En revanche, dès que l'entreprise est à caractère multi établissements, la direction semble déléguer à d'autres directions :

  - Ainsi les entreprises de 1.000 salariés et + sauront déléguer auprès de la Direction des Ressources Humaines surtout si elles appartiennent au secteur de l'industrie et du BTP.

  - Le Directeur de la communication sera également en charge à quasi égalité avec les ressources humaines dans ces grandes entreprises.

  - Passés les 500 salariés, une Direction RSE / Développement durable peut être mobilisée si elle existe dans 2 entreprises sur 10.

  - Ce sont les entreprises de 50 à 249 salariés qui sont en net retrait sur une délégation possible vis-à-vis d'une direction de la communication ou d'une direction RSE en raison du fait que celles-ci ne sont probablement pas présentes dans l'entreprise.

La (ou les) Directions en charge des relations partenariales

Q17 – Quelle(s) direction(s) au sein de votre établissement est/sont en charge des partenariats avec les associations ?

Base : Entreprises menant des partenariats) – Plusieurs réponses possibles

X% / Y% : Ecart significativement supérieur/inférieur à l'ensemble des entreprises

		Les entreprises spécifiques :
La Direction Générale	69%	Multi-sites : 58%
La Direction des Ressources Humaines	22%	Entreprises de 1000 sal. Et +: 34% Secteur Industrie/BTP: 51%
La Direction de la Communication	21%	Entreprises de 1000 sal. Et +: 48% Entreprises de 50 à 249 sal. : 9%
La Direction RSE / Développement Durable	13%	Entreprises de 500 sal. & + : 19% Intervention Nationale: 35% Entreprises de 50 à 249 sal. : 2%
La Fondation d'Entreprise	6%	
Adjoint au directeur / gestionnaires de comptes / DAF	3%	
Direction formation / information apprentissage	2%	
Direction opérationnelle / commercial / qualité / logistique	2%	
Aucune en particulier autre	10%	Intervention Locale : 20% Entreprises de 50 à 249 sal. : 20%

Aucune différence significative en fonction des régions

Des partenaires issus très souvent du tissu associatif local

- Sans surprise, en raison du poids des entreprises de 10 à 49 salariés dans l'univers, les partenaires sont issus d'organisations locales pour près des trois quarts des entreprises … et dans une moindre mesure, la moitié des entreprises qui mènent des partenariats ont des partenaires régionaux.

- Quelques disparités émergent selon les secteurs d'activité et logiquement le périmètre d'intervention des entreprises :

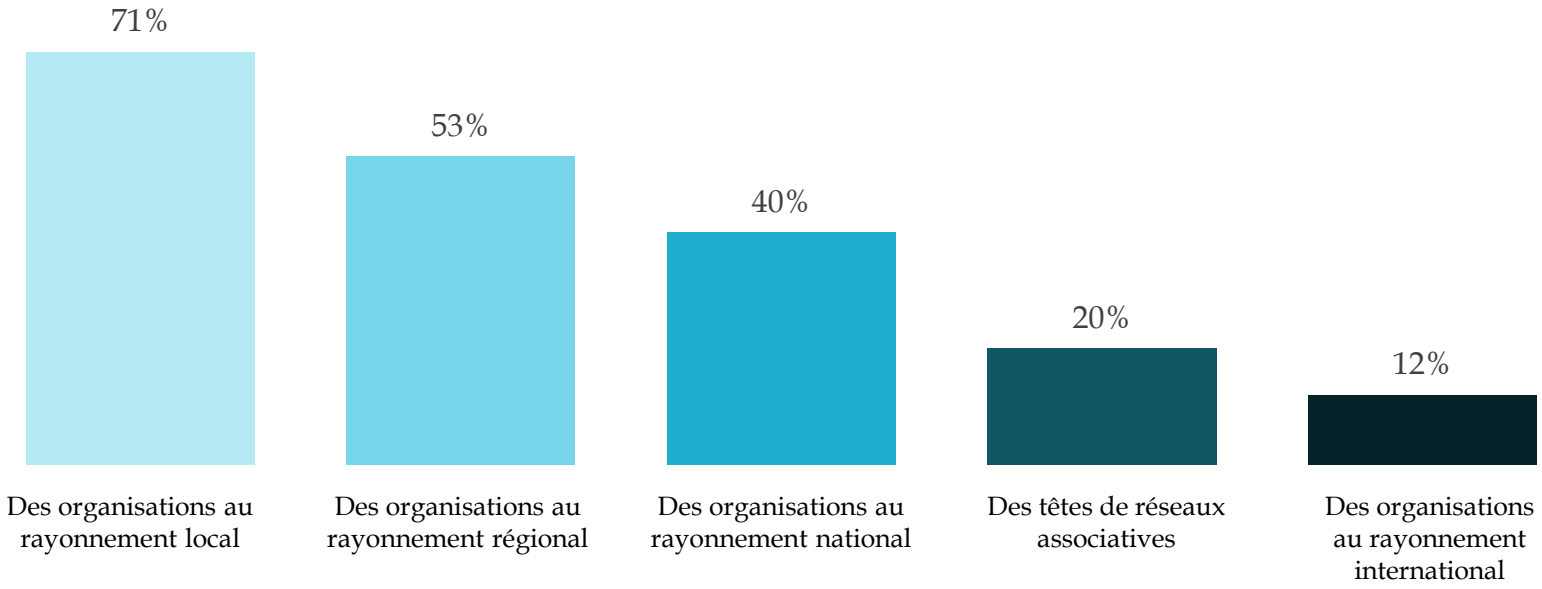
  - Ainsi les entreprises issues de l'Industrie et du BTP se tournent plus volontiers vers des partenaires régionaux à l'inverse du Commerce.

  - Quant à la Santé/Education, elle puise son réseau de partenaire plus souvent dans le tissu local.

  - Enfin, les entreprises à vocation internationale, nouent plus que les autres des partenariats avec des entreprises rayonnant à l'international ou sur l'hexagone.

- On ne notera pas de différences significatives selon les territoires

Q16. De manière générale, vos partenaires associatifs sont plutôt :

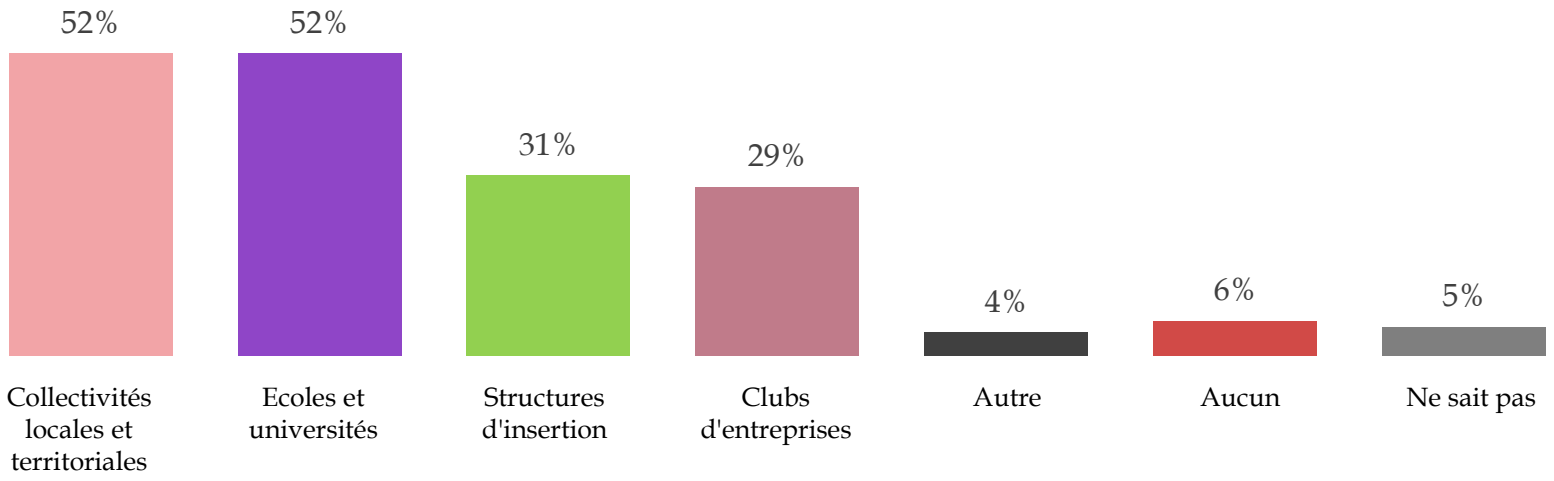


Base : mènent des partenariats

Nature des autres partenaires de l'entreprise

Q18. Plus généralement, avec quelles organisations de votre territoire, autres que des associations ou des fondations votre établissement/entreprise a t'il développé des partenariats ?

- La moitié des entreprises menant des partenariats partagent leurs relations aussi bien avec des collectivités locales/territoriales que des écoles et universités.
- Les structures d'insertion ou clubs d'entreprises sont, quant à elles, sensiblement moins sollicités.
- Néanmoins, on enregistre des différences selon les tailles d'entreprises, les secteurs d'activité et le périmètre d'intervention des entreprises :
  - Ainsi les entreprises de 250 à 499 salariés ont, globalement, moins souvent recours à des partenariats,
  - Les entreprises à vocation internationale se tournent plus volontiers vers les écoles et universités, tandis que celles travaillant sur la France nouent plus souvent des contacts avec les clubs d'entreprises.
- Enfin, on ne notera pas de différences significatives selon les territoires



Base : mènent des partenariats

4. L'AVENIR DES PARTENARIATS

L'avenir des partenariats

- Sur l'ensemble des entreprises de 10 salariés et plus (hors administration), les dirigeants des établissements affichent un statu quo quant à l'avenir des partenariats associations-entreprises : ils envisagent à parts égales aussi bien un développement des relations qu'une stagnation.
- Les dirigeants semblent néanmoins plus optimistes concernant leurs propres établissements qu'au vu de la situation en générale : +37 points de différentiel développement-diminution vs +31 points

- Néanmoins, on constate des disparités selon les territoires :

  - Ainsi La Bretagne et les Pays de la Loire envisagent une plus forte diminution des relations partenariales en général.

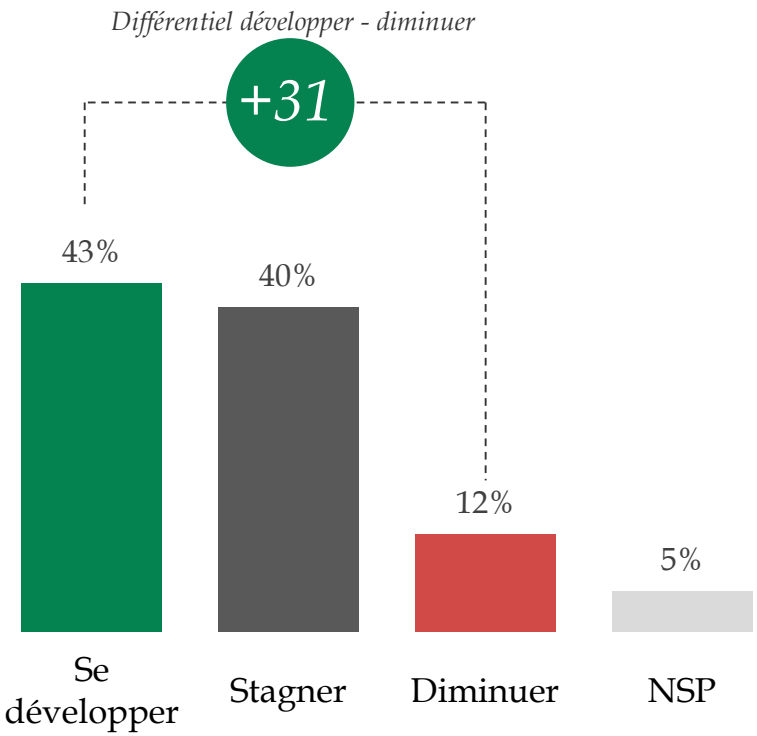
- On enregistre également des différences selon les tailles d'entreprises et les secteurs d'activité :

  - Les dirigeants des grandes entreprises (500 salariés et plus) entrevoient plus volontiers un développement des relations partenariales futures.
  - Par ailleurs, c'est dans le secteur de la Santé/Education que le développement envisagé est significativement le plus fort … A contrario, l'Industrie/BTP projette plus sensiblement une stagnation voire une diminution des relations associations-entreprises.

- Enfin, les régions de l'ouest (Bretagne et Pays de Loire) sont les plus optimistes pour leurs propres établissements vs en général (+13 et +12 pts), s'opposant ainsi à La Bourgogne-Franche Comté qui enregistre une évolution des relations moins importante par ces entreprises.

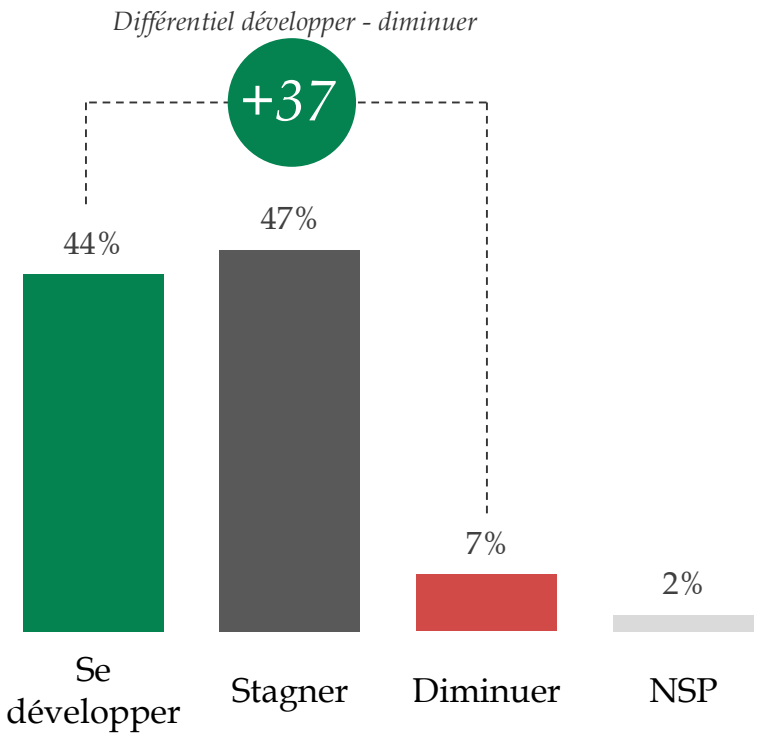
Q20 – **De manière générale**, comment pensez-vous que les relations associations – entreprises vont évoluer à l'avenir ? Diriez-vous qu'elles vont …

Base : Ensemble des Entreprises 221900 -



Q21 – **Concernant votre établissement** en particulier, comment pensez-vous que les relations avec les associations vont évoluer à l'avenir ? Diriez-vous qu'elles vont …

Base : Ensemble des Entreprises 221900 -



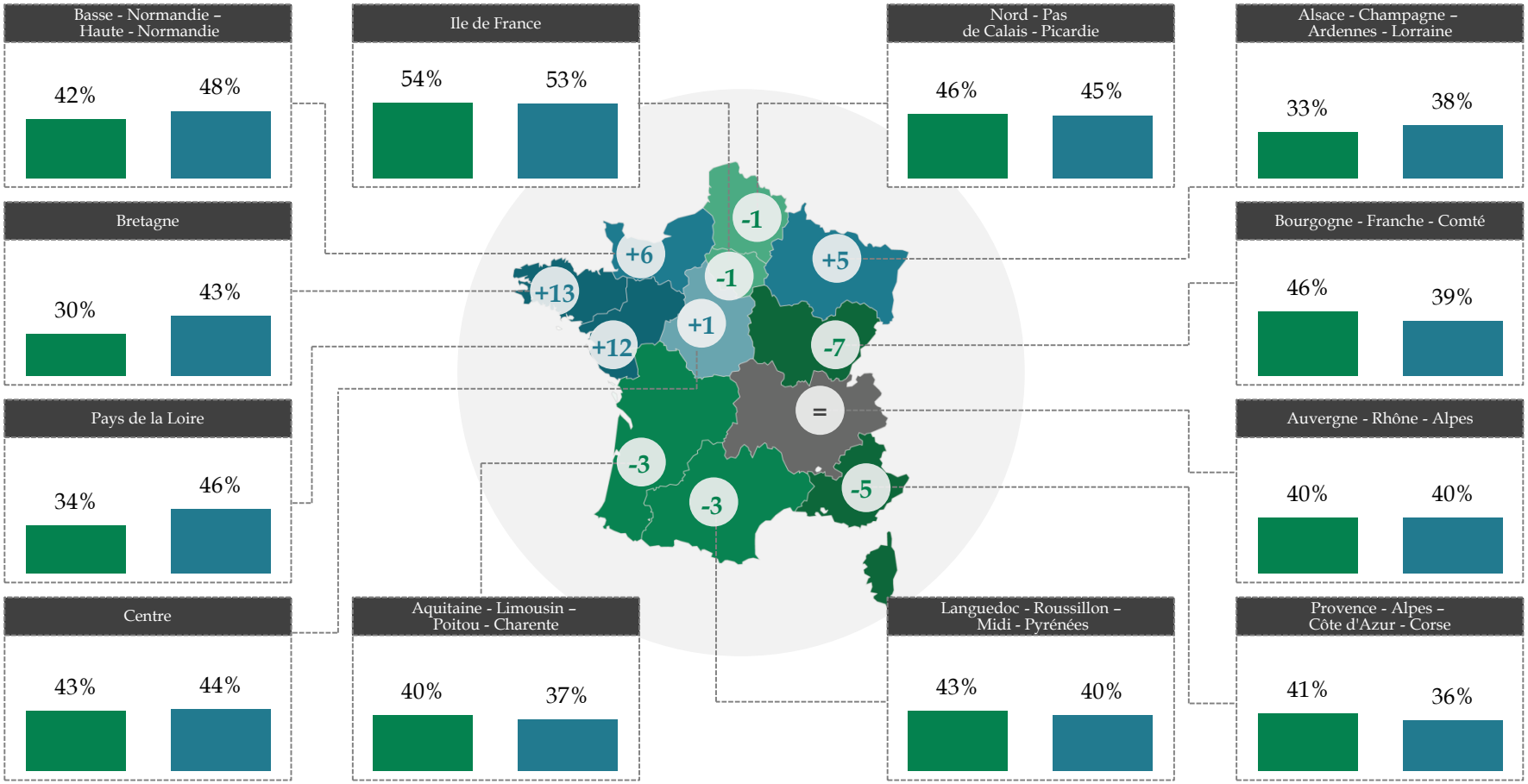
L'avenir des partenariats en général et dans l'établissement selon leur territoire

Q20 – **De manière générale**, comment pensez-vous que les relations associations – entreprises vont évoluer à l'avenir ? Diriez-vous qu'elles vont
Q21 – **Concernant votre établissement** en particulier, comment pensez-vous que les relations avec les associations vont évoluer à l'avenir ? Diriez-vous qu'elles vont …

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

(X) *Différentiel développer concernant son établissement - Développer en général*

Se développer en général / *Se développer concernant son établissement*



Bases : Nord-Pas-de-Calais Picardie : 16865 (8%) / Normandie : 10302 (5%) / Ile-de-France : 52908 (24%) / Champagne-Ardenne Lorraine Alsace : 17924 (8%) / Bretagne : 11065 (5%) / Pays-de-la-Loire : 13338 (6%) / Centre : 7648 (3%) / Bourgogne Franche-Comté : 9064 (4%) / Poitou-Charentes Limousin Aquitaine : 19521 (9%) / Auvergne Rhône-Alpes : 28798 (13%) / Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon : 17289 (8%) / Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse : 17180 (8%)

6 . SYNTHÈSE

Les dirigeants et chefs d'entreprises face « aux fragilités » de leur territoire, acteurs de la co-construction en territoire

- Dans le prolongement de l'écoute du citoyen, le programme PHARE portant sur les fragilités et la co-construction en territoires, a conduit une étude auprès des chefs et dirigeants d'entreprises dans l'univers des entreprises de 10 salariés et plus.

- Près de 800 dirigeants (*chefs d'entreprises, Directeurs généraux, directeurs généraux adjoints*) ont donc été sollicités* pour désigner à partir d'une liste de thématiques celles qui se révélaient porteuses d'une certaine fragilité de leur territoire selon la même logique de questionnaire que celle menée auprès du citoyen.

- En leur qualité d'acteurs de co-construction en territoire, les dirigeants ont également été interrogés en tant que représentants leur entreprise sur les relations partenariales que celle-ci a pu nouer avec des structures d'intérêt général.

- Les enseignements de l'étude portent donc, non seulement sur une perception des fragilités de leur territoire, mais également sur la transformation ou non de cette perception des fragilités quant à la mise en place de pratiques partenariales pouvant les solutionner sur un périmètre territorial.

- En rappel, une précédente étude sur les pratiques partenariales avait été réalisée en 2011 (*ARPEA-Entreprises & Territoires*) et les comparaisons entre les deux périodes a permis de confirmer la validité des informations.

* Voir méthodologie page 5

- Afin de permettre aux répondants de tracer un panorama le plus précis de leurs perceptions des différents enjeux de leurs territoires, les thématiques devant être notées de 1 à 10 étaient classées selon:

1. Des enjeux économiques :
   → *Emploi/chômage/insertion, Développement économique, Niveau de vie / pouvoir d'achat*
2. Des enjeux sociaux :
   → *Mal logement, Pauvreté / lutte contre l'exclusion, Diversité / handicap, Vieillissement / intergénérationnel, Isolement / lien social*
3. Des enjeux sociétaux
   → *Sécurité / délinquance, Education, Mobilité / transports, Santé, Accès au numérique, Culture / loisirs,*
4. Des enjeux environnementaux
   → *Transition énergétique/ Environnement / pollution / biodiversité*

- En premier enseignement, les notes attribuées par les chefs d'entreprises et dirigeants se sont révélées moins élevées en général que celles attribuées par le citoyen.
- Au niveau France entière, le premier thème signalé *Emploi/chômage/insertion* a enregistré une note moyenne de **5,6** qui se décompose comme suit :

→ 34 % des dirigeants ayant noté de 7 à 10,
→ 38 % des dirigeants ayant noté de 5 à 6,
→ 28 % des dirigeants ayant noté de 1 à 4.

- Ce repère de répartition des notes de Fragilités attribuées sur le premier critère désigné par les dirigeants annonce d'emblée une échelle de notation peu encline à attribuer des notes très élevées. Elles n'en sont pas moins significatives et révélatrices

Un top 3 des fragilités retenus par les chefs d'entreprises éloigné du clivage classique dirigeants / salariés

- La perception des chefs d'entreprises / dirigeants d'établissements inhérente aux fragilités de leurs territoires révèle un déplacement de fond entre l'image du dirigeant envahi par l'esprit de compétitivité et de conquête de nouveaux marchés « à tout prix », et la réalité de leurs préoccupations qui semblent placer le citoyen en premier.
- Face aux 16 thématiques proposées les 3 premières fragilités signalent une réalité très axée sur l'emploi et les conséquences du non emploi :
  - *« emploi / chômage / insertion professionnelle » (5.6) « pauvreté précarité » (5.5) du niveau de vie et du pouvoir d'achat » (5.4)*
- Ainsi, l'acteur économique identifie **en premières fragilités du territoire, trois thématiques au cœur de la préoccupation quotidienne et vitale de ses concitoyens : la valeur travail et ses effets**.
- Une **deuxième série de fragilités** *(notées entre 5.2 et 5.1)* signale des enjeux liée**s à la dynamique du territoire et aux leviers possibles** de cette dynamique :
  - *« Le développement économique » (5,2) « Le vieillissement l'intergénérationnel »(5;2) « La transition énergétique »(5.2) « La mobilité (infrastructures transports) »(5.1) « lien social l'isolement »(5.1)*
- La **troisième série de fragilités** *(notées entre 4.8 à 5.0)* semble faire référence à des enjeux plus larges que l'on pourrait nommer les fragilités du **socle sociétal**.
  - *« la sécurité » (5.0) « La santé » (5.0) La diversité le handicap (5.0) le logement (4.9) L'accès au numérique (4.8)*
  - *La culture les loisirs (4.8) l'éducation (4.8) l'environnement (4.8)*
- La perception de l'acteur économique ne varie pas vraiment selon les régions, ni selon l'activité et la taille de l'entreprise sur le trio des priorités en matière de fragilités citées.
- Néanmoins une analyse raisonnant selon la localisation et la nature de l'entreprise laisse apparaitre l'enjeu sécurité pour le Nord Pas de Calais, et la crainte des entreprises de 500 à 999 salariés sur les pertes d'emplois et leurs conséquences, ainsi que leurs difficultés à se développer.

La perception des chefs d'entreprises sur les fragilités de leur territoire

L'espace vital La Valeur travail et ses effets	Notes mye	La dynamique du territoire et ses leviers	Notes mye	Le socle sociétal	Notes
1. Emploi /chômage / insertion	**5.6**				
2. Pauvreté lutte contre l'exclusion	**5.5**				
3. Niveau de vie pouvoir d'achat	**5.4**				
		1. Développement économique	5.2		
		2. Vieillissement/inter- générationnel	5.2		
		3. La transition énergétique	5.2		
4. Lien social (isolement)	5.1	4. Mobilité (infrastructure)	5.1	1.La sécurité	5.0
				2. Santé	5.0
				3 Diversité / handicap	5.0
				4. Le logement	4.9
				5 L'accès au numérique	4.8
				6.La culture les loisirs	4.8
				7 L'éducation	4.8
				8 L'environnement	4.8

Pour agir face aux fragilités, le chef d'entreprise rappelle sa responsabilité de développeur économique.

- A la question, sur quelles fragilités prioritaires les entreprises doivent se mobiliser sur leurs territoires, les chefs d'entreprises et dirigeants rappellent un trio de fragilités dans lequel ils se retrouvent au front de leurs responsabilités. Les entreprises doivent se mobiliser en premier sur leur territoire pour :
  - 61% des dirigeants citent *l'emploi, le chômage et l'insertion professionnelle*.
  - 29 % citent le *développement économique*
  - 29 % citent *la mobilité.*

- Un trio de fragilités prioritaires qui se répète à travers les régions, les activités et les tailles d'entreprises, avec quelques nuances comme la fragilité sur la transition énergétique dans certaines régions. Ce trio trace donc un programme réaliste de mobilisation des acteurs économiques, justement responsables et lucides de ce qui leur revient.

- Les chefs d 'entreprises interrogés dans le cadre de l'étude représentent **221.900** entreprises de 10 salariés et plus (*hors administration*), et 332.577 établissements de 10 salariés et plus.

- Un espace économique, dit du privé, dans lequel la valeur travail à une valeur significative, ainsi qu'ils ont su nous le décrire en rappelant un peu durement « l'emploi **ou** la pauvreté »

- Notons que dans ce périmètre d'entreprises, **68 %** des entreprises sont mono établissement et que les répondants de l'étude se situaient tous, soit au niveau du chef d'entreprise, lui-même porteur de décisions directes pouvant agir sur l'emploi ou le non emploi, ou des dirigeants à la direction générale d'entreprises multi établissements confrontées à la même difficulté comme le maintien de leur masse salariale dans un contexte économique difficile.

Quand les entreprises s'orientent par la voie du partenariat pour faire face aux fragilités de leur territoire

- Dès 2011, lors des conclusions de l'étude (cf ARPEA Entreprises&Territoires), il était aisé de prévoir que ces relations allaient s'inscrire progressivement dans un espace symbolisant un « entre deux mondes » devenu légitime pour s'orienter vers des causes dites d'intérêt général, avec comme cap le bien commun et la « performance de chacun des partenaires »
- «*C'est par la réussite des partenariats que les causes défendues prendront le rythme d'une marche d'un autre type aiguisant les consciences à s'assurer qu'il s'agit bien de produire l'équilibre d 'une économie devant demeurer compétitive tout en veillant aux conséquences sociales et environnementales » (arpea entreprises et territoires 2011).*
- En 2011, Les entreprises développant des partenariats (mais également les intentionnistes) avaient été très claires sur le «rééquilibrage » qu'elles entendaient introduire en orientant leurs futurs partenariats vers des nouvelles causes », dont la cause de l'insertion professionnelle en premier.
- L'étude réalisée en 2015 rend compte de la réalité de ce rééquilibrage et de cette nouvelle marche « ensemble » qui place l'intérêt général à travers l'insertion professionnelle en tout premier des domaines soutenus.
- Ainsi, en 2015, 6 entreprises sur 10 (de 10 salariés et plus) ont mis en place des partenariats pour faire face à la fragilité territoriale reconnue prioritaire et appelant une mobilisation des entreprises à savoir « l'emploi, le chômage et l'insertion professionnelle ».

Les bénéfices des nouveaux partenariats pour les entreprises

- Certes, les nouvelles tendances de l'avancée sociétale et solidaire ont pu favoriser des décisions vers ces nouvelles causes, mais ce n'est pas si simple de suivre, à ce point de transformation, une tendance.
- Les entreprises ont su aussi réagir dans une démarche pragmatique en considérant que l'écoute des associations reconnues au plus près de leur territoire et de ses citoyens pouvaient aussi les soutenir dans le cadre d'un développement économique (fragilité prioritaire), prenant mieux en compte les risques du non emploi mais aussi ses effets (pauvreté précarité fragilité N°2).
- L'entreprise reconnaît donc viser dans ses objectifs partenariales, non seulement la possibilité de favoriser son ancrage territorial et d'améliorer sa performance opérationnelle, mais également l'opportunité d'être projetée dans un espace pouvant être source d'innovation.
- Autrement dit, c'est bien à l'occasion de ces partenariats que tout un champ de connaissance et de reconnaissance des possibles se dévoile à l'entreprise *(mais aussi aux associations*).
- Dans ce mode de relations partenariales, il semblerait donc qu'un espace se crée dans lequel chaque acteur perd « son savoir », « son autorité » et son « pouvoir » pour se mettre à l'écoute de l'autre. Ainsi toute opposition devient une force pour le partenariat lui-même, et tout défi à relever se resitue non pas « avec ou ensemble » car chacun doit conserver son authenticité, mais bien « par reconnaissance des défis à relever du partenaire» presque par capillarité.
- Enfin, si l'objectif N°1 des entreprises, dans la mise en place de partenariats consiste, comme en 2011, à « l'amélioration de leur image et de leur réputation », alors que les domaines sont différents, c'est que le mouvement associatif a su faire valoir en son temps les fragilités repérées et su donner une autre consistance au fil des années à ce que signifie « l' image et la réputation d'une entreprise ».

1. ***Une perception des fragilités du territoire par les chefs d'entreprises allant du vital pour les personnes au socle sociétal dépassant le territoire***

- En termes de fragilités repérées par les entreprises, la valeur travail « *l'emploi le chômage l'insertion professionnelle* » arrive en première position suivie par *« la pauvreté, précarité* » et « *le niveau de vie pouvoir d'achat* ». Ces trois fragilités, au plus près de la vie ou la survie des citoyens, se situent également au plus près des responsabilités de l'acteur économique.
- Au-delà, les chefs d'entreprise ont classé les fragilités selon celles qui pourraient s'associer à une dynamique territoriale et à ses leviers comme « le développement économique », « la mobilité ou la transition énergétique » et celles qui feraient, selon eux, partie d'un socle sociétal.
- Les fragilités associées au socle sociétal comme « *La sécurité, la santé, la diversité / handicap , le logement, l'accès au numérique, la culture/les loisirs, l'éducation, l'environnement »* sont positionnées comme plus éloignés des enjeux du seul territoire, et les chefs d'entreprises mesurent difficilement leur capacité à les solutionner à un niveau local.

2. Sur quelles fragilités prioritaires les entreprises doivent elles se mobiliser sur leur territoire ?

- En tête du programme de mobilisation, les chefs d'entreprises rappellent la nécessité de faire face à la fragilité N°1 déjà identifiée « l'emploi, le chômage, l'insertion professionnelle » mais en n°2, plutôt que d'évoquer les effets (pauvreté, précarité), ils proposent la solution du développement économique et la mobilisation sur les enjeux de la mobilité. Plutôt que les conséquences, ils semblent vouloir s'attaquer à la racine.
- Cette mobilisation pour lutter contre les fragilités n'inclut pas vraiment les fragilités associées au socle sociétal, dont l'environnement malgré l'actualité au moment de l'enquête.
- L'acteur économique propose de se mobiliser dans un espace d'actions rappelant ses responsabilités sur la donne économique du territoire mais se met nettement en réserve sur sa capacité à intervenir avec succès sur des fragilités aux enjeux ou périmètres plus larges.

3 . Une évolution notable et régulière des relations partenariales entre les entreprises et les associations mais des intentionnistes devenus réservés

- En 2011, le taux de présence des partenariats avec des associations étaient de **28,5 %.** En Juillet 2015 le taux de présence enregistré dans l'étude est de **37 %.** Près de 90 000 entreprises de 10 salariés et plus et 133 000 établissements de 10 salariés et plus ont au moins 1 partenariat.

- Les écarts enregistrés sont significatifs selon la taille de l'entreprise
  - Ils révèlent une croissance portée par les entreprises de moins de 499 salariés et de 1000 salariés et + (10 à 49= 28% +2 pts, 50 à 249 =38% +7pts ,250 à 499 =36% +16 pts, 1.000 et += 49% +7pts).
  - Le segment des 500 à 999 salariés a enregistré une baisse significative tout en conservant un taux de présence respectable de 46 %.
  - Ce sont les entreprises des secteurs santé et éducation qui enregistrent le plus fort taux de présence (59%) suivi par les services (46%) l'industrie (25%) et le commerce (24 %) devancent le BTP (18%).

- Des variations sont enregistrées à travers les régions mais elles peuvent être provoquées par la constitution même de leur univers (exemple taille de l'entreprise , secteur d'activité, présence de sièges)

- En 2011, les entreprises, encore sans partenariat mais souhaitant en développer, avoisinaient les 20 %. En 2015, elles ne sont plus que 5% dans le périmètre des 10 salariés et plus. Soulignons que le taux de pénétration a évolué de 9 points; il semblerait qu'à peine 1 sur 2 intentionnistes soient passés à l'acte.

- Les relations partenariales sont plutôt suivies par la direction générale pour les entreprises de moins de 250 salariés. Au-delà, le suivi peut être délégué soit à la direction de la communication, soit à la direction des ressources humaines et quand elles existent aux directions RSE et développement durable.

4. *Les entreprises engagées ont une culture multi-partenariale, soutiennent plusieurs causes et travaillent avec de nombreux partenaires associatifs*

- Quand les entreprises pratiquent les partenariats, on peut les considérer comme « engagées » dans une approche faisant partie inhérente de leur fonctionnement. Seulement 20 % des entreprises menant des partenariats n'en ont qu'un seul alors que 41% en ont 5 et plus, et près d'un tiers 10 et plus.
- La moyenne des partenariats est de **4,9** pour les entreprises mono établissement, de **5,7** pour les sièges de multi établissements et de **5,1** pour les établissements secondaires.
- Au total du périmètre des entreprises de 10 salariés et plus, il est permis d'estimer à 674100 le nombre de partenariats.
- Il ressort de cette pratique, une culture multi partenariale et un réseau de partenaires associatifs pouvant défendre plusieurs causes et couvrir plusieurs périmètres. Ainsi, la même entreprise peut avoir des partenariats qui opèrent au niveau local (74 %) , au niveau régional (51 %) au niveau national (25%) et au niveau international (15%)

5. Des partenariats en soutien de la fragilité prioritaire sur laquelle les entreprises doivent se mobiliser sur leur territoire.

- Les domaines couverts en 2015 par les entreprises confirment le rééquilibrage que les entreprises souhaitaient opérer dans leurs prévisions en 2011 à savoir, s'investir plus dans l'insertion professionnelle.
- Elles l'ont vraiment fait : alors que dans la liste des domaines couverts, les partenariats, traditionnellement en tête, soutenaient le sport et la culture, en 2015 on retrouve l'insertion professionnelle (62%), la diversité & le handicap (60%), éducation-jeunesse (55%) culture et communication (44%) , le sport (41%).
- Même si l'environnement n'est pas identifié comme une fragilité spécifique au territoire, il est soutenu par 38% des entreprises, alors qu'il était peu présent en 2011.

- **6- *Des types de partenariats eux-mêmes en évolution et répondant à plusieurs objectifs et prenant plusieurs formes de soutien***
  - Les types de partenariats rencontrés privilégient les pratiques responsables (45%), le mécénat (30%) et en émergence pour 25% les coopération économique ainsi que pour moins de 16 % l'innovation sociétale. Il semblerait que malgré leur culture multi-partenariale, les entreprises travaillent en utilisant le même type de relations avec leurs partenaires.

  - Au regard des domaines soutenus, si l'objectif premier, pour conduire un partenariat demeure « *l'amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise »,* c'est incontestablement une reconnaissance que les mentalités ont changé.

  - Ainsi, la marche sociétale, perçue en 2011, a non seulement su évoluer et même se transformer dans les causes à soutenir, mais elle semble s'être éloignée des pratiques n'ayant que pour seule mission la notoriété de l'entreprise et sa conquête commerciale. L'image et la réputation demeurent en tête des objectifs certes mais le contenu même que les entreprises souhaitent donner à « leur image et leur réputation » a lui-même bien évolué.

  - Trois autres principaux objectifs guident les entreprises dans la mise en place de leurs partenariats comme ceux de favoriser leur ancrage territorial, améliorer leur performance opérationnelle ou puiser, à travers le regard de leurs partenaires associatifs, des projets innovants pouvant participer activement à les assister dans leur développement économique.

  - Les moyens eux-mêmes sont multi formes. Les entreprises peuvent aller du mécénat de compétence (61%), à la mise à disposition de ressources matérielles (56%), le financement d'un projet (46%), l'accès pour l'association aux partenaires de l'entreprises (44%), et plus rarement le financement de la structure (26%).

7. Des entreprises actives en mode réseau qui dessinent un avenir multi - partenaires

- Les entreprises ne travaillent pas qu'avec les associations. Elles déclarent également développer des partenariats avec des collectivités locales (52%), des écoles et des universités, des structures d'insertion (31%) mais aussi des club d'entreprises (29%).

- A la question sur l'évolution des relations entre les entreprises et les associations en général les entreprises sont partagées et enregistrent à part égale une stagnation et un développement.

- Les dirigeants apparaissent plus optimistes concernant leur propre entreprise (surtout les 500 salariés et plus) qu'au vu de la situation générale (+37 points de différentiel développement-diminution vs+31 points).

- **Une évolution, une transformation dans le contenu même, un changement de mentalité, un nouveau mode de se parler et de se reconnaître… Tel est le constat de l'étude à l'écoute des dirigeants.**

- **Retenons pour conclure, que si les entreprises réussissent à se mobiliser, telles qu'elles le préconisent, pour faire face à la fragilité de l'emploi de la même façon qu'elles ont su opérer leur mutation sur les causes à défendre, il semblerait que les territoires sur lesquels elles interviennent, puissent tenter de réduire la deuxième fragilité perçue par les dirigeants : la pauvreté.**

« C'est la société qui fait les pauvres. Lorsque les gens sont autorisés à libérer leur créativité, la pauvreté disparaît », Muhammad Yunus.
Capital cognitif

Remerciements

Les partenaires de l'étude PHARE-Entreprises remercient les 793 entreprises provenant des 13 régions de France d'avoir répondu à l'étude.

Les partenaires du programme d'études PHARE

GROUPE Caisse des Dépôts

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

MEDEF

FONDATION EDF

GENERALI

Le Mouvement Associatif
CHOISIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

LIVE UNITED
United Way

Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de :

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER