

LIVRE BLANC

LA RESPONSABILITÉ TERRITORIALE DES ENTREPRISES



en partenariat avec :

invest in
Bordeaux
Territoires
girondins



ATIS

Association territoires
et innovation sociale

	Page
Préambule	3
Remerciements	4
Les acteurs de la réflexion	5
Introduction - Timothée Duverger	6
Chapitre 1 : Territoires, RSE, RTE... des concepts dans tous les sens	8
Qu'est ce que le territoire?	8
Qu'est ce que la RTE?	9
Alors RSE, RTE même combat?	9
Les intérêts des entreprises pour la RTE	10
3 questions à : G. Gaudel	12
Cas d'école : La Poste	13
Chapitre 2 : Les mécanismes de la RTE - L'ancrage territorial	14
Qu'est ce que l'ancrage territorial	14
L'intérêt de l'ancrage pour l'entreprise	15
Les défis d'un véritable ancrage	15
Les freins à l'ancrage territorial	16
3 questions à : P. Maestro	18
Cas d'école : Saft Bordeaux	19
Cas d'école : Harmonie Mutuelle	20
Chapitre 3 : Les mécanismes de la RTE - La coopération territoriale	21
Qu'est ce que la coopération territoriale	21
Le rôle de l'entreprise dans la dynamique d'un territoire	21
Le cadre d'une bonne coopération	22
Les freins à la coopération territoriale	23
Comment détecter et anticiper les entreprises prédatrices	23
Les leviers d'une bonne coopération	24
3 questions à : N. Guenro	26
Cas d'école : Michelin développement	27
Cas d'école : Coop & Bât	28
Cas d'école : Microsoft Expérience Lab. Bordeaux	29
Chapitre 4 : Les mécanismes de la RTE - Le rôle des acteurs publics	30
Un rôle à construire	30
Un rôle à construire	30
Des interrogations à lever	31
Des pistes d'actions pour une relation constructive entreprises/acteurs publics	31
3 questions à : Ph. Sommer	34
Cas d'école : SNCF	35

Préambule

Depuis trois ans, une succession d'événements majeurs - crise socio-économique, crise sanitaire, crise climatique, crise politique...- ont percuté de plein fouet nos certitudes et le fondement de nos vies même. Chacun s'accorde à reconnaître qu'il est désormais nécessaire et urgent de changer de paradigme.

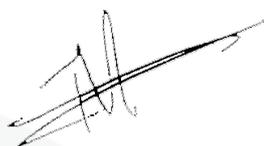
La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est un début mais est-ce suffisant? Les valeurs de proximité, de coopération induisent un retour à celles de territoire, de bien-être et de préservation de ses ressources. En cela l'économie sociale et solidaire (ESS) a un rôle à jouer. L'économie "conventionnelle" est elle-même impactée par ces mutations et, qu'elle le désire ou pas, est également "embarquée".

L'heure est donc venue de questionner la Responsabilité Territoriale de l'Entreprise (RTE). La chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux a demandé à un collectif de chercheurs, de réfléchir à cette notion. Placés sous la direction de Maryline Filippi, leurs travaux ont donné lieu à la parution de l'ouvrage "La responsabilité territoriale des entreprises". (Editions du Bord de l' Eau, octobre 2022)

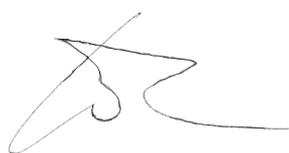
Pour aller plus loin et confronter les réflexions universitaires à la pratique de terrain, la chaire, en partenariat avec Invest in Bordeaux - Gironde* et ATIS**, a proposé à un groupe de représentants d'entreprises de l'ESS ou conventionnelles, de réfléchir ensemble à cette notion de RTE depuis leurs points de vue et expériences. Un cycle de cinq ateliers s'est déroulé sur 10 mois.

Ce Livre blanc est le fruit de leurs échanges. Il a pour ambition de défricher une nouvelle façon de concevoir le développement économique et l'ancrage des entreprises sur le territoire. L'enthousiasme et l'intérêt apportés par notre groupe nous pousse à envisager une suite à ces rencontres. Ce Livre blanc constitue donc la première pierre de notre contribution à la RTE.

Enfin, nous tenons à remercier tous et toutes pour ces moments riches et conviviaux et Maryline Filippi pour son accompagnement éclairé.



Timothé DUVERGER
Directeur
Chaire TerrESS



Gérard FRUT
Président
Invest in Bordeaux - Gironde



Elise DEPECKER
Directrice
ATIS Association Territoire &
Innovation sociale

*Invest in Bordeaux - Gironde est l'agence de développement économique durable et responsable ayant pour mission d'accueillir et d'accompagner les entreprises dans leurs projets d'implantation ou de développement sur Bordeaux et en Gironde.

**ATIS Association Territoire & Innovation sociale accompagne l'émergence et le développement de projets d'innovation sociale et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire en Nouvelle Aquitaine



Remerciements

Nous tenons à remercier particulièrement Maryline Filippi pour sa contribution à ce projet. Depuis le début, Maryline a été à nos côtés, animant plusieurs de nos ateliers, nous apportant à chaque fois son expertise, sa connaissance du sujet. Elle nous a ainsi beaucoup aidé dans le cheminement de notre réflexion commune.



Maryline Filippi est professeure d'économie industrielle à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée à l'INRAE - AgroParisTech, Paris-Saclay. Spécialiste des coopératives agricoles en France et à l'international, ses travaux de recherche contribuent à l'analyse des processus d'innovation organisationnelle, de gouvernance, de transition digitale et de développement territorial. Ces problématiques de recherche s'orientent vers la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises et des territoires et les liens avec l'ESS pour répondre aux défis des transitions. Elle a dirigé le livre "La responsabilité territoriale des entreprises", avec la contribution de sept chercheurs, sorti en octobre 2022 (Editions Le Bord de l'eau).



Les acteurs de la réflexion

Sans elles et sans eux, ce Livre Blanc n'aurait pas pu exister. Un grand merci pour leur implication, leur soutien et nos nombreux échanges à :

Alain Bedu

Magali Blanchet

Cécile Boncompain

Philippe Bonnet

Olivier Bres

Camille Brette

Florence David-Cuvelier

Magalie Doray

Maud Dubo-Sichel

Abdel Eddaoui

Marc Etcheverry

Gregory Gaudel

Nicolas Guenro

Ana Guyon

Hélène Grimaud

David Le Norcy

Patrick Maestro

François Marquet

Marjorie Pérez

Agnès Prouteau

François Roudière

Laetitia Rullier

Jean-Michel Santa Maria

Philippe Sommer

Benjamin Szames

David Vallaperta

SNCF Nouvelle-Aquitaine

Harmonie Mutuelle

Microsoft

Coop & Bât

Jeunesse Habitat Solidaire

Fédération Léo Lagrange

La Croix Rouge

AG2R la Mondiale

La Poste Nouvelle-Aquitaine

Jeunesse Habitat Solidaire

Géosat Groupe

CFDT Nouvelle Aquitaine

Citiz

Michelin Développement

Saft-Bordeaux

Aide@Venir Sud Gironde

Solvay

APEEF - UDES

Pro Bono Lab

Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou-Charentes

La Poste Nouvelle-Aquitaine

Habitats des Possibles

La Croix Rouge

La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine

Microsoft

CFDT Nouvelle Aquitaine

Introduction



La crise du recrutement et la croissance du nombre de démissions ne révèlent pas seulement un nouveau rapport de force sur le marché du travail en faveur des salariés, mais bien une mutation de notre rapport au travail. C'est ce dont témoigne le dernier baromètre Ifop-Solutions solidaires[1].

En pleine crise du pouvoir d'achat, on observe une inversion des préférences entre le salaire et le temps libre. Alors qu'en 2008, seulement 37 % des Français préféraient gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre, ils sont aujourd'hui 60 % à exprimer cette préférence.

Ces transformations affectent le travail lui-même. Quand on interroge les salariés intéressés par les modèles de l'économie sociale et solidaire (ESS), c'est le sens donné à son travail et le sentiment d'être utile à la société qui ressortent à 48 % [2]. La crise du travail comprend donc bien une crise de sens, ce dont témoigne notamment le mouvement de la «grande désertion» qui touche les jeunes diplômés. Il serait par ailleurs illusoire de n'y voir qu'un phénomène concernant les Français «qui vont bien». Les difficultés de recrutement dans les secteurs de la restauration, du tourisme, de la santé, du social, etc., montrent que toutes les catégories d'emploi sont concernées.

Dans le même temps, sous l'effet conjugué de la pandémie de Covid-19, du réchauffement climatique et de la crise de l'énergie, nous assistons à une réorganisation des chaînes de valeur. C'est un tournant qui s'opère d'abord au niveau local et auquel les entreprises sont sommées de répondre. Alors qu'il était admis depuis longtemps qu'elles devraient se réformer sous la pression de consommateurs devenus responsables, ce sont en réalité d'abord leurs collaborateurs, actuels et potentiels, qui les poussent au changement. Les aspirations accrues en faveur du cadre de vie, du sens et des relations de travail fondent un nouveau rapport à l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si la Conférence internationale du travail vient de consacrer sa 110e session à la contribution de l'ESS au travail décent, le huitième objectif de développement durable des Nations Unies.

La convergence entre les mutations du travail et le tournant local nous conduit à mobiliser la responsabilité territoriale des entreprises, notion émergente qui peut être définie comme un «**entreprendre en commun et en responsabilité pour le bien commun**»[3].

Introduction



Alors que la RSE apparaît trop souvent comme une obligation de «reporting» centrée sur les organisations elles-mêmes, la responsabilité territoriale pose d'emblée la question de l'action collective et du changement institutionnel, ainsi que celle de la relation aux collectivités locales et aux parties prenantes extérieures. Les partenariats public-privé-ESS la mettent déjà en œuvre, comme l'illustrent les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ou les Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD).

Aujourd'hui, alors que le monde change et que ce changement s'accélère, les Français sont unanimes (96%) à attendre des entreprises une responsabilité territoriale, 64% la jugeant même essentielle, d'après un baromètre Harris-ESS France[4]. Attentive aux signaux faibles de ses écosystèmes, la Chaire TerrESS a décidé d'engager des travaux pour défricher ce nouveau champ de recherche et d'expérimentation. Elle conduit depuis plus d'un an des travaux visant, d'une part à cadrer scientifiquement la notion et, d'autre part à la tester et l'approfondir auprès des acteurs socio-économiques et institutionnels, qu'ils viennent de l'ESS, des entreprises conventionnelles, du secteur public ou des syndicats.

Trois constats sont principalement ressortis : la responsabilité territoriale des entreprises fait consensus, elle décroïsonne les approches auparavant fragmentées voire concurrentes, et elle appelle immédiatement une volonté d'expérimenter. La Chaire TerrESS poursuivra dans les prochains mois ses efforts pour faire émerger ce nouveau champ de recherche et outiller les acteurs en vue de développer les pratiques s'y rapportant.

Timothée Duverger

[1] IFOP/Solutions Solidaires, « Le rapport des français au travail », septembre 2022.

[2] Ibid.

[3] Maryline Filippi (dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises*, Lormont, Le Bord de l'Eau, 2022.

[4] Harris Interactive-ESS France, « Les Français et la responsabilité territoriale des entreprises », octobre 2022.

1 Territoire, RSE, RTE ...

Des concepts dans tous les sens

Qu'est-ce que le territoire ?

Terme polysémique, le territoire peut être appréhendé à partir de plusieurs dimensions : identitaire, organisationnelle et matérielle.

Selon la plateforme RSE de France Stratégie, « Le territoire peut se définir comme une entité structurée par des règles collectives de fonctionnement et des formes d'autorité politique, dans un espace qu'une société humaine s'approprie durablement par ses différents usages. » (Source : "Vers une responsabilité territoriale des entreprises - juillet 2018)

Pour les entreprises du groupe de travail, le territoire aura différentes compréhensions "en fonction de son histoire et de ses enjeux", territoires d'usage, territoires géographiques, mais aussi territoires virtuels.

Une définition générique associant les points de vue des entreprises quel que soit leur statut ou leur activité, peut cependant être énoncée :



Au-delà d'une approche géographique stricto sensu, le territoire est un bassin de vie où des intérêts et des enjeux communs se rencontrent autant sur des aspects sociaux et de partage que sur des développements communs de valeur ajoutée. C'est aussi un espace de vie et d'appartenance, un espace où l'on a la capacité d'agir et d'avoir de l'impact, un avenir partagé.



Eclairage de Maryline Filippi

"Longtemps, on a eu une approche a-spatiale : les entreprises sont localisées sur un territoire et créent de la richesse. Or on peut être localisé quelque part, ça ne fera pas autant territoire. Cette approche est réductrice comme le montrent les difficultés de recrutement, l'évolution de la place de l'entreprise dans la société, la volonté des sociétés elles-mêmes de s'impliquer et de créer de la valeur pas uniquement économique sur le territoire, une plus grande sensibilité des acteurs publics pour intégrer le milieu économique dans leurs stratégies. Le territoire est un construit social."



Pour moi, le territoire est multiple, un espace d'appartenance, dans lequel on a le pouvoir, la capacité d'agir, un impact, pour « vivre ensemble ». C'est un écosystème de personnes et d'acteurs. C'est une histoire et un avenir partagés.

Camille Brette
Fédération Léo Lagrange



Un territoire, c'est un bassin de vie et d'emploi. C'est le sentiment d'appartenir à une communauté.

François Marquet
APEEF-UDES



Le territoire, c'est un bassin de vie cohérent, des acteurs complémentaires (entreprises, collectivités, éducation, habitants, associations), des liens, des interactions, des échanges.

Marc Etcheverry
Géosat

Des concepts dans tous les sens

Qu'est-ce que la Responsabilité Territoriale des Entreprises¹ ?

Si la Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises (RSE) est relativement bien définie, celle de la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) est plus récente et doit faire l'objet d'approfondissements.

La RSE peut se résumer comme l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable (social, environnemental et économique). La norme ISO 26000 en définit le périmètre autour de sept thématiques.

En 2019, la loi PACTE² renforçait la RSE intégrant la considération des enjeux sociaux et environnementaux dans l'objet social même de l'entreprise d'une part et donnant la possibilité aux sociétés de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts. La qualité de société à mission a été créée à cette occasion.

Aujourd'hui, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux impose de tendre vers un nouveau modèle de développement. La pandémie a amené une prise de conscience globale sur l'importance de la proximité et du local. La résilience économique et la réindustrialisation deviennent des priorités. La création ou le développement de nouvelles activités et d'innovations qu'elles soient technologiques ou d'usage est une nécessité.

Les territoires deviennent ainsi les lieux propices d'où émergeront les solutions pour répondre à ces enjeux. Entreprises et territoires sont liés pour mener cette transformation en commun. Aux notions du sociale et de l'environnemental, l'entreprise doit désormais ajouter celle du territorial.



Eclairage de Maryline Filippi

"La responsabilité territoriale des entreprises est une notion émergente qui peut être définie comme un «entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun». (...). Elle réconcilie communs territoriaux et satisfactions des besoins essentiels. La spécificité de la RTE est de faire porter l'attention sur le collectif. "

Alors, RSE - RTE même combat ?

Selon le rapport de la plateforme RSE de France Stratégie, la notion de RSE implique toujours une dimension territoriale avec deux questions :

Comment l'action économique, sociale et environnementale d'une entreprise s'articule-t-elle avec la capacité d'action publique (collectivité locale ou État) d'un territoire ?

Comment contribue-t-elle, au-delà de son activité économique, aux conditions de vie de la population résidant dans le périmètre de son territoire de référence ?

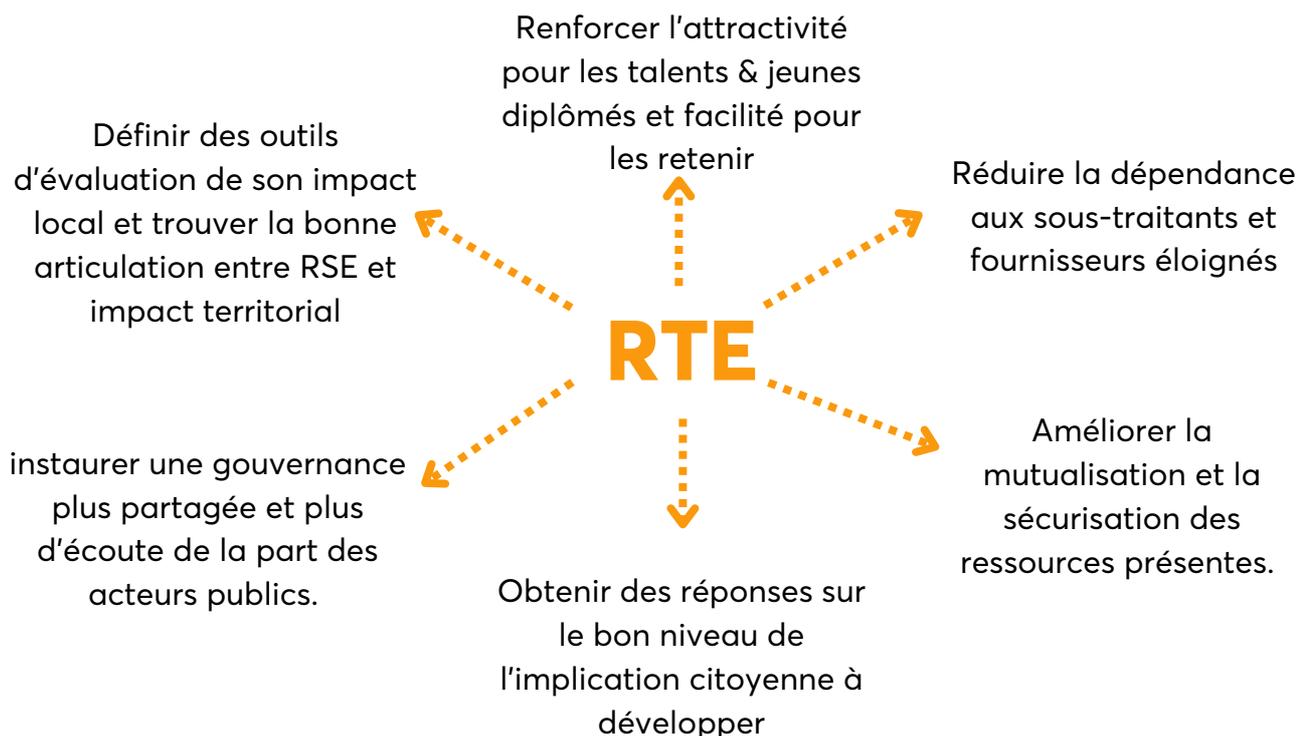
Les réponses impliquent le mode de gouvernance de l'entreprise et le choix de ses priorités stratégiques et opérationnelles sous contraintes financières.

Des concepts dans tous les sens

Les intérêts des entreprises pour la RTE

Si l'ancrage sur les territoires semble faire l'objet de prédispositions favorables chez les entreprises de l'ESS, cela peut sembler moins évident pour les entreprises conventionnelles.

Plusieurs motivations ont été partagées au cours de nos ateliers, mais pas toujours de manière unanime :



Eclairage de Maryline Filippi

L'originalité de la RTE est de s'inscrire dans un basculement radical, d'une logique individuelle à une logique collective. La RTE souligne les limites de penser une RSE restreinte à la seule dimension managériale.

Quatre critères font la différence entre RSE et RTE :

La dimension collective : on n'est plus dans une logique individuelle mais coopérative,

La valeur : ce que l'entreprise fait pour le territoire,

La coopération : ESS et entreprises conventionnelles pour l'intérêt des personnes. Les entreprises génèrent de la valeur économique et aussi sociale et sociétale,

La nécessité d'indicateurs avec des nouveaux partenariats public-privé."



La valeur ajoutée de la RTE*



·La responsabilité n'est pas seulement une question de statut ou de taille d'organisation, elle se co-construit et partage des valeurs dans une démarche participative ;

·Le territoire responsable est le socle des actions et interactions pour faire ensemble vers le bien commun, comme porteurs de nouvelles régulations dans l'action collective. Il s'agit de dépasser la dimension économique pour inclure toutes les autres dimensions sociale et environnementale du développement durable ;

·La RTE conduit à innover aussi dans une gouvernance partenariale pour associer les parties prenantes internes et externes sans gommer les intérêts contradictoires ou l'enchevêtrement multi-niveaux ;

·La RTE souligne le passage entre logique individuelle et collective vers le bien commun avec un territoire porteur de nouvelles régulations.

* Source : « La responsabilité territoriale des entreprises », Ed. Le Bord de l'eau (2022)



Notes

- 1 La Responsabilité Territoriale des Entreprises - RTE est une notion récente dont la définition n'est pas clairement établie. Il existe quelques travaux précurseurs tels que ceux de la Plateforme RSE de France Stratégie, qui, en 2018, publiait un avis sur la responsabilité territoriale et identifiait explicitement le terme. La RTE demeure encore émergente dans les agendas de recherche comme dans les pratiques des entreprises y compris celles de L'ESS.
- 2 Loi Pacte (22 mai 2019) relative à la croissance et transformation des entreprises a donné une « raison d'être » aux entreprises les incitant à dépasser la seule recherche du profit actionnarial et à repenser leur place dans la société en offrant de nouveaux outils de valorisation pour une gouvernance responsable, en intégrant les performances sociale et environnementale. « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération des enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »
Dès 2001, l'Union Européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Livre vert, 2001).

3 questions à ?

Grégory Gaudel



Grégory Gaudel
Secrétaire général
CFDT Nouvelle-Aquitaine

1 - Pourquoi ce sujet de la RTE intéresse-t-il un syndicat de salarié.e.s comme le vôtre ? En quoi cette démarche peut-elle servir le dialogue social et l'emploi ?

“ La question centrale de notre syndicat est la création de bien-être et de sens au travail dans une entité qu'est l'entreprise. La RTE pose cette même question. Il y a deux enjeux. Le premier, interne à l'entreprise, est de savoir comment responsabiliser son éco-système pour améliorer la participation salariale, les innovations managériales, la gouvernance, l'échange avec toutes les parties prenantes...

Le second enjeu concerne le rayonnement de l'entreprise en dehors de son « biotope ».

L'entreprise fait partie de tout un éco-système dont il faut tenir compte (alimentation, commerces, logement, infrastructures, mobilité, activités culturelles...). La responsabilité territoriale nous engage sur la vie de cette éco-système sur un territoire donné. Elle réfléchit au vivre-ensemble et au sens du travail donc elle impacte le dialogue social et mobilise les salarié.e.s qui, s'ils et elles se sentent plus concerné.e.s, pourront s'approprier les objectifs de l'entreprise. En externe, avoir conscience de son rôle social, s'investir dans la vie de la cité, contribue à maintenir et à attirer l'emploi sur le territoire.

2 - Est-ce une approche et une réflexion récentes à la CFDT ?

Nous sommes toujours intervenus en interprofession. Il n'empêche, l'approche RTE est récente, c'est une courbe en baignoire pour utiliser une métaphore statistique. Depuis les années 80, le syndicat s'est intéressé aux enjeux sociétaux et qualité de vie au travail. Dans les années 2010, les organisations syndicales en général se sont concentrées sur le fonctionnement et la défense syndicale. Depuis la fin des années 2010, on est revenu à ces enjeux de société, des enjeux globaux qui nous percutent complètement. D'où l'importance de mettre toutes les parties prenantes autour de la table car cela ne peut et ne doit se faire seul. En parallèle, nous devons aussi avoir une vraie dynamique avec nos équipes syndicales pour les faire réfléchir sur l'entreprise en dehors de sa sphère, pouvoir discuter et avancer sur le projet de territoire que cela représente.

3 - De votre position d'observation sociale, voyez-vous une évolution des entreprises elles-mêmes vis-à-vis de cette démarche RTE?

Il y a une vraie dynamique en marche depuis quelques années. Mais il reste du travail à faire, en particulier dans les PME. Les grandes entreprises peuvent et ont intégré les enjeux de la RSE et parfois de la RTE, au risque de n'être que de la communication et du saupoudrage pour l'image de marque de la société. Mais, pour les PME, c'est plus difficile car elles n'ont ni les moyens ni les ressources pour s'y pencher. Il faut donc les accompagner. ”



©Eric Huynh - La Poste

A La Poste, la notion de service d'utilité publique voué à la collecte et à la distribution de lettres est, depuis longtemps, associée à celle de territoire : dès sa création en 1476 la Poste à chevaux sillonnait déjà les campagnes et les bourgades de France. De nos jours, le territoire du groupe public se décline au local, au national et même, de plus en plus, à international.

"On a tous une idée plutôt hexagonale du groupe La Poste alors que son rayonnement s'étend aussi à l'international, explique François Roudière, directeur du pôle régional de communication de Nouvelle-Aquitaine. Ce qui fait la force du groupe, c'est son maillage territorial et ses partenariats."

Avec le temps, le groupe s'est développé par capillarité à partir de ses bureaux de poste.

"Le contact est maintenu par les facteurs dans les zones plus isolées," explique Maud Sichel, responsable Centre de services partagés achats territoriaux. Établir le lien entre des personnes éloignées les unes des autres, nécessite de créer de la proximité : 17 000 points postaux et 18 000 points de service sont répartis sur le territoire métropolitain et d'outre-mer. "Entreprise à mission depuis 2021, le lien avec le territoire, entre les hommes et les femmes, s'est encore renforcé : il est devenu la raison d'être du groupe."

Le lien peut aussi être social : "Nous avons identifié des publics plus fragiles, ce qui nous a poussé à changer nos pratiques et nos outils. Afin de conduire ces changements dans la pérennité, nous agissons régulièrement avec des partenaires de l'ESS !" Les mutations technologiques et sociologiques de ces dernières décennies ont également entraîné l'élargissement des services de La Poste vers d'autres missions telles que l'accompagnement des populations vieillissantes. On peut citer, par exemple le développement du nouveau service « Veillez sur mes parents » ou encore la livraison de repas par les facteurs comme illustration de l'enrichissement de nos prestations proposées pour accompagner le vieillissement de la population et contribuer au maintien de nos aînés à domicile.

La notion de territoire revêt donc plusieurs dimensions. « Il peut être numérique, géographique, social ; La notion de frontières existe moins", précise Maud Sichel.

Forte de son ancrage, La Poste s'attache à développer une logique fondée sur une approche concertée, sur la base d'un modèle partenarial en s'associant à d'autres acteurs du territoire. L'exemple de l'ancien centre de tri de Bègles devenu la Cité numérique (ouverte en 2018), avec de nombreuses start-ups hébergées, en est un exemple de réussite.

Date de création : 1879 (PTT) - 1990 (entreprise publique autonome)

Activité principale : services courrier, colis, de proximité, banque et assurances, e-commerce et numérique

Statut juridique : société anonyme à capitaux publics

CONTACTS :

François Roudière, directeur du pôle régional de la communication

La Poste Nouvelle-Aquitaine - francois.roudiere@laposte.fr

Maud Sichel, responsable Centre de services partagés

maud.dubo-sichel@laposte.fr

2 Les mécanismes de la RTE

L'ancrage territorial

Qu'est-ce que c'est ?



L'ancrage territorial des entreprises désigne les interactions avec le territoire sur lequel elles opèrent dans une perspective de performance économique.

Cette notion exprime le fait qu'une entreprise intègre dans sa stratégie son intention de rester et de vouloir se développer sur le territoire sur lequel elle est implantée. Cela passe par la création de ressources communes spécifiques sur et au territoire et l'élaboration de projets communs.

Selon France Stratégie, l'ancrage territorial d'une entreprise constitue même un des éléments cruciaux de sa performance globale : il renforce sa responsabilité et, de ce fait, engage la structure sur un territoire.

Pour ESS France, de manière générale, les entreprises de l'ESS sont, de part leur statut, « encastrées » dans leur territoire, et en retour, leur territorialisation est façonnée par leur activité et leur logique entrepreneuriale.

Selon les entreprises l'ancrage c'est aussi :

- Fabriquer/produire sur place (produit ou service)
- Consolider un réseau avec les prestataires locaux
- Développer des coopérations (sociales, économiques, culturelles, de compétences...) et des projets avec les habitants
- Avoir un sentiment d'appartenance à ce territoire
- Faire partie d'un écosystème transversal entre monde économique, social, culturel, sportif, public
- Créer du lien social (entre bénéficiaires, usagers, salariés, commerces, entre l'institution entreprise et les acteurs publics)



La RTE pose en termes nouveaux la question de l'ancrage territorial : elle en revisite l'impact sur le tissu socio-économique local sous l'angle de la création de valeur durable.

La période actuelle interroge aussi les entreprises sur leur contribution au territoire : comment la qualifier ; la décliner face à des repères socio-économiques et environnementaux changeants?

Désormais, que l'on soit ESS ou non, l'entreprise doit représenter et assumer bien plus que la création d'emploi et la formation.

L'ancrage territorial

L'intérêt de l'ancrage territorial pour l'entreprise

L'intérêt des territoires à maintenir l'activité des entreprises sur leur sol est évident dans la mesure où celle-ci est raisonnée, en phase avec les ressources et les besoins locaux. Mais qu'en est-il des entreprises?

Avec les crises sanitaires et climatique, les curseurs ont bougé et les avantages d'un ancrage durable sur un territoire semblent encore plus marqués. Celui-ci leur permet de mieux répondre aux enjeux de décarbonation, approvisionnement et réduction de leur dépendance, attractivité et fidélisation des talents et compétences :

- en développant l'expertise, en maintenant l'emploi, en conservant une stabilité et ce, indépendamment des éléments extérieurs (parties prenantes, orientations politiques des collectivités territoriales)
- en donnant du sens, de la visibilité et plus de quiétude aux salariés, ce qui permet la mise en place de nouvelles activités avec des personnes engagées
- en installant et en développant de manière pérenne une force de travail et des compétences sur le territoire en codéveloppant de nouvelles formations notamment
- en créant le lien avec les écosystèmes locaux et en ayant l'opportunité de coopérer à différentes échelles car elles y sont mieux identifiées et intégrées
- en ayant l'assurance de pouvoir investir du temps et de l'argent sur le long terme
- en renforçant la culture d'entreprise



Les défis d'un véritable ancrage

Les représentants des entreprises sollicitées ont soulevé plusieurs points importants pour renforcer leur ancrage territorial.

En interne, cela nécessite de retravailler le mode de gouvernance de l'entreprise pour savoir intégrer des parties prenantes et faire le choix de ses priorités stratégiques et opérationnelles en s'adaptant aux enjeux de son environnement.

En externe, il faut s'intégrer dans des modes de gouvernance plus partagée avec les élus locaux, le monde associatif, culturel, les syndicats, afin de créer une vraie coopération et entrer dans une logique de co-construction des solutions. Les universitaires sollicités parlent d'une « proximité institutionnelle ».

La gouvernance partagée consiste à construire, de manière collective, des objectifs et des actions en mettant en œuvre des dispositifs multiples (procédures, mesures, connaissances, savoir-faire et informations) qui reposent sur des apprentissages collectifs.

L'ancrage permet d'approfondir le rôle essentiel des processus de coopérations, de conflits et de compromis dans la création des territoires.

L'ancrage territorial

Les freins à l'ancrage territorial



Selon ESS France les entreprises de l'ESS sont « encastrées » dans leur territoire, et en retour, leur territorialisation est façonnée par leur activité et leur logique entrepreneuriale. Cette démarche ne va pas de soi ou ne dépend pas toujours de la direction en place. Entreprises de l'ESS ou de l'économie conventionnelle, la vigilance s'impose sur de nombreux aspects tels que la concurrence, la logique sectorielle, la réglementation, les contraintes financières de l'entreprises et les priorités données par les décideurs parmi les points soulignés fréquemment.

Viennent s'ajouter les problèmes de renouvellement des conseils d'administrations, l'enchevêtrement des échelles d'action publique et ce plus spécifiquement pour les entreprises de l'ESS.

Quant à celles de l'économie conventionnelle elles porteront leur attention sur les différences d'attentes et de demandes entre le local, le régional et le national voire l'international; sur le patriotisme économique et l'approche « souveraine » de l'entreprise internationale qui limite son développement commercial et territorial sur un ou plusieurs territoires sélectionnés ou encore la crainte de ne pas trouver des fournisseurs/partenaires sur le territoire même.



Eclairage de Maryline Filippi

« L'espace [dans lequel se trouve l'entreprise] compte car il impacte les relations économiques ainsi que les interactions entre acteurs. (...) Il s'effectue alors un changement de logique entre la localisation d'une entreprise, indiquant un positionnement dans un espace et la territorialisation, transcrivant un processus de co-construction. Cette imbrication crée de la valeur et c'est ce qui fait « territoire ». Cela induit plus profondément le changement d'une logique allocative exprimant les contraintes de localisation à une logique d'ancrage territorial relevant d'une logique de production. »



Le territoire est l'échelon le plus pertinent d'échanges entre les principaux acteurs : entreprises, université, collectivités, agents publics... C'est aussi une culture commune. Tous ces aspects participent à l'ancrage local.

Marjorie Perez
Pro Bono Lab



L'approche de l'ESS est appropriée pour les entreprises conventionnelles car elle pose la question du lien, un aspect fondamental de l'ancrage sur le territoire. L'ancrage territorial de ma structure dépend directement de la proximité, je parlerais même de réalité sociale.

Abdel Eddaoui
Jeunesse Habitat Solidaire



Le territoire c'est à la fois la région - le territoire où j'agis -, le département dans l'organisation Croix-Rouge et la ville, le village car c'est là où est l'activité opérationnelle de la Croix-Rouge. Après, la question est : comment mettre en relation ces différents niveaux et comment donner du sens ?

Jean-Marie Santa-Maria
Croix-Rouge Nouvelle-Aquitaine



Trois grandes typologies d'ancrage*

- Le comportement prédateur : celui qui vient capter la ressources (naturelle, humaine, économique) dans son seul intérêt = l'entreprise nomade
- Le comportement de combinaison : celui qui, sur le territoire, va combiner les ressources génériques qui deviennent propres au lieu et va les enrichir avec ses propres ressources entrepreneuriales, conduisant à activer un potentiel et à apporter une certaine spécificité au territoire = l'entreprise à potentiels
- Le comportement de co-construction : celui qui va développer des ressources spécifiques, co-construites avec les spécificités du lieu et avec les institutions locales = l'entreprise ancrée ou impliquée

* Source : « La responsabilité territoriale des entreprises », Ed. Le Bord de l'eau (2022)

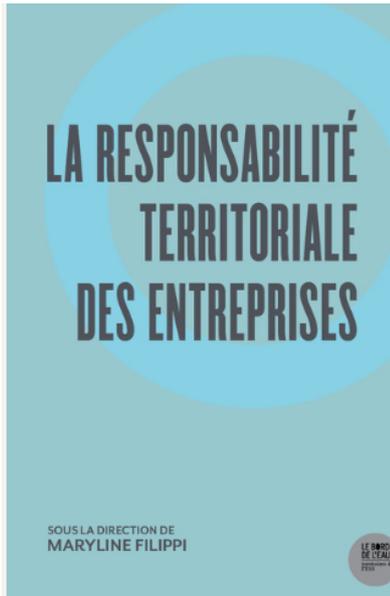


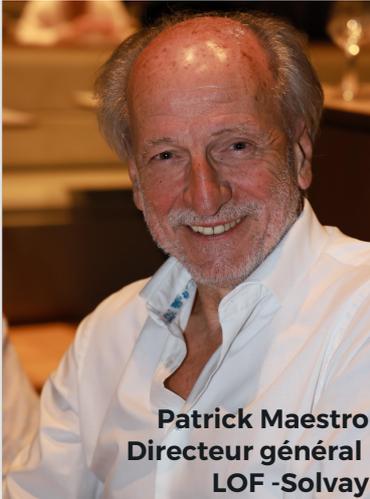
Les entreprises de l'ESS plus ancrées sur le territoire ?*

"La territorialisation est façonnée par leur activité, leur logique entrepreneuriale mais est aussi influencée par leurs caractéristiques sectorielles et statutaires. En effet, les entreprises de l'ESS s'inscrivent dans des logiques sectorielles et elles sont insérées dans des marchés concurrentiels. Leurs logiques de territorialisation sont alors impactées par les évolutions dans le comportement des consommateurs, les choix stratégiques des concurrents et les contraintes de la réglementation. Ces logiques sectorielles ont un poids significatif pour les entreprises de l'ESS, leur laissant le choix entre mimétisme ou innovation.

Le rapport au territoire des entreprises de l'ESS se complexifie au cours de leur croissance et des épreuves productives qu'elles rencontrent. Lors de leur développement, elles décident de choix stratégiques qui peuvent révéler des contradictions entre la logique territoriale et la logique sectorielle."

* Source : « La responsabilité territoriale des entreprises », Ed. Le Bord de l'eau (2022)





Patrick Maestro
Directeur général
LOF -Solvay

1 - Quels ont été les critères d'implantation du laboratoire en France et lesquels ont fait la différence par rapport à d'autres métropoles françaises en lice ?

“ Le groupe international Rhodia (racheté par Solvay en 2011), qui a lancé ce projet de laboratoire, disposait déjà de deux laboratoires en France, à Lyon et Aubervilliers. Il voulait en ouvrir un troisième atypique et plus petit, avec une forte capacité d'adaptation dans projets autour de la robotique, de la microfluidique, appliquées à la chimie.

Parmi les critères évidents d'implantation, il fallait être proche du monde académique, et en particulier du CNRS, notre partenaire historique, car ce projet était trop risqué pour s'y aventurer seuls.

Autre critère important : pouvoir développer des liens très étroits avec le monde extérieur (start-ups, PME technologiques, ..) et le milieu académique en même temps. Mais aussi être dans une agglomération attractive à tous points de vue : c'est important pour les recrutements mais aussi pour le développement du réseau de collaborations. Parmi les quatre métropoles étudiées, Bordeaux est arrivé largement en tête. La capitale régionale a répondu à tous nos critères de choix comme l'accès à l'emploi pour les conjoints, le soutien financier des collectivités, la localisation du futur laboratoire (pas trop excentré de l'université et du monde économique), le réseau dynamique des start-ups.

2 - Comment faites-vous pour conforter l'existence de ce site français dans le groupe international Solvay et en quoi l'ancrage sur le territoire est un atout par rapport à de possibles changements de stratégie internationale ?

Quel que soit le laboratoire, il faut toujours batailler quand on a des activités de recherche ! L'avantage du LOF à Bordeaux, c'est que nous sommes le "labo des labos": nous menons des travaux parmi les plus innovants en terme de productivité de recherche. Nous y pratiquons la science au plus haut niveau avec des méthodes révolutionnaires dans le monde de la chimie. Ensuite, nous sommes très agiles et avançons en mode start-up, trouvons des solutions très vite (ou ré-orientons les sujets aussi rapidement) et avons accès facilement à un vivier de compétences du fait de notre proximité avec l'université et de notre réseau. Enfin, le laboratoire essaime : les outils développés à Bordeaux sont ensuite dupliqués dans d'autres sites, et des chercheurs et chercheuses formés au LOF intègrent d'autres sites dans le monde entier . Cela rend le site unique dans son expertise et et le conforte dans son implantation locale.

3 - Quelles conditions réunir pour réussir son ancrage territorial ?

Il faut respecter le territoire. Nous avons eu une croissance très régulière : de 5 à 80 salariés en 20 ans [dont 85 % de chercheurs]. Ceci a pu se faire grâce à un partenariat étroit avec les acteurs concernés : collectivités locales et territoriales (Région Nouvelle Aquitaine, les villes de Bordeaux et de Pessac, la Métropole), Université de Bordeaux, CNRS. Nous avons également tenu nos engagements en matière d'investissement, d'outils mis en place, d'embauches et de partenariats locaux. C'est du donnant-donnant. L'ancrage est même un atout : avec le temps, nous avons tissé un relationnel et des partenariats forts ...”

Date de création du LOF : 2004

Activité principale : laboratoire de recherche

Statut juridique : Société par Actions Simplifiée

CONTACT : Patrick Maestro, directeur général

à partir du 1/01/2023 : Mikel Morvan

mikel.morvan@solvay.com



L'usine Saft-Bordeaux fait partie des entreprises dites enracinées : l'entreprise de production de batteries, s'est installée dans les années 50 à Bordeaux-nord (1949). Classée site Seveso seuil bas, elle ne compte pas quitter la ville pour autant, malgré une proximité de plus en plus forte d'autres bâtiments alentour.

« Mais les contraintes environnementales actuelles nous amènent à penser des solutions de plus en plus exigeantes et sophistiquées pour nous permettre de rester dans cet environnement », admet Hélène Grimaud, chargée qualité systèmes.

L'usine s'est construite en même temps que la commune : elle est passée des champs à la ville (dans une vaste zone d'activités économiques). « Avec le temps, cela a développé un sentiment d'appartenance, une fierté même de rester sur ce territoire empreint d'histoire industrielle », note Hélène Grimaud. Dans cette usine d'environ 700 salarié.e.s, le turn over est faible, les embauches nombreuses, notamment sur les activités de recherche et développement, et le recours à la formation en alternance est en forte hausse (pour assurer le transfert des compétences sur la durée).

L'ancrage a été construit en interne à travers la valorisation de cette histoire (organisation d'évènements pour les 60 ans et les 70 ans) mais aussi en externe avec le rôle actif de la direction avec les partenaires institutionnels de la région.

Il existe d'autres sites Saft en Nouvelle-Aquitaine – à Poitiers (86) et Angoulême (19), "avec également un ancrage territorial très marqué", assure la chargée qualité systèmes. « Par ailleurs, nous avons développé une expertise irréprochable et maîtrisé nos process depuis des années, ce qui entraîne la confiance des parties prenantes extérieures. » (Riverains, municipalité,...)

C'est pourquoi, dans cette usine classée Seveso seuil bas donc sensible à son impact environnemental, l'ancrage est nécessaire « pour développer l'expertise, maintenir l'emploi, rester stable quels que soient les éléments extérieurs (parties prenantes, changements politiques). »

Date de création : 1918 à Romainville (93)

Création du site de Bordeaux en 1949

Activité principale : fabrication d'accumulateurs et de batteries

Statut juridique : Société à actions simplifiées (SAS)

CONTACT : Hélène Grimaud, responsable qualité système -
helene.grimaud@saftbatteries.com



La mutuelle santé-prévoyance et épargne retraite, membre du groupe VYV, dont le siège social est à Paris, a été créée en 2013. Sur le plan national, elle emploie 5 000 salariés et regroupe 2 000 adhérent.e.s élu.e.s. Ce sont des délégué.e.s élu.e.s par leurs pairs qui représentent leurs intérêts. Jusque-là, c'est le fonctionnement classique d'une mutuelle.

Jusqu'en 2021, l'hexagone était découpé en six grandes régions managériales. Depuis avril 2021, on compte 12 directions de région soit presque autant que de régions administratives.

« Avant, le territoire était trop vaste pour agir avec les acteurs locaux, souligne Magali Blanchet, directrice régionale d'Harmonie Mutuelle (HM) en Nouvelle-Aquitaine. Désormais, nous sommes plus en lien avec les délégué.e.s et nous renforçons, par la même occasion, notre proximité avec un maillage plus fort et des actions de proximité plus impactantes. »

Par exemple, en novembre 2022, sous l'impulsion des délégués, une agora mutualiste a été organisée à Libourne en partenariat avec l'association « La Consigne » sur le sujet du plastique.

En Nouvelle-Aquitaine, environ 50 actions de ce type sont lancées chaque année.

Cette réorganisation territoriale et managériale découle d'une nouvelle qualité de la mutuelle : en juillet 2021, elle est devenue « entreprise mutualiste à mission ». Ce projet s'est inscrit dans le cadre de la loi Pacte de 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. Elle permet aux entreprises d'opter pour la qualité de « société à mission », et de définir une raison d'être, des objectifs sociaux et environnementaux, contrôlés par un organisme extérieur indépendant.

« Nous avons fixé quatre objectifs, huit engagements et des indicateurs de suivi de nos engagements. Cela devient notre boussole stratégique, insiste la directrice régionale. Nous sommes déjà une entreprise engagée mais on souhaite aller plus loin encore dans le domaine sociétal, environnemental, dans l'accompagnement de nos entreprises clientes mais aussi en donnant un supplément de sens à nos collaborateurs et à nos adhérents. » Un plan stratégique 2022-2026 en a découlé et cette réorganisation qui est un des leviers pour porter les ambitions de la mutuelle.

« Notre ancrage dans les territoires nous permet de mieux comprendre les besoins et d'agir au plus près des acteurs locaux en s'appuyant sur la force de notre collectif d'élus et de salarié.es », assure la directrice régionale.

Date de création : 2012

Activité principale : Complémentaire santé, prévention, prévoyance et épargne

Statut juridique : mutuelle du livre II du code de la Mutualité

CONTACT : Magali Blanchet, directrice régionale
magali.blanchet@harmonie-mutuelle.fr

3 Les mécanismes de la RTE

La coopération territoriale

Qu'est-ce que la coopération territoriale ?



Pour les entreprises du groupe de travail, la coopération territoriale s'exprime par les relations denses entre acteurs et actrices avec la volonté de construire des solutions ensemble sur la base de besoins identifiés. Elle doit bénéficier à toutes les strates de toutes les structures impliquées.

Cette définition n'est pas limitative.

Dans l'ESS, la coopération territoriale est l'une des composantes majeures de la dynamique de projet, notamment au regard du caractère collectif et démocratique d'une structure de l'ESS.

Ce qui fait la RTE, c'est d'entreprendre en commun à travers la coopération de l'ensemble des acteurs territoriaux. Cela suppose certaines conditions, pas forcément cumulatives mais le plus partagées possible. Il faut répondre à un besoin identifié sur le territoire, en trouver les parties prenantes et leur intérêt commun. Sachant que la coopération peut se créer sur la base de risques en commun.

"La coopération territoriale permet de partager des ressources, des compétences, de la confiance."



Rôle de l'entreprise dans la dynamique d'un territoire ?

Les entreprises constituent un cadre-clé pour organiser des activités de production mobilisant les ressources d'un ou de plusieurs territoires. Selon les situations et les stratégies (plus que les statuts), ces ressources s'en trouvent valorisées ou négligées, régénérées ou épuisées.

Dans l'absolu, sur le territoire, les entreprises :

- Apportent, utilisent, contribuent ou épuisent de la richesse matérielle (salariés, impôts, prestataires et sous-traitants) et immatérielle (formation, savoir-faire, expertise, cadre de vie)
- Sont créatrices d'innovation économique, sociale, technologique
- Participent positivement ou négativement à la dynamique d'attractivité du territoire (employabilité, image, réseau, fiscalité...)
- Contribuent à donner des moyens aux collectivités (fiscalité, conseils, partenariats) ou inversement développent des stratégies pour s'en dispenser
- Participent à l'animation et à la vie publique du territoire (événement, sponsoring, mécénat - de compétences, culturel... -, partenariat,..)

La coopération territoriale

Le cadre d'une bonne coopération

Ces points ont été développés par les entreprises au cours d'un atelier, sans clivage particulier entre entreprises de l'ESS et celles de l'économie conventionnelle. Pour une bonne coopération, il est important de :



* Source : Ateliers participatifs chaire TerreESS - IIB - ATIS - 2022

La coopération territoriale



Les freins à la coopération territoriale

Renforcer son ancrage à travers des projets de coopération inter-entreprises et au-delà ne tombe pas sous le sens, surtout pour les entreprises conventionnelles pour lesquelles la concurrence inhérente à l'activité entraîne très souvent une posture de méfiance généralisée. Ce n'est pas le seul frein, il faut également être vigilant à :

- La diversité du paysage économique qui entraîne une superposition des attentes, des objectifs et des stratégies
- La difficile capacité à partager les pouvoirs d'action et de décision
- La difficulté à défendre un projet de coopération dans son entreprise lorsque les retours financiers sont faibles et à long terme (pression du résultat)
- La difficulté à accepter des principes d'actions différents
- La difficulté à évaluer et anticiper en amont, le temps nécessaire
- La difficulté à convaincre les parties prenantes locales
- La méfiance face à des entreprises de taille ou/et de cultures différentes (peur du rachat, « l' amateurisme »...)
- La crainte de dévoiler sa stratégie de peur d'être vulnérable auprès de la concurrence
- La difficile acceptation du principe d'égalité entre acteurs et actrices.
- Le risque de surestimer le projet de coopération : se donner des objectifs intermédiaires réalistes et atteignables
- Le fait d'avoir des entreprises à des niveaux de maturité différentes.

* Sources : Ateliers participatifs chaire TerreESS - IIB - ATIS - 2022



Comment détecter et anticiper les entreprises prédatrices ?

Certaines entreprises sont "prédatrices" d'un territoire quand elles viennent y chercher des ressources sans aucune volonté de s'intégrer, de participer et encore moins d'agir en partenariat avec les acteurs et actrices du territoire pour aller vers le bien commun ou des actions collectives.

Dans les ateliers du groupe de travail, toutes ont dénoncé cette posture. Alors, comment les détecter et anticiper les problèmes :

- Commencer par les détecter et s'appuyer sur les collectivités locales pour amener ces entreprises à s'insérer dans le territoire via leur participation aux projets du territoire,
- S'appuyer sur les autres entreprises et autres parties prenantes (associations professionnelles, syndicales, structures para-publiques...) - un collectif d'acteurs - afin de participer à cette insertion,
- S'appuyer sur les acteurs publics comme garde-fous et pour trouver des espaces de dialogue,
- Les taxer si besoin avec un renforcement du cadre législatif.

La coopération territoriale

Leviers d'une bonne coopération

Comment et avec qui construit-on le processus de coopération qui va entraîner du consensus ou, au contraire, du conflit dans la dynamique de construction ?

- Identifier ou favoriser l'émergence d'un animateur du territoire : un acteur ou un collectif d'acteurs chargé de cette dynamique,
- Trouver des dispositifs pour bloquer les entreprises prédatrices,
- Développer l'évaluation de son propre impact sur le territoire,
- Définir d'autres indicateurs que les indicateurs économiques déjà connus (pourcentage de matière utilisée dans le développement du produit; perception des bienfaits du projet par les habitants; nombre d'entreprises locales ayant travaillé sur le projet...),
- Développer la culture de la coopération en interne, se former,
- Favoriser des espaces de dialogue initiés par les acteurs publics,
- Partir de la problématique du territoire et lancer le projet.



Eclairage de Maryline Filippi

"L'idée selon laquelle la proximité géographique serait généralement suffisante à assurer le succès de ces regroupements de firmes, des effets de synergie se dégageant « naturellement » des systèmes ainsi mis en place, n'est pas tout à fait exact. Si la seule proximité géographique suffit à la mise en œuvre des synergies au niveau local, favoriser l'implantation d'entreprises à proximité les unes des autres ne génère pas de facto les effets d'entraînement conduisant à un heureux développement local. Le potentiel de la proximité géographique doit être activé. Ainsi, la co-localisation des entreprises n'est pas synonyme de leur coordination, ni de leur coopération. Cela souligne la nécessité de développer des projets communs contribuant à faire territoire."



"Une gouvernance doit être attachée à la coopération territoriale. Les écosystèmes par nature se ferment et fonctionnent en autonomie et c'est un risque."

Francois Roudière
La Poste Nouvelle-Aquitaine



Nous travaillons avec des retraités, des élus, des acteurs locaux et notre posture est d'être attentif à leurs points de vue pour visualiser ensemble leurs définitions du territoire, leurs attentes et s'adapter.

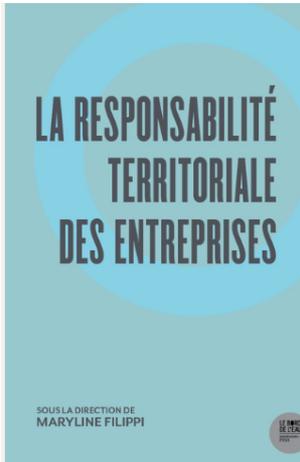
Laetitia Rullier
Habitats des Possibles



Il est important de regarder des indicateurs financiers. C'est clairement un des points les plus importants dans notre société. Il faudrait créer de nouveaux indicateurs, pas forcément présents sur l'aspect économique."

Marc Etcheverry
Géosat

La coopération territoriale



“

La RTE se construit avec toutes les parties prenantes du territoire, entreprises de l'ESS ou non, collectivités territoriales ou non, consommateurs et citoyens. Son pouvoir de transformation repose également sur une approche transversale en s'opposant à une approche dite « en silos »

(...) Cette RTE sert les communautés où elle vise à redonner le pouvoir d'agir aux citoyens. Elle permet de faire converger des intérêts parfois contradictoires des acteurs sur un territoire et relève de processus complexe d'ancrage territorial car inscrit dans le temps long sur du multiniveau. La RTE renforce le bien commun au sens de dispositifs d'action collective et de création de valeur et d'emplois.

* Source : « La responsabilité territoriale des entreprises », Ed. Le Bord de l'eau (2022)

”

Notes

Les conditions humaines et psychologiques*

A l'instar d'autres aspects stratégiques, les conditions RH et l'accompagnement humain sont primordiaux.

Il faut savoir :



Identifier et exprimer l'origine de sa motivation

Se rendre disponible, être ouvert

Se mettre en lien et être curieux de l'autre

Changer sa perception du projet

Laisser décanter cette expérience

Verbaliser et partager ses apprentissages de coopération

Accepter les différences (culturelles, stratégiques, sociales)

* Sources : Institut des territoires coopératifs - www.instercoop.fr



Nicolas Guenro
Directeur général
Citiz Bordeaux

1 - Quelle est l'historique et la particularité de votre entreprise ?

“ Citiz est un réseau de coopératives locales d'autopartage de voitures en libre-service qui vont de la citadine au minibus. L'autopartage permet de louer une voiture en libre-service de manière occasionnelle, à l'heure, à la journée ou plus.

Le réseau, créé en 2002, dispose d'une flotte de 2 000 voitures dans 170 villes (chiffres 2022). Il couvre tous les usages exceptés les déplacements domicile-travail. Actuellement il réunit 6 500 usagers et 350 sociétaires (60 % particuliers et 40 % professionnels) sur la métropole bordelaise.

2 - En quoi vos statuts contribuent-ils à votre stratégie de coopération ?

La coopération est inscrite depuis ses origines, dans ses statuts mêmes : c'est une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Une SCIC suppose de coopérer avec des structures de taille et de fonctionnement différents : la SCIC AutoCool à Bordeaux réunit des usagers, des salariés et des partenaires publics et privés. Cette structuration permet un travail étroit avec l'opérateur de transport public local et les pouvoirs publics.

La coopération d'intérêts ouvre de nouvelles opportunités commerciales et de services aux sociétaires . Par exemple, au printemps 2022, un partenariat voit le jour avec Titi Floris, une SCOP de transports la demande (scolaire et PMR*). Sa flotte est plutôt sollicitée en périphérie de la métropole bordelaise et très ponctuellement. Quand les véhicules Titi Floris ne sont pas utilisés, ils sont mis à la disposition des usagers Citiz. Avec Titi Floris, nous parlons le même langage, avec une identité similaire, une culture commune de la coopération et une synergie métier. En terme de stratégie de développement, nous avons besoin tous les deux de véhicules avec des moments d'utilisation complémentaires.

3 - Quels avantages tirez-vous de cette coopération ?

Citiz apporte un service supplémentaire : maillage territorial élargi, transport PMR qu'elle ne proposait pas, choix encore plus élargi de types de véhicule. Cela se fait sans surcoût financier pour les usagers. Enfin, la coopérative locale n'a pas besoin d'investir dans des stations supplémentaires.

Titi Floris, elle, récupère un pourcentage sur chacune des locations effectuées et optimise en passant l'utilisation de sa flotte.”

Date de création : 2002

Activité principale : location de véhicules légers en autopartage et libre accès

Statut juridique : SCIC

CONTACT : Nicolas Guenro, directeur général
bordeaux@citiz.fr

*PMR : Personne à Mobilité Réduite



Depuis 1990, le groupe développe un dispositif financier et technique pour renforcer l'attractivité des territoires sur des sites industriels où il est implanté. Ce département rattaché aux affaires publiques France du groupe, est doté d'un budget annuel propre. Il apporte un soutien financier (subventions ou prêts bonifiés), de l'expertise et un accompagnement technique sous forme de mécénat de compétences aux entreprises locales du secteur de l'industrie en phase de création ou de croissance.

Les dossiers sont présélectionnés par les développeurs économiques des territoires et transmis ensuite à Michelin Développement pour étude.

« Notre objectif est d'être au service du territoire. Les entreprises que nous accompagnons doivent participer au développement économique et à la création d'emplois pérenne. », souligne Ana Guyon, chargée de mission chez Michelin Développement.

Afin de bénéficier de cet accompagnement, les entreprises doivent répondre à des critères de proximité, être installées dans un périmètre maximum de 50 km ou moins d'une heure de route en voiture des sites de production Michelin. Le périmètre d'intervention de Michelin Développement concerne les entreprises industrielles ou de service à l'industrie. Les projets doivent répondre à la charte éthique de Michelin.

Quatre chargé.e.s de mission travaillent avec les acteurs, actrices et organisations des territoires (CCI, collectivités, pépinières d'entreprise, autres réseaux de soutien comme le Réseau entreprendre).

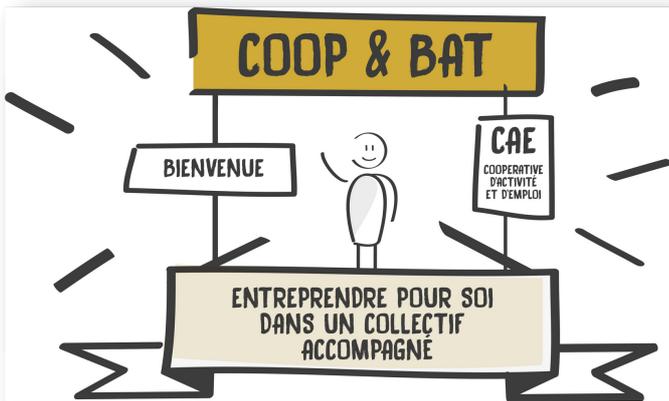
En 31 ans, 99 M€ d'aides financières accordées et plus de 29 000 emplois créés, en France. En 2021, Michelin Développement France s'est engagé à soutenir la création de 1 145 emplois et a accordé 4,3 M€ d'aides financières.

Date de création : 1889

Activité principale : conception et fabrication de pneumatiques

Statut juridique : SAS

CONTACT : Ana Guyon, chargée de mission
Michelin Développement
ana.guyon@michelin.com



Coop&bat est une Coopérative d'activité et d'emploi (CAE) dont la mission principale est d'accompagner des porteurs de projets souhaitant développer une activité professionnelle dans le bâtiment. Dans ce cadre, elle propose le statut d'entrepreneur-salarié, exclusivité des CAE, mêlant les avantages de l'entrepreneuriat et du salariat, notamment la protection sociale.

La coopérative est immatriculée en SCOP SARL depuis 2015, avec un siège social à Lormont (Gironde-33) et un établissement secondaire à Sarlat (Dordogne-24) : 120 entrepreneurs sont actuellement accompagnés, dont 110 salariés et 57 associés (également salariés).

En 2021, la CAE a été lauréate de l'Appel à manifestation d'intérêt sur l'innovation sociale lancée par la Région Nouvelle-Aquitaine. Le projet lauréat ? : le développement d'un modèle alternatif et entièrement collaboratif - sur le plan économique, social et environnemental - de la construction du siège social de Coop&Bat (en paille, bois, terre et matériaux réemployés).

Autre projet de coopération : La reprise de la scierie de Tursac en Dordogne, sous format associatif dont la coopérative est partie prenante majoritaire, avec tous les partenaires locaux et notamment les responsables locaux de forêts durablement gérées. Des essences locales (châtaignier, peuplier, chêne, ...), issues d'une économie circulaire, à des prix fixes et éthiques, sont ainsi proposés aux entrepreneurs de la coopérative.

Le dénominateur commun indispensable pour une bonne coopération selon Philippe Bonnet, référent RSE de la CAE : « Avoir un intérêt économique ou un bien commun à partager ». Le chaînon manquant était le manque de proximité de la ressource matérielle (la terre) et immatérielle (repérage de la connaissance). « Dans notre cas, il faut un vote par consentement et comme une personne égale une voix, cela suppose que tout le monde soit d'accord, explique le référent RSE. Mais quand c'est validé, c'est une locomotive inarrêtable. »

Chacun de ses projets à été voté par consentement et construit de manière collaborative. Cela a pris du temps, engageant de nombreuses réunions (minimum une trentaine par projet) avec de multiples partenaires.

Date de création : 2011

Activité principale : Accompagnement d'entrepreneurs dans le bâtiment sous le statut d'entrepreneur-salarié

Statut juridique : Coopérative d'activité et d'emploi en SCOP

CONTACT : Philippe Bonnet, chargé de développement durable, référent RSE, référent handicap et chargé d'accompagnement
developpement.durable@coopetbat.fr



Microsoft Experience lab Bordeaux

29



Situé à la cité numérique de Bègles (Gironde) depuis janvier 2020, ce lieu de plus de 250 m² dédié à la formation et à l'accompagnement des entreprises au numérique fait partie des 5 Microsoft Expériences Lab de France. L'objectif est de renforcer l'ancrage de Microsoft dans les régions. D'ici 2023, il y aura 6 Microsoft Expériences Lab dans l'hexagone.

« Créés en 2019, les Microsoft Expériences Lab sont des plateformes qui visent à accompagner l'écosystème Microsoft sur le territoire et à réaffirmer notre ancrage au plus près de ses acteurs économiques et publics », explique Fabien Balny, responsable du Microsoft Expériences Lab de Bordeaux.

La plateforme s'articule autour de trois axes stratégiques :

- 1/ L'accompagnement des organisations dans leur transformation numérique
- 2/ L'acculturation en matière d'intelligence artificielle (IA), de traitement de données (data)
- 3/ La formation. Sur ce dernier point, Microsoft accompagne en particulier la formation de développeurs sur la data et l'IA avec un parcours de certification et de mise en relation avec les entreprises locales.

C'est dans ce cadre que Microsoft a créé en 2018 avec Simplon, organisme de l'ESS, dont la mission principale est la formation gratuite de personnes en reconversion professionnelle peu ou pas diplômées vers des métiers du numérique, la première École IA pour former des demandeurs d'emploi au métier de développeur en intelligence artificielle. Les apprenants suivent 19 mois de formation alternant entre période intensive et apprentissage en entreprise avant l'obtention d'un titre à finalité professionnelle inscrit au RNCP de niveau 6 (équivalent bac+2/3). Gratuite pour les apprenants, la formation est co-financée par Pôle Emploi, les entreprises recruteuses et leur OPCO.

Depuis sa création, ce sont 900 apprenants qui ont pu être formés sur une cinquantaine de promotions, dont 33% de femmes et un taux de sortie positive (formation ou emploi) de plus de 80%, d'un écosystème de près de 300 entreprises partenaires de l'alternance.

“Microsoft et Simplon déploient des Écoles sur toute la France pour répondre aux besoins de recrutements dans les filières en tension de l'IA, du cloud ou encore de la cybersécurité. Cela répond aux enjeux d'emploi avec la nécessité de trouver des compétences in situ, cela conforte également nos relations avec nos partenaires en montrant notre volonté d'ancrage stratégique et notre participation au développement local sur le territoires ” explique Benjamin Szames, Conseiller industrie Secteur Public.

Cécile Boncompain, Responsable Secteur Public Sud-Ouest complète :

"Cela illustre également le caractère inclusif de notre secteur qui recrute des talents dans toute leur diversité de parcours comme de diplômé. "

Date de création : 1983

Activité principale : Distribution promotion de produits et ventes de service informatiques. La vente de tous types de produits ou matériels informatiques et la prestation de tous types de services informatiques ou services associés à ces produits ou matériels

Statut juridique : Société par Actions Simplifiée

CONTACT : mslab33@microsoft.com

4 Les mécanismes de la RTE

Le rôle des acteurs publics

Un rôle à construire

→ A l'instar des entreprises, les acteurs publics ayant ou non la compétence économique* commencent à se questionner sur leur rôle et les actions à mettre en place en matière de RTE : des plans RSE sont créés, des éco-conditionnalités intégrées dans les appels d'offres, des dispositifs comme les PTCE (pôles territoriaux de coopération économique) encouragés et soutenus. Largement incités en cela par le corpus législatif.

Des outils existent pour insuffler plus de RSE dans les politiques publiques de développement économique mais limités et sans intégrer la notion de RTE.

Il existe bien des services et des vice-présidences au développement économique ou à l'ESS mais rien qui englobe la place, le rôle et les interactions plus globales de l'entreprise sur le territoire. Rien non plus sur des éléments de mesure du bien-être qui relève de l'intérêt général. Il existe également des politiques d'aménagement du territoire avec lesquelles un lien pourrait être fait.

De l'avis même des entreprises, il faut aller plus loin car entreprendre en responsabilité sur un territoire devient l'affaire de toutes les parties prenantes et nécessite la mobilisation de tous et toutes.

Elles souhaitent ne pas être cantonnées aux seules concertations dédiées aux entreprises mais participer aux informations publiques sur les sujets tels que les transports, la culture... Il est important pour elles d'avoir une visibilité sur les enjeux du territoire pour pouvoir s'engager.

Un rôle à partager

Les entreprises doivent pouvoir contribuer à la définition des orientations du territoire. Elles doivent être considérées comme des acteurs de gouvernance territoriale, dans la défense des intérêts collectifs et pas seulement comme des structures mues par des intérêts privés. Les entreprises sont en recherche de légitimité.

S'investir localement c'est améliorer la qualité de vie sur le territoire, permettre aux salariés et aux talents d'y demeurer et à l'entreprise de s'ancrer de façon pérenne.

Le rôle des acteurs publics

Des interrogations à lever

Lors de nos échanges, de nombreuses questions ont été soulevées sur la construction des politiques publiques territoriales, sur le management collaboratif et coopératif, sur le décloisonnement de l'image de l'entreprise, sur la légitimité des acteurs publics comme chefs de file de la démarche.

Autre question posée ; comment amener l'entreprise, souvent assimilée uniquement à la recherche de son intérêt privé, vers des problématiques publiques et partagées ?

Et en ce qui concerne la RTE, comment définir de bons indicateurs relevant de l'intérêt général et du bien commun ?

Car la RTE, comme la RSE, ne sont pas clairement formalisées dans les cahiers des charges, appels d'offres et autres concours. Pour certaines entreprises, cette absence est un manquement, voire une distorsion de concurrence qui biaise l'équité et peut défavoriser les entreprises RSE. D'autre part cela n'est pas incitatif pour les entreprises qui souhaiteraient à leur tour s'engager dans une démarche.

Des pistes d'actions pour une relation constructive entreprises-acteurs publics

Appels d'offre & contrats cadres

- Intégrer des critères sur le bien commun
- Augmenter le quotient du critère RSE
- Modifier les contrats-cadres de la commande publique
- Créer un référentiel standard avec des critères précis et comparables sur la RTE (indicateurs d'impacts)
- Intégrer la notion de durabilité dans les critères de sélection

Aides aux entreprises

- Etablir des conditions d'attribution en fonction du projet de l'entreprise (bien-vivre salarial, développement sur le territoire et transition écologique)
- Créer un dispositif permettant aux TPE/PME, entreprises de l'ESS ou conventionnelles de s'associer afin de répondre à des appels d'offres
- Imposer des objectifs de transition concrets et mesurables accompagnés d'un système d'accompagnement surtout pour les PME.

Coopération territoriale

- Développer une co-responsabilité entre élus locaux, entreprises, mondes associatif et culturel, syndicats...
- Créer des points de rencontre pour faire remonter les besoins du territoire
- Entretenir un dialogue décloisonné entre acteurs publics, entreprises et citoyens/salariés.
- Rédiger une feuille de route sur les ambitions de la collectivité locale avec le monde économique
- Définir leurs orientations en matière de « bien commun »



Eclairage de Maryline Filippi

« La RTE est susceptible d'entraîner de nouveaux partenariats publics - privés. Coconstruire des dispositifs qui sont en limite de leurs champs de compétences (autorités et collectivités publiques) et jusqu'alors distincts, nécessite d'innover et de créer de nouveaux dispositifs publics, privés et/ou associant les deux. Le territoire est le lieu de création de solutions pour l'intérêt général et le cadre d'action pour construire la transformation sociale. »



Il est important de rassembler les entreprises autour d'un objectif collectif et du territoire, notre bien à tous. Nous devons penser global.

Nadia Saadi
Mairie de Bordeaux



Il n'y a pas de collectivité chacune dans son coin. Nous devons travailler tous ensemble dans l'intérêt du territoire.

Maud Caruhel
Région Nouvelle-Aquitaine



S'il n'y a pas de levier sur la fiscalité, nous resterons toujours sur des éléments d'intention. Il faut des éléments incitatifs et contraignants pour que l'argent reste sur le territoire. Ca sera long mais c'est nécessaire.

David Le Norcy
Aide & Avenir



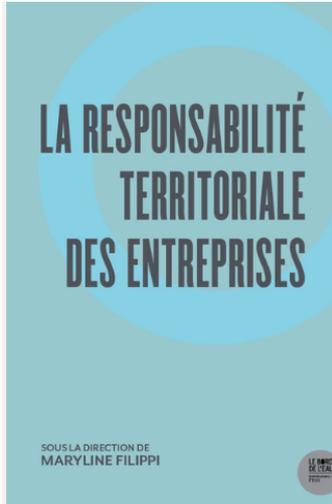
On parle de bien commun, de bien être, auquel l'entreprise pourrait participer, mais j'attends que les collectivités, les politiques dont c'est la responsabilité, donnent l'orientation sur leur territoire en matière de « bien commun ».

Olivier Bres
Jeunesse Habitat Solidaire



Quelles valeur devons-nous partager et comment définit-on les indicateurs de la RTE qui relèvent de l'intérêt général ?

Nadia Saadi
Mairie de Bordeaux



Les deux notions de responsabilité et de territoire se nourrissent mais désignent aussi des angles morts. Il est question alors d'identifier les parties prenantes de ce dispositif de RTE : tout d'abord, les entreprises qu'elles soient conventionnelles, grands groupes cotés ou PME, qu'elles appartiennent ou non à l'ESS, mais également [il faut identifier] les collectivités territoriales, locales, les parties prenantes des écosystèmes territoriaux et autres dispositifs (PTCE...) et [identifier aussi] les politiques publiques d'intervenants du niveau local, régional voire national et international. La co-construction d'une démocratie représentative et participative inclue une dimension décisionnelle avec co-construction des politiques publiques.

* Source : « La responsabilité territoriale des entreprises », Ed. Le Bord de l'eau (2022)



Philippe Sommer,
Délégué régional
LCA Nouvelle-Aquitaine

1 - Quels types de relations entretiennent vos adhérents avec le territoire ?

“La Coopération Agricole (LCA) Nouvelle Aquitaine est le syndicat professionnel des coopératives agricoles de la région, tous secteurs confondus. Leur rapport au territoire est intrinsèque : les champs ne sont pas délocalisables ! C'est également inscrit dans leurs statuts. LCA Nouvelle Aquitaine donc intérêt à ce que son territoire vive. En 2019, LCA Nouvelle Aquitaine a commandé une étude pour mesurer l'ancrage territorial de ses adhérents et calculer le retour au territoire évalué en valeur financière et en emploi (nombre de salariés, achats locaux...).

Sur le plan quantitatif, les coopératives agricoles régionales font partie des 5 % des entreprises ayant le plus gros coefficient multiplicateur de retour financier sur le territoire. Sur le plan qualitatif, ces entreprises sont pilotes en matière de RSE. Sur la base de cette étude, nous avons édité un guide des bonnes pratiques pour conforter ces aspects sociétaux.

2 - Et avec les acteurs publics ?

En tant que syndicat professionnel, nous travaillons en partenariat étroit avec le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine. Au niveau des coopératives, à chaque assemblée générale, sont invités le maire de la commune mais aussi le conseiller général et le député. D'ailleurs, à l'échelon local, les acteurs publics connaissent bien le monde coopératif. Cela devient plus compliqué à l'échelon intercommunal et départemental, le Département n'ayant plus la compétence agriculture.

Depuis quelques années, sont apparus les projets alimentaires de territoire (PAT)¹ dont un des objectifs est de faciliter les relations entre acteurs du monde agricole et collectivités. C'est très intéressant mais on pourrait mieux se comprendre et mieux avancer ensemble. Par exemple, on constate une méconnaissance des acteurs agricoles du territoire. La multiplicité de réunions, d'acteurs, découragent également des coopératives qui sont prises par l'opérationnel et manquent de temps.

3 - Qu'est-ce que vous attendez d'une collectivité pour renforcer la dynamique du territoire et y développer un projet de territoire co-construit et partenarial ?

Il y a 20 ans, le maire était souvent agriculteur. Il connaissait les sujets de la coopérative agricole. Ca n'est plus le cas aujourd'hui. C'est donc les coopérateurs qui sont demandeurs d'échanges et de concertation auprès des mairies. Mais on souhaiterait que les collectivités fassent plus souvent appel à eux car ils ne sont pas que des acteurs économiques. ”

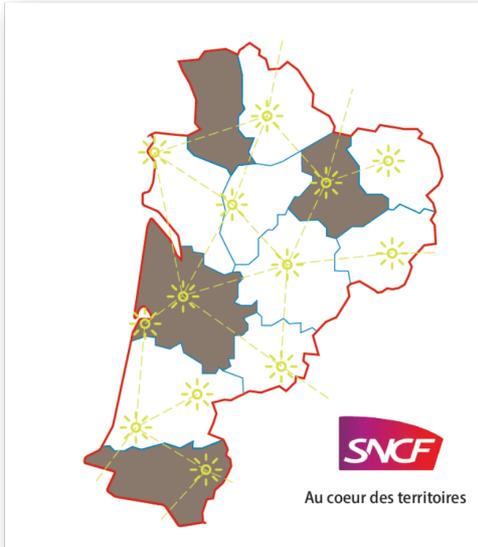
1 - Les projets alimentaires territoriaux (PAT) ont pour objectif de relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, les circuits courts ou les produits locaux dans les cantines.

Date de création : 2015

Activité principale : syndicat des coopératives agricoles de Nouvelle-Aquitaine

Statut juridique : syndicat professionnel

CONTACT : Philippe Sommer, délégué régional
psommer@na.lacoopagri.coop



C'est une tautologie de dire que la SNCF est impliquée sur le territoire : c'est la raison d'être de son activité. Elle relie les territoires et y est présente par ses gares et l'ensemble de ses infrastructures ferroviaires (réseau ferré, postes de circulation, technicentres de maintenance ...). Particularité pour les TER : ce sont les régions, autorités organisatrices des transports, qui définissent l'offre de service, la tarification et les investissements en matière de trains express régionaux (TER). Les voyageurs mais aussi les riverains sont

« des acteurs majeurs parmi nos parties prenantes et notre stratégie RSE vise à renforcer leur écoute dans notre gouvernance », explique Alain Bedu directeur RSE pour SNCF Nouvelle-Aquitaine.

Afin d'illustrer le lien collectivité-entreprise, on peut citer l'exemple du Ferrocampus installé à Saintes (16) où SNCF et Région Nouvelle-Aquitaine s'associent pour créer une filière ferroviaire d'études, d'innovations et d'expérimentations. Ce projet s'inscrit dans un contexte particulier pour SNCF à Saintes où les baisses de charges de rénovation des trains de voyageurs l'ont contrainte à réduire la capacité de son site industriel. De son côté, le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine voulait créer un campus dédié à l'enseignement spécialisé et à l'innovation ferroviaire. Alors, la collectivité territoriale et SNCF Nouvelle-Aquitaine se sont accordés sur plusieurs sujets : faciliter la cession foncière d'emprises SNCF, apporter l'expertise SNCF au corps enseignant lors de la préparation des maquettes pédagogiques et coopérer avec les enseignants (université, écoles d'ingénieurs, lycées), les chercheurs, les industriels, les start-up afin de préparer un programme d'innovations et d'expérimentations ferroviaires à Saintes.

SNCF tisse ainsi des partenariats avec les collectivités, mais pas uniquement. Elle dispose aussi d'une empreinte achats régionale importante qui contribue au développement des territoires. En 2021 ils s'élevaient à plus de 400 millions d'euros auprès de 1800 entreprises régionales (dont plus de 900 PME). L'activité économique régionale induite correspond à plus de 8000 emplois régionaux. Ses achats solidaires représentent 1 million d'euros auprès des Esat, des entreprises d'insertion... et plus de 23 000 h d'insertion au titre des clauses des marchés de travaux.

« D'autres partenariats sortent du périmètre des achats d'exploitation et de travaux », ajoute Alain Bedu : ce sont par exemple ceux dédiés au développement de nouvelles offres de mobilités intermodales, de mobilité inclusive, de médiation (PIMMS), de revitalisation des gares mais aussi ceux portés par la Fondation SNCF avec le soutien des associations (200 000 € en 2021) qui œuvrent pour l'insertion des jeunes et leur action en faveur de l'environnement.

Date de création : 1938

Activité principale : Mobilité durable

Statut juridique : SA

CONTACT : Alain Bedu, directeur RSE SNCF Nouvelle-Aquitaine
alain.bedu@sncf.fr



Sciences Po Bordeaux
11 allée Ausone - Domaine universitaire
33607 Pessac
chaireterres.hypotheses.org



32, Allées d'Orléans
33 000 Bordeaux
investinbordeaux.fr



90, Rue Malbec
33 800 Bordeaux
atis-asso.org

Une initiative soutenue par :

