

# Vers une responsabilité territoriale des entreprises



## Vers une responsabilité territoriale des entreprises

---

### **Animatrice**

**Hélène VALADE – C3D**

### **Co-rapporteurs**

**Patrick BONNET – FACE**

**Bénédicte SERGENT – CCI France**

**Secrétariat permanent**

**Gilles BON-MAURY**, secrétaire permanent

**Solène ROISIN**, chargée d'études

**Loïck LANDOUZY**, stagiaire

plateformerse@strategie.gouv.fr

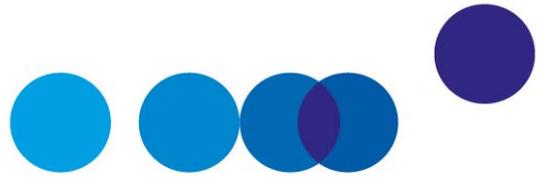


## SOMMAIRE

---

<b>COMMUNIQUÉ.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>AXE 1. L'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Le territoire : organisation en commun d'un espace de vie.....</b>	<b>11</b>
Le territoire : un espace de régulation pour vivre ensemble .....	12
Des espaces fonctionnels particuliers à l'espace commun du « vivre ensemble » : le territoire a une dimension politique. ....	15
Définition du territoire et quelques implications générales .....	16
Le territoire : nécessaire ligne directrice d'un engagement RSE .....	18
<b>2. L'impact de l'entreprise sur le territoire et sa mesure .....</b>	<b>20</b>
2.1. <i>Gouvernance et territoire : la notion d'ancrage territorial</i> .....	20
L'entreprise, un acteur des territoires.....	21
Le risque de dépendance d'un territoire à une entreprise .....	24
2.2. <i>Les enjeux de l'ancrage territorial</i> .....	25
Un enjeu d'acceptation des activités de l'entreprise .....	25
Un enjeu d'accès aux ressources .....	26
Un enjeu de différenciation .....	28
Un enjeu d'utilité sociale .....	28
2.3. <i>La mesure et la valorisation de la prise en compte des impacts territoriaux de l'activité     de l'entreprise</i> .....	30
Les référentiels internationaux .....	31
Les référentiels de mesure de l'ancrage territorial en France .....	32
Des labels contribuant à l'ancrage territorial.....	33
Le développement d'indicateurs participatifs locaux.....	34
<b>3. La coopération des acteurs : une force pour les territoires.....</b>	<b>36</b>
3.1. <i>Le territoire, facteur d'adaptation de l'entreprise : coopération, négociation, compromis...</i>	36
Une adaptation managériale de l'entreprise vis-à-vis du territoire.....	36
Un impératif de communication entre parties prenantes .....	37
3.2. <i>Faciliter les relations et partenariats sur les territoires</i> .....	38
L'hybridation des initiatives, un prérequis à la coopération .....	38
Le maillage institutionnel, une condition pour la coopération ? .....	41
Les collectivités territoriales, un acteur de référence.....	42
Le « marketing territorial », un levier pour le territoire .....	45
Le rôle des associations et des habitants, un savoir-faire au bénéfice des partenariats avec les entreprises .....	46

3.3. <i>Les limites de la coopération entre acteurs du territoire</i> .....	47
La coopération, une pratique initialement circonscrite à certains sujets qui tend à se diversifier	47
Un manque d'habitude de coopération entre les acteurs .....	49
Les contraintes réglementaires .....	49
<b>4. Recommandations de la Plateforme RSE</b> .....	<b>51</b>
4.1. <i>Connaître</i> .....	51
4.2. <i>Organiser</i> .....	52
4.3. <i>Favoriser</i> .....	53
<b>AXE 2. INITIATIVES RSE TERRITORIALES</b> .....	<b>55</b>
<b>AXE 3. EXPÉRIMENTATION DE LABELS RSE SECTORIELS</b> .....	<b>59</b>
1. <b>Historique de la démarche</b> .....	<b>59</b>
2. <b>Une sélection de douze fédérations participantes</b> .....	<b>60</b>
<b>ANNEXE 1 COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL</b> .....	<b>61</b>
<b>ANNEXE 2 LISTE DES AUDITIONS</b> .....	<b>63</b>
<b>ANNEXE 3 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION</b> .....	<b>65</b>
<b>ANNEXE 4 BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>79</b>



## COMMUNIQUÉ

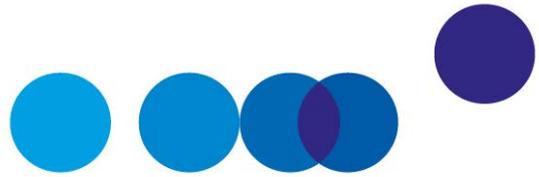
---

*La Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (Plateforme RSE) réunit depuis 2013 un large éventail de parties prenantes : entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile, réseaux d'acteurs, chercheurs et institutions publiques.*

*Elle a constitué en 2017 un groupe de travail « RSE et territoires » pour élaborer un état des lieux et des propositions. Plusieurs axes de travail ont été retenus : un diagnostic sur l'ancrage territorial des entreprises et des recommandations adressées aux différentes parties prenantes (1) ; l'analyse des enjeux et des conditions de succès des initiatives locales en matière de RSE et une réflexion sur les modalités d'articulation de ces initiatives avec les travaux de la Plateforme RSE (2) ; le suivi de la mise en œuvre de l'expérimentation de labels sectoriels (3).*

*La Plateforme RSE s'est fondée sur une analyse des enjeux : la notion de territoire, les différentes stratégies d'ancrage territorial développées par les entreprises et leurs mesures, l'importance de la coopération pour le développement des territoires et les freins existants. Elle a formulé onze recommandations, adressées au Gouvernement et aux différentes parties prenantes de la RSE portant sur l'importance de recenser les pratiques déjà existantes, de les évaluer et de les valoriser, d'encourager la création de structures d'échanges entre acteurs de la RSE. Elle recommande aux pouvoirs publics d'encourager les expérimentations et pratiques RSE.*





## INTRODUCTION

---

La mondialisation a souvent pour effet la mise en concurrence des territoires – « territoires » qui constituent, aux côtés de la population et du gouvernement organisé, l'un des attributs de définition de l'État. « *La mondialisation "casse" les structures territoriales établies, et cela avec une intensité et une vitesse inégalées dans le cours de l'histoire.* »<sup>1</sup>

Cependant, le besoin de territorialisation, d'appartenance à un maillage local défini par un ancrage territorial commun, persiste tout en évoluant. Il marque donc aussi les tissus économiques et sociaux dans lesquels les entreprises jouent un rôle charnière avec les autres acteurs en présence. Les entreprises constituent un cadre-clé pour organiser des activités de production mobilisant les ressources d'un ou plusieurs territoires. Et ces ressources s'en trouveront, selon le cas, valorisées ou négligées, régénérées ou épuisées, transformées voire révélées par des innovations organisationnelles ou techniques...

De ce fait, il ressort des travaux du groupe de travail « RSE et territoires » la volonté de comprendre le territoire dans sa complexité en tenant la qualité des interactions entre ses acteurs comme condition *sine qua non* de sa vitalité et en prenant en compte la diversité des territoires.

L'entreprise moderne évolue dans un univers complexe, où les intérêts et les enjeux de ses parties prenantes internes et externes peuvent parfois être contradictoires et en partenariat avec des acteurs dont les projets et les formes d'organisation sont variés : institutions publiques, associations, ONG, fournisseurs, syndicats, riverains...

De plus, d'autres facteurs tels que les grandes lois de décentralisation, l'évolution des rapports sociaux ou le numérique amènent les acteurs à repenser le territoire et leurs interactions avec celui-ci.

Dans cette période de transformation profonde, le retour en proximité est une attente forte de l'ensemble des acteurs, y compris pour comprendre le sens de l'action (dans sa double acception de direction et de valeur)<sup>2</sup>. Ceci va également dans le sens du rapport d'information déposé à l'Assemblée nationale le 31 mai 2018 par Jean-François Cesarini

---

<sup>1</sup> Wöessner R. (2010), « La territorialisation : proposition pour la compréhension du phénomène par une entrée systémique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 4, octobre, p. 669-685.

<sup>2</sup> Le Rameau (2016), référentiel co-construction territoriale, novembre, <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>.

et Guillaume Vuilletet sur la « préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires »<sup>3</sup>. Les auteurs du rapport soulignent l'importance du rôle des entreprises : « *les entreprises sont en effet des acteurs essentiels des territoires : de fortes interactions et interdépendances naissent entre elles et leurs territoires d'implantation, les plaçant au cœur de leur émergence économique* ». Ils réfléchissent à des mécanismes d'incitation pour favoriser le développement d'une « responsabilité territoriale des entreprises (RTE) » afin de « *réduire les fractures des territoires qui fragilisent la cohésion nationale* » en « *recherchant un juste équilibre entre investissements rentables et investissements responsables* ».

Les derniers résultats du « baromètre de la confiance » du Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof) et OpinionWay montrent également l'importance du territoire dans les relations entre acteurs<sup>4</sup> : une réelle « prime à la proximité » est déclarée parmi les acteurs politiques, sociaux et économiques testés. Au niveau des acteurs politiques, c'est pour les maires que la confiance des Français s'exprime, quant aux « organisations », les PME sont les deuxièmes agents de confiance après les hôpitaux.

La volonté de certains acteurs de comprendre et de s'adapter aux territoires où ils agissent est claire et vérifiable empiriquement. Un foisonnement d'initiatives et d'expérimentations ont été portées à la connaissance de la Plateforme RSE, qui l'utilise comme le matériau premier pour formuler des propositions au travers de monographies. Des acteurs publics et privés se mobilisent ainsi pour transformer les territoires et répondre aux nécessités du XXI<sup>e</sup> siècle : compréhension mutuelle, intégration sociale, coopération, décloisonnement des initiatives, innovation...

Cette volonté de partenariat entre les acteurs du territoire répond aussi à l'appel des objectifs de développement durable (ODD), notamment l'objectif 17<sup>5</sup>, et de la conférence d'Addis-Abeba<sup>6</sup>. L'ISO 26 000 participe également de cette volonté, la norme internationale ayant été construite avec l'ensemble des parties prenantes pour harmoniser les préoccupations de la responsabilité sociale des entreprises.

C'est dans la compréhension de ce défi territorial que la Plateforme RSE souhaite s'inscrire, en analysant les comportements des entreprises dans leur environnement local. Cette thématique n'est pas nouvelle et relève d'un questionnement présent dès l'élaboration de son texte de référence : « *le rôle de tous les acteurs, au premier rang desquels les entreprises dans leurs territoires, est essentiel. La société attend d'elles la mise en œuvre d'une stratégie globale, construite dans le dialogue avec les parties*

---

<sup>3</sup> Cesarini J.-F. et Vuilletet G. (2018), *Rapport d'information sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires*, Assemblée nationale, 31 mai : « *Il faut privilégier la conception du territoire comme construit social réalisé par tous les acteurs. Il faut construire un véritable "récit" du territoire : présenter une vitrine cohérente de celui-ci est l'élément primordial de l'attractivité.* »

<sup>4</sup> [www.cevipof.com/fr/le-barometre-de-la-confiance-politique-du-cevipof/](http://www.cevipof.com/fr/le-barometre-de-la-confiance-politique-du-cevipof/).

<sup>5</sup> Objectif 17 des objectifs de développement durable (ODD) formulés par les Nations unies : « *Partenariats pour la réalisation des objectifs* ».

<sup>6</sup> Conférence internationale sur le financement du développement, juillet 2015.

*prenantes, combinant les quatre piliers (environnemental, social/sociétal, gouvernance et économique), pour contribuer à la réalisation des objectifs collectifs du développement durable. [...] L'ancrage de l'entreprise dans son territoire d'implantation et l'exercice de son rôle d'acteur local responsable constituent également des éléments cruciaux de la performance globale »<sup>7</sup>.*

Au cœur de sa mission de réflexion sur la RSE, le sujet a déjà été abordé dans deux documents de la Plateforme RSE. D'une part, dans sa contribution au Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE, elle y mentionne que « *pour les TPE/PME, la dimension métier est très forte. Les opérations collectives conduites par les organisations professionnelles en matière de sensibilisation, d'information et d'accompagnement de démarche RSE facilitent l'engagement de ces entreprises. Il est important de relier cette approche sectorielle à l'ancrage territorial des TPE-PME* »<sup>8</sup>.

D'autre part, et dans un ordre d'idée similaire, la Plateforme RSE a dégagé plusieurs recommandations dans le cadre du groupe de travail « *RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME* »<sup>9</sup>. Plusieurs réflexions sur le rôle des parties prenantes, le lien entre RSE et compétitivité des entreprises, ou encore la RSE dans les relations entre donneurs d'ordres publics ou privés et fournisseurs ont été abordées. C'est donc naturellement que la Plateforme RSE cherche à compléter sa réflexion en identifiant les éléments territoriaux constitutifs d'une entreprise et en caractérisant les relations qu'elle entretient avec son écosystème local.

La complexité et la richesse d'une approche par les territoires obligent à appréhender les questions de manière à la fois transversale et systémique. Le principe de réalité soutenu par les travaux des chercheurs<sup>10</sup> se confronte en effet immédiatement à la pluralité des enjeux et à la diversité des solutions pour y répondre. Consciente de cette complexité, la Plateforme RSE a pris soin dans ses travaux de tenir compte d'une triple diversité :

- celle de la taille des entreprises : dès lors qu'il s'agit d'observer à partir du prisme du territoire, il convient de souligner que toutes les entreprises sont concernées, des fleurons internationaux aux TPE locales ; mais que leurs modes d'interaction et de contribution ne peuvent s'apprécier de la même manière. Le territoire est d'ailleurs l'un des lieux d'observation de la richesse de la diversité des entreprises, tant au travers de leur métier que des spécificités liées à leur taille ;
- celle des réalités territoriales : métropoles, villes moyennes, quartiers, territoires ruraux, transfrontaliers ou ultra-marins... Les réalités de terrain ne sont pas les mêmes. Pour se doter d'une approche globale, il est donc essentiel de tenir

---

<sup>7</sup> Texte de référence de la Plateforme RSE, France Stratégie, octobre 2014.

<sup>8</sup> *Contribution au Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE* (2016), Plateforme RSE, France Stratégie, septembre, p. 86.

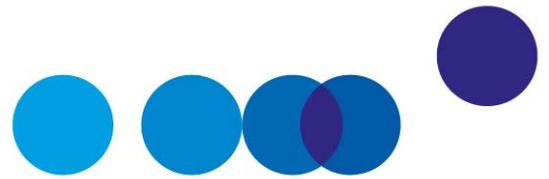
<sup>9</sup> Plateforme RSE (2016), *La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME*, mars.

<sup>10</sup> Lors de son audition, Odile Uzan, professeure en sciences de gestion, souligne parmi les facteurs de contingence des stratégies que développent les entreprises à l'égard de leur territoire d'implantation indéniablement la taille des entreprises et sans doute la structure du capital (familial ou non).

compte de l'adaptation des contributions et des attentes des entreprises en fonction des enjeux et des réalités locales ;

- celle des modes d'action et registres d'intervention des entreprises : c'est notamment au niveau territorial que s'observe le mieux au sein d'une entreprise l'articulation entre les actions de mécénat, de RSE et d'innovation sociétale. Cette approche permet donc de mieux analyser leurs relations aux territoires et leurs interactions avec l'ensemble des autres acteurs locaux.

Lancés en mars 2017, les travaux du groupe de travail « RSE et territoires » se partagent en trois axes dont le présent rapport forme le premier. Le second enjeu concerne le développement et les conditions de succès des initiatives locales en matière de RSE (plateformes, réseaux, associations...) et leur articulation avec les travaux de la Plateforme RSE. Le troisième axe porte sur une expérimentation d'une durée de 18 mois de labels RSE sectoriels adaptés aux TPE et PME. La Plateforme RSE en analysera les résultats pour élaborer un diagnostic et des recommandations destinées aux pouvoirs publics et aux fédérations professionnelles.



## AXE 1. L'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

---

La réflexion de la Plateforme RSE porte tout d'abord sur la notion de territoire. Travail nécessaire et exigeant, cette délimitation du concept permet l'étude de l'impact de l'entreprise sur le territoire ainsi que l'interaction de ses activités avec l'ensemble des parties prenantes.

### **1. Le territoire : organisation en commun d'un espace de vie**

Pour comprendre ce qu'est un territoire, il convient d'écarter d'abord quelques idées trompeuses :

- le territoire n'est pas simplement un espace géographique, comme l'a bien établi la littérature en sciences sociales (géographie, économie, sociologie, psychologie, gestion...). C'est une réalité sociale qui n'existe qu'en référence à des groupes humains faisant société ;
- de même, « territorial » et « local » ne sont pas synonymes, même si cette confusion est fréquente. Le local renvoie à une dimension géographique, ce qui ne définit pas un territoire. Cependant, une proximité physique peut renforcer la qualité du lien social qui fait exister un territoire ;
- le territoire n'est pas un espace clos, autonome. Ou plus exactement, son autonomie est relative : de même que la souveraineté d'un État – qui constitue une échelle territoriale – n'est jamais absolue, puisqu'elle est relative aux accords avec les autres États, tout territoire interagit avec d'autres territoires ;
- le territoire n'a pas pour finalité d'être un « réservoir » de ressources intéressantes, à la disposition de chacun. Si le territoire existe, c'est comme institution commune par laquelle se réalisent, pour chacun de nous et pour les différents groupes sociaux dont nous faisons partie, des besoins d'identification (être reconnu dans une différence entre « ici » et « ailleurs »), d'appropriation (user de ressources naturelles pour sa reproduction matérielle) et d'appartenance (être inclus dans une société par des règles permettant de « vivre ensemble » dans un espace donné).

## Le territoire : un espace de régulation pour vivre ensemble

On peut trouver de nombreuses définitions du territoire, pas toujours compatibles entre elles. Mais cette confusion s'explique : le terme ne désigne pas la même réalité pour chacun de nous puisque la territorialité<sup>11</sup> est relative au vécu de chacun. Ce que quelqu'un présente comme « la » définition du territoire n'exprime en fait que la représentation qu'il s'en fait à partir de son expérience personnelle (celle de son espace d'action, qui n'est pas tout le territoire), ce qui est totalement normal, comme le traduisent plusieurs auditions<sup>12</sup>. Par exemple :

- le territoire personnel de quelqu'un qui se vit comme bricoleur désigne son atelier, son établi, son garage, etc., y compris les rayons du magasin de bricolage qu'il fréquente assidûment (type de magasin qu'il aura tendance à repérer immédiatement s'il déménage) ;
- quand un élu parle « du territoire », il désigne en fait « sa » circonscription électorale ;
- quand un ménage parle « du territoire », il parle en fait de son « bassin de vie<sup>13</sup> » ;
- quand un dirigeant d'entreprise parle « du territoire », il voit l'espace dans lequel il conclut des contrats (de vente ou d'achat, de travail ou de prêt, etc.) ou envisage de le faire (zone de prospects, zone d'emploi<sup>14</sup> et de compétences...)

L'enjeu ici est donc que chacun comprenne pourquoi le territoire ne correspond pas à son point de vue particulier en même temps que le territoire n'existe que s'il permet d'inclure chacun de ces points de vue particuliers pour partager durablement l'espace commun que chacun s'approprie à sa façon. Ainsi, un territoire n'existe que si une organisation commune permet de faire vivre ensemble, de façon durable, les différentes territorialités des uns et des autres, et que chacun puisse s'y projeter avec une relative confiance pour son avenir : *cette capacité d'inclusion sociale sera donc un critère essentiel de l'existence et de la vitalité d'un territoire.*

---

<sup>11</sup> Cf. Annexe : Éléments de définition – 1.

<sup>12</sup> Cf. Annexe : Éléments de définition – 2.

<sup>13</sup> Tel que défini par l'INSEE avant sa redéfinition en 2012 : « Le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès à la fois aux équipements de la vie courante et à l'emploi ». [[www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2060](http://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2060)]

<sup>14</sup> Définie par l'INSEE comme « un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main-d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts » [[www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1361](http://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1361)]. On remarquera ainsi que : i) une zone d'emploi ne suffit pas à définir un territoire ; ii) l'espace dans lequel recrute une entreprise répond d'autant moins à une logique territoriale que son activité est dominée par une compétitivité-prix et s'inscrit dans une chaîne de valeur internationalisée.

Au niveau de chaque groupe usant d'un espace donné, qu'il s'agisse d'un groupe domestique (familles), économique (entreprises) ou politique (citoyens et acteurs publics), se posent alors des enjeux de priorités, de hiérarchie, de pouvoir et de régulation. En effet, une organisation collective n'a pas par nature ou par définition une finalité donnée<sup>15</sup>, un comportement donné (ancrage territorial par exemple), un territoire défini : la territorialité d'une organisation dépend de la finalité et de l'identité que lui donnent les acteurs sociaux capables d'influencer cette organisation. Elle commence avec les adhérents d'une association, les associés d'une société commerciale, la personne de l'artisan, les parlementaires pour une entreprise publique, etc., qui créent la personne morale<sup>16</sup> et en rédigent les statuts (notamment « l'objet social » ou la « mission de service public »). Mais elle évolue ensuite en fonction des projets de chacun d'eux et en composant avec d'autres acteurs nécessaires au projet initial (salariés, fournisseurs, etc.), y compris ceux (voisins, associations de protection de l'environnement, etc.) qui ne participent pas à l'activité mais la rendent possible (*licence to operate*) malgré les nuisances éventuelles. C'est seulement à l'issue de tels processus qu'apparaissent une finalité et une territorialité de l'organisation collective.

Au niveau d'une collectivité locale, l'exécutif élu (conseil municipal, général, etc.) sur le territoire dépendra du programme préféré par les électeurs, du rapport personnel que chaque élu entretient avec ce territoire... Au niveau d'une entreprise, l'importance de l'ancrage territorial dépendra des contraintes financières auxquelles elle est soumise (par le jeu de la concurrence, de l'endettement...), du secteur d'activité et du projet (technique, social, financier...) que ses décideurs ou ses acteurs influents poursuivent prioritairement. Par exemple, lorsque l'activité est déterminée par la compétitivité-coût ou lorsque les décideurs ont un profil spéculatif, le risque d'un ancrage territorial faible sera plus important. Inversement, dans le cas d'une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) ou d'un certain nombre d'entreprises d'insertion dont c'est l'objet même de leur constitution, l'ancrage territorial sera renforcé.

La territorialité de l'entreprise est donc un choix, qui intègre de fait la conception de la RSE de ses acteurs influents, à commencer par ses dirigeants, puisque la RSE implique notamment de prendre en compte les effets sociaux et environnementaux d'une activité économique dans la conception même de ce que doit faire une entreprise et comment le faire.

En conséquence, l'enjeu territorial de la RSE peut se résumer en paraphrasant le président des États-Unis John Kennedy en 1961 (« Ne vous demandez pas ce que le territoire peut faire pour vous, mais ce que vous pouvez faire pour le territoire ») : lors de ses décisions en matière d'implantation industrielle, d'investissement R & D, etc., la

---

<sup>15</sup> Voir par exemple la diversité des statuts légaux et des objets sociaux d'entreprise, incluant l'entrepreneuriat social, les entreprises d'économie sociale et solidaire (associatives, mutualistes ou coopératives), des entreprises motivées par un projet industriel, et celles dominées par la recherche de profit financier.

<sup>16</sup> Sous forme de société (commerciale ou autre) ou d'entreprise personnelle.

direction de l'entreprise conditionnera-t-elle la capacité d'inclusion sociale du territoire à la performance de la société commerciale<sup>17</sup>.

La réponse à cette question n'a rien d'évident et elle est même d'autant plus problématique que :

- cet objectif territorial s'ajoute aux contraintes classiques du management d'une entreprise qui, pour la faire durer, doit combiner des logiques de techniques, de compétences, de rentabilité, de sécurité de fonctionnement, de qualité des produits, etc. ;
- selon le type d'activité et le positionnement commercial de l'entreprise, la concurrence par les prix peut être intense.

Il convient de souligner l'importance d'une action conjointe des autorités territoriales et professionnelles, au niveau d'une branche ou d'un secteur (selon le cas), pour que le cadre de concurrence intègre des engagements RSE pour le territoire. Chaque entreprise investie dans cette branche ou ce secteur serait ainsi moins soumise à un dilemme entre compétitivité et ancrage territorial quand les deux ne concordent pas – les politiques d'achat de ces autorités sont aussi un levier d'action à développer, outre les instruments habituels de l'action publique (réglementation, politiques industrielles, de formation, etc.).

Il y aura cependant toujours des conflits à traiter au sein de chaque organisation ou d'un territoire. Leur résolution dépend, d'une part, du degré d'engagement des différents acteurs concernés dans un objet commun et, d'autre part, de leurs rapports de pouvoir.

La participation régulière à une organisation commune, surtout si elle se développe dans une proximité géographique qui favorise les interactions directes entre personnes, produit une certaine homogénéisation des comportements, et cela peut se traduire par un climat de confiance, un esprit de groupe ou de famille, etc. Si c'est le cas, cela peut aider chacun à entendre les raisons de l'autre en cas de divergence et ouvrir un espace de discussion pour une solution de compromis satisfaisant<sup>18</sup>.

Cependant, la coopération, la concertation, la bienveillance, l'empathie, ne suffisent pas : des divergences demeurent au sein d'une organisation (questions d'intérêts, d'ego, de projets, etc.) car il est impossible que toutes les parties prenantes s'accordent spontanément et volontairement sur tous les sujets. C'est alors la responsabilité d'un gouvernement, au niveau de chaque organisation (famille, société commerciale, commune, nation...) de trancher en faveur d'une priorité plutôt qu'une autre, et d'obtenir

---

<sup>17</sup> Un critère de valeur pour l'actionnaire est pertinent pour celui-ci mais ne garantit pas que cela serve aussi le territoire, ni même l'entreprise elle-même.

<sup>18</sup> Voir par exemple les éléments de méthode présentés par l'économiste Michel Renault lors d'un séminaire pour les acteurs de la Plateforme RSE sur la résolution collective de conflits territoriaux (pollution, etc.). Renault M. (2017), « Penser et élaborer des compromis. Une approche pragmatique de la responsabilisation sociale des organisations », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K. et Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions*, Paris, Classiques Garnier, p. 123-140.

néanmoins l'adhésion de tous. La territorialité d'une organisation se fixe donc aussi par un pouvoir de direction et des règles collectives pour ses membres, organisant les priorités communes, les moyens de l'action collective et la façon de se comporter vis-à-vis des personnes habitant les espaces que l'organisation s'approprie aussi.

Les choix de territorialité – entre une stratégie plutôt de nomadisme volontaire ou d'ancrage territorial – pour une entreprise soulèvent donc toujours des enjeux déjà identifiés en matière de RSE : représentation et pouvoir des acteurs territoriaux dans la composition du gouvernement, dans le mode de gouvernance ; critères de décisions stratégiques et opérationnelles (priorités géographiques pour les investissements, sujets sociétaux liés à la localisation des activités<sup>19</sup>).

### **Des espaces fonctionnels particuliers à l'espace commun du « vivre ensemble » : le territoire a une dimension politique**

Insistons enfin sur l'importance d'une autorité politique pour l'existence d'un territoire. Elle s'explique par la demande des acteurs eux-mêmes. En effet, la territorialité d'un acteur spécialisé est orientée par sa fonction (la finalité donnée à l'organisation). Par exemple :

- une entreprise ou organisation à but lucratif peut avoir tendance à ne voir dans le territoire que le réservoir de ressources dont elle a besoin (main-d'œuvre, matières premières, potentiel d'activité, infrastructures, etc.) et donc à définir le territoire par son utilité, son efficacité ou son attractivité<sup>20</sup>. Mais ce ne sera pas le cas pour des formes d'entreprise – par exemple à statut SCIC, et de façon générale à statut ESS (économie sociale et solidaire), y compris l'entrepreneuriat social – qui ont un autre type de territorialité du fait de la composition de leur gouvernement et du projet de leurs associés qui se sont donné en priorité des missions sociales au bénéfice du territoire.
- pour une administration donnée, le territoire désigne d'abord une « maille de gestion de l'espace », c'est-à-dire l'espace dans lequel la législation l'a déclarée compétente : le territoire local d'un centre d'action communal, la juridiction d'un tribunal, les frontières étatiques d'une administration centrale, etc.

Si l'on parle d'un acteur particulier, il convient donc de préciser la nature de son espace d'action (administratif, commercial, etc.).

Mais le territoire n'a pas une fonction particulière : aucun de ses habitants ne se réduit à un rôle de producteur, de consommateur ou d'électeur, etc. Pourtant tous ces rôles

---

<sup>19</sup> Il conviendrait par exemple de faire le bilan scientifique des comités de parties prenantes déjà adoptés par certaines entreprises.

<sup>20</sup> Et parfois même sa « compétitivité », ce qui est trompeur car un territoire ne recherche pas des parts de marché (tout au plus peut-on voir dans le territoire des « gisements de compétitivité » comme l'explique Bernard Pecqueur). Son attractivité peut s'évaluer par la mobilité entrante et sortante des résidents, des sociétés, des capitaux... ; la fertilité du territoire par sa démographie, le nombre de brevets ou de créations d'entreprises, les ressources naturelles, etc. Pecqueur B. (2014), « Esquisse d'une géographie économique territoriale », *L'espace géographique*, vol. 43, mars, p. 198-214.

doivent pouvoir se projeter dans le territoire car si celui-ci existe, c'est par sa capacité à résoudre les possibles contradictions et conflits entre eux. En effet, même si chacun admet la territorialité des autres, une action collective restera nécessaire pour permettre à cette diversité de perdurer. L'espace des projets des uns ne laisse pas forcément place à d'autres, d'où des conflits d'usage qui menacent *in fine* la capacité à vivre ensemble sur un même espace : l'urbanisation empiétant sur les terres agricoles ; la gentrification élevant le coût du logement, l'exploitation économique d'une ressource naturelle considérée par d'autres comme un patrimoine sacré<sup>21</sup>, etc.

Or ces conflits ne peuvent tous se résoudre par la négociation individuelle ni par le contrat (lequel ne peut d'ailleurs exister sans une réglementation), et la diversité des initiatives personnelles et collectives ne peut donc perdurer sans des autorités publiques de régulation, comme l'ont montré par exemple des juristes<sup>22</sup> ou des économistes<sup>23</sup>. La définition même de la fonction politique dans une société est de garantir l'art du « vivre ensemble » grâce aux pouvoirs dont l'autorité politique, quelle que soit sa forme, est investie<sup>24</sup>. Ce constat, abondamment documenté dans la littérature scientifique en économie, gestion, géographie, droit ou histoire, transparaît aussi, sous une forme ou une autre, dans les exposés d'universitaires auditionnés<sup>25</sup>.

### Définition du territoire et quelques implications générales

Le territoire peut donc 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*.

C'est une construction commune, et pas simplement la somme ou la juxtaposition de ce que chacun expérimente comme « son » territoire ; il constitue un projet et un cadre d'inclusion sociale pour les personnes physiques et morales qui en sont reconnues membres par leurs contributions et leurs statuts, leurs droits et leurs devoirs. Et c'est une construction à la fois matérielle et imaginaire, car elle ne dure que si elle satisfait à la fois les exigences naturelles et les besoins de lien social de ses acteurs. Ce que les géographes résument ainsi :

---

<sup>21</sup> Voir par exemple les débats aux Nations unies sur les droits des populations indigènes et un quatrième « pilier » (culturel) du développement durable.

<sup>22</sup> Supiot A. (2005), *Homo Juridicus*, Paris, Le Seuil.

<sup>23</sup> Les économistes néoclassiques, notamment depuis Debreu et Arrow (1954), ont démontré ce qu'on appelle l'incomplétude de l'individu, c'est-à-dire l'impossibilité que celui-ci puisse calculer, négocier, produire les solutions à tous ses problèmes (par exemple un équilibre de marché) s'il ne dispose pas déjà de repères institutionnels (par exemple, des valeurs morales, des tabous religieux, etc.) inscrits dans des réglementations et autres normes sociales de comportements. D'où l'impossibilité d'une concurrence parfaite et d'un équilibre général de marchés (et réciproquement d'une planification centralisée), et donc la nécessité d'articuler initiatives individuelles et règles collectives : Orléan A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.

<sup>24</sup> Une autre raison d'être d'une autorité publique vient de ce que les économistes appellent l'incomplétude du marché, dont les *market failures* ne peuvent être prises en charge par l'initiative individuelle. Dans tous les cas, il ne s'agit pas de dire que l'autorité publique (locale ou nationale) est parfaite mais que, quelle que soit son imperfection, elle est nécessaire.

<sup>25</sup> Cf. Annexe Éléments de définition – 3.

« La notion de territoire est à la fois juridique, sociale et culturelle, et même affective. Le territoire implique toujours une appropriation de l'espace [...] ; le territoire ne se réduit pas à une entité juridique [...] ; il ne peut pas non plus être assimilé à une série d'espaces vécus, sans existence politique ou administrative reconnue. [...] Il ne se réduit pas davantage à l'enracinement paysan dans un lieu, ni aux attachements de citoyens à un quartier, ni aux lieux fréquentés : il y faut quelque chose de plus, et d'abord les sentiments d'appartenance (je suis de là) et d'appropriation (c'est à moi, c'est ma terre ou mon domaine). Le territoire tient à la projection sur un espace donné des structures spécifiques d'un groupe humain. Elles incluent le mode de découpage et de gestion de l'espace, son aménagement. Il contribue en retour à fonder cette spécificité, à conforter le sentiment d'appartenance, il aide à la cristallisation de représentations collectives, des symboles qui s'incarnent dans des "hauts lieux". »<sup>26</sup>

De ce fait, comme on vient de le voir, un espace géographique ne devient un territoire que si des humains constituent une communauté politique sur cet espace. Ceci suppose qu'une telle communauté existe, donc que ceux qui utilisent le même espace respectent ses modes de vie (règles de comportement) et contribuent à sa reproduction (contribution économique)<sup>27</sup>.

Concilier les contraintes concurrentielles avec le projet territorial – et non l'inverse – est donc un défi essentiel pour la cohérence d'une démarche RSE.

### **L'exemple de l'évolution du territoire des groupes Rossignol-Dynastar et Salomon de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle au début du XXI<sup>e</sup> siècle**

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'essor des sports d'hiver donne naissance, sur le territoire du Sillon alpin, à une nébuleuse d'ateliers de production de skis, de chaussures et de fixations. Puis, durant les Trente Glorieuses et grâce à des stratégies mariant innovation, construction d'un outil industriel performant et soutien à la compétition, les deux ensembles Rossignol-Dynastar et Salomon s'imposent progressivement comme des leaders mondiaux. Après une période de turbulence dans les années 1990, ces entreprises semblent redécouvrir aujourd'hui les vertus du territoire alpin qui les a vues naître et où elles cohabitent avec de nombreuses PME spécialisées et des distributeurs devenus fabricants.

Source : Boulat R. (2014), « Les territoires des fabricants alpins français de matériels de sports d'hier (fin XIX<sup>e</sup> – début XXI<sup>e</sup> siècles) », *Entreprises et histoire*, n° 74, janvier, p. 88-103

Des marges de manœuvre existent. Les constructions territoriales sont diverses et ne sont pas figées : elles évoluent à la fois du fait de l'hétérogénéité et/ou des conflits internes d'une part, des évolutions extérieures d'autre part.

### **Une coopération simplifiée permise par le numérique**

Le développement du numérique offre de nouveaux moyens de coopération entre les acteurs sur le territoire. Par exemple, la notion de territoire intelligent s'appuie sur des démarches collaboratives d'innovation pour accompagner l'évolution des modes de vie

<sup>26</sup> Brunet *et al.* (1992), *Les mots de la géographie*, Paris : La Documentation française, p. 436.

<sup>27</sup> Voir par exemple les questions soulevées par l'optimisation fiscale : outre les excès (définis par l'article L. 64 du Livre des procédures fiscales), un rapport du CESE en pointe les risques pour la cohésion sociale des territoires : CESE (2016), « Les mécanismes d'évitement fiscal, leurs impacts sur le consentement à l'impôt et la cohésion sociale » (rapporteur A. Dulin), décembre, [www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2016/2016\\_14\\_evitement\\_fiscal.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2016/2016_14_evitement_fiscal.pdf).

et sur le développement de tiers lieux (coworking, fablabs, lab, etc.) où se côtoient entrepreneurs, associations, collectivités, chercheurs et citoyens<sup>28</sup>.

La délimitation d'un territoire est toujours incertaine : sa frontière est souvent floue (voir les débats sur les limites des terroirs, sur l'artificialité des frontières « naturelles », etc.) ; et elle n'est jamais étanche car chaque territoire dépend aussi de ses rapports avec d'autres. La recherche de synergies sera donc aussi un enjeu à approfondir.

D'ailleurs, dans l'histoire politique française, si l'échelon national s'est souvent construit contre les échelons locaux<sup>29</sup> – et inversement dans l'histoire des États-Unis, par exemple –, la littérature scientifique observe plutôt un encastrement, une interdépendance des différents niveaux<sup>30</sup>. Les territoires à une échelle locale, auxquels ce groupe de travail s'intéresse plus particulièrement, doivent donc être à la fois repérés par leur cohésion interne et compris en prenant en compte leurs interactions avec d'autres niveaux (régionaux, européen<sup>31</sup>...), notamment le niveau national qui constitue encore le niveau politique de référence.

Ce repérage des territoires nécessite cependant un travail continu de recherche : si le « marketing territorial » peut aider au dynamisme ou à l'émergence d'un territoire, il ne peut le faire exister.

### **Le territoire : nécessaire ligne directrice d'un engagement RSE**

La compréhension de ce qu'est un territoire permet donc de préciser le type de relation qu'une entreprise entretient avec la société dans laquelle s'insèrent ses activités. Dans un contexte concurrentiel qui ne le favorise souvent pas, une démarche RSE devrait se traduire par un certain volontarisme pour qu'elle intègre une stratégie d'ancrage territorial plutôt que nomade : plutôt que « consommer » les ressources économiques d'un territoire, comment contribuer à leur entretien, voire au développement de ce territoire puisque telle est l'ambition de la RSE ?

Le territoire est l'espace approprié par une communauté politique pour la réalisation des projets de vie de ses membres : il n'y a pas de société sans territoire, sous une forme ou une autre. Le territoire n'a donc pas vocation à être utile, ni à être au service d'un acteur particulier, mais il doit se soucier d'efficacité économique, qui fait partie des conditions matérielles de son existence. Symétriquement, le territoire ne perdure qu'à la condition que ses acteurs économiques contribuent aussi au développement social et environnemental qu'il s'est donné.

---

<sup>28</sup> Voir notamment la *Stratégie nationale pour un numérique inclusif*, 28 mai 2018.

<sup>29</sup> Le Bras H. et Todd E. (1981), *L'Invention de la France*, Paris : Le Seuil.

<sup>30</sup> L'économiste Elinor Ostrom a même démontré, dans certains cas, l'utilité de la superposition de territoires administratifs (donc de la redondance de certains services publics), à l'inverse de l'évaluation financière habituelle centrée sur les coûts.

<sup>31</sup> Que l'on pense par exemple à l'importance des fonds budgétaires de l'UE pour le secteur agricole, pour l'aménagement des zones rurales, etc.

En conséquence, la notion de RSE implique toujours une dimension territoriale, et une double question :

- comment l'action économique, sociale et environnementale d'une entreprise (société commerciale, artisan, etc.) 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 ?

La première question intègre tout autant le respect de la réglementation en vigueur que la contribution aux moyens économiques de l'autorité publique (ressources fiscales et sociales, notamment, mais aussi production et partage de connaissances, préservation des patrimoines communs, etc.). La seconde désigne le champ classique du pilotage de la RSE. Et les réponses, maintenant bien documentées, impliquent le mode de gouvernance de l'entreprise (capacité à intégrer des parties prenantes) et le choix de ses priorités stratégiques et opérationnelles sous contraintes financières.

La Plateforme RSE entend inspirer des actions en ce sens, mais aussi préciser les limites de ces démarches, qui visent à concilier les contraintes de valeur ajoutée des entreprises et la mission d'inclusion sociale des territoires : en rendant les entreprises plus inclusives ; en rendant l'ancrage territorial plus soutenable financièrement.

### **L'exemple de Michelin à Clermont-Ferrand**

Souvent cité en exemple, le cas de Michelin, entreprise centenaire aujourd'hui implantée sur tous les continents et qui a toujours maintenu le siège social de sa société-mère à Clermont-Ferrand, est un exemple intéressant pour comprendre l'importance et la complexité des liens entre une entreprise et son territoire.<sup>32</sup>

Si, dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise est hégémonique et modèle le territoire selon ses besoins industriels (main-d'œuvre, cadre urbain, conditions d'accès aux ressources...), les relations avec les pouvoirs publics et les autres acteurs du territoire changent par la suite, en lien avec les évolutions du capitalisme industriel, notamment les plus récentes, de l'innovation technique et scientifique et la diffusion des connaissances.

Suite aux plans sociaux des années 1980-1990 et d'un certain désengagement de l'entreprise, le géographe Thomas Zanetti estime que s'est amorcée une réflexion sur :

*« le développement d'une stratégie collective destinée à créer les conditions d'une création de valeur de l'entreprise pour le territoire, et [en même temps] une création de valeur territoriale pour l'entreprise. Emerge ainsi une gouvernance territoriale publique-*

<sup>32</sup> Zanetti T. (2015), « Un territoire local connecté au monde global par des proximités actives depuis un siècle : le cas de Michelin à Clermont-Ferrand », *Huitièmes Journées de la Proximité : Construire les proximités dans un monde global : enjeux territoriaux, organisationnels et sociétaux*, Tours : Université François-Rabelais.

*privée marquée par l'incorporation des intérêts de Michelin dans l'intérêt général local où, à la différence des modèles de cluster ou de district industriel, les relations de proximité caractérisent avant tout les liens entre une firme et des collectivités locales, plutôt que ceux qu'entretiennent les entreprises entre elles [...].*

*Mais cette institutionnalisation du pouvoir urbain de Michelin rappelle que son accès à la sphère décisionnelle publique constitue à la fois la ressource territoriale la plus spécifique et la plus difficilement reproductible dans un autre contexte territorial, et le vecteur le plus puissant du maintien de son ancrage à Clermont-Ferrand. »*

Par ailleurs, les bénéfices que la ville de Clermont-Ferrand a retirés de cette relation n'excluent pas, en même temps, des effets négatifs (comme ceux liés à la mono-spécialisation). Et tout cela ne préjuge pas des différentes politiques et démarches que l'entreprise peut développer sur d'autres territoires (par exemple sur les lieux de production de l'hévéa ou d'autres sites industriels)<sup>33</sup>. La contribution de Michelin au territoire clermontois n'est peut-être pas étrangère à une forme de responsabilité sociale personnelle de son dirigeant historique François Michelin.<sup>34</sup>

## 2. L'impact de l'entreprise sur le territoire et sa mesure

### 2.1. Gouvernance et territoire : la notion d'ancrage territorial

L'ancrage territorial est un type de comportement stratégique d'entreprise qui participe de la cohésion sociale d'un territoire, au contraire d'une stratégie qui privilégie une volatilité des localisations productives, des critères de profitabilité à court terme dans le choix des investissements et une aversion au financement des charges communes sur un territoire. Selon le type de contraintes concurrentielles et techniques de son activité d'une part, et selon la territorialité de ses acteurs influents d'autre part, l'entreprise se trouvera face à un choix stratégique.

La norme internationale ISO 26000, référentiel majeur en matière de responsabilité sociétale des entreprises, considère que l'ancrage territorial « vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté ». Cette définition est classée dans l'axe sociétal du référentiel.

Au plan économique, un ancrage territorial se traduit entre autres par un apprentissage collectif sur la coproduction de ressources pour résoudre des problèmes de production

---

<sup>33</sup> Bommier S. (2016), *A flawed development : land dispossession, transnational social movements and extraterritorial corporate regulation : Michelin in Tamil Nadu (India)*, thèse, 22 juin.

<sup>34</sup> Aggeri F. (2016), « Pour une responsabilité sociale des dirigeants », *Alternatives économiques*, 7/11/2016, [www.alternatives-economiques.fr/franck-aggeri/une-responsabilite-sociale-dirigeants/00012550](http://www.alternatives-economiques.fr/franck-aggeri/une-responsabilite-sociale-dirigeants/00012550) .

que rencontre un établissement ou un territoire. D'où l'importance de l'échange entre les acteurs sur un territoire donné pour produire de telles ressources<sup>35</sup>.

L'ancrage territorial constitue donc un comportement de référence pour analyser le type de rapport entre une entreprise et les autres parties prenantes du territoire et évaluer en quoi elle est un acteur responsable sur un territoire déterminé.

### **L'entreprise, un acteur des territoires**

L'entreprise agit localement sur chaque territoire où elle est implantée, où elle vend, s'approvisionne, etc. : celui-ci est la condition pour exercer une activité économique (production de biens, échanges de services, infrastructures...). Mais, on l'a vu précédemment, ce territoire lui préexiste et il est commun à de nombreux autres acteurs ancrés et organisés selon des codes qu'il est nécessaire de partager. François Cusin, professeur à l'université Paris-Dauphine, analyse ainsi pour un territoire particulier – la Silicon Valley – les imbrications d'une multitude d'acteurs en interactions : « *Trois types de réseaux structurent ces relations sociales : les réseaux universitaires, les réseaux entrepreneuriaux et professionnels, et les réseaux ethniques. Ces différents réseaux reposant sur des liens forts et faibles, directs et indirects, réels ou potentiels, favorisent la confiance dans les relations économiques ainsi que la circulation de l'information.* »<sup>36</sup>

Dans une perspective analogue, Pierre Baret, professeur en économie appliquée, a rappelé en quoi l'ancrage territorial d'une entreprise peut constituer un cercle vertueux pour elle et pour le territoire<sup>37</sup> : quand elle adopte cette stratégie, l'entreprise enrichit les spécificités du territoire alors que celui-ci va apporter des ressources constitutives de l'avantage compétitif de cette dernière.

Dans son étude sur « Ancrage local et performance globale » menée en 2012, ORÉE arrive à des conclusions analogues : « *[Les entreprises enquêtées] sont dans un rapport gagnant/gagnant avec les territoires en développant de nouvelles ressources qui bénéficient aussi au territoire, notamment pollinisation des savoirs, création d'emplois, développement de nouveaux réseaux d'acteurs, soutien aux filières locales, redistribution de revenus...* »<sup>38</sup>

Concrètement, ceci se formalise souvent par une intégration de l'entreprise dans les activités de la collectivité. Elle participe à des projets communs avec les institutions publiques, les associations, les autres entreprises, les syndicats, les universités, les habitants...

<sup>35</sup> Premières auditions.

<sup>36</sup> Cusin F. (2012), « La sociologie économique et la socialisation des relations marchandes », in N. Alter (dir.), *Sociologie du Monde du travail*, Paris : PUF, p.159-176.

<sup>37</sup> Plateforme RSE, audition de Pierre Baret par le groupe de travail « RSE et territoires », 27 septembre 2017.

<sup>38</sup> OREE (2017), *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance – s'évaluer grâce à l'indicateur d'interdépendance des entreprises à leur(s) territoire(s) d'implantation*, septembre.

La question posée par le Gouvernement sur les liens entre l'entreprise et l'intérêt général, telle que traitée dans le rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard, prend un éclairage particulier dès lors qu'elle est incarnée dans une réalité de territoire. C'est en ce sens que le rapport affirme que « *la prise en compte de manière proactive par l'entreprise de ses externalités (fournisseurs, environnement, territoires, etc.) est source de création de valeur partagée, de pérennité, de développement. Pour reprendre les mots d'un entrepreneur, "pour qu'un système soit humainement et socialement centré, il faut qu'il soit économiquement pérenne"* ». <sup>39</sup>

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) en sont un bon exemple : constitués par un ensemble d'acteurs de terrain, ils s'associent autour d'un projet local afin de favoriser le développement économique territorial. Ces pôles sont définis par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>40</sup>. Il en existe actuellement environ 160 sur le territoire français.

Leurs domaines d'activité sont adaptés aux contextes locaux particuliers et reconnus par l'ensemble des membres qui y sont associés : éco-activités, emploi et sécurisation des parcours professionnels, alimentation et agriculture durable, mobilité<sup>41</sup>... Ils participent de façon complémentaire à développer l'économie du territoire en mutualisant les compétences et les moyens pour répondre à un projet.

Si cette forme d'organisation locale n'en est qu'à ses débuts, les PTCE ont déjà bénéficié de deux appels à projets interministériels en 2013 et 2015.

### Quelques exemples de PTCE en France

- INNOVALES : Pôle de la vallée de l'Arve (Haute-Savoie). Cette vallée connaît de nombreux besoins en bois pour la construction des chalets mais la production locale était essentiellement du bois de chauffage. Les importations de bois étaient nombreuses et la vallée connaissait un relativement haut niveau de chômage.

L'objectif du PTCE était de faire correspondre davantage les besoins et les ressources du territoire. Ce PTCE a permis la structuration d'une nouvelle filière locale autour du bois qui est maintenant davantage produit et transformé sur place pour la construction de bâtiments en bois.

INNOVALES assemble et favorise l'émergence d'initiatives individuelles et collectives pour répondre aux enjeux économiques de son territoire, et aux problématiques environnementales en lien avec la filière habitat durable.

Le PTCE travaille sur 3 axes principaux : habitat durable, entrepreneuriat/création d'activité, compétence/mobilité professionnelle.

---

<sup>39</sup> Notat N. et Sénard J.-D. (2018), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, mars.

<sup>40</sup> Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

<sup>41</sup> Audition de Françoise Bernon, Labo de l'ESS, par le groupe de travail « RSE et territoires », 6 novembre 2017.

- Le « Pôle mobilité du bassin d'emploi du Havre ». Ce pôle rassemble plusieurs services relatifs à la mobilité tels qu'un garage et des auto-écoles solidaires, le prêt et la location de véhicules, l'accompagnement et la formation. Le Pôle mobilité du bassin d'emploi du Havre travaille principalement sur 4 axes : l'analyse du secteur, l'accompagnement, l'offre de services et l'animation-coordination.

- FigeActeurs : ce pôle s'est développé sur le Pays de Figeac et a émergé autour d'un groupement d'agriculteurs qui ont souhaité coopérer pour améliorer la commercialisation de leurs productions agricoles. Aujourd'hui, ce PTCE ne se limite plus à la coopération de produits agricoles mais s'attaque à de nombreux aspects promouvant l'attractivité et l'activité du territoire tels que la stratégie territoriale, l'appui au développement économique et l'animation économique, l'alimentation et les circuits courts, l'énergie et l'environnement.

Par ailleurs, une entreprise orientée par un ancrage territorial contribue à la vitalité du territoire. Ainsi, en investissant dans l'éducation et la formation (contrats d'apprentissage, stages...), elle peut améliorer le niveau de formation de la population. Ses actions sur l'ensemble des piliers du développement durable, au titre de sa RSE par exemple, peuvent conforter la vitalité du territoire.

### **La SCIC, un statut facilitant la coopération territoriale**

Les fermes de Figeac, acteur central du pôle territorial de coopération économique (PTCE) FigeActeurs (créé avec 4 autres structures du territoire), est une coopérative basée à Lacapelle-Marival dans le Lot, juridiquement sous le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Ce statut a pour particularité d'associer autour d'un projet d'entreprise (SA, SAS ou SARL) des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (comme les clients ou usagers d'un service) et des contributeurs (comme les associations, les collectivités...).

Ainsi, cette coopérative a pour objectif, autour d'un projet commun, d'assurer la préservation des écosystèmes, le maintien d'une agriculture vivante, le développement des énergies renouvelables et le développement d'une alimentation de qualité sur le territoire. Les acteurs mettent tout particulièrement en avant un développement local responsable basé sur la valorisation de leur territoire.

Le développement du territoire ne se limite pas à un développement économique mais intègre des dimensions de bien-être, de qualité de vie des habitants, les enjeux de gouvernance, etc. Cet objectif de durabilité suppose une co-construction avec les parties prenantes du territoire, qui implique l'hybridation des objectifs de développement et de la création de richesse – pas seulement au sens monétaire mais aussi via des externalités sociales ou sociétales *a priori* non monétaires – comme le signifie la notion d'ancrage territorial. Les habitants deviennent la clé de voûte de l'acceptabilité des activités de l'entreprise et le point d'ancrage de celle-ci.

## Le risque de dépendance d'un territoire à une entreprise

Si une entreprise, acteur légitime pour agir sur un territoire à l'instar des autres acteurs publics et privés, se retrouve dans une position hégémonique dans les rapports économiques et sociaux de ce territoire, celui-ci risque d'être en situation de dépendance (dépendance à une mono-activité ou à une entreprise comme la France a pu le connaître dans les bassins houillers, sidérurgiques, automobile, dans le Nord et le Nord-Est, au Creusot, à Sochaux, Rennes...).

Eviter de telles situations suppose une autonomie suffisante du territoire pour qu'émergent des projets de diversification des activités et de différenciation des produits. Les territoires ont souvent déjà eux-mêmes les ressources pour résoudre ce problème productif<sup>42</sup> mais l'entreprise dominante a aussi un rôle possible si elle s'engage dans une coopération avec les acteurs territoriaux impliqués (essaimage, portage, mutualisation d'équipements, capital-risque, etc.). La rentabilité de cette coopération n'étant pas assurée *a priori*, il peut donc y avoir pour elle un enjeu de responsabilité sociétale.

La diversité des acteurs et des entreprises agissant sur un territoire donné est donc un facteur de vitalité. A l'inverse, l'implantation d'une seule entreprise, d'un seul secteur d'activité, l'exploitation d'une seule ressource, risque de former un cercle vicieux. Pierre Baret insiste d'ailleurs sur le nombre d'acteurs économiques ancrés sur le territoire. Si l'emploi et le revenu sur un territoire diminuent, l'attractivité risque de baisser, les actifs industriels et les compétences de se dévaloriser ou se désengager.

### L'exemple de la désindustrialisation du bassin minier du Nord-Pas-de-Calais

Selon Jean-François Eck, la dépendance aux entreprises d'industrie lourde n'a pas été gérée de la même façon partout, avec des conséquences très différenciées. La désindustrialisation et l'absence de reconversion dépendent de facteurs primaires et secondaires. Pour les zones étudiées en Europe continentale du Nord-Ouest, notamment dans le Nord-Pas-de-Calais, l'une des premières causes identifiées est le comportement des entreprises qui avaient une forte emprise sur le territoire (houille, textile, industrie légère) : « *les résultats contrastés de la reconversion dépendent [...] surtout de l'attitude adoptée [...] par les entreprises. Lorsqu'elles accordent la priorité à leurs intérêts immédiats et restent indifférentes à une vision à long terme, elles limitent par là même les effets [de l'action de reconversion], voire provoquent son échec.* »<sup>43</sup> Des facteurs exogènes aux entreprises interviennent aussi : la guerre, le cadre politique ou réglementaire, la conflictualité entre les parties prenantes, une insuffisante attention portée aux PME, les illusions ou erreurs d'appréciation sur l'avenir des gisements et la mauvaise anticipation des évolutions des marchés et des territoires par l'ensemble des acteurs publics et privés ont rendu plus difficile la désindustrialisation du territoire.

---

<sup>42</sup> Colletis G. et Pecqueur B. (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Économie et institutions*, n° 2005/6-7, p. 51-74.

<sup>43</sup> Eck J.-F. (2012), « Entreprises et espace : le cas de l'Europe continentale du Nord-Ouest du milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle à la fin du XX<sup>e</sup> siècle », *Histoire, économie et société*, vol. 31, n° 3, p. 31-50.

## 2.2. Les enjeux de l'ancrage territorial

### Un enjeu d'acceptation des activités de l'entreprise

Produire sur un territoire engendre des externalités qui peuvent être positives (compétences, projets...) ou négatives (épuisement des ressources, pollutions...). Une stratégie d'ancrage territorial avec les parties prenantes impactées par ses activités suppose pour une entreprise d'assumer au mieux ses externalités, ce qui lui permet de légitimer ses activités et ainsi de continuer à produire.

Dans cette perspective, la RSE est devenue une composante stratégique qui peut être décisive et que l'enjeu territorial questionne fortement, comme l'explique Muriel Maillefert, professeure d'aménagement à l'université Lyon-3 : « *associer les pratiques de RSE (réputée à finalité d'intérêt privé) avec des pratiques d'intérêt général (réputées menées/régulées par des acteurs publics) peut avoir un sens, mais constitue un défi. Ce défi est la capacité potentielle à concilier des intérêts divergents (par la construction d'une action collective) en les associant à un objectif général commun, lui-même composé d'éléments hétérogènes (l'économique, l'environnement et le social) et hiérarchisés différemment par les parties prenantes* »<sup>44</sup>.

Cela suppose en effet que l'entreprise développe une approche collective avec des liens et des réseaux entre les différents acteurs en partant d'une réflexion axée sur les besoins du territoire. La stratégie de l'entreprise doit intégrer une hybridation entre ses intérêts et ceux du territoire, basculant d'une valeur ajoutée pour l'entreprise à une valeur ajoutée pour le territoire.<sup>45</sup>

#### L'exemple du projet Rev3 dans la région Hauts-de-France

Rev3 est un projet collaboratif entre la Région Hauts-de-France et la CCI Hauts-de-France dans l'objectif de préparer l'économie à la « troisième » révolution industrielle liée au numérique et aux énergies renouvelables selon les termes de Jeremy Rifkin (cf. son ouvrage *La troisième révolution industrielle*).

#### **Dunkerque LNG (Groupe EDF) construit un terminal méthanier en lien avec ses partenaires publics sur le territoire**

*Contribution à la performance de l'entreprise*

- Garantie de l'approvisionnement en gaz pour EDF.
- Couvrir 20% de la consommation annuelle française et belge de gaz naturel.

<sup>44</sup> Maillefert M. (2013), « Développement territorial », in Postel N. et Sobel R. (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Lille : Ed. du Septentrion, p. 116-121.

<sup>45</sup> Plateforme RSE, audition de Muriel Maillefert par le groupe de travail « RSE et territoires », le 27 septembre 2017.

### *Bénéfices sociaux, environnementaux et/ou de gouvernance*

- Activité salariée pour 1 900 personnes sur le chantier en période de pointe et anticipation de leur reconversion : 1 326 contrats signés.
- 651 millions d'euros de retombées directes, indirectes et induites sur le territoire.
- Développement de la biodiversité à l'échelle du territoire : 24,5 ha de zone aménagés.

### **DAGOMA crée des solutions innovantes pour rendre la fabrication numérique accessible à tous**

#### *Contribution à la performance de l'entreprise*

- Les effectifs ont été multipliés par 10 en un an
- Les collaborateurs sont décideurs, responsables et autonomes.
- 30 % des effectifs travaillent en Recherche & Développement.

#### *Bénéfices sociaux, environnementaux et/ou de gouvernance*

- Discovery200 : imprimante 3D la moins énergivore au monde : 30W en moyenne
- Création d'un filament en PLA 100 % recyclé, à partir de rebuts plastiques issus de la production.

Source : site du projet rev3 – La 3<sup>ème</sup> révolution industrielle en hauts-de-France (<http://rev3.fr/bipiz/>)

## **Un enjeu d'accès aux ressources**

Un territoire offre des ressources que certains ordonnent en cinq catégories : les ressources humaines ; économiques ; techniques et technologiques ; environnementales ; et la qualité des relations perçues.

Ces ressources existent en fait sous deux statuts :

- comme « potentialité », c'est-à-dire inutilisées ou utilisées de manière non explicite par les acteurs (un état d'esprit positif, par exemple, qui n'est pas identifié comme ressource mais participe néanmoins à la performance des entreprises et à l'attractivité du territoire) ;
- comme « atouts », lorsque les ressources deviennent des actifs utilisés de manière stratégique par les acteurs<sup>46</sup>.

Ces ressources évoluent dans le temps de manière différenciée et nécessitent d'être entretenues. Certaines sont indissociables d'un espace (ressources naturelles, infrastructures routières...) tandis que d'autres peuvent circuler d'un territoire à un autre (main-d'œuvre, connaissances...)<sup>47</sup>. Ainsi, pour Muriel Maillefert, une entreprise aura une stratégie d'ancrage territorial quand son activité se différencie par des spécifications dépendant d'avantages propres à un territoire. Ces avantages spécifiques vont

---

<sup>46</sup> Voir Colletis et Pecqueur (2005), *op. cit.*

<sup>47</sup> Plateforme RSE, audition de Pierre Baret par le groupe de travail « RSE et territoires », 27 septembre 2017.

permettre à l'entreprise de se distinguer de ses concurrentes en même temps que le territoire concerné se différencie aussi d'autres territoires<sup>48</sup>.

**L'exemple de la communication de Nestlé Waters pour l'exploitation de la source d'eau minérale Vittel : la ressource et l'image du territoire, deux enjeux stratégiques**

Vittel utilise précisément son ancrage local dans les Vosges et son histoire sur ce territoire comme un argument commercial :

*« 150 ans d'histoire : Son histoire prend sa source au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle grâce à Louis Bouloumié. En 1854, cet avocat de formation, convaincu par les vertus curatives de l'eau de VITTEL, fait l'acquisition de la fontaine de Gérémy. En quelques années, il transforme la ville en une station thermale renommée. Cette aventure se prolonge par la suite avec l'exploitation de l'eau minérale naturelle en bouteille. »*

Au-delà de l'utilisation de l'image des Vosges (espace « naturel », ses forêts, ses paysages), la bonne qualité des sols est également une condition de la qualité de l'eau minérale. La préservation environnementale de cet espace entre donc dans la stratégie de l'entreprise, qui développe aujourd'hui de nombreux projets d'agroécologie avec les exploitants locaux et des actions en faveur de la bonne gestion des forêts :

*« Depuis plus de 20 ans, notre filiale AGRIVAIR travaille en collaboration avec des agronomes et des agriculteurs, ainsi que toutes les autres composantes du territoire (élus, associations, entreprises, particuliers...) pour développer le « zéro pesticide » autour du bassin de Vittel. »*

Cependant, si Vittel utilise le territoire comme une image pour son eau minérale, France Nature Environnement (FNE) a récemment dénoncé les pratiques de Nestlé tout particulièrement sur cette source, dont l'activité assècherait les nappes phréatiques, privant les habitants d'un approvisionnement régulier en eau. « Le géant international Nestlé Waters s'est approprié la ressource locale pour commercialiser l'eau en bouteille, exportée en Allemagne. Au risque d'épuiser la nappe et au détriment des populations locales ». De son côté, l'entreprise affirme qu'elle pompe volontairement moins que les autorisations de tirage accordées par les pouvoirs publics.<sup>49</sup>

Source : site de Nestlé Waters - [www.nestle-waters.fr/nous-connaître/10-marques-sur-le-territoire/vittel](http://www.nestle-waters.fr/nous-connaître/10-marques-sur-le-territoire/vittel)

<sup>48</sup> Plateforme RSE, Audition de Muriel Maillefert par le groupe de travail « RSE et territoires », 27 septembre 2017

<sup>49</sup> Fabre M. (2018), « Nestlé Waters accusé d'épuiser la nappe phréatique de Vittel », Novethic, 29 mars [consulté le 30 mai 2018].

## Un enjeu de différenciation

L'implantation géographique d'une activité économique et les rapports qu'une entreprise va entretenir avec les autres acteurs dans les territoires concernés peut affecter en retour la performance de cette entreprise. Outre la productivité des ressources qu'elle va mobiliser, sa plus ou moins grande proximité géographique et institutionnelle avec son environnement impacte la façon dont elle est perçue par ses parties prenantes : « 69 % des Français, 81 % des dirigeants d'entreprise, 86 % des responsables associatifs et 87 % des maires pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités des territoires et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. »<sup>50</sup>

Or, selon l'activité, ceci peut renforcer le pouvoir de marché de l'entreprise, notamment sa capacité à se différencier : cela s'observe particulièrement pour les produits agroalimentaires vis-à-vis des consommateurs ; mais cela peut jouer aussi pour l'accès au crédit, pour l'attractivité de la main-d'œuvre (qualifiée ou non), pour le soutien des pouvoirs publics... Les systèmes productifs locaux (DATAR)<sup>51</sup>, relayés par les politiques de clusters ou de pôles de compétitivité, fournissent de nombreux exemples d'effets positifs pour les dynamiques d'innovation technique ou organisationnelle – mais montrent aussi que l'ancrage territorial est une stratégie souvent dominée aujourd'hui par la logique de compétitivité-coût et n'est pas une garantie suffisante de réussite pour l'entreprise.

Au-delà de l'intérêt stratégique pour certaines entreprises de s'implanter sur un territoire particulier, la territorialité personnelle du dirigeant joue aussi un rôle, notamment pour les TPE-PME. Dans un certain nombre de cas, « les liens peuvent être affectifs, opportunistes mais aussi idéologiques. Le dirigeant de PME apparaît comme un acteur politique du territoire »<sup>52</sup>. De plus, son rapport aux territoires se différencie selon la nature de ces liens (réseau social, patrimoine, innovation...).

## Un enjeu d'utilité sociale

« S'il est à la portée de tout le monde de comprendre qu'une organisation ait une réelle utilité et un impact sur le territoire, il est toutefois difficile d'en donner une définition universelle. »<sup>53</sup> Cependant, une approche organisationnelle et socio-économique de la notion se retrouve dans différents textes dont le rapport Gadrey de 2004 qui en dégage cinq thèmes : l'utilité sociale à forte composante économique ; l'égalité, le

---

<sup>50</sup> Le Rameau, ORSE (2017), *RSE & Territoires, quelles nouvelles alliances ?*, Assemblée générale, 20 juin.

<sup>51</sup> DATAR (2002), *Les systèmes productifs locaux*, Paris : La Documentation française.

<sup>52</sup> Bousquet F. (2014), *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, thèse de gestion et management, université de Bordeaux.

<sup>53</sup> Perrin C. et Benzerafa M. (2016), « Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires », *Gestion et management public*, vol. 5, n° 2, avril, p. 59-75.

développement humain et le développement durable ; le lien social et la démocratie locale ; les contributions à l'innovation sociale, économique et institutionnelle ; l'utilité sociale « interne » avec des effets possibles de contagions « externes »<sup>54</sup>.

Plusieurs initiatives se développent dans l'objectif de faire le lien entre le déploiement d'une politique RSE ou de développement durable et l'utilité sociale des organisations sur un territoire.

Le Comité 21 et le Commissariat général au développement durable (CGDD) mettent en avant la capacité des démarches RSE et de développement durable à fédérer des acteurs de l'économie, tant publics que privés sur un territoire. « *Les dirigeants sont [...] conscients de leur rôle à la fois pour l'économie du territoire mais surtout pour la population et la collectivité dans son ensemble.* »

L'étude s'appuie sur l'exemple de la communauté d'agglomération de Mulhouse qui par son histoire partagerait un « état d'esprit RSE » permettant aux entreprises de coopérer plus facilement entre elles et avec l'ensemble des parties prenantes locales. L'élément visible de cette coopération infra-territoriale s'illustre par la Maison de l'emploi et de la formation. Véritable lieu d'échanges des différentes structures, elle est devenue la plateforme sur les initiatives liées au développement durable.

L'empirisme de la stratégie de Mulhouse de former un lieu de concertation sur le développement durable à l'échelle locale rejoint les enjeux des théoriciens sur le sujet. Pour Bernard Pecqueur, « *on peut avancer l'idée [...] que le territoire lui-même puisse être un "gisement de compétitivité" où l'on voit que la productivité des entreprises (et plus généralement leur compétitivité) est largement tributaire de la qualité de leur environnement géographique immédiat.* »<sup>55</sup>

Les entreprises ne réagissent pas uniquement aux signaux économiques mais également à leur environnement socio-politique.

### **L'exemple de la clientèle d'une entreprise adaptée : FMS (Facility Multi Services)**

Entreprise adaptée (EA) des Landes employant 106 salariés dont 80 % sont en situation de handicap, FMS produit des services dans le domaine de l'informatique. Elle travaille notamment en sous-traitance de rang 1 pour le groupe Airbus.

Cependant, 70 % de la clientèle de l'EA est composée de petites ou moyennes entreprises non soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés ; ceci s'explique par l'ancrage territorial de l'entreprise. En effet, le statut de l'entreprise adaptée n'expliquerait pas sa réussite, aucun avantage fiscal ne lui étant attribué et

<sup>54</sup> Gadrey J. (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire – Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, rapport, Paris : DIES/MIRE, février.

<sup>55</sup> Pecqueur B. (2014), « Esquisse d'une géographie économique territoriale », *L'espace géographique*, Tome 43, mars, p. 198-214.

aucune communication des clients n'étant faite pour vanter l'achat de biens et services à FMS.

Pourtant, l'entreprise est compétitive et offre des services informatiques de qualité que les acteurs reconnaissent comme participant à l'attractivité du territoire – l'entreprise répondant à un besoin direct des acteurs locaux. Cyril Gaysot, directeur de FMS, l'explique par l'agilité humaine dont font preuve ses employés. L'ensemble des logiciels sont produits dans l'entreprise, en lien avec les clients du territoire.

### 2.3. La mesure et la valorisation de la prise en compte des impacts territoriaux de l'activité de l'entreprise

La prise en compte des impacts de l'activité économique sur les territoires est logiquement un souci ancien des pouvoirs publics, que l'on peut faire remonter au XIX<sup>e</sup> siècle. Outre les politiques publiques (redistribution, formation, etc.)<sup>56</sup>, ce souci a conduit notamment à encadrer ces impacts à la fois par du droit « dur » et du droit « souple ».

On peut par exemple citer la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale dite « loi Borloo » qui inscrit dans son volet emploi « *des mesures portant sur la prévision des mutations économiques et restructurations et sur les garanties de reclassement des salariés* ».

Cette loi prévoit notamment des dispositions pour permettre de sauvegarder l'employabilité d'un territoire en imposant aux entreprises d'au moins cinquante salariés, de contribuer à la reconversion des bassins d'emploi impactés par leurs mutations.

Une circulaire interministérielle du 29 juin 2010 accentue cette dynamique de responsabilisation des entreprises sur l'employabilité et la vitalité des territoires en présentant le dispositif de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale » (GPECT). Cette circulaire définit les « projets de GPECT » comme devant rassembler « *sur la base d'un diagnostic partagé, autour d'un dialogue social territorialisé, (...) des acteurs socio-économiques locaux d'un bassin d'emploi concerné. Ils sont portés par des acteurs locaux, tels que les comités de bassin d'emploi, les maisons de l'emploi ou toute entité en mesure de fédérer les coopérations utiles* ». <sup>57</sup>

Si la GPEC d'une entreprise n'est pas une notion nouvelle, sa déclinaison territoriale se présente comme une réponse aux restructurations, aux délocalisations d'entreprises et aux mutations économiques dans un contexte de mondialisation mais localisées sur une zone géographique particulière et doit permettre de mieux orienter les politiques de

---

<sup>56</sup> Voir par exemple le rapport *Économie et territoires* du Commissariat général du Plan (rapp. J. Bourdin, J. Boyon et A. Zeller), Paris : La Documentation française, 1997.

<sup>57</sup> Everaere C. et Glée C. (2014), « Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », *Management & Avenir*, INSEEC/Management Prospective, p. 73-91.

formation professionnelle vers des métiers et des compétences en adéquation avec les besoins actuels et futurs des entreprises du territoire.<sup>58</sup>

En parallèle, un maillage de *soft law* se forme à la fois à l'international et sur le territoire français.

### Les référentiels internationaux

Les référentiels internationaux relatifs à la RSE, notamment la GRI et la norme ISO 26000, ont intégré une relation nécessaire entre démarches RSE et territoires : « *Sous l'impulsion de cette dynamique RSE, les entreprises sont alors amenées, sur le modèle proactif ou contraint, à déterminer le périmètre de leurs parties prenantes et à questionner leurs interactions avec ces dernières* »<sup>59</sup>, en lien avec le territoire sur lequel elles agissent.

L'entreprise est incitée à ouvrir sa gouvernance à des « parties prenantes internes » (salariés, IRP, actionnaires) et « externes » (ONG, administrations, riverains, clients...) pour formuler une politique de dialogue et d'ancrage territorial pour mieux prendre en compte les intérêts locaux.

La GRI (G4) met en avant la nécessité d'inclure les parties prenantes au sein du dispositif de mise en place de la politique de développement durable de l'entreprise. Elle les définit comme « *les communautés, la société civile, les clients, les actionnaires ou autres apporteurs de capitaux, les fournisseurs, les salariés et les syndicats* »<sup>60</sup>. Ces dernières sont des partenaires et « *leurs attentes et intérêts légitimes [sont] un élément clé auquel se référer pour de nombreuses prises de décisions* ».

Dans une approche analogue, la norme ISO 26 000 définit les pratiques d'ancrage territorial des entreprises, comme rappelé précédemment, comme « *le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté.* » Le référentiel incite à comprendre la complexité du territoire et les interactions des différents acteurs entre eux afin de construire une politique sur la base des trois piliers du développement durable.

---

<sup>58</sup> Association pour l'emploi des cadres (2013), *État des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences*, Les études de l'emploi cadre, APEC, n° 2013-10, mars.

<sup>59</sup> Condomines B. *et al.* (2015), « Quand la gouvernance écosystémique met en dialogue acteurs et territoires », in Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A. et Uzan O. (coord.), *RH, RSE et territoires – Défis théoriques, réalisations pratiques*, Paris : Magnart-Vuibert.

<sup>60</sup> Indicateur 4.14 version G4.

### **Quelques exemples empiriques de la vision partenariale des entreprises**

LEEM (IDF) : « *on s'inscrit dans une démarche partenariale visant à travailler sur des sujets d'intérêts commun [partagé par le secteur] formalisés sur le plan national dans les conventions d'engagement volontaire, par exemple, et sur le plan local par des contrats d'objectifs.* »

ARBOCENTRE (Centre) : « *On cherche à fédérer l'ensemble des acteurs de la filière forêt bois dans une vision territoriale locale : propriétaires forestiers, centre de recherche (INRA), entreprise de récoltes en forêt, scieries, transformation, entreprises de panneaux, la deuxième transformation avec la production de menuiserie et de charpente, constructeurs de maison bois, architectes et bureaux d'études ainsi que tous ceux qui travaillent sur le bois-énergie.* »

Source : Condomines B. et al. (2015), *Chapitre 10 – Quand la gouvernance écosystémique met en dialogue acteurs et territoires*, in Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A. et Uzan O., *RH, RSE et territoires – défis théoriques, réalisations pratiques*, Magnart-Vuibert, novembre

### **Les référentiels de mesure de l'ancrage territorial en France**

Rendre compatible les enjeux de l'entreprise avec ceux du territoire nécessite des outils de compréhension et d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Plusieurs initiatives mesurent cet impact de l'entreprise au travers d'indicateurs ou de labels dans la volonté d'offrir un prérequis nécessaire au changement de mode de production.

L'indicateur d'interdépendance des entreprises avec leur(s) territoire(s) (IIET) développé par l'association ORÉE avec ses membres, structure une démarche territoriale des entreprises en l'évaluant et en identifiant des axes d'amélioration. Cet outil a été mis en place suite au constat que l'ancrage territorial n'était pas ou très mal valorisé dans les *reporting* extra financiers publiés par les entreprises soumises à cette réglementation.

Cet indicateur permet ainsi, outre d'aider au renseignement des items sociétaux de la déclaration de performance extra-financière, de comparer les filiales, structurer une réflexion en amont, assurer un pilotage interne, rendre compte des bonnes pratiques et actions et engager un dialogue entre les services et les directions.

Quatre axes structurent l'IIET :

- un premier a trait à la stratégie d'innovation et de marché. Il est analysé la capacité de l'entreprise à s'adapter au territoire pour produire de l'innovation, de la recherche-développement, de la formation pour développer des compétences sur ce territoire et créer de nouveaux modèles économiques centrés sur les territoires ;
- le deuxième considère l'ancrage social et économique de l'entreprise. Il va être pris en compte la capacité de l'entreprise à contribuer au développement du tissu économique et l'emploi au cœur du territoire sur lequel elle agit ;

- le troisième axe analyse la co-production de ressources communes. L'indicateur va caractériser la capacité de l'entreprise à participer à l'activité et au développement de son territoire par une prise en compte et une valorisation de son aménagement ainsi que la redistribution de valeur et la préservation des ressources naturelles locales ;
- le dernier axe s'appuie sur une transformation de la gouvernance de l'entreprise. Il est mis en avant la capacité de l'entreprise à dialoguer avec ses parties prenantes et le portage/pilotage de la démarche d'ancrage local.

La technique des tableaux « entrées-sorties » (dérivée des travaux de Leontief pour la comptabilité nationale) et le calcul de coefficients multiplicateurs sont aujourd'hui largement répandus dans la construction d'outils de mesures socio-économiques à l'échelle locale par des directions d'entreprise ou des développeurs. Cette méthodologie vise à mesurer les impacts d'une activité économique sur un territoire donné et ainsi à évaluer indirectement un ancrage territorial de l'entreprise via les flux économiques de son activité.

C'est notamment le cas de Vertigo Lab, bureau de recherche et d'études dans le domaine de l'économie et de la gestion de l'environnement. Ce dernier a développé pour ses clients l'outil « ImpacTER » qui permet de mesurer les retombées socio-économiques à l'échelle des territoires, d'évaluer l'impact local de sa structure et ainsi de valoriser cette stratégie auprès de ses parties-prenantes.

De manière comparable, Goodwill management a construit une méthodologie appelée « Thesaurus territoire » pour ses clients. Celle-ci prend en compte non seulement les éléments quantitatifs mais également un ensemble d'éléments immatériels (humain, culture, formation...) pour mesurer les forces et les faiblesses d'un territoire.

### **Des labels contribuant à l'ancrage territorial**

Dans un objectif analogue de compréhension du territoire par l'entreprise, le label Empl'itude se définit comme « le premier label territorial en France qui valorise les actions et les bonnes pratiques des organisations en matière d'emploi, de ressources humaines et d'engagement sociétal ». Ce label construit avec AFNOR Normalisation est porté par la ville de Marseille et l'association Emergence(s) (association d'animation d'un plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi – PLIE). Il est développé dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Il est divisé en trois axes :

- comment l'entreprise dynamise l'emploi sur le territoire en conseillant scolaires, étudiants, demandeurs d'emploi et créateurs d'entreprise ;
- comment l'entreprise intègre les salariés et favorise leur progression ;
- comment l'entreprise partage ses bonnes pratiques auprès des collaborateurs, clients, fournisseurs, et de ses pairs.

Il a ainsi pour ambition générale de développer des valeurs propres à l'entreprise dans un objectif de construction de la démarche globale RSE/RSO autour des enjeux d'emplois et de territoire.

Dans une autre dynamique, la ville de Lyon a créé en 2010 un label « Lyon, Ville équitable et durable » afin d'identifier les entreprises s'engageant dans une politique de développement durable et une offre de consommation responsable sur le territoire communal. Environ 200 structures sont aujourd'hui labellisées.

La ville de Lyon a créé ce label afin « de démocratiser la consommation responsable ». « *C'est un repère fiable pour les consommateurs lyonnais qui souhaitent agir au quotidien pour le développement durable* ». À la fois marketing territorial et promotion des initiatives privées, le label renforce la cohésion territoriale des différents acteurs autour de l'enjeu du développement durable.

L'obtention du label s'articule autour d'une note, répartie sur cinq axes : la gestion environnementale, la gestion sociale, l'achat et la consommation responsable, l'engagement citoyen et l'innovation. Ces critères sont évalués par un comité de labellisation multi parties prenantes locales sur la base d'un référentiel et permettent de mesurer la volonté des candidats à s'engager dans le développement durable.

Dans un objectif similaire, l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) demande à l'ensemble des porteurs de signes de qualité d'intégrer des indicateurs de développement durable et de RSE dans leurs cahiers des charges. Par exemple, un indicateur sur la rémunération des éleveurs est demandé pour la labellisation du « Jambon de Bayonne ».

### **Le développement d'indicateurs participatifs locaux**

L'expérimentation de construction d'indicateurs de richesse en Pays-de-la-Loire depuis 2009, l'Indicateur de santé sociale (ISS) dans le Nord-Pas-de-Calais depuis 2003, l'expérimentation de construction d'Indicateurs sociétaux de bien-être territorialisés en Bretagne ou encore l'expérimentation d'un Indicateur de bien-être soutenable et territorialisé (IBEST) à Grenoble, les indicateurs locaux participatifs font florès depuis quelques années.

Tous ont pour point commun le besoin de compréhension du local et une diversité d'acteurs participant à leur élaboration. La construction associe « *les acteurs et actrices du territoire pour définir collectivement ce qui compte et comment le compter* »<sup>61</sup>. Les acteurs du territoire ressentent aujourd'hui le besoin de démocratiser les décisions et les

---

<sup>61</sup> Le Roy A. et Ottaviani F. (2017), « Quand la participation bouscule les fondamentaux de l'économie. La construction participative d'indicateurs alternatifs locaux », *Participations*, n° 18, mars, p. 69-92.

mesures du territoire pour compenser l'asymétrie de pouvoir et intégrer la pluralité des points de vue<sup>62</sup>.

### **L'exemple d'un indicateur participatif local : l'expérimentation IBEST dans l'agglomération grenobloise**

Les indicateurs développés font suite aux différents rapports sur la question, notamment les travaux de la commission Stiglitz et de l'INSEE, sur la nécessité d'abandonner la primauté du PIB dans le calcul de la richesse et du bien-être.

L'expérimentation IBEST a pour objet « *la réflexion sur la mesure du bien-être interrogeant de nombreuses collectivités ou organisations* ». De plus, il fait le choix d'une échelle à la fois globale et locale.

L'indicateur a pour finalité, dans une approche démocratique ouverte, de repérer les inégalités sur le territoire et la durabilité des niveaux de vie des personnes présentes sur celui-ci. Il est vérifié la façon dont les ressources sont utilisées par les habitants.

L'expérimentation est pilotée par une plateforme pluridisciplinaire, en soutien aux collectivités. Sont présentes à la fois des compétences scientifiques diverses (économie, sociologie, urbanisme et politique publique) et des professions différentes (collectivités territoriales, secteur associatif, élus et citoyens).

L'enquête s'articule autour d'une méthode quantitative par questionnaire sur l'ensemble de l'agglomération, en partenariat avec un institut de sondage. Une méthodologie participative vient compléter le dispositif de collecte des données.

Les axes de l'enquête sont l'axe de réalisation (ou de satisfaction) et l'axe de mobilisation (ou de sociabilité). Le premier axe « *met en relation les aspirations exprimées par les personnes interrogées avec les moyens qui sont à leur disposition pour les réaliser* ». Le second axe « *décrit différentes configurations possibles de sociabilité que l'on définira comme l'ensemble des réseaux interactifs dans lequel se situe un individu* »<sup>63</sup>. Ainsi, l'évaluation de la capacité d'un territoire à produire de l'inclusion sociale articule indissociablement une dimension personnelle et une dimension collective.

<sup>62</sup> Sebastien L. et al. (2017), « Introduction. Les indicateurs participatifs tiennent-ils leurs promesses ? », *Participations*, n° 18, mars, p. 9-38.

<sup>63</sup> Offredi C. et al. (2013), *Ibest : construction et représentation des Indicateurs d'un Bien-Être Soutenable et Territorialisé dans l'agglomération grenobloise : rapport intermédiaire*.

## 3. La coopération des acteurs : une force pour les territoires

### 3.1. Le territoire, facteur d'adaptation de l'entreprise : coopération, négociation, compromis

#### Une adaptation managériale de l'entreprise vis-à-vis du territoire

Les entreprises étant des organisations spécialisées dans la production de biens et services, elles peuvent être tentées de n'entretenir qu'un rapport utilitariste au territoire qu'elles voient d'abord comme un réservoir où prélever les éléments nécessaires à leur activité. Mais ce n'est pas une attitude générale : certaines entreprises se constituent au contraire pour servir le territoire, en se donnant une mission d'intérêt général ou d'utilité sociale (entreprises publiques, ESUS)<sup>64</sup>.

Et, selon la taille ou le type d'activité productive, ce n'est pas une attitude soutenable ; un compromis s'opère donc souvent entre les acteurs agissant sur un territoire et les entreprises concernées s'adaptent pour opérer une meilleure adéquation de leur organisation ou de leurs activités avec les attentes et les obligations des territoires impliqués.

Ces entreprises vont penser leur management et la gestion de leurs structures en fonction des avantages et inconvénients des territoires mais également en fonction des autres acteurs qui constituent ceux-ci. Ces territoires sont ceux où les firmes produisent, mais aussi où sont implantés leurs sous-traitants (plus ou moins organisés), fournisseurs et clients.

#### **L'impact de la réforme relative à la fusion des régions sur le modèle économique et managérial des entreprises**

Lors de la réforme des régions françaises, la région Languedoc-Roussillon a fusionné avec la région Midi Pyrénées au 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour donner naissance à l'Occitanie. Dans les entreprises – notamment celles agissant sur un territoire assez vaste – « *ont été repensés les procédures, le mode de fonctionnement, l'harmonisation des règles du jeu...* »<sup>65</sup>. La répartition de l'activité se voit ainsi bouleversée : pour éviter les doublons, les postes sont réaffectés à des périmètres plus étendus, une diminution des trajets longs doit être opérée, une amélioration de la digitalisation des infrastructures et les réunions par visioconférence sont développées.

À l'inverse, on constate que les petites entreprises dont le bassin d'activité est généralement plus réduit ne sont pas affectées directement par la réforme de la fusion

---

<sup>64</sup> Elles n'échappent pas pour autant à une contrainte financière, mais leur priorité n'est pas la profitabilité du capital.

<sup>65</sup> Mantione F. (2017), *Impact de la fusion de deux régions sur l'activité économique et le management*, in Frimousse S. et Peretti J.-M., *Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ?*, Question(s) de management, n° 19, mars, p. 13-24.

des régions et que les entreprises avec un management adaptatif, en corrélation avec l'évolution de leur territoire, s'en sortiront mieux.

### Un impératif de communication entre parties prenantes

Les externalités d'une activité économique ne sont pas régulées par le marché des biens et services. L'existence de parties prenantes capables de faire reconnaître ces externalités – qu'elles soient positives ou négatives – et de porter une négociation sur la régulation de leurs effets est donc un enjeu important pour les rapports entre entreprises et territoires.

Par exemple, l'exploitation de ressources minières par une entreprise est une source de revenus qui permet, outre la consommation des ménages et les emplois induits dans d'autres branches, de financer aussi des réseaux routiers ou ferroviaires, des administrations, etc., et d'améliorer ainsi l'attractivité du territoire. Cependant, l'entreprise chargée de l'extraction dispose d'un monopole sur la ressource, qui peut être la ressource unique d'un territoire, sur un temps long (souvent plusieurs dizaines d'années) et impacte l'environnement et la biodiversité sans que celui-ci soit pris en compte dans le prix de marché de la ressource minière. Les parties prenantes de l'entreprise ont ici un intérêt particulier à agir sur la façon dont l'entreprise va ordonner ses activités.

Ce domaine d'activité est particulièrement concerné par le concept de « *licence to operate* »<sup>66</sup> : outre l'autorisation d'exploiter un site, l'entreprise en place « doit » mériter le droit d'exercer son activité sur son territoire. Cela aura un impact direct sur l'acceptabilité de son activité sur ce site mais également sur tout projet futur où elle pourrait souhaiter s'installer.

Elle doit ainsi prévoir un ensemble d'activités annexées à son métier d'origine (par exemple la remise en état du site à la fin de l'exploitation, ou la prise en compte des nuisances découlant du trafic régulier de camions ou de la poussière dans l'atmosphère). Il est essentiel d'anticiper et d'échanger avec les parties prenantes pour éviter tout blocage.

Cette « *licence to operate* » est un enjeu particulièrement fort pour l'industrie extractive (énergie, minerais, matériaux de construction...). La question de l'acceptabilité par les riverains prend de l'importance pour pouvoir continuer à exploiter les sites et surtout pour en ouvrir de nouveaux.

---

<sup>66</sup> Définition Novethic : *expression qui pourrait se traduire littéralement par « autorisation d'exploiter un site ». Elle recouvre en réalité des enjeux beaucoup plus importants qu'une simple autorisation légale pour les entreprises. Il s'agit presque pour elles de « mériter le droit d'exercer leur métier ». Concrètement pour des raisons politiques, économiques, culturelles ou environnementales, de rejet des populations locales, elles peuvent être obligées de quitter un territoire ou de renoncer à s'implanter dans un autre.*

### **L'exemple de l'action d'Unicem Entreprises Engagées**

L'UNICEM « Entreprises engagées » est une association structurée par l'UNICEM (Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction) qui pilote les démarches de progrès de la profession. Une « charte environnement », une « charte RSE » et des guides pratiques thématiques ont été élaborés sur les questions de développement durable et de relations avec les parties prenantes locales.

Elle diffuse ainsi plusieurs initiatives qui permettent à ses membres d'obtenir une « *licence to operate* » dans une politique d'ancrage territorial forte. Un « *guide de la concertation* » avec les parties prenantes locales des carrières a été réalisé et adapté à leurs problématiques propres. L'organisation de concertations locales, la tenue des réunions avec les acteurs locaux ainsi que toutes actions permettant à la carrière de nouer des alliances avec le territoire sont encouragées : prise de contact avec les acteurs locaux (maire, associations de riverains, associations environnementales), partenariats possibles – actions conjointes avec la LPO pour adapter les pratiques à la faune locale –, journée « carrière ouverte » pour faire découvrir leur activité, soutien financier aux associations locales comme les clubs de sport ou encore l'accueil régulier de classes de collégiens dans le cadre de leur cours de géologie.

Néanmoins, d'autres externalités ne sont pas encore suffisamment prises en compte, comme le problème de l'épuisement de la ressource (recul du littoral marin du fait de l'exploitation du sable, creusement des lits de rivière, etc.).

Source : audition de Sylvie Lebreton, présidente d'Unicem Entreprises Engagées, par la Plateforme RSE, 21 novembre 2017.

## **3.2. Faciliter les relations et partenariats sur les territoires**

### **L'hybridation des initiatives, un prérequis à la coopération**

L'appel de la conférence d'Addis-Abeba et du lancement des Objectifs de développement durable (ODD) en 2015 répond à de nouvelles attentes des acteurs vis-à-vis de leur territoire. Dans ce cadre, les entreprises sont invitées à soutenir la réalisation de ces engagements pris par les États. Des entreprises souhaitent aussi participer à la programmation des actions, ce que Pierre Baret nomme une gouvernance mixte.

C'est en ce sens que les entreprises impulsent un élan positif quant au co-développement sur les territoires. Porteuses d'externalités sur ces derniers, elles cherchent à la fois à réduire les impacts négatifs – épuisement des ressources, pollutions, dégradation de l'environnement – et développer les impacts positifs – maintien dans l'emploi, formation professionnelle, lien social, projets de développement locaux.

### **La Fédération des entreprises de propreté**

Les fédérations d'entreprises agissent souvent en collaboration avec les autres parties prenantes du territoire. La Fédération des entreprises de propreté a par exemple développé plusieurs initiatives en lien avec des acteurs publics :

En lien avec le Conseil régional Rhône-Alpes, une expérimentation a été menée pour développer des transports en commun adaptés aux salariés travaillant à des horaires décalés, comme cela se présente souvent dans le secteur de la propreté. Dans cette même dynamique, une expérimentation avec Nantes métropole sur le travail en journée/en continu a été développée.

Ce souci des entreprises au territoire par le biais de leur RSE s'accompagne de coopérations renouvelées sous des formes nouvelles et en voie de développement. L'émergence de réseaux territoriaux en faveur du développement de la RSE sur les territoires démontre cette volonté des entreprises à impacter positivement le territoire auprès de leurs parties prenantes.

Ces initiatives ont des gouvernances, des statuts et des objets différents. Cette diversité montre l'importance de laisser la place à des expérimentations adaptées aux territoires et aux acteurs qui les composent. Y sont formalisées des actions en faveur de l'emploi, de l'environnement, des compétences... : les acteurs ont pris conscience de leur impact sur leur environnement proche et de leur faculté à développer et protéger ce qui les entoure.

*La Plateforme RSE a rencontré plusieurs réseaux territoriaux le 15 mars 2018 dans le cadre du groupe de travail « RSE et territoires ». Parmi les structures représentées, peuvent être citées : ETRe Bourgogne - Franche-Comté, le réseau Alliances, la Plateforme RSE de la métropole nantaise, le réseau GRANDDE, Idée Alsace, RESONANCE et les porteurs de la structure RS Tank en PACA.*

*La participation des différentes structures a permis d'observer des structurations propres à chaque territoire, en lien avec les spécificités locales et les attentes des parties prenantes présentes. Le dynamisme et le foisonnement des initiatives permettent d'affirmer aujourd'hui la volonté des acteurs, notamment économiques, de s'intégrer dans le développement du territoire. Une présentation de ces réseaux territoriaux est développée dans l'axe 2 du présent rapport.*

### **Dirigeants Responsables de l'Ouest**

L'association Dirigeants responsables de l'Ouest a été créée dans une perspective d'ancrage territorial et de réseautage des chefs d'entreprise de la Bretagne et des Pays-de-la-Loire. Elle rassemble 95 dirigeants convaincus que la RSE est facteur de croissance économique pour leur structure et pour leur territoire.

Leur ambition est définie comme telle : « Être, sur le territoire, l'association de dirigeants référente, en matière d'économie responsable, par l'engagement et l'exemplarité de ses membres ».

### La Fondation Agir contre l'exclusion (FACE)

La Fondation FACE constitue un mouvement social d'entreprises engagées dans l'innovation sociale pour prévenir et lutter contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté. Pour parvenir à réduire les inégalités, FACE œuvre au quotidien, avec les entreprises, au profit de 295 000 bénéficiaires par an. Organisée en réseau, FACE rassemble plus de 5 650 entreprises de toutes tailles et travaille en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes concernées par sa mission d'utilité publique : institutions, associations, personnalités qualifiées, chercheurs, etc.

Afin de favoriser le développement de nouvelles formes d'alliances entre les entreprises et leurs territoires, et d'encourager la participation directe au développement local ainsi que leur action au quotidien, FACE accompagne les entreprises dans la concrétisation de leur engagement social et sociétal, leur mobilisation envers leur environnement local et leur articulation avec les acteurs publics notamment par le biais des contrats de ville. L'idée est de toujours agir en lien avec les acteurs locaux pour inscrire l'action des entreprises dans des projets de territoires cohérents et bénéficiant au plus grand nombre.

FACE a proposé, lors de son audition, une grille de lecture du niveau d'engagement des entreprises sur leur territoire :

### Différents niveaux de préoccupation et d'engagement, au local

*Une première réflexion sur la maturité progressive des entreprises sur « RSE et territoires »*



Pour ce qui est du Contrat de Ville, la démarche consiste en une contractualisation avec la puissance publique qui porte autant sur des projets qui émergent du territoire que sur la mise en œuvre de certaines politiques publiques.

Les contrats de ville reposent sur trois piliers :

- **le développement de l'activité économique et de l'emploi** : encourager la création d'entreprises, maintenir le commerce de proximité et l'artisanat... ;
- **la cohésion sociale** : soutenir l'ensemble des structures sociales, culturelles, sportives... ainsi que les associations assurant le lien social ;
- **le cadre de vie et le renouvellement urbain** : une programmation est opérée au sein du contrat pour la création d'équipements, la mobilité dans le parc résidentiel, l'amélioration des relations police/population...

### **Le maillage institutionnel, une condition pour la coopération ?**

La régulation des territoires est structurée par un maillage institutionnel complexe d'acteurs privés et publics. S'il ne coïncide pas forcément aux territoires d'une entreprise ou d'une association, ce maillage a, entre autres, la faculté d'activer des réseaux et des synergies, par exemple en faisant communiquer les initiatives entre elles grâce à la connaissance précise du territoire que les institutions publiques administrent.

Un exemple concret est l'action des CCI sur les territoires qui développent depuis longtemps des outils de diagnostic et d'évaluation. Par exemple, le projet ACTIF porté par les CCI qui a démarré en 2008, permet d'accompagner le développement des entreprises. Initié en Tarn-et-Garonne, il permet de tracer et cartographier les flux. Les objectifs sont « *de favoriser la mise en relation des acteurs économiques, institutionnels et territoriaux, mais aussi d'accroître la compétitivité des entreprises, de soutenir le développement des activités nouvelles et d'anticiper les évolutions économiques et sociétales ainsi que leurs impacts sociétaux* »<sup>67</sup>. À long terme, le projet a pour finalité de développer l'économie circulaire, à travers la mutualisation des ressources, notamment humaines, et la réduction de la dépendance aux énergies fossiles en favorisant l'interaction entre les entreprises sur un territoire donné.

Un autre objectif de la démarche est la densification des échanges entre les acteurs du territoire, notamment sur l'optimisation des processus de fabrication des industries et la limitation des consommations de matières premières primaires. Les CCI travaillent également sur les sujets de mutualisation d'achats, d'équipements, de prestations et de compétences.

Aujourd'hui, pour mesurer l'impact de ces actions sur un territoire, 15 synergies ont été analysées. Les résultats font ressortir les chiffres suivants : environ 220 entreprises ont bénéficié d'un diagnostic de leurs « flux ». Le suivi de 15 synergies inter-entreprises a montré qu'elles avaient permis de créer 25 emplois, d'en préserver 47, de faire économiser 437 000 € aux entreprises, de générer 11 600 000 € d'investissement et 11 764 400 € de chiffre d'affaires supplémentaire dès la première année et de valoriser 64 750 tonnes de déchets (source : CCI du Tarn-et-Garonne).

<sup>67</sup> En italique dans les auditions.

### **La ré-industrialisation des Hauts-de-France, une initiative partagée portée par les acteurs publics**

L'entreprise Cousin, spécialiste du fil à coudre installé à Wervicq, a augmenté ses effectifs dans la région Hauts-de-France après les avoir diminués du fait de la crise économique de 2008-2009. Cette ré-industrialisation a pour origine la volonté de fabriquer du « made in France », apprécié sur les marchés internationaux.

Cette relocalisation n'a pourtant été possible que grâce aux compétences d'habitants du territoire. De plus, le commissariat spécial des Hauts-de-France<sup>68</sup> a permis de revitaliser le territoire en ciblant les initiatives en corrélation avec les atouts territoriaux.

Mission unique en France, ce commissariat spécial est composé de six représentants de l'État, des collectivités territoriales et de la CCI. Acteur de référence pour le territoire, il a examiné 121 dossiers entre mai 2016 et décembre 2017 tout en apportant une expertise personnalisée à chacune des candidatures.

Cette écoute individualisée des entreprises a favorisé l'émergence d'actions à plus grande échelle comme le contrat unique d'implantation, le « fonds de consolidation » ou la participation à France Expérimentation – projet pour soutenir des actions innovantes sur le territoire français.

### **Les collectivités territoriales, un acteur de référence**

Les échanges et partenariats entre collectivités territoriales et entreprises ne sont pas des pratiques particulièrement récentes, même si leur formalisation voire leur contractualisation connaissent régulièrement et aujourd'hui encore des évolutions. Les partenariats entre ces deux acteurs peuvent aller, selon les situations, jusqu'à de la co-construction de politique publique territoriale lorsque cela se justifie.

L'Agenda 21 local est un dispositif public intéressant de ces dernières années qui prévoit d'intégrer, dès la phase du diagnostic, l'ensemble des acteurs – dont les entreprises. Cette implication de nombreuses parties prenantes locales est une condition jugée essentielle pour l'atteinte des objectifs de la politique publique.

Les Agendas 21 locaux sont des programmes d'actions, définissant les objectifs et les moyens de mise en œuvre du développement durable du territoire. Ces objectifs peuvent être variés et la mise en œuvre ne dépend pas uniquement des compétences de la collectivité porteuse du programme. Quelques exemples : « *Promouvoir les pratiques agricoles responsables* », « *Lutter contre les pollutions* », « *Améliorer la performance énergétique des bâtiments et les pratiques de la collectivité, des entreprises et des particuliers en matière de gestion de l'énergie* », « *Développer de nouveaux modes de travail permettant de limiter les déplacements des entreprises et des salariés* »...

---

<sup>68</sup> [www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/Actualites/Revitalisation-et-reindustrialisation-Bilan-du-commissariat-special-des-Hauts-de-France](http://www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/Actualites/Revitalisation-et-reindustrialisation-Bilan-du-commissariat-special-des-Hauts-de-France).

Pour autant, dans les faits, ces relations ne sont pas une évidence et une enquête réalisée en 2015 par le Comité 21 et le cabinet Proximité auprès de représentants de collectivités territoriales montre que les collectivités s'adressent prioritairement à leurs habitants, leurs partenaires publics, ou encore aux associations locales pour développer des collaborations sur le développement durable. Les entreprises n'arrivent qu'en septième ou huitième place sur une liste de 11 « partenaires potentiels ». <sup>69</sup>

Plus récemment encore, de nouvelles dynamiques se sont développées. Il s'agit de démarches de co-construction territoriale où les collectivités territoriales jouent un rôle de « catalyseur » et invitent les organisations de leur territoire à définir ensemble les enjeux communs. À titre d'exemple, la commune de Charenton a lancé en 2012 l'opération « *Agir ensemble à Charenton* » <sup>70</sup> où entreprises, associations et municipalité réfléchissent ensemble sur les priorités territoriales pour lesquelles chacun peut devenir utilement et volontairement contributeur. C'est ainsi qu'est né le programme « Quand élèves et entreprises se rencontrent » permettant chaque année à 200 élèves du territoire de découvrir *in situ* plus d'une cinquantaine de métiers. La spécificité de ce programme est d'avoir été co-défini, de son émergence à son évaluation, entre le lycée de secteur, la direction de l'économie et de l'emploi de la ville et le Club d'entreprises local qui regroupe près d'une centaine d'entreprises de toute taille.

Selon l'Observatoire des partenariats <sup>71</sup>, 76 % des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, impliquant les entreprises. De nombreux maires témoignent en effet d'un nouveau rôle : celui « d'animateur de l'engagement territorial ». Il ne s'agit pas seulement de mobiliser les concitoyens, mais aussi toutes les forces vives du territoire au sein duquel les entreprises sont considérées comme des acteurs importants pour créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois, mais aussi pour réduire les fragilités, en contribuant à faire émerger des solutions nouvelles répondant aux défis des territoires.

L'émergence de tiers lieux est l'un des signes de cette volonté de créer de nouveaux espaces de dialogues territoriaux où chacun peut venir contribuer en fonction de ses spécificités propres. Ces initiatives en sont encore au stade expérimental, et il convient d'en suivre attentivement les évolutions dans les prochaines années.

---

<sup>69</sup> Comité 21 et Cabinet Proximité (2015), Rapport de l'enquête « *Collectivités, que faites-vous avec les entreprises de votre territoire en faveur du Développement Durable ?* ».

<sup>70</sup> Plateforme RSE, audition de Mme Marquet et M. Miroudot, Commune de Charenton-le-Pont, le 28 janvier 2018.

<sup>71</sup> Observatoire des partenariats, rapport quinquennal PHARE – février 2018.

### **L'exemple de la co-construction d'un projet privé en lien avec les pouvoirs publics : Europacity**

Europacity est un projet d'aménagement urbain porté par des investisseurs privés (Immochan, associé au groupe Wanda) : qualifié de « quartier de loisirs », l'ouverture est prévue en 2024 sur la zone du « Triangle de Gonesse » (nord de Paris, entre les aéroports du Bourget et de Roissy).

Cet aménagement - qui comprend le complexe Europacity et un quartier d'affaires – fait partie des projets prioritaires du Grand Paris porté par les pouvoirs publics et est présenté par ses promoteurs comme une réelle opportunité pour redynamiser des territoires défavorisés.

Les promoteurs d'Europacity estiment que ce projet de plus de 3 milliards d'euros d'investissements privés ne pourra pas « *s'imposer au territoire* » et doit être pensé avec l'ensemble des parties prenantes. La taille du projet impose de fait l'organisation d'un débat public selon la réglementation en vigueur, mais les porteurs du projet ont souhaité aller au-delà de leurs obligations légales en la matière et continuent d'organiser des réunions d'informations et d'échanger avec les acteurs locaux et nationaux sur le projet. Ce dernier a donc connu de nombreuses évolutions (changement de certains équipements initialement prévus, projet architectural modifié suite aux critiques des habitants...).

Immochan a également clairement exprimé que la collaboration avec les pouvoirs publics (Grand Paris Aménagement et les collectivités locales en premier lieu) pour les accompagner dans leur volonté de « *décloisonnement et de dynamisation* » de cette zone sera une clé de la réussite de leur implantation.

La viabilité de ce complexe commercial, touristique et de loisirs de proximité, dépend notamment de la construction d'une nouvelle ligne de métro (ligne 17) et d'une station dont l'emplacement est en partie justifié par le développement de ce complexe privé. Un aménagement qui améliorera en même temps la desserte de la zone par des transports en commun.

La future demande de travail par l'entreprise rejoint une problématique majeure de ce territoire concernant l'emploi. En lien avec des acteurs locaux (de l'Éducation nationale aux organismes de formations), des projets de formation sont mis en place et les promoteurs d'Europacity se fixent comme objectif que « *75 % des emplois proposés soient accessibles par les habitants* ».

Europacity, qui se présente comme un « contributeur positif » (contributions économiques, territoriales et environnementales), s'estime porteur d'une vision publique pour l'avenir du territoire – tout en s'appuyant sur la stratégie d'investissements publics initiée dans le bassin parisien et en sachant que l'adhésion du territoire est un élément important pour la réussite de leur projet commercial. Il sera donc intéressant de continuer à analyser les actions menées pour comprendre l'imbrication des différentes

logiques (cohérence d'un modèle d'affaires, stratégie *licence to operate*, ancrage territorial).

Tout projet de cette ampleur impacte un nombre d'acteurs conséquents. Malgré les échanges organisés avec les acteurs locaux, des collectifs d'opposants se sont formés et les controverses se poursuivent aujourd'hui encore.

Ainsi, des collectifs, soutenus par des riverains, des collectivités, des associations ou encore des partis politiques, exposent notamment des arguments contre l'artificialisation des terres en région parisienne et l'impact sur des centres commerciaux existants.

**Source :** Audition par la Plateforme RSE de David Lebon, directeur du développement, Kevin Vasseur, responsable de programme, Arnaud Blommaert, responsable emploi, formation et stratégie RSE d'Alliages & Territoires pour le projet Europacity.

### Le « marketing territorial », un levier pour le territoire

Ces initiatives et ces coopérations sont mises en valeur aux niveaux national et international par le biais de ce qu'on appelle souvent « marketing territorial », technique souvent utilisée par les métropoles ou les régions. Des villes françaises comme Paris ou Lyon (« OnlyLyon ») ou des régions comme la Bretagne (« Passer à l'Ouest ») ont ainsi cherché à améliorer ou renforcer l'image de leurs territoires.

Le marketing territorial désigne les politiques publiques visant à utiliser les techniques de la publicité et de la communication pour promouvoir un territoire. Ces pratiques existent à l'échelle de l'État jusqu'à la ville. L'objectif est d'attirer des populations, des investissements et des entreprises en mettant en valeur telle ou telle particularité d'un territoire.

Le processus d'implantation d'une entreprise sur un territoire est complexe et relève d'une multitude de critères. Certains relèvent d'un choix rationnel suivant les besoins de l'entreprise et les ressources présentes sur les territoires. À l'inverse, le chef d'entreprise ou l'image de marque intègrent des critères subjectifs d'attachement à un territoire sans lien direct avec la performance de l'entreprise mais en lien avec une symbolique (le territoire est représentatif d'un « *choix hybride, à la fois "dur" et "mou" »*<sup>72</sup>).

Le marketing territorial s'efforce souvent d'anticiper les attentes des dirigeants d'entreprises : pour accroître l'attractivité économique d'un territoire, promouvoir en amont de leur choix d'implantation des arguments correspondants à leurs critères de décision<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> Vuignier R. (2017), « La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès des décideurs d'entreprise », *Gestion et management public*, vol. 6, n° 1, p. 59-75.

<sup>73</sup> Wilson R. T., Baack D. W. et Baack, D. (2014), « Foreign Direct Investment Promotion: Using advertising to change attitudes and behaviors », *The Marketing Management Journal*, 24, 2, p. 108-123.

### **L'exemple de la démarche de marketing territorial de Lyon : ONLYLYON**

ONLYLYON est à la fois la marque et le programme de marketing international créés en 2007 par les 13 partenaires institutionnels du territoire dont l'objectif est le rayonnement du territoire lyonnais. Cette organisation fédère aujourd'hui 28 partenaires publics et privés qui organisent des actions coordonnées et en lien avec l'ensemble des forces vives de Lyon à l'international.

La démarche ONLYLYON est transversale tant dans ses champs d'intervention (secteurs, marchés) que dans ses piliers d'action (communication, relations presse...) avec pour mission de promouvoir les particularités du territoire.

Source : [www.onlylyon.com](http://www.onlylyon.com)

### **Le rôle des associations et des habitants, un savoir-faire au bénéfice des partenariats avec les entreprises**

En cohérence avec les démarches initiées par les collectivités territoriales, les relations entre les associations d'intérêt général et les entreprises se sont largement renforcées depuis dix ans. Selon l'Observation des partenariats, c'est aujourd'hui 1,2 million de partenariats qui se sont mis en place en France. Pour 74 % d'entre eux, ils sont ancrés au plus près des territoires. Ce sont ainsi 37 % des entreprises de toute taille qui développent de telles relations, avec une croissance de près de 10 points en cinq ans. Cette évolution s'explique par la diversification des modèles partenariaux. Alors qu'il y a une décennie, ils étaient essentiellement focalisés sur le mécénat, d'autres formes d'interaction ont émergé depuis.

Il est ainsi important de souligner l'évolution de ces relations associations – entreprises : après l'émergence de l'ère de la solidarité dans les années 1990, puis celle des pratiques responsables dans les années 2000, on assiste depuis les années 2010 à de nouvelles formes de « R & D sociétale »<sup>74</sup>. L'objectif de cette troisième approche est d'inventer en proximité des solutions qui permettent à la fois de répondre aux fragilités locales et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

En parallèle de ces démarches encore souvent expérimentales, la valorisation de l'engagement est une tendance lourde, que ce soit au travers du bénévolat associatif ou de celui des salariés des entreprises qui se mobilisent pour une cause d'intérêt général. Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs<sup>75</sup> met tout particulièrement en avant l'importance des territoires dans le développement des nouvelles formes d'engagement. C'est en effet en proximité qu'il prend un sens particulièrement fort pour celui qui se mobilise, augmentant d'autant le sentiment d'utilité de l'action réalisée.

---

<sup>74</sup> Voir notamment MEDEF (2016), « L'émergence d'une troisième économie fondée sur les coopérations renforcées entre entreprises et associations », mars.

<sup>75</sup> Hubert A., Heidsieck C. B. et Vicard L. (2014), [L'engagement associatif des actifs](#), rapport du groupe de travail piloté par le ministère chargé de la vie associative et l'association Le Rameau, Paris : La Documentation française, novembre.

Que ce soit au travers d'alliances innovantes ou de nouvelles formes d'engagement des salariés dans des actions d'intérêt général, il est encore trop tôt pour en qualifier précisément les impacts. Mais les « signaux faibles » d'il y a quelques années sont devenus des signaux forts<sup>76</sup>. Il s'agit donc là de pistes intéressantes à observer.

### 3.3. Les limites de la coopération entre acteurs du territoire

Les partenariats entre les différents acteurs du territoire est un élément de réponse aux défis que pose la mondialisation. La capacité d'innovation (sociale, économique, environnementale...) d'un territoire, pour maintenir sa vitalité, dépend de chacun de ses acteurs publics et privés. Entre autres, « *un effort tout particulier doit [...] être engagé pour diffuser l'innovation auprès des TPE-PME* » car elles représentent « *un levier majeur de croissance et donc une chance pour les entreprises de s'adapter aux mutations.* »<sup>77</sup> Compte tenu de leurs capacités de financement ou de leurs accès à l'innovation parfois limités, les TPE-PME ont un besoin crucial d'outils mutualisés pour devenir des acteurs majeurs du territoire.

Cependant, malgré l'efficacité de ces initiatives, un certain nombre de blocages empêchent le passage à plus grande échelle de projets de coopération territoriale.

#### **La coopération, une pratique initialement circonscrite à certains sujets qui tend à se diversifier**

Les partenariats entre les entreprises et les pouvoirs publics se sont longtemps circonscrits aux sujets des compétences et de la formation des habitants. Pour autant, de nouveaux dispositifs contractuels se développent sur des thématiques plus variées. Nous pouvons citer la politique de la ville avec la Charte Entreprises et Territoires et la Charte Entreprises et Quartiers ou encore les enjeux de développement durable avec les récents contrats de transition écologique, encore dans leur phase d'expérimentation en 2018.

#### **La Charte Entreprises et Territoires et la Charte Entreprises et Quartiers**

Ces deux dispositifs nationaux mis en place dans le cadre de la politique de la ville visent tous deux le même objectif qui est de renforcer les liens entre les entreprises (et leurs réseaux économiques parmi lesquels on trouve les chambres consulaires et les organisations professionnelles) et leur territoire. En revanche, les champs d'intervention sont différents : ils sont plus étendus dans le cas de la Charte Entreprise et Territoire.

---

<sup>76</sup> Le Rameau (2018), Actes du colloque « Les impacts des alliances innovantes au service du bien commun », février.

<sup>77</sup> Conseil économique social et environnemental régional d'Auvergne-Rhône-Alpes (2017), *Les mutations – Cahier n° 2 : « Pour diffuser et soutenir les démarches d'innovation : rapprochons les PME et les territoires les plus éloignés de l'écosystème régional »*, 27 juin.

La Charte Entreprises et Quartier (CEQ)<sup>78</sup> est un dispositif national, mis en place en 2013 par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Cette forme de contractualisation entre pouvoirs publics (État, préfecture / sous-préfecture), acteurs associatifs chargés de l'animation du dispositif (CREPI, FACE et/ou IMS, voire des organisations ou fédérations professionnelles) et les entreprises constitue un cadre favorable de mise en cohérence des intérêts locaux, même si sa dynamique peine à s'accélérer du fait du manque de moyens dédiés et dans certains cas de suivi des engagements. Leurs déclinaisons opérationnelles sont propres à chaque territoire : il est tantôt sur une échelle régionale (ex : Limousin), départementale (ex : Hauts-de-Seine) ou communale (ex : Seine Saint-Denis), et il s'adapte aux enjeux locaux, économiques et sociaux.

Mobilisant initialement des grands groupes de dimension nationale et internationale, elle intègre à présent de plus en plus des PME et se décline progressivement dans tous les territoires. Près de 1 000 entreprises en sont à présent signataires. La majorité des actions sociales engagées portent sur l'emploi, l'éducation et le développement local.

Comme le souligne l'équipe FACE Val-de-Marne dans un rapport remis au CGET le 22 décembre 2017 : « *S'il n'existe pas d'évaluation "clés en main" avec des indicateurs prêts à l'emploi, leur définition dépendra principalement de l'appropriation des actions, du cadre de référence, des enjeux et de la finalité escomptée par les parties prenantes, signataires de la charte* » (page 21). Il paraît donc essentiel de donner de la valeur aux actions engagées par l'animation locale collaborative, le suivi des réalisations et leur évaluation / mesure d'impact.

### **Les contrats de transition écologique**

L'objectif de ces contrats de transition écologique est de soutenir des projets de conversion du tissu économique local autour de projets durables et concrets. Ils visent à faire de certains territoires des démonstrateurs d'une mutation écologique axée sur l'emploi et les entreprises. Cette dynamique s'inscrit dans les engagements environnementaux du gouvernement et permet tout particulièrement l'accompagnement des territoires en mutation, notamment ceux en situation de reconversion industrielle.

Si le projet doit être porté initialement par une collectivité, la note de présentation du dispositif indique clairement que « *la construction du contrat devra ainsi se faire autant - si ce n'est plus - avec les entreprises qu'avec les collectivités. Si l'EPCI en sera le chef de file naturel, les entreprises et leurs représentants, les conseils régionaux et départementaux devront impérativement avoir un rôle actif dans l'élaboration du contrat, de même que les ONG, syndicats, universités, etc.* »

Les parties prenantes signataires du contrat s'engagent sur des résultats concrets et chiffrés (tonnes de CO<sub>2</sub> évitées, emplois créés, nombre de mètres carrés rénovés...).

---

<sup>78</sup> [www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/guide\\_pratique\\_charte\\_entreprises\\_et\\_quartiers.pdf](http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/guide_pratique_charte_entreprises_et_quartiers.pdf).

Les contrats de transition écologique ont été lancés en 2018 et les premiers devraient être signés à l'été 2018.

### **Un manque d'habitude de coopération entre les acteurs**

Des blocages culturels existent. Tout mouvement de co-construction au service de l'intérêt général doit formaliser un projet avec les spécificités des acteurs qui ont des cultures, des moyens et des objectifs différents. La concurrence entre deux entreprises, deux collectivités, la différence de culture entre un grand groupe et une PME, entre une association et un entrepreneur sont des réalités qui ne peuvent pas être occultées.

Lors d'un séminaire de travail de la Plateforme RSE avec des représentants d'initiatives territoriales en faveur de la RSE, plusieurs freins limitant ces actions de co-constructions ont été listés, notamment trois principaux :

- l'acculturation des chefs d'entreprise à ces nouvelles dynamiques,
- l'absence de leader, ou de légitimité du porteur, pour tout projet de co-construction territoriale,
- les changements des acteurs politiques suite aux élections, et donc des objectifs portés par les pouvoirs publics.

Il est également important de souligner que, hormis quelques exceptions notables, les initiatives en faveur de la RSE sont à ce jour encore insuffisamment portées par les collectivités territoriales.

Les associations représentatives (Régions de France, l'Association des départements de France, l'Association des Maires de France...) sont peu représentées dans les instances traitant de ces sujets.

Le groupe de travail « RSE et territoires » de la Plateforme RSE a émis le souhait de les inviter à une présentation du présent avis.

### **Les contraintes réglementaires**

Certains éléments réglementaires peuvent constituer des facteurs limitants identifiés au niveau national ou local.

Une étude du CNAM - Le Rameau<sup>79</sup> recense trois blocages : au niveau contractuel, il n'existe pas de convention adaptée aux partenariats de « R & D sociétale » ; sur le plan du droit social, il peut exister un risque de requalification du bénévolat en salariat si la démarche de co-construction est considérée comme une activité économique ; d'un point de vue fiscal, il subsiste des incertitudes sur l'interprétation de la nature de la relation.

---

<sup>79</sup> CNAM-Le Rameau (2017), Étude sur les freins techniques aux alliances innovantes, septembre.

Cité par plusieurs acteurs auditionnés dans le cadre des travaux du groupe de travail « RSE et territoires », le « droit à l'expérimentation » semble être un outil intéressant permettant de tenter de nouvelles pratiques. Pour autant, les auditions révèlent la frilosité de nombreuses collectivités territoriales à s'en saisir de crainte de ne pas respecter la réglementation en vigueur.

Un autre exemple concret ressorti dans le cadre des auditions concerne la création d'un emploi partagé. Dans le cadre d'une démarche intéressante de mutualisation des moyens et des besoins sur un territoire, deux entreprises souhaitant créer ensemble un emploi partagé se sont heurtées aux formalités à effectuer dans le cadre d'un groupement d'employeurs, jugées trop complexes par des TPE.

### **La transposition de la directive 2014/14/UE relative aux marchés publics**

La Plateforme RSE a rendu un avis pour la transposition de la directive européenne « marchés publics » le 26 janvier 2015.

Cette directive confirme des interdictions strictes, comme l'exclusion de toute pratique qui conduirait à empêcher, à restreindre ou à fausser la concurrence, notamment les pratiques qui viseraient explicitement à privilégier des entreprises en fonction de leur origine géographique ou de leur taille<sup>80</sup>. Ceci limite donc les possibilités de mise en œuvre de dispositions préconisées dans la norme ISO 20400 « Lignes directrices – Achats responsables ».

Recommandation de la Plateforme RSE sur la transposition :

*« Clarifier également les modalités juridiquement valides pour favoriser un meilleur dialogue avec les parties prenantes concernées par le marché, notamment les structures d'insertion, les établissements d'enseignement et d'apprentissage, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations du territoire. »*

Recommandation de la Plateforme RSE sur la mise en place de guides à destination des acheteurs publics :

*« Il est également demandé de maintenir a minima lors de la transcription l'addendum au code des marchés publics du décret 2011-1000 mentionnant la "performance en matière de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture". En effet, le circuit court est l'une des seules possibilités, même indirecte, de répondre au souhait partagé de l'achat de proximité. »*

Dans ce cadre, le ministère de l'agriculture et de l'alimentation a mis en place Localim, une boîte à outils des acheteurs publics de restauration collective afin d'encourager et de développer l'approvisionnement local.

---

<sup>80</sup> Avis de la Plateforme RSE sur la transposition de la directive 2014/14/UE.

## 4. Recommandations de la Plateforme RSE

La Plateforme RSE a souhaité organiser des recommandations dans une logique évolutive et englobant l'ensemble des pratiques entre les entreprises et le territoire. Ces recommandations tiennent compte du constat que ces pratiques de « responsabilité territoriale » sont anciennes mais en pleine évolution ou (re)construction.

Elles partent également du fait – inévitable – que les actions et les avancées sont inégales selon les caractéristiques des territoires, des entreprises, de leur taille et de leur secteur d'intervention. Ces recommandations relèvent d'une démarche progressive et mesurée.

Il est d'abord essentiel de faire connaître les pratiques, de mesurer les actions des acteurs sur le territoire afin d'orienter leurs choix stratégiques (connaître). Il est par ailleurs nécessaire d'aider les choix des entreprises et réseaux territoriaux afin de développer des pratiques vertueuses en la matière (organiser). Pour finir, il convient de favoriser les projets en proposant de nouvelles initiatives et en offrant un terrain propice aux coopérations/innovations territoriales (favoriser).

Un principe devra prévaloir aux actions déployées : celui de partir de l'existant et de le valoriser. D'une part, afin de ne pas « empiler » de nouveau dispositifs sur ceux déjà existants, d'autre part, afin d'optimiser les fonds publics déjà investis, et enfin, pour ne pas « faire contre » mais « faire avec ».

### 4.1. Connaître

**(1) La Plateforme RSE recommande à l'Agence nationale de cohésion des territoires** de recenser les pratiques de RSE territoriales en associant la Plateforme RSE et l'ensemble des parties prenantes<sup>81</sup>.

Elle se propose, en lien avec l'Agence nationale de cohésion des territoires, et en s'appuyant également sur les travaux et données d'administrations et agences de l'État, comme l'Ademe, l'AFB et les DIRECCTE pour leurs compétences travail et emploi<sup>82</sup> :

- d'analyser ces pratiques et d'en tirer des enseignements,
- de recenser / compléter les indicateurs permettant de mesurer l'ancrage territorial des entreprises.

<sup>81</sup> Pour identifier des territoires locaux, on pourra préconiser de développer la méthode de cartographie multidimensionnelle des usages de l'espace, déjà mobilisée par exemple pour préfigurer la politique des « pays », en l'associant à une cartographie des valeurs, attitudes et représentations sociales des groupes qui s'approprient cet espace et reconnaissent une autorité politique commune. Il est en même temps recommandé de s'appuyer sur les travaux existants, par exemple la définition d'« indicateurs de développement durable » par un groupe de travail de l'Association des Régions de France (ARF) en partenariat avec France Stratégie, l'INSEE et des chercheurs du Forum pour d'autres indicateurs de richesse (FAIR) ou encore les travaux de l'Observatoire des inégalités.

<sup>82</sup> Permettant ainsi de couvrir les différents piliers de la RSE.

**(2) La Plateforme RSE recommande aux acteurs publics territoriaux** d'aider les entreprises à mesurer et valoriser leur contribution au développement territorial.

## 4.2. Organiser

**(3) La Plateforme RSE recommande** d'expérimenter sur des territoires pilotes des diagnostics RSE territoriaux<sup>83</sup> partagés, portés par un ou plusieurs acteurs du territoire. Cela permettrait de développer des outils pour contribuer à la définition de stratégies RSE territoriales.

**(4) La Plateforme RSE recommande au gouvernement** d'accompagner le développement de « contrats » entre parties prenantes sur les territoires - à l'exemple de ce que ce sont les contrats de ville ou les contrats de transition écologique (voir pages 47 et 48) – en s'assurant que soient intégrées des dimensions environnementales et de gouvernance. La Plateforme souligne l'importance dans ces contrats d'impliquer toutes les parties prenantes locales et d'assurer une bonne qualité d'animation et d'évaluation.

**(5) La Plateforme RSE recommande aux parties prenantes des territoires** le développement de réseaux territoriaux organisés en faveur de la RSE (dans l'esprit de plateformes RSE territoriales), et de veiller à une gouvernance partagée et équilibrée. La Plateforme RSE tient à travailler en lien avec ces instances multi-parties prenantes et souhaite élaborer avec elles des modalités de travail en commun (voir les conclusions de l'axe 2 cet avis, p. 57).

**(6) La Plateforme RSE recommande aux entreprises** de renforcer les échanges de bonnes pratiques et / ou d'actions communes entre elles, à travers les organisations professionnelles, les chambres consulaires, des clubs d'entreprises...

**(7) La Plateforme RSE recommande aux acteurs publics** de développer des missions de « médiation territoriale » exercées par des tiers de confiance – ce rôle pourrait être confié à des établissements publics déjà existants – afin d'aboutir à des compromis satisfaisants<sup>84</sup> pour résoudre des situations de conflits.

---

<sup>83</sup> Diagnostic RSE territorial : s'inspirer des pratiques expérimentales telles que celles menées par la Plateforme RSE Métropole nantaise, l'Agenda 21 du département de la Gironde et des démarches d'écologie industrielle et territoriale.

<sup>84</sup> Voir notamment la présentation par l'économiste Michel Renault de cette méthode pour la mise en œuvre d'une RSE et la résolution de problèmes collectifs. Renault M. (2017), « Penser et élaborer des compromis. Une approche pragmatique de la responsabilisation sociale des organisations », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K. et Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions*, Paris : Classiques Garnier, p.123-140.

### 4.3. Favoriser

**(8) La Plateforme RSE recommande aux parties prenantes de la RSE et à leurs réseaux** de développer ou soutenir des labellisations territoriales en cohérence avec les labels sectoriels.

**(9) La Plateforme RSE recommande au gouvernement** d'encourager le droit à l'expérimentation pour les collectivités locales<sup>85</sup>.

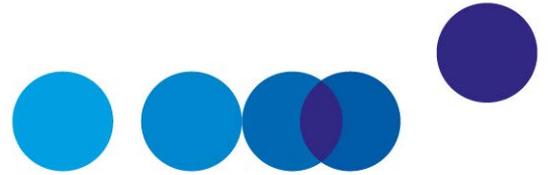
**(10) La Plateforme RSE recommande aux entreprises** de privilégier les achats responsables et locaux.

**(11) La Plateforme RSE recommande au gouvernement et aux collectivités locales** d'étudier les possibilités de prendre en compte les politiques RSE dans les marchés publics.

---

<sup>85</sup> Les collectivités territoriales se sont vues accorder un droit à l'expérimentation leur permettant d'adapter les lois et règlements nationaux aux situations locales par l'introduction dans la Constitution d'une disposition (article 72 al.4) prévue par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République.





## AXE 2. INITIATIVES RSE TERRITORIALES

---

Le groupe de travail « RSE et territoires » a souhaité dans ses travaux rencontrer des représentants d'initiatives locales en matière de RSE afin de mieux comprendre leur fonctionnement et de réfléchir à de possibles modalités d'articulation entre les travaux de la Plateforme RSE et ces structures territoriales.

La Plateforme RSE a par le passé déjà tracé des pistes portant sur les initiatives territoriales avec les recommandations suivantes : « *Assurer la cohérence des politiques publiques (nationales, territoriales) en veillant à la bonne articulation des politiques des acteurs publics en matière de RSE* » ; « *Engager une réflexion sur un point de coordination territorial qui permettrait d'aiguiller et d'accompagner les TPE / PME dans leurs démarches* » ; « *Soutenir le développement d'initiatives territoriales (plateformes régionales, réseaux d'entreprises)* » ; « *Expérimenter des initiatives de mobilisation et de dialogue territorial entre les différentes parties prenantes locales, bénéficiant ou impactant les écosystèmes et biens communs du territoire* ».

Le CGDD et le Comité 21<sup>86</sup> ont publié en octobre 2016 une étude consacrée aux initiatives territoriales des acteurs publics en faveur de la RSE, qui comprend une cartographie et une analyse de ces acteurs. S'appuyant sur ces travaux et en prenant en compte des initiatives privées servant les mêmes objectifs, le groupe de travail a organisé un séminaire le 15 mars 2018 afin de rencontrer et d'échanger avec ces acteurs pour connaître leurs enjeux prioritaires, leurs particularités, leurs réussites et leurs difficultés.

Les réseaux participants à ce séminaire de travail :

- **ETRe Bourgogne Franche-Comté**

La CPME du Territoire de Belfort est à l'origine de la création d'une plateforme en faveur du développement de la RSE dans la région Bourgogne – Franche Comté. Cette structure cherche à faire travailler ensemble les entreprises, les organisations syndicales, patronales et les acteurs publics afin de valoriser les acteurs du territoire et à offrir des outils transversaux sur la RSE aux

---

<sup>86</sup> Comité 21, Commissariat général au développement durable (2016), *Les initiatives territoriales des acteurs publics en faveur de la RSE*, octobre .

entrepreneurs locaux. Un axe important de leurs réflexions est notamment d'accompagner les TPE-PME de la région à répondre aux appels d'offre publics, et, conjointement, d'accompagner les collectivités dans la gestion de leurs marchés publics afin de valoriser les entreprises locales responsables.

– **Réseau Alliances**

Réseau d'entrepreneurs créé il y a 25 ans, Alliances prône, aujourd'hui encore, dans les Hauts-de-France, les pratiques responsables dans les entreprises. Leurs actions mettent en lien les pouvoirs publics, les associations et le monde économique. Ce réseau compte aujourd'hui plus de 250 adhérents, incluant tant des PME que des grands groupes présents sur le territoire. Il agit auprès des entreprises pour co-construire leur politique RSE, traite de sujets thématiques choisis collectivement (diversité, achats responsables, mobilité durable, économie de la fonctionnalité, innovation sociale...). De plus, le réseau anime plusieurs communautés telles que Déclic Mobilités, le Club Noé, le Réseau d'Echanges, etc.

– **Réseau GRANDDE**

Réuni sous la forme d'une association loi de 1901, GRANDDE est né de la volonté d'acteurs économiques et s'est formé initialement autour des questions de développement durable en Haute-Normandie en 2005. Faisant le constat que les pratiques en la matière n'évoluaient pas, ce réseau souhaitait favoriser l'émergence d'actions concrètes sur cette thématique via la RSE et la RSO. GRANDDE a mis sur pied des actions de sensibilisation, accompagne des organisations et cherche à mobiliser l'ensemble du tissu économique en faveur du territoire.

– **Idée Alsace**

Fondée en 2004 par des chefs d'entreprise et avec l'appui de la région Alsace, Idée Alsace est une association loi de 1901. Son objectif est de promouvoir la RSE et l'économie circulaire auprès des chefs d'entreprise de la région. Pour ce faire, l'association organise des prestations RSE, des démarches auprès des acteurs du territoire et développe l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

– **RESONANCE**

Le réseau territorial RESONANCE a vu le jour suite à une volonté d'organisations professionnelles sectorielles et de dirigeants d'entreprise d'échanger entre eux afin de mettre en commun leurs moyens et leurs besoins pour accompagner les démarches RSE. Ce projet s'est développé avec le soutien du Conseil régional de Nouvelle Aquitaine, l'État, le réseau des CCI et la délégation régionale de l'AFNOR.

L'organisme a pour objectif de rendre visible les acteurs territoriaux travaillant en faveur du développement de la RSE. Il appuie et accompagne à la mise en œuvre de démarches RSE, oriente les acteurs intéressés, valorise les bonnes pratiques des entreprises et organise des ateliers collectifs sur le sujet.

– **La Plateforme RSE Métropole nantaise**

Créée en 2013, cette plateforme territoriale a été développée en réponse à deux enjeux parallèles : l'importance de la commande publique par la collectivité pour le développement d'entreprises responsables. Et en parallèle, la demande et la mobilisation de chefs d'entreprise, investis sur les questions de RSE. Cette Plateforme est composée de six collèges : entreprises, associatifs et ESS, syndicats, académiques, institutionnels, financeurs. Elle a pour objectif d'accompagner les TPE/PME et de les inciter à intégrer la RSE dans leurs pratiques, à mobiliser les acteurs économiques et à valoriser les performances des acteurs du territoire. Ses outils sont divers et peuvent prendre la forme d'outils développés en interne, des vidéos publiées sur le site de la plateforme, de veiller à la cohérence et l'articulation des projets d'acteurs en matière de RSE ou encore d'accompagner l'émergence de financements.

– **RS Tank**

En PACA, l'initiative représentée lors de ce séminaire est portée par les institutions publiques : la Région PACA, l'Ademe et la CCI en sont à l'origine aux côtés de la DIRECCTE-DREAL et des Chambres des métiers. L'objectif était de parvenir à toucher toutes les entreprises du territoire et de ne pas se limiter à quelques entreprises militantes. Un de leurs outils dans cette démarche est la plateforme territoriale « RS Tank ». Il s'agit d'une plateforme régionale réunissant les parties prenantes de la RSE, présidée par des représentants des cinq structures à l'origine de la dynamique. Cette plateforme réunit 50 membres : syndicats, réseaux consulaires, ONG, universitaires, grandes entreprises, collectivités. En priorités affichées, on peut citer la déclinaison sectorielle et territoriale de la RSE et l'économie circulaire via notamment l'accompagnement des entreprises en les inscrivant dans un « parcours performant et responsable »<sup>87</sup>.

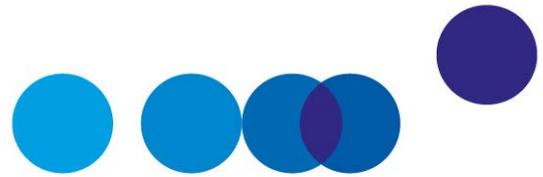
**Conclusions :**

- **La Plateforme RSE soutiendra et encouragera le développement d'initiatives territoriales en faveur de la RSE.**
- **La Plateforme RSE organisera une rencontre annuelle avec ces réseaux territoriaux.**
- **La Plateforme RSE formalisera lors du prochain renouvellement de ses instances :**
  - **les modalités de participation des initiatives RSE territoriales aux travaux de la Plateforme RSE,**
  - **leur représentation au sein des instances de la Plateforme RSE.**

---

<sup>87</sup> Ce « parcours performant et responsable » est développé en partenariat avec des experts et des entreprises, notamment CoreKap pour les Alpes-Maritimes, cabinet de conseil auditionné par la groupe de travail lors de ses travaux.





## AXE 3. EXPÉRIMENTATION DE LABELS RSE SECTORIELS

---

### 1. Historique de la démarche

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un enjeu croissant dans les relations interentreprises. Elle répond à de fortes attentes des parties prenantes, notamment des consommateurs et de la société civile. Elle peut permettre, à offre équivalente, de gagner des parts de marché quand elle s'intègre dans la compétitivité hors prix. Elle est également un atout en termes d'innovation car elle rend les entreprises plus attentives au développement durable et donc aux attentes des marchés de demain.

Pour mobiliser et encourager les entreprises, notamment les très petites entreprises (TPE), les petites et moyennes entreprises (PME) et aux entreprises de taille intermédiaire (ETI), à initier leur démarche RSE, des labels sectoriels portés par leur fédération professionnelle semblent être une dynamique pertinente.

Ce projet d'expérimentation de labels sectoriels vérifiés par une tierce partie compte parmi les sujets qui ont conduit au lancement du groupe de travail RSE et territoires, auteur de ce rapport.

Cette expérimentation s'inscrit dans le cadre de l'engagement n° 202 du Grenelle de l'Environnement, traduit dans l'article 53 al. 9 de la loi n° 2009-967 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement : « *L'État appuiera la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement, et la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des organismes certificateurs indépendants chargés de les attribuer. Il soutiendra de la façon la plus appropriée, y compris fiscale, les petites et moyennes entreprises qui s'engageront dans la voie de la certification environnementale* ».

Ce projet a donné lieu à la publication en 2011 par le CGDD d'un rapport<sup>88</sup> dont la proposition d'action n° 4 s'intitule « *Expérimenter la reconnaissance des labels via un cahier des charges* ». La Plateforme RSE envisage de mener l'expérimentation sur la base d'un projet d'appel à candidature élaboré par le CGDD en 2016.

---

<sup>88</sup> CGDD (2011), *Rapport d'étape du groupe de travail « Labels entreprises responsables »*, octobre.

## 2. Une sélection de douze fédérations participantes

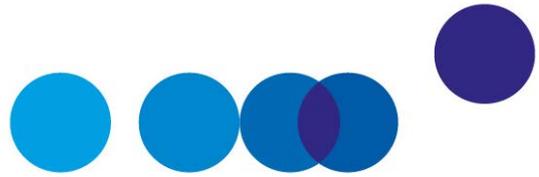
Conformément à la feuille de route du groupe de travail « RSE et territoires », un appel à candidature a été lancé en juillet 2017 et s'est clos le 31 mars 2018. Le comité de sélection de la Plateforme RSE s'est réuni le 18 mai 2018.

12 fédérations professionnelles sectorielles ont été sélectionnées pour participer à cette expérimentation :

- Association des Agences-Conseils en Communication (AACC)
- Association française des industries de la détergence, de l'entretien et des produits d'hygiène industrielle (AFISE)
- Club Génération Responsable
- Coop de France
- Fédération des SCOP BTP
- Institut national de la relation client (INRC)
- Réunir
- Syndicat national des associations d'assistance médicoteknique à domicile (SNADOM)
- Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (SYNOFDES)
- Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction (UNICEM)
- Union nationale des industries de l'impression et de la communication (UNIIC)
- Vignerons en développement durable.

L'expérimentation se déroulera durant 18 mois, jusqu'en novembre 2019. La Plateforme RSE réunira tous les six mois les représentants des fédérations participantes afin d'échanger sur l'avancée de leur démarche et de mieux comprendre les réussites et difficultés qu'ils rencontrent dans le déploiement de leur label RSE.

La Plateforme RSE en analysera ensuite les résultats, pour élaborer un diagnostic et des recommandations destinées aux pouvoirs publics et aux fédérations professionnelles.



## ANNEXE 1

# COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

---

Les membres de la Plateforme RSE dont les noms suivent ont pris part aux travaux du présent avis.

### **Pôle des entreprises et du monde économique**

- Guillaume DE BODARD (CPME)
- Christian LAURO (CJD)
- Michel LAVIALE (Medef)
- Marine LEQUILLEUC (Global Compact France)
- Jean-Pierre NACRY (Réseau Alliances)
- Benjamin PERDREAU (Coop FR)
- Isabelle PERRU-POUPON (FEP)
- Jean-Paul RAILLARD (Coop FR - CG Scop)
- Nathalie ROY (U2P)
- Camille SAINT JEAN (OREE)
- Jean-Michel THOUVIGNON (GRANDDE Normandie)
- Hélène VALADE (C3D), animatrice du GT

### **Pôle des organisations syndicales de salariés**

- Marthe CORPET (CGT)
- Alain LAROSE (CFDT)
- François MOREUX (CFE-CGC)

### **Pôle des organisations de la société civile**

- Sylvain BOUCHERAND (Humanité et biodiversité)
- Yves HUGUET (Association Léo Lagrange pour la défense des consommateurs)
- André DE MARCO (FNH)

### **Pôle des chercheurs et développeurs de la RSE**

- Laurie AYOUAZ (Comité 21)
- Patrick BONNET (FACE), corapporteur
- Michel CAPRON (RIODD)
- Jean-Pierre CHANTEAU (RIODD)
- Benjamin ENAULT (Consult'In France)
- Kathia MARTIN-CHENUT (Université Paris 1, ISJPS)
- Camille PHE (FACE)
- Odile UZAN (ADERSE)
- Isabelle CADET (ADERSE)

### **Pôle des institutions publiques**

- Martine GUIBERT (Régions de France)
- Sophie BARRE-BON (Ministère de la transition écologique et solidaire)
- Anne-Claire RICHARDOT-MARTIN (CCI France)
- Bénédicte SERGENT (CCI France), corapporteure

### **Experts associés**

- Stéphane CORDOBES (Commissariat général à l'égalité des territoires)
- Charles-Benoît HEIDSIECK (Le Rameau)
- André SOBCZAK (France urbaine)

### **Secrétariat permanent de la Plateforme RSE**

- Gilles BON-MAURY, secrétaire permanent
- Solène ROISIN, chargée d'études
- Loïck LANDOUZY, stagiaire



## ANNEXE 2

# LISTE DES AUDITIONS

---

### 20 juin 2017

- Comité 21, présentation du rapport « *Les initiatives territoriales des acteurs publics en faveur de la RSE* ».

### 27 septembre 2017

- M. Pierre BARET, professeur en économie appliquée, ESC La Rochelle.
- Mme Muriel MAILLEFERT, professeure d'aménagement, Lyon 3.
- M. Vincent BAHOLET, délégué général de la fondation FACE.

### 13 octobre 2017

- M. Thomas BINET, directeur de Vertigo Lab.
- M. Frédéric DUPOUY, président, et Véronique LEVY, présidente adjointe, CoreKap.
- Mme Bénédicte SERGENT, directrice développement durable de CCI France, Mme Anne-Claire RICHARDOT, chargée de mission économie circulaire et RSE de CCI France.
- Mme Isabelle CADET, maître de Conférences IAE Paris université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

### 6 novembre 2017

- Mme Isabelle PERRU-POUPON directrice du développement durable et de la RSE et M. Philippe JOUANNY, président de la FEP Île-de-France, président délégué de la FEP.
- Mme Françoise BERNON, présidente du Labo de l'ESS.

### 21 novembre 2017

- M. Charles-Benoît HEIDSIECK, président du Rameau.
- Mme Isabelle VIDELAINE, président de l'association UNICEM Entreprises engagées.

### **6 décembre 2017**

- Mme Camille SAINT-JEAN, OREE.
- Mme Amel TEBESSI, Institut Hlm de la RSE.
- M. Louis DEROIN, président et M. Jacques REBATEL, directeur, ETRe Bourgogne - Franche - Comté.
- Mme Odile UZAN, professeure en sciences de gestion, université Montpellier 3.

### **23 janvier 2018**

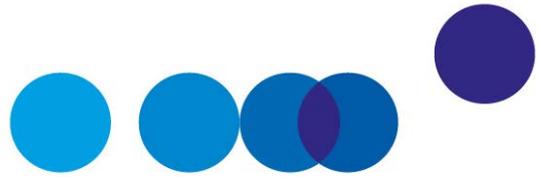
- Mme Dounia BESSON, adjointe au maire de Lyon.
- Mme MARQUET et M. MIROUDOT, commune de Charenton-le-Pont.
- MM. Jacques EHNY et Remy VILLEBON, fondateurs de la Belle Usine.

### **15 mars 2018**

- Mme Anne-Sarah SOCIE, Réseau Alliances.
- Mme Sandra LATOUR, CESER Occitanie.
- M. Louis DEROIN, Jacques REBATEL, ETRe Bourgogne – Franche-Comté.
- M. Jean-Michel THOUVIGNON, Réseau GRANDDE.
- M. Nicolas HEINTZ, Idée Alsace.
- Mme Anne-Eugénie GASPARD, RESONANCE.
- M. Sébastien BOLLE, Mme Karine GINGREAU, M. Laurent GRANSON, Mme Anne-Laure GUIHENEUF, Mme Cécile VACHER, Plateforme RSE Métropole nantaise.
- M. Dominique GIABICONI (Région PACA), RS Tank.

### **29 mai 2018**

- Mme Coralie NOËL, coordinatrice nationale des contrats de transition écologique au MTES.
- M. David LEBON, directeur du développement, M. Kevin VASSEUR, responsable de programme et M. Arnaud BLOMMAERT, responsable emploi, formation et stratégie RSE d'Alliages & Territoires pour le projet Europacity.



## ANNEXE 3

# ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

---

### 1. La territorialité : nos rapports à l'espace et aux autres

Pour comprendre comment se construit un territoire, il faut d'abord comprendre la notion de « territorialité » (Bailly : 1994<sup>89</sup>, p. 275 ; Brunet *et al.* : 1992<sup>90</sup>, p. 436), c'est-à-dire le type de relations qu'une personne construit et entretient par rapport à des espaces particuliers. La territorialité d'une personne est établie quand elle finit par considérer comme « appropriés »<sup>91</sup> certains espaces et que ceux-ci participent de son identité et de son appartenance au groupe qui partage l'usage de ces espaces.

En effet, le nouveau-né puis l'enfant construit sa personnalité en expérimentant des relations avec des objets et des personnes (il imite ses parents, ses frères et sœurs, etc.), et peu à peu associe aux espaces de ces interactions – plus ou moins proches, vastes, mouvants – les qualités des relations qu'il y entretient : son lit, sa chambre comme espaces privatifs ; la chaleur d'une proximité où se déroulent les relations avec les intimes ; les règles de conduite associées aux fonctions des pièces d'une maison ou des lieux d'une ville et des personnes qui s'y trouvent (par exemple, parents, enseignants, etc.) ; les désirs (sportifs, professionnels, etc.) projetés sur des lieux associés à une reconnaissance sociale (nostalgie des lieux de vacances avec le cercle familial, émulation pour intégrer un réseau de cadres dirigeants ou autre univers distinctif, attrait du nouveau comme comportement valorisé dans son milieu...) ; etc. Peu à peu, se construit ainsi le champ d'action de l'enfant, puis de l'adulte, dont l'ordre est structuré par :

- des repères géographiques associés à des valeurs (utilité, sécurité, crainte, amour...), à partir desquels il peut organiser son action : où se situent les personnes qu'il veut rencontrer et celles qu'il veut éviter, les ressources dont il a besoin ; par quels moyens les atteindre ; etc.

---

<sup>89</sup> Bailly A. (1994), « Territoire et territorialités », in J.-P. Auray *et al.*, *Encyclopédie d'économie spatiale – Concepts, comportements, organisations*, Paris : Economica, p. 275-280.

<sup>90</sup> Brunet *et al.* (1992), *op. cit.*

<sup>91</sup> Dans le double sens donné à ce terme : 1° est « approprié » ce qui convient et donc va être utilisé régulièrement (un outil approprié, adéquat) ; 2° est « approprié » ce que l'on s'attribue pour son usage (« je me suis approprié cette chaise, ce coin de la maison... »).

- des règles d'actions : pour obtenir un résultat ici (construire un château de cartes ou un barrage, jouer avec des copains, gagner le respect de ses parents...), quelles actions mettre en œuvre ici ou ailleurs (comment rechercher efficacement un jeu de cartes, un espace approprié à un type de construction, comment se faire des copains, respecter les consignes parentales même en leur absence...), avec quelles conséquences (assèchement du ruisseau en aval, construction dans le quartier d'un réseau d'amis sur qui l'on peut compter...)... ?
- et un sentiment d'appropriation qui naît certes de la familiarité avec les lieux, cheminements et personnes fréquentés régulièrement mais, surtout, de la reconnaissance que ces personnes vous accordent en respectant l'espace de vos usages. Or cette reconnaissance passe par des institutions qui se traduisent par des valeurs morales, des traditions culturelles, des conventions de civilité, des règles de droit et des autorités politiques. Ainsi, pour pouvoir s'attribuer un espace pour mon usage personnel et dire « je me suis approprié un petit coin du jardin » ou « ce quartier, c'est mon territoire », il faut que mon appropriation soit reconnue et respectée par les autres (ceux qui peuvent physiquement accéder aussi au même espace) : respecter mon usage privatif dans le cas du jardin, me permettre un libre accès au quartier dans le second cas. Et comme les vertus des arrangements directs entre personnes (par accord verbal, par contrat, etc.) ont aussi leurs limites<sup>92</sup>, les sociétés humaines doivent se doter aussi de règles publiques, c'est-à-dire des règles discutées et formalisées collectivement et garanties par une autorité politique commune. Par exemple, le droit de propriété est défini en France au niveau du territoire national, par les représentants de la communauté politique (les élus au Parlement de la nation française), puis ce droit se décline de façon particulière pour organiser les usages de l'espace, selon les cas<sup>93</sup> : attribution d'un droit d'usage (servitude de passage, droit d'accès à un captage d'eau, droit d'usage exclusif pour un locataire...), de prélèvement (droit de cueillette ou de glanage...), voire d'un titre de « pleine propriété » par lequel un espace donné devient privatif (au bénéfice d'une personne physique ou morale), etc.

Au fil de ces différents processus de socialisation, chacun finit par intégrer dans son attitude personnelle un certain rapport à l'espace (plus ou moins nomade ou sédentaire<sup>94</sup>, individualiste ou collectif, stable ou changeant, etc.) qu'il partage avec

---

<sup>92</sup> Voir notamment les travaux de l'économiste Arrow, à la suite du mathématicien député Condorcet. Pour voir comment ces enjeux concernent les pratiques de RSE, voir par exemple Chanteau [2017].

<sup>93</sup> La notion de propriété se traduit en effet par des règles très diverses (droit individuel ou collectif comme dans le cas des alpages communaux ; etc.) dont l'étendue est variable (par exemple, l'acte de location interdit au propriétaire en titre l'usage du bien), comme l'ont expliqué les travaux de référence autour d'Elinor Ostrom [Chanteau & Labrousse : 2013]. Chanteau J.-P. t Labrousse A. (2013), « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom. Quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation*, n° 14, automne, <http://regulation.revues.org/index10555.html>.

<sup>94</sup> « Contrairement aux racines, les principes [de la territorialité] sont transportables, ils ont permis aux migrants, aux pionniers, de reconstituer leurs horizons dans de nouveaux espaces. » (Brunet, 1992, *op. cit.*, p. 436)

d'autres (la territorialité est un rapport social, d'où une certaine tendance à se conduire comme les autres membres de son groupe) tout en étant personnalisé (chacun n'a pas les mêmes expériences de vie que son frère ou son voisin).

Autrement dit, la territorialité est une règle de comportement (pour pouvoir vivre ensemble sur un espace donné, il faut se contraindre à un certain partage) qui permet l'action individuelle (je peux construire des projets et des stratégies car ces règles collectives me permettent de prévoir le comportement des autres). C'est dire aussi que si un territoire existe, c'est à la fois une contrainte et une ressource pour les personnes participant à ce groupe territorialisé.

Le respect par chacun de la territorialité des autres est donc nécessaire à l'existence d'un territoire, et la première préconisation du GT est donc de faire de ce respect le principe directeur d'une RSE – et un axe d'évaluation de l'ancrage territorial d'une entreprise<sup>95</sup> (voir sa définition à l'annexe 3-3).

« La territorialité ne saurait se confondre avec la défense élémentaire de l'espace animal nécessaire à sa survie : l'identification est apprise par le processus de socialisation, elle relève de la psychologie collective et contribue à fonder l'identité d'un groupe. » (Brunet, 1992, p. 436)

---

<sup>95</sup> Que l'on ne confondra pas avec la stabilité géographique d'une implantation, même si celle-ci peut en être un ingrédient. Sur la définition de l'ancrage territorial, voir l'annexe 3-3.

## 2. Une diversité normale des représentations d'un territoire

*Mme Françoise Bernon* (déléguée générale, Le Labo de l'ESS) « Le "territoire" n'a pas besoin de correspondre à une échelle administrative mais est lié à la problématique à laquelle le PTCE souhaite répondre. On en rencontre à l'échelle d'une barre d'immeuble, d'un Pays, d'une vallée, sur deux régions... Le territoire peut ensuite évoluer en fonction des problématiques sur lesquelles ils souhaitent agir et de leur propre développement. »

*M. Louis Deroin* (président, CPME 90) « Pour parler aux acteurs, il est souvent plus simple et plus pertinent de parler de territoires institutionnels, notamment pour développer des partenariats avec des EPCI. Mais le "Nord Franche-Comté", là où s'est développée initialement la Plateforme ETRe, est réparti sur trois bouts de départements, donc trois CCI, et ainsi de suite. Il [...] peut être plus intéressant de travailler sur des périmètres différents selon les contextes et les objectifs : au niveau d'un bassin de vie, d'une zone de chalandise... »

*M. Charles-Benoît Heidsieck* (président, Le Rameau) « La notion de territoire est variable. Selon le projet, il peut s'agir d'un bassin de vie, d'un terroir culturel, d'un espace naturel ou administratif, d'un "lieu d'incarnation des projets". »

*ORÉE* « Espace d'implantation dans lequel se matérialise un tissu relationnel entre différents acteurs relativement proches géographiquement, parmi lesquels se trouve l'essentiel des parties prenantes identifiées. Les territoires peuvent être multiples pour l'entreprise » *ORÉE* [2017] *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance*, Paris : OREE, p. 11.

### 3. La multifonctionnalité du territoire et sa dimension politique

*M. Pierre Baret* (professeur en gestion, ESC La Rochelle) : Le territoire, « tissu relationnel entre acteurs relativement proches géographiquement parmi lesquels se trouve l'essentiel des parties prenantes ».

*Mme Isabelle Cadet* (Maître de Conférences IAE Paris Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) « le territoire est un espace géographique, mais pas uniquement. Il est aussi économique (lieu de ressources, de dotations), social (apprentissage et savoir), politique (infra ou supra étatique). Le mot territoire vient du latin *territorius* qui signifie zone conquise par l'armée romaine et gouvernée par une autorité militaire. Le territoire prend corps au nom du maillage entre le global et le local, des liens entre l'institutionnel (l'État) et l'organisationnel (entreprise), facteur de disjonction entre la société et la nation par réticulation (Pesqueux, 2009). C'est une forme locale de régulation juridique, de gouvernance des territoires. C'est un cadre normatif hétéronome. »

*Mme Odile Uzan* (professeure en sciences de gestion, université Montpellier 3) : « Le territoire est une notion complexe qui recouvre une réalité protéiforme multidimensionnelle et dynamique. Trois dimensions reviennent en général pour le définir : l'approche institutionnelle, l'approche économique (bassin d'emploi, pôle de compétitivité) et l'approche sociologique (construction sociale résultant de l'interaction entre différents acteurs). »

## 4. La complexité de la notion d’ancrage territorial

par Jean-Pierre Chanteau, université Grenoble-Alpes, RIODD

La notion « d’ancrage territorial » est récente dans la littérature scientifique, d’où un usage assez variable dans le langage courant qu’il faut clarifier. Dans un article de référence<sup>96</sup>, deux types opposés de comportements d’entreprise ont été distingués : « nomadisme » *versus* « ancrage territorial ».

- Le comportement « nomade » a trois composantes :
- i) il ne fixe pas de limite géographique à son espace stratégique,
- ii) il recherche la plus grande flexibilité organisationnelle,
- et iii) il privilégie sa profitabilité et la réduction de ses coûts au périmètre comptable de la société commerciale ou du groupe de sociétés qui assume juridiquement l’activité entreprise.

La première composante se traduit par la tendance à penser la géographie des implantations productives d’emblée à une échelle multinationale, sans attachement particulier à tel ou tel lieu. Cette attitude est favorisée par la possibilité, variable selon le type d’activité, de dissocier techniquement l’ensemble des activités nécessaires à la production d’un bien ou d’un service<sup>97</sup>, externaliser tel ou tel segment de cet ensemble (en le confiant à une filiale ou à un sous-traitant, voire un simple fournisseur commercial, qui sera situé à proximité ou à l’autre bout du monde selon les contraintes (délais...) et les avantages des différentes implantations possibles). Dans ce comportement, le monde n’est pas vu comme un ensemble de territoires mais comme un « espace de coûts »<sup>98</sup>.

La deuxième composante se traduit notamment par une réorganisation moins contraignante pour l’employeur des relations de travail grâce à des stratégies corporate (filialisation ou entreprise-réseau plutôt que grande entreprise ou groupe intégré, externalisation, etc.) et au droit du travail (interim plutôt que CDI, etc.), permettant à une société commerciale de désinvestir d’un site productif avec des délais et des coûts les plus faibles possible<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Colletis G., Gilly J.-P., Pecqueur B., Perrat J. et Zimmerman J.-B. (1997), « Firms et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et Sociétés*, n° 88-89, p.115-137.

<sup>97</sup> Dissocier le moment et le lieu de fabrication des différents composants, de leur assemblage est plus facile à réaliser dans les industries mécaniques que dans l’industrie chimique, dans les services aux entreprises que dans les services à la personne..., mais les évolutions techniques peuvent modifier assez rapidement les possibilités de segmentation et de localisation.

<sup>98</sup> Huriot J.-M. et Perreur J. (1994), « Espace et distance », in J.-P. Auray *et al.*, *Encyclopédie d’économie spatiale – Concepts, comportements, organisations*, Paris : Economica, p. 35-46.

<sup>99</sup> D’où l’importance de ne pas confondre 1° l’activité économique (opérations nécessaires à la production d’un bien ou d’un service : approvisionnements, fabrication du bien, effectuation du service, commercialisation, activités nécessaires à la réalisation de ces différentes opérations (facturation, relations humaines, R & D...), 2° la société commerciale (personne morale qui juridiquement s’engage par des contrats commerciaux, de travail, etc., et détient la propriété des actifs

La troisième composante du comportement « nomade » cherche à ne financer que les coûts directement liés à l'activité : par exemple, quand une société commerciale refuse de prendre en charge le coût de traitement de ses externalités négatives (pollutions sonores, chimiques, etc.) depuis ses matières premières jusqu'aux déchets ultimes de ses produits, ne finance la formation des personnes que pour les seuls apprentissages qui lui sont spécifiques et immédiatement utiles alors que les acquisitions de connaissances et de compétences par la formation initiale lui sont aussi nécessaires, etc.

Le « nomadisme » est ainsi un comportement dommageable aux territoires : si se généralisent l'instabilité des localisations, les critères de rentabilité à court terme pour les choix d'investissement et l'aversion à financer des charges communes, alors la cohésion des territoires concernés est menacée (précarisation économique, moindre capacité d'autofinancement privé et public) en même temps que se réduisent les moyens budgétaires pour réagir (formation, recherche, action sociale...), ce qui peut en retour déprimer les activités économiques centrées sur la consommation locale des ménages et des entreprises résidentes.

C'est pourquoi les auteurs de l'article développent des pistes pour favoriser l'ancrage territorial. Il s'agit alors de comprendre pourquoi une société commerciale ou une entreprise personnelle peut aussi avoir intérêt à investir dans le territoire, ce qui signifie prendre en charge des actions qui ne lui sont pas *directement* profitables.

Ils citent ainsi les travaux sur les systèmes locaux d'innovation<sup>100</sup> montrant que les investissements conjoints dans des actions de formation et de recherche engendrent « un processus d'apprentissage collectif localisé, orienté vers la création de ressources et générateur d'indivisibilités, lesquelles fondent une communauté de destin » (p.119) : les connaissances ainsi produites donnent un avantage concurrentiel aux établissements innovants qui les utilisent localement, et ces connaissances, liées aux personnes et non standardisées, ne peuvent être délocalisées donc bénéficient à la dynamique du territoire (sauf si les personnes en question sont elles-mêmes systématiquement nomades).

---

engagés dans une production) – des salariés d'employeurs différents peuvent travailler ensemble à la même activité, par exemple –, et 3° l'entreprise (ensemble des acteurs nécessaires à une production : sous-traitants, sociétés partenaires pour la R & D ou un réseau de commercialisation, etc.) qui sont juridiquement indépendants mais économiquement liés. Une PME est souvent dans ce cas : société commerciale (de type SAS ou SARL) intégrée de fait, avec ou sans participation au capital social, dans des entreprises de plus grande taille impliquant d'autres PME et des grandes entreprises têtes de réseau ; dans certaines activités (BTP, habillement...), les sociétés commerciales dominantes recourent fréquemment à d'autres entreprises personnelles (artisans), etc. Et une société commerciale peut quitter un pays (en revendant ses actifs) alors que ses activités économiques resteront sur le territoire national si les actifs sont rachetés par une autre société commerciale ; inversement, une société commerciale peut rester en France tout en délocalisant ses activités économiques dans un autre pays (et en fermant ses sites en France) (Chanteau : 2001 ; 2008).

<sup>100</sup> Gilly J.-P. et Grossetti M. (1993), « Organisation, individus et territoires : le cas des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 449-468.

D'autres exemples sont cités (dans l'aéronautique, le textile, la métallurgie... où se sont développés de tels systèmes locaux industriels), qui concernent souvent des PME-ETI<sup>101</sup>.

Toutefois, dans cet article, la réflexion sur l'ancrage territorial est focalisée sur l'enjeu économique. Sous l'angle du développement durable et de la responsabilité sociale, il ne faut donc pas perdre de vue que le territoire ne se définit pas par une finalité économique mais par un projet politique (dont la réalisation nécessite des moyens économiques : il ne s'agit donc surtout pas d'opposer économique et politique<sup>102</sup>). D'autres priorités peuvent donc être préférées par les habitants d'un territoire, pour autant qu'elles sont soutenables économiquement.

Les économistes l'expriment aussi quand ils écrivent que l'ancrage territorial se construit dans un « processus complexe, à la fois organisationnel et institutionnel, qui doit être pensé au point d'articulation, toujours mouvant, d'une dynamique technico-industrielle, d'une dynamique territoriale et d'une dynamique de firme. (...) L'unité localisée est par conséquent le lieu d'émergence de compromis entre groupe, industrie et territoire, à l'égard desquels le rapport salarial joue un rôle de point focal essentiel » [p.125]<sup>103</sup>.

L'ancrage territorial ne se mesure donc pas par rapport à un lieu mais par rapport à la société qui habite un lieu. Ce n'est pas simplement une question de stratégie industrielle, mais surtout une question de relation sociale entre les acteurs concernés par une activité économique – ce qui renvoie à la territorialité (cf. section 1 de ce rapport). On n'observe donc pas un comportement unique d'entreprise mais une grande diversité qui résulte :

---

<sup>101</sup> Le cas de FIAT, dans le Piémont italien, est bien détaillé dans un article de Bianchi et Enrietti : Bianchi R. et Enrietti A. (2001), « Le district technologique de l'automobile en Piémont », *Revue internationale PME*, vol. 14, n° 1, p. 9-35, [www.erudit.org/fr/revues/ipme/2001-v14-n1-ipme5006335/1008685ar/](http://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2001-v14-n1-ipme5006335/1008685ar/). Le cas du décolletage dans la Vallée de l'Arve est aussi bien connu (voir par exemple les travaux de la DATAR).

<sup>102</sup> Cette idée est soutenue empiriquement par de nombreux travaux, par exemple en anthropologie économique, qui intègrent entre autres le fait religieux et la démographie (notamment le système d'héritage) dans la formation des territoires et les dynamiques économiques (Le Bras et Todd, 1981 ; Le Bras, 1986 ; Todd, 1988). Par l'analyse statistique en longue durée, ils ont ainsi montré le rôle du système anthropologique dans l'organisation économique : par exemple, en France, un système Sud et un système Nord s'opposent depuis le XI<sup>e</sup> siècle par le niveau d'illettrisme (plus faible dans le Sud protestant qui autorisait la lecture de la Bible par les croyants), ce qui se perpétue par des différences de qualification moyenne (diplômes et qualification du personnel employé) ; et par la structure des entreprises (un taux de professions libérales et d'artisans supérieur au Sud, hérité des systèmes d'héritage inégalitaire assurant la transmission « en bloc » du patrimoine de la génération précédente). Ils ont aussi expliqué l'histoire de la géographie industrielle de la France en corrélant la couverture géographique du système anthropologique anglo-saxon, qui déborde au nord-est de la France, avec les développements successifs du textile et de la métallurgie ; à l'inverse, dans les années 1980, « une branche industrielle se situe d'autant plus à l'ouest géographiquement que sa mise au point technologique est récente » (Todd, 1988, p. 47). Des changements importants ont modifié depuis lors ces structures territoriales mais cela ne remet pas en cause la nécessité d'une analyse pluridisciplinaire pour comprendre la multi-dimension d'un territoire et de son tissu économique. Voir Le Bras H. et Todd E. (1981), *L'Invention de la France*, Paris : Le Seuil ; Le Bras H. (1986), *Les Trois France*, Paris : Odile Jacob ; Todd E. (1988), *La Nouvelle France*, Paris : Le Seuil.

<sup>103</sup> Gilly J.-P. (2006), « L'économie de proximité. Principes théoriques et études de cas », in M. Mezouaghi (dir.), *Les territoires productifs en question(s) : transformations occidentales et situations maghrébines*, Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, p. 25-32, <http://books.openedition.org/irmc/665?lang=fr>.

- d'une part, au niveau sectoriel notamment, du jeu de contraintes économiques : par exemple, plus l'intensité de la concurrence par les coûts est forte pour une activité, plus la logique dominante de la branche est le nomadisme ;
- d'autre part, au niveau de chaque entreprise, de la responsabilité de sa direction et de son actionnariat – ou de l'entrepreneur dans le cas d'une entreprise personnelle<sup>104</sup> – : par exemple, être volontariste pour créer des marges de manœuvre en investissant dans une stratégie de différenciation qui allège la pression concurrentielle, comme cela s'observe aussi bien dans l'agriculture, le commerce ou la métallurgie ; répartir différemment la valeur ajoutée en donnant plus priorité à des critères de cohésion territoriale (réduction des inégalités de revenu ; politique d'embauche et de formation pour lutter contre les discriminations à l'embauche ; réduction de la pénibilité du travail ; choix d'une technique de production moins polluante ; approvisionnement plus responsable ; etc.).

Certaines de ces actions peuvent améliorer en retour le résultat de l'entreprise, auquel cas leur financement initial peut se monter comme pour tout autre investissement. Mais ce n'est pas le cas général<sup>105</sup> : la répartition de l'effort financier et humain initial, entre actionnaires et salariés, entre l'entreprise et ses marchés (fournisseurs/clients/prêteurs), entre financement privé et public, est donc aussi un enjeu d'ancrage territorial.

Différencier deux types stratégiques (ancrage territorial et nomadisme) est donc un repère, un outil d'analyse indispensable aux décideurs privés et publics pour se positionner et mener des actions cohérentes : *du point de vue territorial*, construire des cadres collectifs tels que les dirigeants d'entreprise (société commerciale ou entreprise personnelle) aient intérêt à privilégier un ancrage territorial ; *du point de vue de ces dirigeants*, soutenir effectivement cette perspective.

---

<sup>104</sup> En effet, il faut à la fois répondre aux contraintes spécifiques de ces petites entreprises (dont le facteur limitant est souvent la disponibilité en temps ou le niveau d'expertise sur des sujets de développement durable) et en même temps reconnaître leurs marges de manœuvre si l'on ne veut pas les tenir à l'écart de la problématique RSE & territoires : selon l'INSEE, environ un tiers des non-salariés du commerce de détail, par exemple, ont un revenu supérieur à 30 000 €/an, mais avec une disparité très forte selon les métiers, selon l'ancienneté (pendant leur première année d'installation, un tiers des non-salariés déclarent un revenu nul ou négatif) et selon l'implantation géographique (voir par exemple [www.insee.fr/fr/statistiques/1281322](http://www.insee.fr/fr/statistiques/1281322)).

<sup>105</sup> Pour une synthèse des études disponibles, lire par exemple Chanteau J.-P. (2017), « RSE et compétitivité : une relation sous conditions. Quelques leçons de l'économie de la qualité », in J.-P. Chanteau *et al.* (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions*, Paris : Garnier Classiques, p. 39-54.

## 5. La détermination des stratégies territoriales des entreprises à l'égard de leurs territoires d'implantation

### Contribution d'Odile UZAN, Professeure des Universités, ADERSE

La recherche permet d'identifier trois types de modèles stratégiques développés par les entreprises à l'égard de leurs territoires d'implantation<sup>106</sup> :

- **un modèle « d'intégration territoriale symbiotique »** dans lequel le territoire est à la fondation (ressources) et au fondement (valeurs) du développement de l'entreprise : il est présent dans toutes les dimensions de son activité : économique, sociale, environnementale et sociétale. La relation entre l'entreprise et son territoire peut être qualifiée de « symbiotique » ; elle est ici vitale et quasiment identitaire. Ce modèle est principalement illustré par les TPE et certaines PME de notre échantillon ;
- **un modèle « de différenciation territoriale »** dans lequel la conception du territoire est duale. D'une part, l'entreprise revendique un mouvement de territorialisation important, notamment en ce qui concerne ses facteurs de production ; d'autre part, tout en restant ancrées dans leur territoire d'origine, les entreprises n'hésitent pas à se différencier pour se mettre en quête de nouveaux territoires utiles à leur survie (nouveaux clients, nouveaux marchés, nouvelles sources d'approvisionnement, nouveaux services). Le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son territoire est ainsi adaptatif et procède par *intégration/différenciation territoriale*. Ce modèle est principalement illustré par les ETI de notre échantillon, tous secteurs confondus ;
- **un modèle « écosystémique » de développement territorial** entendu dans son sens écologique comme « *un système d'interactions entre les populations de différentes espèces vivant dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique* » qui nous paraît particulièrement en consonance avec la théorie des parties prenantes et, qui à ce titre, s'inscrit plus particulièrement dans le paradigme de la RSE. Cette stratégie relève d'un engagement de l'entreprise, au titre de sa RSE, vis-à-vis de tous ses territoires d'implantation ; elle est plus particulièrement développée par les grandes entreprises (GE).

---

<sup>106</sup> Uzan O. *et al.* (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue en gestion des ressources humaines*, 2017/1, n° 103, p. 20-39 ; (Classement FNEGE : 2).

## 6. La GPEC, une thématique source de nombreuses coopérations sur les territoires

### Contribution d'Odile UZAN, Professeure des Universités, ADERSE

À l'évidence, il apparaît que la gestion des emplois et des compétences (GPEC) constitue une matrice féconde pour générer des liens réciproques, fructueux et durables entre l'entreprise et son territoire. ...La GPEC traduit également les valeurs que privilégie l'entreprise. Selon les représentations qu'elle a de son territoire, ce dernier sera plus ou moins pris en compte (ou pas) dans ses pratiques RH. Les recherches menées montrent toutes cette corrélation<sup>107</sup>. Elles montrent également que le lien qui s'établit entre l'entreprise et son territoire n'est pas univoque : le dialogue qui s'instaure peut être à l'initiative tant des acteurs de l'entreprise que de ceux du territoire. Elles montrent enfin que la direction des ressources humaines (DRH) joue un rôle prépondérant dans la prise en compte du territoire dans la GPEC et les politiques RH, notamment celles relatives au recrutement, à l'emploi, à la gestion des métiers et des compétences.

Les recherches sont aujourd'hui suffisamment avancées ; et les chercheurs en gestion des ressources humaines de cet ouvrage sont désormais capables de décrire les liens qui s'établissent ou sont susceptibles de s'établir entre les entreprises et les territoires. Ils ont également exploré, dans le cadre d'une approche réticulaire, les liens entre plusieurs organisations d'un même territoire. Ils envisagent à présent de mettre le focus sur l'innovation, qu'ils considèrent comme un « activateur » de l'émergence de liens entre les acteurs de la GRH et du Territoire.

---

<sup>107</sup> In Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A. et Uzan O. (coord.), *op. cit.*, p. 306 et 307.

## 7. Expérimentation des « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

### Contribution d'ATD Quart Monde

Le Mouvement ATD Quart Monde se bat pour faire en sorte que toute personne trouve des conditions favorables pour pouvoir exprimer ses capacités, compétences, talents..., sa dignité d'Homme par son travail, pour que le « droit à un emploi » devienne une réalité effective dans notre pays.

L'entreprise sociale « Travailler et apprendre ensemble », projet pilote d'ATD en matière d'emploi depuis 2002, a démontré que personne n'est inemployable, et que si les conditions de travail sont favorables, toute personne peut tenir un emploi et se reconstruire. A partir de cette expérience, ATD a travaillé au concept de Territoire zéro chômeur de longue durée.

Ce concept repose sur trois principes : les gens veulent travailler et ont des compétences ; le financement est assuré (réaffectation des sommes aujourd'hui allouées au paiement des minima sociaux, au financement des dispositifs d'aide, etc.) ; et des niches d'emplois ne demandent qu'à être développées (socialement utiles mais non solvables). Un député de Côte d'Or, Laurent Grandguillaume, a porté la proposition de loi rédigée d'après cette idée. L'expérimentation lancée début 2017 a cinq ans pour démontrer le bien-fondé de ces principes.

L'idée est de s'inscrire dans le système existant en respectant le marché (ne pas être en concurrence déloyale avec le secteur marchand). Il ne s'agit surtout pas de la création d'un nouveau dispositif pour l'emploi. Il s'agit sur un territoire délimité (10 000 habitants au plus dans la phase expérimentale) de fonder une Entreprise à but d'emplois qui offrira un CDI à tous les chômeurs de longue durée volontaires de ce territoire, pour travailler selon leurs compétences sur des activités non exploitées repérées sur ce même territoire.

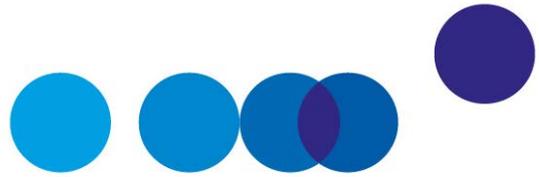
Pour ne pas détourner l'objet et faire une concurrence déloyale aux entreprises existantes, la maîtrise de l'opération est assurée par un Comité local de l'emploi, constitué d'élus, d'entrepreneurs, de chômeurs participants, de membres d'associations partenaires et de représentants syndicaux locaux, dans une volonté collective partagée. Cette dynamique locale et partenariale est la pierre angulaire de ce projet, sans laquelle il ne peut pas fonctionner.

Faire se rencontrer tous ces acteurs, chercher ensemble une « cohérence humaine », fait changer les regards, et révèle une considération nouvelle pour les privés d'emploi. ATD a l'intime conviction que ce n'est que si et seulement si le Comité local de l'emploi et l'Entreprise à but d'emplois conservent bien le souci de répondre toujours au besoin d'emploi du plus exclu, que les intérêts particuliers de chacun ne prendront pas le dessus sur l'objectif commun.

Les entreprises à but d'emplois des dix territoires ont à ce jour embauché près de 600 personnes, soit environ 30 % des personnes potentielles des dix territoires concernés.

Une extension de l'expérimentation est sollicitée par l'association « Territoires zéro chômeur de longue durée », créée à l'initiative des cinq grandes associations que sont : ATD Quart Monde, Secours Catholique, Emmaüs, Pacte civique, Fédération des Acteurs de la Solidarité, association qui regroupe aussi tous les territoires qui souhaitent s'inscrire dans une telle démarche.





## ANNEXE 4

# BIBLIOGRAPHIE

---

Association pour l'emploi des cadres (2013), *État des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences*, Les études de l'emploi cadre, APEC, n° 2013-10, mars.

ANDRH (2017), *#RHetTerritoires*, Collection ANDRH & Territoires.

Bailly A. (1994), « Territoire et territorialités », in J.-P. Auray et alii, *Encyclopédie d'économie spatiale – Concepts, comportements, organisations*, Paris : Economica, p. 275-280.

Bianchi R. et Enrietti A. (2001) « Le district technologique de l'automobile en Piémont », *Revue internationale PME*, vol. 14, n° 1, p. 9-35, [www.erudit.org/fr/revues/ipme/2001-v14-n1-ipme5006335/1008685ar/](http://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2001-v14-n1-ipme5006335/1008685ar/)

Bommier S. (2016), *A flawed development: land dispossession, transnational social movements and extraterritorial corporate regulation : Michelin in Tamil Nadu (India)*, thèse de doctorat, Sciences Po Paris.

Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A. et Uzan O. (2015), *RH, RSE et territoires – défis théoriques, réalisations pratiques*, Paris : Magnard-Vuibert, Collection AGRH Recherche, Paris, novembre (ouvrage labellisé « Recherche » par la FNEGE)

Boulat R. (2014), « Les territoires des fabricants alpins français de matériels de sports d'hier (fin XIX<sup>e</sup> – début XXI<sup>e</sup> siècles) », *Entreprises et histoire*, n° 74, janvier.

Bouquet J. (2014), « Entreprises, territoires et institutions en Franche-Comté : les enjeux du présent », *Entreprises et histoire*, n° 74, janvier, p. 104-112.

Bousquet F. (2014), *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, thèse de doctorat en gestion et management, université de Bordeaux.

Brunet R., Ferras R. et Théry H. (1992), *Les mots de la géographie*, Paris : La Documentation française.

Ceser de l'île de la Réunion (2016), « L'ancrage territorial des politiques publiques pour le développement des entreprises et de la Réunion », septembre.

Chanteau J.-P. [2008] « Quantification et analyse stratégique des délocalisations », *Revue d'économie industrielle*, n° 124, décembre, p. 23-50.

Chanteau J.-P. et Labrousse A. (2013), « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom. Quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation*, n° 14, automne, <http://regulation.revues.org/index10555.html>.

Colletis G., Gilly J.-P., Pecqueur B., Perrat J. et Zimmerman J.-B. (1997), « Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et Sociétés*, n° 88-89, p.115-137.

Comité 21 et Cabinet Proximité (2015), Rapport de l'enquête « *Collectivités, que faites-vous avec les entreprises de votre territoire en faveur du développement durable ?* ».

Condomines B. *et al.* (2015), « Quand la gouvernance écosystémique met en dialogue acteurs et territoires », in Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A., Uzan O., *RH, RSE et territoires – défis théoriques, réalisations pratiques*, Paris : Magnard-Vuibert, Collection AGRH Recherche, Paris, novembre (ouvrage labellisé « Recherche » par la FNEGE).

Conseil économique social et environnemental régional d'Auvergne-Rhône-Alpes (2017), Les mutations – Cahier n° 2 : « Pour diffuser et soutenir les démarches d'innovation : rapprochons les PME et les territoires les plus éloignés de l'écosystème régional », 27 juin.

Cusin F. (2008), « Economie résidentielle et dynamiques sociologiques de l'attractivité des territoires », *Pour*, n° 199, avril, p. 69-80.

Cusin F. (2012), « La sociologie économique et la socialisation des relations marchandes », in Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Paris : PUF, p.159-176.

Daumas J.-C. et Lescure M. (2014), « Les territoires de l'entreprise ? », *Entreprises et histoire*, n° 74, janvier, p. 6-21.

Eck J.-F. (2012), « Entreprises et espace : le cas de l'Europe continentale du Nord-Ouest du milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle à la fin du XX<sup>e</sup> siècle », *Histoire, économie & société*, vol. 31<sup>e</sup> année, n° 3, p. 31-50.

Everaere C. et Glée C. (2014), « Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », *Management & Avenir*, n° 73, p. 73-91.

Fabre M. (2018), « Nestlé Waters accusé d'épuiser la nappe phréatique de Vittel », *Novethic*, 29 mars [consulté le 30 mai 2018].

Fourdrignier M. (2010), « Dynamiques associatives et transformations des territoires », *Management & Avenir*, n° 40, octobre, p. 296-312.

Frimousse S. et Peretti J.-M. (2017), *Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ?*, Question(s) de management, n° 19, avril, p. 13-24.

Gadrey J. (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire – Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, février.

- Gilly J.-P. (2006), « L'économie de proximité. Principes théoriques et études de cas », in M. Mezouaghi (dir.), *Les territoires productifs en question(s) : transformations occidentales et situations maghrébines*, Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, p. 25-32, <http://books.openedition.org/irmc/665?lang=fr>.
- Gilly J.-P. et Grossetti (1993), « Organisation, individus et territoires : le cas des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 449-468.
- Giraud B. (2012), « Les conditions de formation et d'appropriation d'un club d'entreprise de PME en territoire rural », *Travail et emploi*, avril-juin.
- Huriot J.-M. et Perreur J. (1994), « Espace et distance », in J.-P. Auray *et alii*, *Encyclopédie d'économie spatiale – Concepts, comportements, organisations*, Paris : Economica, p. 35-46.
- Jany-Catrice F. (2016), « La mesure du bien-être territorial : travailler sur ou avec les territoires ? », *Revue de l'OFCE*, n° 146, [www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue/5-145.pdf](http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue/5-145.pdf).
- Labit A. (2010), « Associations et collectivités territoriales au cœur de la démocratie locale. Le cas de l'Inde », *Management & Avenir*, n° 40, octobre, p. 325-339.
- Le Bras H. (1986), *Les Trois France*, Paris : Le Seuil.
- Le Bras H. et Todd E. (1981) *L'Invention de la France*, Paris : Le Seuil.
- Le Rameau, ORSE (2017), *RSE & Territoires, quelles nouvelles alliances ?*, Assemblée générale, 20 juin.
- Le Roy A. et Ottaviani F. (2017), « Quand la participation bouscule les fondamentaux de l'économie. La construction participative d'indicateurs alternatifs locaux », *Participations*, n° 18, février, p. 69-92.
- Mantione F. (2017), « Impact de la fusion de deux régions sur l'activité économique et le management », in Frimousse S., Peretti J.-M., *Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ?*, *Question(s) de management*, n° 19, mars, p.13-24.
- MEDEF (2018) *Développement économique des territoires, Orientations générales du MEDEF*, juin.
- Offredi C. *et al.* (2013), *Ibest : construction et représentation des Indicateurs d'un Bien-Être Soutenable et Territorialisé dans l'agglomération grenobloise : rapport intermédiaire*.
- OREE (2017), *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance – s'évaluer grâce à l'indicateur d'interdépendance des entreprises à leur(s) territoire(s) d'implantation*, septembre
- Orléan A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris : PUF.
- Pecqueur B. (2014), « Esquisse d'une géographie économique territoriale », *L'Espace géographique*, tome 43, mars, p. 198-214.

Perrin C. et Benzerafa M. (2016), « Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires », *Gestion et management public*, vol. 5, n° 12, avril, p. 59-75

Plateforme RSE (2016), *La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME*, mars.

Ramonjy D. et al. (2013), « Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon », *Question(s) de management*, n° 2, janvier, p. 55-68.

Renault M. (2017), « Penser et élaborer des compromis. Une approche pragmatique de la responsabilisation sociale des organisations », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K. & Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions*, Paris : Classiques Garnier, p.123-140.

Romero C. (2010), « La cohésion territoriale et le développement local au défi des territorialités discontinues », *Management & Avenir*, n° 40, octobre, p. 313-324.

Ruwet C. (2012), « La RSE négociée : règles du jeu et contenus. Le cas d'ISO 26000 », *Négociations*, n° 18, février, p. 93-108.

Sébastien L. et al. (2017), « Introduction. Les indicateurs participatifs tiennent-ils leurs promesses ? », *Participations*, n° 18, février, p. 9-38.

Supiot A. (2005), *Homo Juridicus*, Paris : Le Seuil.

Todd E. (1988), *La Nouvelle France*, Paris : Le Seuil.

Uzan O. et al. (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue en gestion des ressources humaines*, 2017/1, n° 103, p. 20-39 ; (Classement FNEGE : 2).

Vuignier R. (2017), « La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Etude empirique auprès des décideurs d'entreprise », *Gestion et management public*, vol.6, n° 1, mars, p. 59-75.

Wilson R. T., Baack D. W. et Baack D. (2014), "Foreign Direct Investment Promotion : Using advertising to change attitudes and behaviors", *The Marketing Management Journal*, vol. 24, n° 2, p. 108-123.

Wøessner R. (2010), « La territorialisation : proposition pour la compréhension du phénomène par une entrée systémique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre, n° 4, p. 669-685.

Zanetti T. (2015), « Un territoire local connecté au monde global par des proximités actives depuis un siècle : le cas de Michelin à Clermont-Ferrand », *Huitièmes Journées de la Proximité : Construire les proximités dans un monde global : enjeux territoriaux, organisationnels et sociétaux*, Tours : université François-Rabelais.



RETROUVEZ  
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

**( Ce rapport est également disponible sur  
[www.strategie.gouv.fr/publications](http://www.strategie.gouv.fr/publications)**



France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale.