

# Agir pour la Responsabilité Territoriale des Entreprises

Un livret pour  
expérimenter



RÉGION  
**Nouvelle-  
Aquitaine**

Version janvier 2024



# Président du Conseil Régional

## Edito



*La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a été un premier pas crucial pour inciter les entreprises à prendre en compte leurs responsabilités envers la société et l'environnement. Aujourd'hui, nous pensons que la Responsabilité Territoriale des Entreprises va plus loin, en plaçant les entreprises au cœur de leur écosystème local.*

*Je suis ravi de vous présenter la première publication, à destination des entreprises, relative au programme de recherche ambitieux co-porté par Bordeaux Sciences Agro et la Chaire Terr'ESS de l'IEP de Bordeaux et financé par la Région Nouvelle-Aquitaine. En lien étroit avec notre feuille de route Néo-Terra, ce programme est destiné à explorer concrètement la RTE, associant nos universités, nos entreprises locales, ainsi que la société civile, pour élaborer des recommandations concrètes et des bonnes pratiques en matière de RTE.*

*La RTE repose sur une vision à long terme, avec l'idée que les entreprises sont des actrices clés dans le développement de notre Région. Elles ne sont pas seulement des créatrices de richesse, mais aussi des catalyseurs du progrès social, économique, et environnemental local. Cela signifie qu'elles ont la responsabilité de contribuer activement au bien-être de notre Région, notamment en favorisant l'emploi local, en soutenant des projets de coopération sur leurs territoires d'ancrage, ou encore en minimisant leur empreinte environnementale.*

*La RTE transcende la RSE en établissant un lien profond entre les entreprises et leur environnement local. C'est l'opportunité d'inscrire votre entreprise dans une démarche vertueuse, porteuse de sens pour votre territoire et votre activité. Vous contribuez à bâtir un avenir meilleur pour votre territoire tout en développant votre compétitivité et votre attractivité. En tant que président de la Région Nouvelle-Aquitaine, je vous invite à vous engager activement dans sa mise en œuvre, pour transformer la responsabilité en opportunité, et engendrer un impact positif et durable.*

*La Région Nouvelle-Aquitaine est fière d'être à l'avant-garde de cette démarche. Rejoignez-nous et faites partie de cette histoire qui façonne un avenir plus solidaire, plus résilient, et plus prospère pour notre région.*

*Bien à vous,*

**Alain Rousset**  
**Président de la Région Nouvelle-Aquitaine**

# Table des matières

## La RTE

### **4 Comprendre la RTE**

- 6 La RSE, être responsable ?
- 7 Être responsable en entreprise
- 8 Mesurer sa responsabilité
- 9 De la responsabilité au territoire
- 10 Définir le territoire ?
- 11 Le territoire, à la croisée des proximités
- 12 Des logiques d'ancrage territorial différentes
- 13 L'ESS et le territoire
- 14 L'ESS et l'ancrage territorial
- 15 Synthèse - Renforcer son ancrage territorial
- 16 La RTE, une action en collectif
- 17 La RTE, une action pour le bien commun
- 18 La RTE et les Collectivités Territoriales
- 20 Accompagner à la RTE
- 22 L'innovation sociale et la RTE
- 23 Distinguer la RSE de la RTE

### **24 Mettre en oeuvre la RTE**

- 26 Les dynamiques de la RTE en 3 actions
- 27 Coopérer
- 31 Coopérer : par où commencer ?
- 36 Redistribuer
- 37 Redistribuer : par où commencer ?
- 44 Expérimenter
- 45 Expérimenter : par où commencer ?
- 48 Synthèse des leviers

### **49 Un véritable champs 51 d'expérimentation Des ressources pour aller plus loin**





# Comprendre la Responsabilité Territoriale des Entreprises

*Mieux comprendre les rapports des entreprises à leur(s) territoire(s) d'activité et basculer vers des logiques d'action collective pour répondre aux défis des transitions.*



# La Responsabilité Territoriale des Entreprises

*“Un entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun.”*

*La Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) désigne les processus de coopération qui renouvellent le développement territorial et forment des écosystèmes territoriaux associant le vivant. Elle désigne la façon dont les entreprises dites conventionnelles ou de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), mais aussi toutes les autres parties prenantes, à savoir, les collectivités territoriales, les habitant-es, les citoyen·nes etc., s'inscrivent dans le territoire et relèvent les défis auxquels il est confronté. La RTE concerne tous les acteurs et actrices d'un territoire pour faire société !*



# La RSE, Être responsable ?



*La responsabilité des entreprises a acquis une forte légitimité et un intérêt croissant aux niveaux national comme international, en lien avec une préoccupation grandissante pour une société plus éthique et solidaire. Mais qu'est-ce qu'être responsable ? Depuis les débats autour des dérives du capitalisme actionnarial (Friedman, 1962), puis l'accent mis par le rapport Brundtland (1987) sur le développement durable soulignant la nécessité de développer un mode de développement plus écologique, le terme de responsabilité n'a cessé d'occuper une place progressive tant auprès des entreprises que des acteurs publics. Ainsi l'Agenda 2030 avec ses dix-sept Objectifs de développement durable (ODD), a eu pour ambition de fixer le cap vers une société plus durable, solidaire et équitable (SDG Compass, 2017). Dès lors, de nombreuses mesures et initiatives ont ainsi été introduites par les gouvernements, les entreprises, les institutions internationales et les organisations de la société civile (ILO, 2022a, 2022b).*

Source : Introduction, *La Responsabilité Territoriale des Entreprises*, Maryline Filippi, Le Bord de l'eau, 2022

*Au niveau international, la norme volontaire ISO 26000, dédiée à la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises est conçue pour accompagner des pratiques plus responsables. Cette méta-norme orientée vers le développement durable, se distingue des autres normes par son approche multipartite explicite. Son rôle "... est de faciliter le passage d'une orientation client à une orientation parties prenantes, créant ainsi une orientation entreprise-société (B2S) dans les organisations".*

*Le volet **Communautés et développement local** propose par exemple des actions pour l'implication de l'entreprise auprès des communautés, dans l'éducation et la culture, le développement des compétences, la santé ou encore, l'investissement dans la société.*



# Être responsable en entreprise



## De la RSE à la loi Pacte

*La RSE affirme que la finalité de l'entreprise, loin d'être réduite à la seule performance financière court-termiste dans l'intérêt unique des actionnaires, intègre la prise en compte de ses impacts sur l'environnement et le social.*

*La RSE regroupe une diversité de conceptions, qui agrègent des pratiques (champs des pratiques sociales) voire des compromis sociaux, associant des dimensions matérielles (normes et règles), idéelles ou symboliques. Les valeurs constituent ainsi un « compas » des stratégies. Cette évolution concrétise la volonté de certaines entreprises de contribuer positivement et de manière intentionnelle à la société, et s'accompagne de fait d'un besoin de l'évaluation des impacts (positifs et négatifs) des entreprises sur le long terme.*

*La responsabilité est une **notion volontaire**. Cependant, des législations de plus en plus contraignantes sont adoptées en France comme à l'international. Ainsi, différentes lois, comme la loi NRE (2001), la loi Devoir de vigilance (2017), la loi AGECE (2020), la loi Climat & Résilience, etc., orientent les stratégies des entreprises. **L'instrument privilégié de la RSE reste toutefois le reporting.***

*On observe donc une série de tentatives de réconciliation de l'entreprise et de la société, et une évolution des attentes sociales vis-à-vis des entreprises. La plus récente illustration est la **loi Pacte** (n°2019-486 du 22 mai 2019). Désormais, l'entreprise peut se doter d'une « raison d'être », devenir une « entreprise à mission », c'est-à-dire inscrire dans ses statuts, sa volonté de contribuer positivement à la performance globale du système socio-économique. La prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux se traduit dans la modification jurisprudentielle du code civil art. 1833 et leur impose de justifier de leurs impacts.*

*La RSE consiste donc à la fois en un « devoir de rendre compte de ses actes » (enjeu du reporting, des audits, etc.) et « d'en assumer les conséquences » (enjeu des actions en réparation et en prévention). La **question de l'attestation de la preuve** s'inscrit de plus en plus dans les déclarations extra-financières comme dans les mesures d'impact, qui deviennent des outils de pilotage stratégiques. Les obligations RSE sont cependant jugées aujourd'hui encore trop déclaratives et/ou comptables, laissant de côté un réel engagement pour une prise en considération des 3 piliers du développement durable, économique, social et environnemental.*

# Mesurer sa responsabilité



En France comme en Europe, diverses réglementations renforcent les obligations de reporting à l'image de la directive reporting extra-financier. L'impact est complémentaire à la responsabilité en ce qu'il permet par son évaluation, voire sa mesure, d'apporter un élément de preuve que la responsabilité est bien assumée.

## La double matérialité

*Entreprendre en responsabilité questionne l'évolution de ses outils de mesure. Plusieurs cadres évoluent en ce sens, comme la mesure de l'impact social ou de l'utilité sociale, ou plus récemment, l'approche de la double-matérialité.*

*Le concept de « matérialité » désigne le tri et la hiérarchisation des informations comptables pouvant avoir un impact sur la performance financière d'une entreprise. L'entreprise hiérarchise ses enjeux prioritaires pour définir sa stratégie RSE en classant les enjeux en fonction de leur pertinence pour l'entreprise afin d'élaborer sa matrice de matérialité.*

*En suivant la logique de la loi Pacte, repenser le reporting de durabilité exige d'inclure les risques et opportunités auxquels sont exposées les entreprises, mais aussi l'impact de celles-ci sur la société et l'environnement au sein de l'Union européenne comme dans tous les pays tiers. C'est donc une **vision holistique** qui permet de comprendre l'interaction des indicateurs financiers et non financiers et de modéliser les sources de création de valeur des entreprises.*

## Refonder le cadre du reporting

*La double matérialité combine une matérialité financière qui étudie l'impact des enjeux sociétaux et environnementaux sur la performance économique de l'entreprise et une matérialité d'impact qui va s'intéresser à l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société. Cette **approche** considère en effet les milieux naturels eux-mêmes comme des entités à comptabiliser sans distinction selon leur utilité ou leur productivité envers l'entreprise ou ses parties prenantes.*

*Au niveau de l'Union européenne, la directive **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) vise à augmenter les exigences de transparence sur les conséquences extra-financières des entreprises, faisant la lumière sur leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. Elle définit les futurs rapports de durabilité au travers de **l'adoption de standards de reporting ESG**. Elle intègre la double matérialité.*

*Pour développer un modèle d'affaires plus responsable, une seule mesure d'impact s'avère insuffisante. La gouvernance et la stratégie des entreprises doivent prendre en compte la totalité des conséquences de l'activité sur leurs environnements et leurs parties prenantes.*



# De la responsabilité au territoire

Alors que la RSE se destine aux entreprises, la RTE s'inscrit dans les collectifs et dans les territoires. Identifier leurs différences révèle le besoin d'accompagner, de mesurer, de gouverner et d'innover en collectif, pour un changement radical de perspective et de société.

*“Un axe émerge de manière prépondérante dans la construction de notre stratégie coopérative de 2023 à 2027 que nous avons appelé “de la RSE à la RTE”. Cette dernière a beaucoup plus de sens au regard de son ancrage territorial par rapport à la RSE. Nous souhaiterions aujourd'hui pouvoir expérimenter et mettre en œuvre une démarche de RTE, car nous pensons disposer de tous les ingrédients” expose Philippe Bonnet, Chargé de développement durable & RSE au sein de Coop&Bât. La mission principale de la coopérative est d'accompagner des porteur-euses de projets souhaitant développer une activité professionnelle dans le bâtiment, en leur assurant à la fois les avantages de l'entrepreneuriat et du salariat, notamment la protection sociale. Elle accompagne et développe de nombreux projets étroitement liés à l'intérêt commun de ses territoires d'activités, à l'image de la reprise d'une scierie en Dordogne sous forme associative, avec toutes les parties prenantes du territoire, pour fournir les entrepreneur-es et les habitant-es du territoire en essences locales (châtaignier, peuplier, chêne,...) majoritairement issues de forêts gérées durablement.*

La RTE, un changement radical de perspectives

À la différence d'une RSE essentiellement managériale, la RTE « souligne le passage entre logique individuelle et collective, vers le bien commun dans un territoire porteur de nouvelles régulations » (Filippi, 2022). **Des entreprises éprouvent le besoin de qualifier davantage leurs liens avec leur(s) territoires d'activités**, et de distinguer des projets d'entreprises présentés comme “territorialisés” parce que décentralisés, mais ne disposant pas d'ancrage, s'agissant le plus souvent de programmes nationaux déclinés sur des territoires sans lien avec leurs spécificités et ressources.

La RTE procède donc d'un questionnement sur les pratiques sociales en matière de RSE et de la considération sur la diversité des territoires qui nécessite d'apporter des solutions individuelles adaptées à chaque cas. Elle questionne fondamentalement la capacité des collectifs à créer du lien, du sens et de la valeur partagée. Elle a une visée de transformation sociale (Audebrand, 2018) : redonner aux citoyen·nes la maîtrise de leurs territoires, assurer une vie décente, créer de nouvelles solutions aux problèmes complexes, faire évoluer les modes de gouvernance. **Ce lien au territoire questionne la définition du ou des territoires comme lieux d'action.**



## Définir le territoire ?

**Distinguer la localisation de la territorialisation permet de comprendre comment les processus d'ancrages territoriaux peuvent se co-construire. Concevoir le territoire comme un « construit social », souligne que le territoire ne peut se réduire à un administratif.**

### Localisation et nomadisme

La **localisation** désigne le positionnement d'une entreprise dans un espace géographique. Elle peut avoir différentes sources de motivation : l'accès à des ressources, l'histoire de l'entreprise, l'attractivité par un dispositif fiscal ... En sens inverse, elle peut donner lieu à une **délocalisation** qui traduit le déplacement de l'entreprise pour un autre espace.

Le **nomadisme** désigne ainsi le comportement d'une entreprise qui, pour des raisons productives ou financières internes, va changer de localisation. En étant nomade en fonction de ces stricts objectifs économiques, l'entreprise peut affaiblir voire déstructurer des tissus locaux en générant des pertes d'activités et d'emplois. Jean-Benoît Zimmermann (2005) définit les entreprises « nomades » et les entreprises « ancrées ».

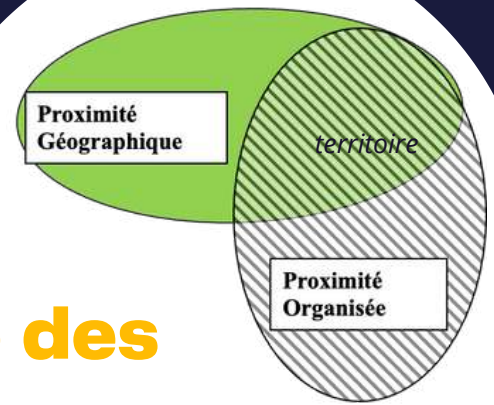
**Les entreprises nomades ne se fixent pas de limite géographique, elles cherchent la flexibilité organisationnelle et privilégient le profit à court terme et la réduction des coûts** (Colletis, et al, 1997).

### Territorialisation, processus de construit social

L'analyse du processus de développement territorial implique la prise en compte de l'espace non pas tant dans l'acception du local, mais dans la prise en compte des dynamiques de construction de ces espaces. Le territoire n'est pas seulement un découpage administratif.

En tant que « construit social », il joue un rôle déterminant dans les interactions entre les acteurs, de leurs projets, de leurs coopérations, mais aussi de leurs conflits. En observant **l'ancrage territorial** d'une entreprise, on met en lumière les processus qui associent les entreprises aux lieux. On prend en compte les apprentissages collectifs, la confiance, les arrangements publics et/ou privés pour coconstruire des ressources et des dynamiques territoriales. L'histoire du lieu compte ! La valeur créée provient alors de cette imbrication qui « fait territoire ».

**Cela induit plus profondément le changement d'une logique allocative exprimant les contraintes de localisation à une logique d'ancrage territorial relevant d'une logique de production.**



D'après Torre et Beuret, 2012

## Le territoire à la croisée des proximités

Concevoir le territoire comme un « construit social » déplace le focus sur les processus à l'œuvre pour s'ancrer en proximité. Le croisement des proximités géographiques et organisées éclaire l'émergence du territoire.

### La notion de proximité

La notion de proximité englobe les différentes facettes des interactions qui se nouent entre les acteur·ices.

La **proximité géographique** désigne une distance kilométrique qui sépare les agent·es dans l'espace. Cette distance est pondérée par une distance temps, liée aux possibilités d'accéder à des moyens de transport rapides. Mais elle est également subjective pour les acteur·ices. La proximité géographique renvoie donc à la séparation des agent·es dans l'espace.

La **proximité organisée** désigne le fait que les agent·es vont partager un même espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée. On distingue (1) la **logique d'appartenance** : deux membres d'une même organisation sont proches parce que leurs interactions sont facilitées par les règles ou routines de fonctionnement tacites ou formelles qu'ils suivent. (2) la **logique de similitude** : les acteur·ices vont conformer leur comportement, développer leur capacité à interagir et partager un même système de représentations, croyances ou savoirs.

### Des stratégies d'ancrage

**L'ancrage territorial** d'une entreprise consiste à créer de la valeur sur un territoire, contribuant ainsi à le spécifier et à le valoriser.

Trois stratégies d'ancrage peuvent cependant être distinguées :

- **ancrage prédateur** : une entreprise s'inscrit pour capter une ressources (naturelles, fiscales, de compétences). Elle pourra devenir nomade lors de l'épuisement de la ressource.
- **ancrage individuel** : une entreprise s'inscrit pour développer un modèle d'affaires avec une insertion dans le territoire. Elle valorise son potentiel sans pour autant développer des liens dans son écosystème.
- **ancrage collectif** : du fait de son ancrage elle participe à la valorisation du lieu avec des externalités positives. Son départ remet en cause son modèle économique spécifique au lieu.

L'ancrage territorial des entreprises est donc un processus positif long, complexe mais pouvant aussi entraîner des conflits. Dès lors les processus de médiation sont importants pour assurer la cohésion des territoires.



## Des logiques d'ancrage territorial différentes

Les processus de développement territorial ont donné naissance tant pour les entreprises que les acteur·ices publics à des politiques d'attractivité. Ces dernières relèvent d'une logique de compétition et se sont avérées être source d'accroissement des inégalités territoriales.

### Attractivité versus Ancrage

*L'ancrage territorial des entreprises peut valoriser les ressources locales, non redéployables, attirant de nouvelles entreprises dans les territoires, freinant le départ des anciennes et contribuant à la création de nouvelles. Les processus d'ancrages vertueux contribuent à spécifier les territoires comme des lieux concrets d'innovations et de nouvelles solutions de solidarité.*

*De fait, **l'attractivité** a donc été considérée comme une politique permettant de renforcer les forces vives des territoires. Ainsi certains acteurs institutionnels et entrepreneuriaux ont tendance à utiliser fréquemment la notion de "**territoire**" pour désigner des actions de RSE ou de mécénat très diverses.*

*Ces politiques d'attractivité s'assimilent plus à des **politiques de compétition**, générant des effets d'exclusion pour les territoires qui en sont exclus. Ces politiques ont conduit au renforcement des inégalités territoriales lisible à travers les différents espaces ruraux versus les espaces urbains.*

### S'ancrer en coopération et non en compétition

*L'ancrage des entreprises joue sur l'attractivité du territoire mais représente également, pour France Stratégie (2023), un élément clé de la **performance globale des entreprises**.*

*Aussi, le Livre Blanc de la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE), issu des travaux de la Chaire TerrESS en 2022, souligne que l'ancrage permet d'insérer l'entreprise dans les dynamiques du territoire en lui offrant un réseau territorial d'acteurs (dans un écosystème transversal : économique, social, culturel, sportif...), de développer des coopérations y compris avec les habitant·es ou encore de renforcer leur sentiment d'appartenance ainsi que le lien social. Dans cette perspective, la nature du processus relève davantage de l'activation des **processus de coopération**.*

*Les entreprises comme les collectivités territoriales peuvent favoriser les innovations (économiques, sociales, technologiques), fournir des moyens aux pouvoirs locaux et participer à l'animation et à la vie publique des territoires (Filippi, 2022). Cependant, la nature et les conséquences des processus encouragés sont différentes.*

# L'ESS et le territoire



Les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs d'activité qui prônent une autre façon de faire l'économie. Elles partagent des valeurs communes et défendent un modèle de gouvernance démocratique où la recherche de bénéfices permet de répondre à un objectif d'utilité sociale ou au projet collectif. Ces principes (lucrativité limitée, gouvernance démocratique) sont valables pour l'ensemble des organisations qui composent l'ESS, telle qu'elles sont définies par la loi 2014 en France : les mutuelles, les fondations, les coopératives, les associations et les sociétés commerciales de l'ESS.

Les valeurs de l'ESS pour le territoire

*La territorialité est intrinsèque à l'ESS, car ses unités sont souvent fortement enracinées dans la communauté locale. Les organisations de l'ESS peuvent être considérées comme une réponse à des besoins et des défis spécifiques à un territoire. La taille réduite de ces organisations et les liens étroits avec les structures locales favorisent des rapports de proximité pouvant conduire à la mise en place de projets répondant à des besoins du territoire, en coopération avec ses acteur-ices.*

*Ces formes d'économie de proximité, orientées par **une logique de production et non de financiarisation**, trouvent des points communs avec les TPE - PME hors ESS relevant du commerce et de l'artisanat.*

*Elles sont généralement motivées par une volonté d'adresser des problèmes concrets de leur communauté, tels que l'exclusion sociale, la précarité économique, ou les enjeux environnementaux locaux. En ce sens, **le territoire n'est pas seulement un lieu d'implantation**, mais une dimension essentielle de l'ESS. Pour autant, **l'ancrage doit faire l'objet d'une intentionnalité.***

*La singularité des projets portés par les entreprises de l'ESS intègre « une dimension d'intérêt collectif pour inciter à l'engagement, à l'action collective et à la coopération » (Artis, 2022). De ce fait, les entreprises de l'ESS sont encastrées dans leurs territoires, et en retour, leur territorialisation est façonnée par leur activité et leur logique entrepreneuriale (CNCRESS, 2019). S'ouvrir à toute la communauté, s'adapter aux transformations sociétales et aux changements à l'œuvre de « l'homo coopératif » correspond à de nouvelles formes d'action collective.*

Découvrir le Panorama Artisanat et ESS  
Gironde et Bordeaux Métropole, CRESS  
NA et CMA Gironde



# L'ESS et l'ancrage territorial



L'ancrage des organisations de l'ESS est guidé par leurs valeurs fondamentales qui leur permettent de répondre de manière adéquate et efficiente aux besoins de leur collectif. Ces modes d'entreprendre bénéficient d'une reconnaissance récente à l'échelle internationale, par l'assemblée générale des Nations Unies qui a adopté le 18 avril 2023 (A/77/L.60), une résolution considérant que l'ESS peut contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable par l'innovation sociale.

## L'ESS et le développement territorial

*Les organisations de l'ESS sont souvent extrêmement adaptables aux spécificités territoriales. Elles peuvent prendre différentes formes et poursuivre différents objectifs, selon le contexte socio-économique du territoire dans lequel elles sont implantées.*

*Par exemple, dans les zones rurales, l'ESS peut se concentrer sur la revitalisation des communautés et le maintien des services de proximité, tandis que dans les zones urbaines, elle peut se concentrer davantage sur des initiatives de solidarité, de lutte contre l'exclusion ou de transition écologique. Malgré leur grande diversité, les entités de l'ESS promeuvent un développement territorial dynamique et solidaire, en termes d'activités et d'emplois, mais aussi d'amélioration des conditions de vie des populations.*

*Ainsi, l'ESS peut contribuer au développement territorial en créant de la valeur économique, sociale et environnementale.*

*« L'économie sociale a le potentiel de remodeler l'économie de l'après-Covid grâce à des modèles inclusifs et durables conduisant à une transformation écologique, économique et sociale plus équitable ». L'objectif promu par les Nations Unies représente néanmoins une grande responsabilité, que l'ESS ne pourra accomplir qu'avec des alliances avec d'autres entreprises et l'économie publique.*

*Le RTE replace les coopérations territoriales au cœur de la résolution des défis systémiques qui s'imposent à diverses échelles de territoire. En cela, cette notion valorise les pratiques des acteurs de l'ESS, mais également de l'ensemble des acteurs économiques qui s'inscrivent dans des dynamiques collectives de développement territorial.*

*“La RTE m'évoque la coopération multiacteurs à travers l'exemple de l'ULSIE de Saintonge que nous avons créé, un collectif associatif regroupant 8 Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), qui construit une démarche territoriale d'économie circulaire en mobilisant un collectif bien plus large : entreprises conventionnelles, autres acteurs ess, collectivités sur le territoire. Le projet territorial « Itinéraire Bis » en est l'illustration !” réagit une intervenante à l'atelier débat RTE au Forum ESS de Saintes*

## Renforcer son ancrage territorial

Les entreprises, conventionnelles et de l'ESS, sont encouragées à renforcer leurs stratégies d'ancrage territorial en lien étroit avec leur engagement sociétal. Les agences de développement économique et autres acteur-ices du développement sont des interlocuteur-ices pour challenger la stratégie d'ancrage territorial. Quelques rappels pour se mettre en action :



### 1 Concevoir l'engagement de l'entreprise à un niveau territorial

Si l'engagement de l'entreprise est pensé au niveau centralisé, alors elle passe à côté des effets d'activation du **lien social** qui accroissent le sentiment d'utilité au travail. Latendance en faveur d'une « reconnexion résidentiale-productive » (Acadie & Talandier, M., 2023) plaide pour une conception renouvelée du territoire, auquel il est possible de recourir non seulement comme un bassin d'emplois, **mais aussi comme un territoire de projets où développer des actions concrètes en coopérant avec l'ensemble des parties prenantes.**

*“Nous avons davantage de difficultés à travailler avec les entreprises qui ont un faible ancrage territorial. Même si les démarches d'Ecologie Industrielles et Territoriales (EIT) vont dans le sens de leurs intérêts économiques directs, à l'échelle d'un territoire d'activité, les décisions ne sont pas prises en local et bloquent les logiques collectives.” témoigne un animateur de démarches EIT de l'ADEME.*

### 2 Répondre aux attentes des salarié·es et des communautés

L'entreprise subit des pressions externes de parties prenantes pour répondre aux exigences d'une **transition juste**, parmi lesquelles les **difficultés de recrutement sont le risque le plus visible**. Cette situation d'insatisfaction des travailleur·euses est aussi une bonne raison de s'engager à l'échelle du territoire où ils et elles habitent ! C'est d'ailleurs ce que met en avant une enquête Harris Interactive en partenariat avec ESS France : 96% des Français·es estiment que les entreprises doivent avoir une responsabilité territoriale. **68% des Français·es considèrent que le territoire sur lequel une entreprise est implantée est avant tout un bassin de vie à servir, plutôt qu'un réservoir d'où extraire les ressources nécessaires à son activité** (Harris Interactive et ESS France, 2022).

### 3 Transformer sa relation au(x) territoire(s)

Imaginer la relation de l'entreprise à son territoire comme une **relation réciproque**, avec le souci de contribuer et de préserver des ressources qui alimentent l'entreprise (naturelles, formations, dynamiques économiques...), **modifie en profondeur les stratégies d'entreprise**. Ces évolutions, sur le temps long, impliquent l'ouverture de l'entreprise aux parties prenantes du territoire. Des entreprises font par exemple du territoire et des besoins des habitant·es qui le compose la raison d'être de l'existence de leur activité économique.

# La RTE, une action en collectif



La RTE opère une inversion de logiques d'action en posant ce qui fait la valeur pour une communauté plus élargie. La spécificité de la RTE est de faire porter l'attention sur le collectif, et en conséquence, sur le droit à l'expérimentation pour s'adapter à la complexité des processus de développement territorial. La RTE participe à recréer un cadre conceptuel capable d'en saisir les différentes dimensions.

## De l'individu au collectif

*L'action collective, est au cœur des processus de RTE associant l'ensemble des parties prenantes d'un territoire.*

*Les processus d'innovation sociale deviennent créateurs de solutions à un niveau méso dans des territoires « créatifs » de par leurs capacités à trouver des solutions originales, voire uniques.*

*L'ancrage de l'entreprise dans ses territoires d'implantation n'est plus seulement une ligne d'action de la politique RSE d'une entreprise, mais un choix stratégique visant à tirer le meilleur parti de son environnement issu d'un processus de co-construction.*

*La valeur ajoutée de la notion de RTE est d'apporter une dynamique nouvelle et supplémentaire avec **l'engagement pour le bien commun**. Qu'elle soit une entreprise de l'ESS ou une entreprise conventionnelle, l'engagement en responsabilité fait converger les entreprises sur leurs territoires d'action.*

## Partir des besoins pour construire les réponses appropriées

*Il s'agit de partir des besoins des usager-es pour proposer de nouvelles activités ou des dynamiques d'emploi afin d'intégrer leur bien-être et les processus de co-construction non seulement entre les entreprises mais aussi élargis à toutes les parties prenantes (publics, collectivités territoriales, habitant-es...). La RTE exprime le besoin d'une construction sociale et politique.*

*Comprendre comment les entreprises peuvent participer à la protection voire à la production de biens communs matériels (climat, biodiversité, ressources naturelles) et immatériels (respect des cultures ou des institutions démocratiques), à partir d'une approche sur la responsabilité politique des entreprises à poser « l'entreprise comme commun » (Ostrom, 1990).*

# La RTE pour le bien commun



**Servir les communautés locales pour redonner le pouvoir d'agir aux citoyen·nes ! La RTE renforce le bien commun au sens de dispositifs d'action collective et de création de valeur, d'emplois, d'apprentissages ... pour des patrimoines collectifs immatériels.**

## Entreprendre sur les territoires

*La construction du processus de territorialisation éclaire les tensions entre les conditions micro-économiques du collectif d'acteurs et les contraintes sectorielles de leurs activités. Dès lors, ces tensions conduisent à des mouvements contradictoires entre déterritorialisation des entreprises due aux pressions sectorielles et concurrentielles et reterritorialisation en lien avec les actions publiques locales.*

*Le territoire est une façon de recomposer le « faire société » en prenant soin des ressources humaines et naturelles. **La RTE ne relève pas seulement de la maîtrise par les entreprises de leurs externalités, mais de leur capacité à rechercher la combinaison de leur stratégie avec celles des autres acteur·ices du territoire** (Blanc et Tabet, 2022). Le faire société cherche à réconcilier les communautés d'intérêts, pour réduire les fractures et les inégalités socio-économiques, culturelles, digitales, énergétiques... Le pouvoir de transformation de la RTE repose sur une approche transversale en s'opposant à une approche dite « en silos » que cela soit dans les approches sectorielles ou celles en matière de politique publique.*

## Entreprendre pour les communautés

*La RTE sert les communautés territoriales où elle redonne du pouvoir d'agir aux citoyen·nes. L'engagement en RTE permet aux entreprises de redonner du sens pour l'engagement des salarié·es (attractivité des emplois, montée en compétence...). Elle permet de faire converger des **intérêts parfois contradictoires des acteur·ices** sur un territoire et relève de processus complexes d'ancrage territorial car inscrits dans le temps long et sur de la gouvernance multiniveaux. La RTE renforce le bien commun au sens de dispositifs d'action collective et de création et de distribution de valeur, d'emplois, ... et ce qui est en jeu : la création de patrimoines collectifs immatériels comme autant de ressources collectives.*

*Cette construction du bien commun, inscrite dans le temps long, consiste alors à articuler système économique et système politique pour faire reconnaître la création de règles collectives et la formation de chaînes de valeur. En conséquence, la RTE participe à éclairer la création d'écosystèmes territoriaux, socle des actions et porteurs de nouvelles régulations.*



# La RTE et les collectivités territoriales

**Penser le territoire comme un écosystème conduit à repenser les stratégies des collectivités territoriales. Mais qu'est-ce que le territoire pour les acteurs publics ? Un impensé dans les transitions !**

Le territoire, au-delà d'un découpage administratif

*La conception d'un territoire comme découpage administratif, permettant de donner un cadre et une légitimation de l'action de l'acteur public se heurte à l'approche du territoire comme écosystème.*

*D'une part, le cadre administratif tel que délimité induit un encadrement artificiel des logiques et projets des acteur-ices. Par exemple, l'action de soutien aux politiques d'alimentation en fonction des chaînes d'approvisionnement ...*

*D'autre part, le dépassement du cadre administratif aide à mieux comprendre que **les actions de chaque acteur-ice ont une influence - que celle-ci soit négative ou positive - sur l'ensemble du projet de territoire.***

*À l'inverse, par exemple, les projets d'aménagement du territoire impactent en cascade l'activité des entreprises, des associations et des citoyen·nes. Car chaque acteur-ice est influencé·e par cette nouvelle organisation.*

*Le territoire impose un changement dans les logiques d'action afin de permettre la réalisation de la "raison d'être" des collectivités territoriales : être au service des usager·es et des citoyen·nes.*

*Or, ce changement s'inscrit dans le contexte des transitions : agroécologique, numérique, énergétique, ... qui bouleversent leurs cadres d'action.*

*La norme internationale, [ISO 37101](#), Développement durable des communautés — Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, permet d'accompagner les collectivités à mettre en place une stratégie de développement durable en tenant compte de leur contexte économique, social et environnemental.*

*Dans ce texte, le mot « territoire » étant pris ici au sens large, renvoie à la notion d'entité publique porteuse de projets sur un périmètre de gouvernance clairement identifié (Ministère de la transition écologique, 2020).*

# Exemple

## ■ Un modèle public inspirant : le Community Wealth Building

*Des modèles innovants d'ingénierie de coopération existent, et inspirent des dynamiques de développement local dans le monde. Le Global Social Economy Forum basé à Bordeaux travaille, avec son groupe de recherche, à recenser les politiques publiques de développement local qui agissent en ce sens.*

*L'approche du **Community Wealth Building** (ou création de richesse collective locale), modélisée par le think tank américain Democracy Collaborative s'est déployée après la crise économique de 2008 Outre-Manche, pour accroître la résilience des villes touchées. Elle a irrigué la politique de Preston (on parle du « modèle de Preston »), une ville post-industrielle du nord de l'Angleterre, qui a réussi la relocalisation de son économie.*

- *La ville s'est appuyée d'une part sur la **commande publique socialement et écologiquement responsable**, pour ses propres achats créant ainsi plus de 1600 emplois coopératifs. Elle a également encouragé les autres institutions publiques à sourcer et acheter aux fournisseurs locaux (hôpitaux, police, universités...).*
- *La ville a **fait le pari des modèles coopératifs** pour s'assurer que les richesses produites reviennent aux salarié-es du territoire : une agence économique locale a été dédiée à développer l'économie coopérative, ainsi qu'un centre de formation, le "Preston Cooperative Education Center", en lien étroit avec l'université.*
- *La ville a créé un **fonds public dans lequel participent les citoyen-nes** et a encouragé le développement des alternatives bancaires (banque régionale) et les coopératives de crédit*
- *Elle **s'engage pour le travail décent** (équivalent au salaire minimum) en renforçant son exemplarité*
- *Enfin, elle **s'investit sur la question de la propriété foncière**. Elle travaille à "libérer des terrains" qui seraient essentiels au bien vivre de sa communauté, ou encore investit par des fonds de pension public dans des logements étudiants gérés par des organismes de foncier solidaire (Community Land Trust). Elle promeut une stratégie de "régénération du centre-ville" par la **propriété publique des centres de développement de la ville** (ex : cinéma dont la communauté est propriétaire, restauration et mise à disposition des bâtiments publics pour y installer des entreprises locales, des cafés etc).*

*Découvrez la [stratégie détaillée](#) des Community Wealth Building sur le site du Réseau des Collectivités Territoriales engagées pour l'ESS (RTES) ou son témoignage sur la chaîne youtube du [GSEF](#).*

# Accompagner à la RTE



Pour l'acteur public ou la collectivité territoriale, la notion d'accompagnement connaît un certain nombre d'évolutions. Le changement de logique est particulièrement perceptible pour accompagner les entreprises et les collectifs sur les questions d'ancrage territorial et de responsabilité.

## Cartographier

*Le premier accompagnement possible consiste le plus souvent à améliorer l'**identification** des parties prenantes dans les dispositifs de RTE pour travailler à leur coopération. Les entreprises de toutes tailles, grands groupes côtés comme PME, qu'elles appartiennent ou non à l'ESS (coopératives, les associations, les mutuelles, les fondations), ne pas toujours bien repérées dans leurs capacités à contribuer aux défis publics, sans oublier les autres acteurs publics et ainsi que les ressources présentes activées ou potentielles.*

*Vient ensuite la **mise en oeuvre** des dimensions de gouvernance territoriale participative et le **développement d'une approche pour penser les écosystèmes coopératifs territorialisés** et sa diffusion auprès des acteurs. L'analyse des chaînes de valeur « écosystémiques » intègre par exemple les ressources naturelles nécessaires à la vie terrestre et des chaînes de valeur « sociosystémiques », qui se substitue au concept d'externalité. L'appréhension **d'écosystèmes naturel et humain plus solidaires et respectueux** offre des pistes de recherche prometteuse.*

Analyser en dynamique pour de nouveaux nouveaux partenariats publics – privés.

***Coconstruire des dispositifs** qui sont en limite des champs de compétences des autorités et collectivités publiques nécessite d'innover et de créer de nouveaux dispositifs publics, privés et/ou associant les deux.*

*Le territoire est le lieu de création de solutions pour l'intérêt général et cadre d'action pour impulser la transformation sociale. Cela soulève également le besoin de repenser l'enchevêtrement des niveaux de compétences et d'action.*

*Enfin, déterminer quels **critères d'évaluation** retenir, comment distinguer valeur et évaluation, et **comment administrer la preuve** en collectif semble une étape incontournable.*

*La stratégie de création de valeur devient **écosystémique** au sens où elle concilie un **écosystème** et un **socio-système** qui nécessitent des unités de mesure hétérogènes.*

# Témoignage

## ■ Comment la RTE s'accompagne-t-elle ?

*La Région Nouvelle-Aquitaine a travaillé au sein de la Direction Economie Sociale et Solidaire et Innovation Sociale avec un ensemble de partenaires sur une grille permettant de mettre en relief les différentes dimensions de la RTE : ancrage territorial, gouvernance et coopération, les défis environnementaux, l'humain dans l'entreprise, des modèles économiques résilients.*

*L'objectif premier était de montrer en quoi les acteurs de l'ESS s'inscrivaient particulièrement dans cette approche RTE. Ce travail a été ensuite partagé à l'échelle de l'ensemble du Pôle développement économique et environnemental dans un groupe de travail réunissant l'ensemble des Directions (Performance industrielle, petites entreprises, tourisme, environnement, numérique, filières, Agriculture, agroalimentaire et pêche, énergie et climat) sur l'accompagnement des entreprises aux enjeux des transitions.*

*Ainsi, en cohérence avec les ambitions de la feuille de route Neo Terra pour accélérer les transitions, nous finalisons une grille à compléter par l'ensemble des entreprises sollicitant une aide auprès de la Région le "Neo Terra score". **Cette grille a pour objectif de sensibiliser les entreprises sur l'ensemble des dimensions liées aux enjeux des transitions, à l'approche RSE, mais aussi RTE avec une dimension collective et coopérative entre acteurs du territoire.** Le Neo Terra score permettra de disposer d'une banque d'informations éclairantes sur là où en sont les entreprises néo-aquitaines en termes d'actions menées et en même temps de proposer des accompagnements plus globaux pour la durabilité des entreprises.*

*Ce travail autour des transitions et de la RTE doit aussi amener des évolutions dans la pratique des agents Région, car s'il est attendu une vision plus systémique des entreprises alors **les services de la Région doivent également s'adapter en étant davantage dans la transversalité** et en interconnexion pour faciliter les transformations nécessaires des entreprises.*

*De plus, le groupe de travail interne "Entreprise Neo Terra" qui a mis en place Neo Terra score, est en train de construire un accompagnement spécifique "Neo Terra +" pour les entreprises identifiées comme les plus avancées sur les ambitions Neo Terra. Il s'agira d'appuyer et de **mettre en avant, par l'exemple, des nouveaux modèles économiques possibles** et bénéfiques à l'ensemble des parties prenantes et en particulier pour l'entreprise elle-même.*



# L'innovation sociale

La politique régionale coconstruite en matière d'innovation sociale, la définit comme *“une intervention visant à répondre à une aspiration, subvenir à un besoin nouveau ou mal satisfait, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations entre des personnes ou des organisations, de transformer un cadre d'action territorial ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.”*

## RTE et Innovation Sociale

*« L'innovation sociale se caractérise par une finalité d'utilité sociale (à l'inverse d'une innovation technologique dont la finalité est principalement économique) qui peut être portée par des structures classiques comme par des structures de l'économie sociale et solidaire. Mais l'innovation sociale s'identifie également par un processus participatif » (Billaudeau et Dewynter, 2015 p. 62).*

La Région Nouvelle-Aquitaine propose par exemple un cadre qui soutient l'expérimentation d'activités socialement innovantes, qui agissent directement à l'amélioration des besoins des salarié·es, et des habitant·es, en les associant directement. Son Appel à Manifestation d'Intérêt se base sur un référentiel partagé avec les acteur·ices non lucratifs et chercheur·ses, de l'Innovation Sociale en Nouvelle-Aquitaine qui se traduit par différents marqueurs dans l'analyse des projets.

**Les dynamiques de la RTE, collectives et orientées vers les besoins de la communauté, sont porteuses d'innovation sociales et territoriales par leurs actions.**



# Distinguer La RSE et la RTE



|                                 | RSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | RTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Niveau d'action</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Logique d'action</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collective</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Notion de Responsabilité</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité managériale (intérêt général)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité collective (intérêt commun, intérêt général)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Acteurs engagés</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise et ses parties prenantes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les parties prenantes du territoire, la communauté incluant le vivant.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Théories</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories managériales de l'entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories de l'action collective, de la proximité et du développement territorial, commun et biens communs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Indicateurs</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse d'impact vers l'impact positif, matrice de matérialité</li> <li>• Label, normes, reportings</li> </ul>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs à coconstruire en fonction des collectifs et par territoire, inspirés des mesures d'ancrage territorial et de création de valeur collective</li> <li>• Guides pour l'action et la mise en oeuvre des stratégies collectives, pas de normalisation car chaque territoire est unique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Innovations</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation organisationnelle et/ou technologique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation sociale, valeur partagée, co-construction de la valeur</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Points communs</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité pour prendre en considération les 3 piliers du Développement Durable</li> <li>• Notion volontaire, déclarative.</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité pour prendre en considération les 3 piliers du Développement Durable</li> <li>• Notion volontaire</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Points de différence</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Action individuelle</li> <li>• Orientée Entreprise</li> <li>• Justification individuelle</li> <li>• Dispositif axé sur l'entreprise</li> <li>• Logique d'intérêt général ne remet pas en cause le contrat social et sociétal</li> <li>• Développement Durable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Action collective</li> <li>• Orientée Transformation sociale</li> <li>• Pas de label, cahier des charges ou norme</li> <li>• Justification par le collectif</li> <li>• Dispositif collectif qui engage les interdépendances locales dans une gouvernance multi-niveaux, implication de tous les acteurs concernés</li> <li>• Logique d'intérêt commun pour un nouveau contrat social, se coconstruit dans chaque territoire</li> <li>• Transition juste (transition écologique et justice sociale)</li> </ul> |



## **Mettre en oeuvre la Responsabilité Territoriale des Entreprises**

*Questionner les pratiques de son entreprise, la qualité de son lien au territoire et à ses écosystèmes et initier des changements pour répondre aux enjeux complexes induits par transitions.*



## Mettre en oeuvre la RTE

*La notion RTE fait écho à des pratiques existantes ou à une volonté d'évolution des entreprises pour renforcer leur rapport aux territoires et aux engagements d'intérêt général.*

*Entrer dans des dynamiques de Responsabilité Territoriale de son Entreprise implique d'explorer plusieurs dimensions constitutives de la RTE : apprendre à agir en coopération, interroger la redistribution de la valeur, se placer dans une posture de coconstruction et d'expérimentation. Cette dernière dimension, l'expérimentation, rappelle que chaque territoire est unique, et que les dynamiques collectives déjà existantes ou à créer seront en fonction des ressources, des acteur-ices, de l'histoire, de la culture...*

*La dimension coopérative du développement territorial souligne l'importance des interactions entre les acteur-ices par leurs proximités répétées pour créer de la confiance, des apprentissages. Ce territoire construit est créé via une gouvernance participative autorisant la formation de règles communes, mais n'excluant pas les tensions voire les conflits entre les parties prenantes. Leurs gouvernances relèvent en conséquence de dispositifs nouveaux facilitant la mise en oeuvre d'une vision collective plutôt qu'une vision individuelle et concurrentielle, donnant naissance à la création d'innovations sociales et territoriales qui partent des besoins des populations.*

# Les dynamiques de la RTE en actions



Ce livret recense les premiers leviers d'actions identifiés pour mettre en oeuvre une démarche de Responsabilité Territoriale de son Entreprise et les **premiers questionnements à faire mûrir**. Ces leviers s'articulent avec l'action des collectivités territoriales qui soutiennent ces démarches, et réaffirment territoire comme lieu de l'action collective.



## Coopérer

- *Quelle contribution aux dynamiques de coopération territoriale pour résoudre les grands défis ?*
- *Quelle capacité à coopérer avec des entités aux intérêts divergents ?*
- *Quelle connaissance des systèmes locaux environnant l'entreprise sur ces enjeux globaux ?*
- *Quel cadre facilitant au sein de l'entreprise pour expérimenter et élaborer des réponses locales en partant des enjeux spécifiques du territoire ?*



## Co-construire et expérimenter

- *Comment ouvrir mon entreprise sur son territoire ?*
- *Comment piloter une gouvernance polycentrique ?*
- *Comment développer des innovations sociales et les diffuser ?*
- *Comment entrer dans une culture du collectif à l'échelle des territoires d'activité(s) et engager ces changements ?*



## Redistribuer

- *Où vont les flux financiers qui transitent par l'entreprise et restent-ils sur le territoire ?*
- *Comment est répartie la valeur collective produite à l'échelle des parties prenantes de l'entreprise ?*
- *Quelle participation de l'entreprise à la préservation des ressources de son territoire, y compris du patrimoine immatériel ?*
- *Quelles sont ses interdépendances et ses redevabilités auprès de ses territoires d'activités ?*



## Les dynamiques de la RTE

# Coopérer

*“Il faut désormais tout coconstruire : les territoires, la ville, la gouvernance, le projet... Ces injonctions à la coopération laissent croire qu’il suffit de la décréter pour qu’elle existe, oubliant l’impact de nos apprentissages largement fondés sur la compétition et la concurrence. Pour autant, si la coopération suscite un tel intérêt, c’est parce qu’elle permet effectivement de relever des défis, tels que la prise en compte de l’altérité, de la complexité, et la question cruciale de l’émancipation des individus.”*

Source : Institut des territoires coopératifs [“Faire de la coopération une source de développement.”](#)



**La RTE repose sur les mécanismes de la coopération territoriale** et dépend de la volonté de coopération de l'ensemble des acteur·ices territoriaux, sans que l'un ne prenne le dessus sur les autres. Elle génère un partage de connaissances, compétences, réseaux et ressources et vise à construire ou à renforcer la confiance entre les acteur·ices du territoire. Elle peut être initiée sur la base de la gestion de risques communs ou la volonté de résoudre un problème territorial (Filippi, 2022).



**La coopération territoriale questionne le besoin d'un·e «intermédiaireur·ice»,** dont le rôle consiste à activer les proximités, par l'identification d'un objet commun et l'initiation de processus de coopération (Prévost, 2020). Il s'agit donc de fédérer autour d'un projet territorial porté par des valeurs communes, définir un espace de délibération en parvenant à un consensus sur le projet et ses étapes, créer une proximité de ressources matérielles/immatérielles, co-construire une gouvernance en coopération, **poser un cadre et des limites pour élaborer et expérimenter, partir du territoire** et non d'une direction éloignée pour assurer le projet, créer des convergences entre les parties prenantes.



## Les dynamiques de la RTE

# Coopérer

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés en 2015 par l'ONU soulignent dans l'Objectif 17 l'importance des partenariats entre gouvernements, entreprises, associations et société civile pour reconnaître et répondre aux enjeux spécifiques de chaque territoire par un plan d'action commun. Les entreprises ont un rôle à jouer au sein de ces alliances multi-acteurs pour favoriser la prospérité et préservant l'environnement. Le jeu de cartes « Faire ensemble 2030 » : Coopérer au service des ODD de La Fonda en illustre parfaitement les enjeux.



L'étude IMPACT-Citoyens (Comisis & OpinionWay, 2019) révèle que les Français·es attendent un engagement des entreprises envers les défis collectifs. Bien que seulement 48% connaissent les Objectifs de Développement Durable (ODD), ils et elles voient clairement le rôle des entreprises comme partenaires légitimes (70%) et crédibles (65%) dans la réduction des fragilités, mais moins efficaces (48%) si elles agissent seules. Les partenariats entre ces entités sont vus comme moteurs d'engagement individuel (54%) et collectif (56%), ainsi que d'innovation territoriale (55%) et à grande échelle (50%).



L'approche systémique qu'induisent les défis environnementaux et sociaux que nous devons relever, souligne la nécessité d'une compréhension approfondie des systèmes locaux, d'une collaboration étroite entre les différents acteur·ices, et d'une mise en œuvre pratique pour répondre efficacement aux défis complexes des territoires. Elle révèle aussi la nécessité d'identifier les parties prenantes autour d'une problématique donnée et d'agir avec elles. Cela pose donc la question des modalités de coopération avec plusieurs acteurs et actrices.



## Les dynamiques de la RTE

# Coopérer

L'association Territoires et Innovation Sociales (ATIS) rappelait, à l'occasion d'ateliers sur la RTE, que la coopération est un processus en mouvement qui s'articule autour de deux notions essentielles : la **confiance et la réciprocité**, en tension permanente entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. La coopération est l'une des composantes majeures de la dynamique de projet des structures de l'ESS qu'elle accompagne en création, puis dans des [parcours de coopérations économiques](#) (notamment au regard du caractère collectif/démocratique de cette dernière).



**Différents types de coopération** externes existent, résume l'association ; elles sont non exclusives et peuvent s'imbriquer les unes aux autres :

- Coopération de moyen (matériel, locaux, emploi, etc...)
- Coopération économique (développement de nouvelles activités en commun impliquant une vision commune, une coordination et un partage de la valeur entre plusieurs acteur·ices)
- Coopération stratégique (développement de plaidoyer ou de réseau pour faire valoir un intérêt commun)



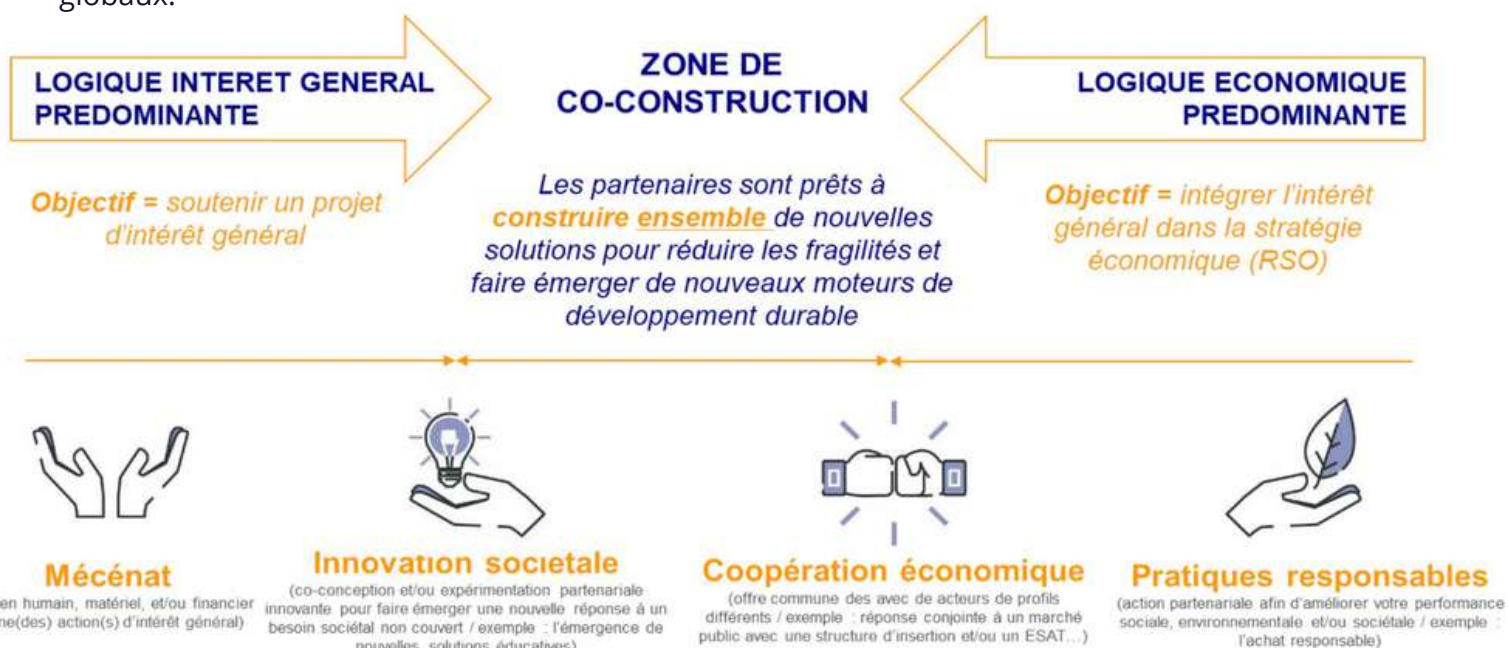
La coopération s'inscrit enfin comme **levier de performance et de co-responsabilité** (OREE, 2020 ; Niang, 2021) et se distingue d'autres types de relations partenariales : information, consultation, collaboration.



## Les dynamiques de la RTE

# Coopérer

Le programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats piloté par l'association le Rameau, recense une série d'outils et de formations pour distinguer les différentes formes de partenariats, et les piloter dans la perspective de "Faire Alliance" et répondre à des enjeux globaux.



Source : Les Cahiers de recherche "ODD17 : Les impacts du faire alliance en France, Premiers enseignements du programme IMPACT 2018-2022" de l'Observatoire des partenariats et l'Institut CDC pour la Recherche, 2022

Dans son Etude IMPACT – Entreprise – Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, Mai 2021, l'association relève que les types de partenariats de l'**Innovation sociale** et de la **Coopération économique**, sont les deux types de partenariats les moins pratiqués dans le monde des services.

Or, c'est précisément à la croisée de ces deux types de partenariats que se situent les dynamiques de RTE !

# Coopérer

## Par où commencer ?

*Si la posture de coopération n'est pas naturelle, à l'échelle individuelle comme à l'échelle d'organisations placées en concurrence au sein du système économique capitaliste, la résolution des problèmes complexes nécessite la coopération territoriale d'acteur-ices pour faire converger des intérêts parfois contradictoires.*

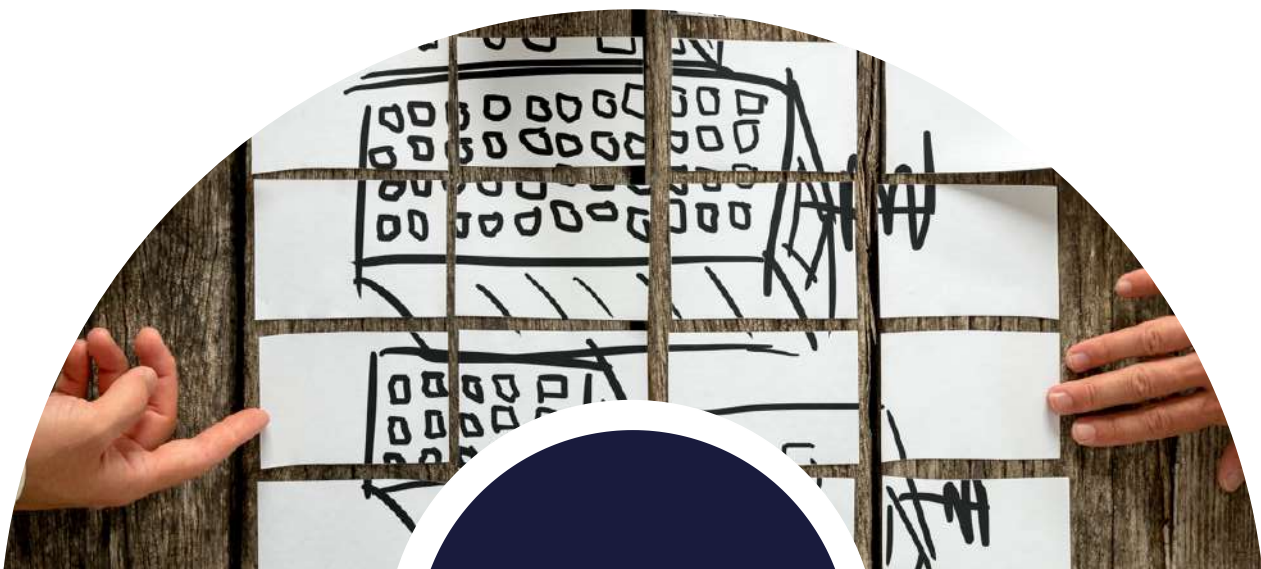
### ■ Se former à la coopération

Une première étape pour entrer dans des dynamiques de responsabilité territoriales peut être de se former à la coopération en contextes économiques.

Encore peu connues, de nombreuses initiatives existent pour former à la coopération à tous les âges :

- De l'école à l'université en passant par les jobs d'été pour les jeunes, nombreuses sont les **coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif** en Nouvelle-Aquitaine.
- Au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires, des formations existent pour **se former à la posture de coopération** avec des interlocuteur-ices aux intérêts divergents, améliorer sa capacité à faire ensemble, à se comprendre et à faire territoire comme celles proposées par la SCIC Savoir Devenir en Nouvelle-Aquitaine : "[Travailler sa posture pour coopérer](#)".
- Solliciter directement des structures de l'économie sociale et solidaire, ayant l'habitude d'être **intermédiatrices des coopérations territoriales** (ex: Pôles Territoriaux de Coopération Economique, SCIC de développement local, Coopératives d'Activité et d'Emploi, Pôles ESS, Tiers-Lieux ...) permet également de monter en compétences et découvrir différents types de coopérations territoriales.

*Source: Note d'opportunité économique, Les coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat, 2023*



# Coopérer

## Par où commencer ?

### ■ S'impliquer dans des démarches collectives territoriales

L'engagement des entreprises dans une démarche de responsabilité territoriale s'appuie à la fois sur leur capacité :

- à identifier les dynamiques propres aux territoires d'implantation.
- à agir en coopération avec les acteur·ices qui concourent à la définition de ce territoire pour répondre à leurs enjeux (dont les collectivités territoriales).

Si cet engagement commence le plus souvent par des enjeux touchant au développement économique, il doit s'intégrer dans une conception plus large les préoccupations sociales et environnementales du territoire.

**Pour transformer les territoires et accroître leur résilience, il faut les penser comme des systèmes** (Meadows, 1972). Ainsi, l'entreprise doit, d'une manière ou d'une autre, se considérer comme une partie prenante d'un territoire en mouvement dont les différentes composantes se mobilisent avec plus ou moins d'intensité pour répondre aux défis sociaux et climatiques auxquels il est confronté. De la même manière, sur le long terme, la **culture de la coopération, à vocation économique, écologique et sociale renforce le vivre ensemble sur les territoires dans un contexte de tensions sociales exacerbées.**

L'ESS offre des cadres d'action permettant d'organiser la coopération, comme l'illustrent les trois exemples qui suivent, mais d'autres sont à découvrir et à construire. Les collectivités territoriales, avec des compétences spécifiques, sont des actrices ressources incontournables pour conseiller, accélérer, enrichir ces dynamiques. Enfin, il est à noter que des entreprises de toutes tailles s'impliquent dans des démarches collectives territoriales, qui constituent un levier de performance individuelle et collective.





Source : [www.tzclld.fr](http://www.tzclld.fr), Carte des 88 projets émergents *“Les Territoires”*

## Quelques exemples

*De démarches collectives territoriales dans lesquelles s'impliquer*

### ■ Le droit à l'emploi : TZCLD

*Un territoire zéro chômeur de longue durée est un territoire dans lequel obtenir un emploi est un droit. La loi du 29 février 2016 a permis à 10 territoires d'expérimenter le droit à l'emploi. Depuis le 14 décembre 2020, une nouvelle loi permet d'étendre l'expérimentation à, au moins, 50 nouveaux territoires.*

Sur ce territoire, toute personne qui se déclare privée d'emploi depuis plus d'un an et qui est habitante du territoire depuis au moins 6 mois peut faire valoir son droit d'obtenir un emploi. Un emploi adapté doit alors lui être proposé dans un délai raisonnable, que ce soit auprès d'une entreprise du territoire ou au sein d'une structure dédiée à la création d'emplois : structures d'insertion par l'activité économique, entreprise du travail adapté, entreprises à but d'emploi (EBE) etc. Ces projets visent à supprimer, par l'action locale, la privation durable d'emploi notamment en créant des activités utiles au territoire.

Ces projets collectifs, territoriaux par essence, impliquent la coopération entre les acteurs et actrices agissant déjà dans la lutte contre la privation d'emploi, et une gouvernance locale collective élargie et partagée. Le comité local pour l'emploi (CLE) est en charge du pilotage du projet sur le territoire. Le projet propose ainsi aux territoires, aux collectivités, aux acteur·ices socio-économiques et aux citoyen·nes de se donner les moyens de supprimer localement la privation durable d'emploi.

Source : [www.tzclld.fr](http://www.tzclld.fr) *“Qu'est-ce qu'un territoire zéro chômeur de longue durée ?”*

## ■ Les PAT

Une cinquantaine de Démarches Alimentaires de Territoire sont recensées en Nouvelle-Aquitaine en 2021 par PQN-A, et sont nombreuses à être labellisées "Projet Alimentaire de Territoire" (PAT) par l'Etat. Elles apportent des solutions concrètes à des enjeux systémiques tels que :

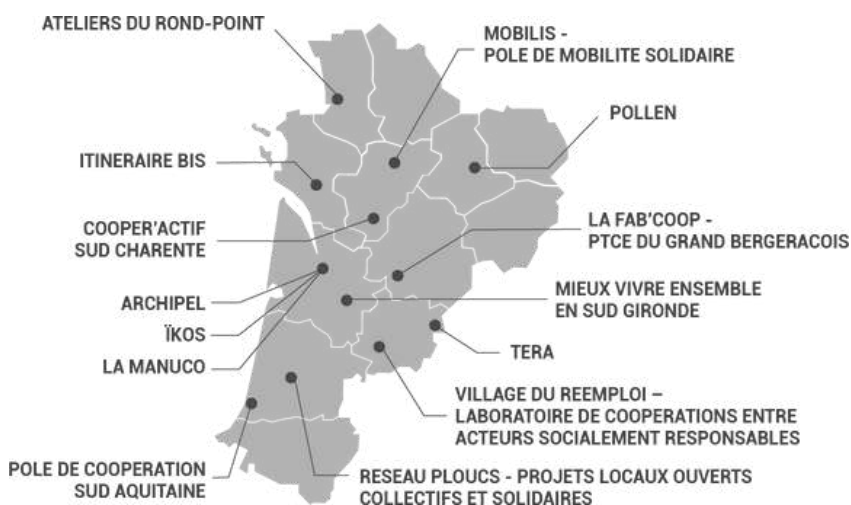
- *L'approvisionnement de la restauration collective (souvent publique) en produits bio, de qualité et locaux,*
- *le développement de filières alimentaires locales qui profitent au développement économique du territoire et partagent la valeur avec les producteurs,*
- *la préservation du foncier agricole, l'installation et la transmission d'exploitations agricoles pour assurer une relative diversité et disponibilité de l'offre locale,*
- *la sensibilisation sur le lien entre alimentation, santé et environnement,*
- *l'accès pour tous à une alimentation avec une action sociale,*
- *le partage de la gouvernance sur l'alimentation et l'agriculture avec tous les acteurs concernés, au premier rang desquels les consommateurs et agriculteurs,*
- *la protection des milieux, la biodiversité et la préservation de l'eau,*
- *l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ou encore la valorisation du patrimoine agricole et culinaire local.*



Source : Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire *Qu'est-ce qu'un projet alimentaire territorial*

Source : [www.pqn-a.fr](http://www.pqn-a.fr) "Annuaire des démarches alimentaires de territoire"

## ■ Les PTCE



Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable, selon le Labo de l'ESS.

Véritables outils pour développer des projets coopératifs économiques, innovants et solidaires à l'échelle d'un territoire, les PTCE sont issus de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014, animés à échelle régionale par le PTCE compagnon Sud Aquitaine, la Chambre Régionale de l'ESS N-A et l'Agence de Développement et d'Innovation N-A pour favoriser leur développement.

Source : [www.adi-na.fr](http://www.adi-na.fr) "ESS : les pôles territoriaux de coopération économique en Nouvelle-Aquitaine".

## ■ L'Usine Végétale

L'Usine Végétale est un tiers-lieu engagé écologiquement, socialement, environnementalement, installé au coeur de la Gironde. Pôle ressource ESS et transitions, cette fabrique de territoire (labellisée) en milieu rural, accompagne dans la création, la structuration et le développement de projet environnementaux, technologiques, sociaux et culturels.

L'Usine Végétale expérimente aujourd'hui le projet " VIVANCE", un projet qui se donne pour mission de faciliter et d'encourager l'engagement des entreprises conventionnelles de leur territoire à travers la Responsabilité territoriale des Entreprises (RTE), auprès des personnes œuvrant dans les transitions et l'innovation sociale. Soutenue par des entreprises du territoire, de la filière viticole notamment, VIVANCE ambitionne d'expérimenter les dynamiques de coopérations en RTE à l'échelle du Grand Libournais.

A l'image de l'Usine Végétale, il est possible de lancer des actions collectives localisées, avec 2 ou 3 autres entreprises pour répondre aux enjeux de transitions des territoires ruraux. Depuis 2018, la politique de la Région NA à travers le Cluster Ruralités vise à faire émerger les initiatives positives et innovantes afin d'apporter des réponses nouvelles et adaptées aux problématiques du monde rural. Le Cluster associe des universitaires, la Caisse des Dépôts et Consignations, la Poste, les associations des maires ruraux (AMF, AMRF) ainsi que Soliha-Habitat. La majorité des membres du Cluster sont des maires ruraux.

Sources : <https://usinevegetale.fr/>

<https://territoires.nouvelle-aquitaine.fr> *Le cluster ruralités, un outil pour l'innovation en milieu rural, Livret Innovation et ruralité(s) en Nouvelle-Aquitaine*





## *Les dynamiques de la RTE* **Redistribuer**

Un autre levier pour entrer dans une démarche de RTE consiste à **interroger l'interdépendance de son entreprise au territoire et la destination de la valeur créée par, avec et sur le territoire d'activité**. Une entreprise ancrée territorialement, qui prend conscience de l'intérêt de la préservation des ressources humaines, naturelles et économiques de son territoire, ne peut plus afficher des dividendes en hausse et des écarts de salaires s'accroissant, si ses parties prenantes n'accèdent pas au partage de la valeur créée et si les écosystèmes dans lesquels elle est implantée se dégradent.

**i** Plusieurs **démarches régionales** permettent aujourd'hui aux entreprises d'identifier **comment sont dirigés leurs flux économiques, et s'ils contribuent à irriguer leur(s) territoire(s) d'activité(s) ou à les dégrader**. On réalise progressivement que la relation de l'entreprise au territoire n'est pas neutre et que la contribution positive ou négative d'une entreprise ne peut plus être mesurée seulement à l'aune du nombre d'emplois de qualité créés : des calculateurs d'ancrage territorial modélisent les flux économiques, des accompagnements régionaux favorisent l'identification de ses vulnérabilités écologiques et des entreprises décident même d'utiliser des monnaies locales complémentaires pour orienter les richesses vers leur territoire.

**i** De la même façon, poser la question de la responsabilité territoriale des entreprises, induit celle la **répartition du partage de la valeur créée, à l'échelle de l'entreprise et à l'échelle de la communauté**.

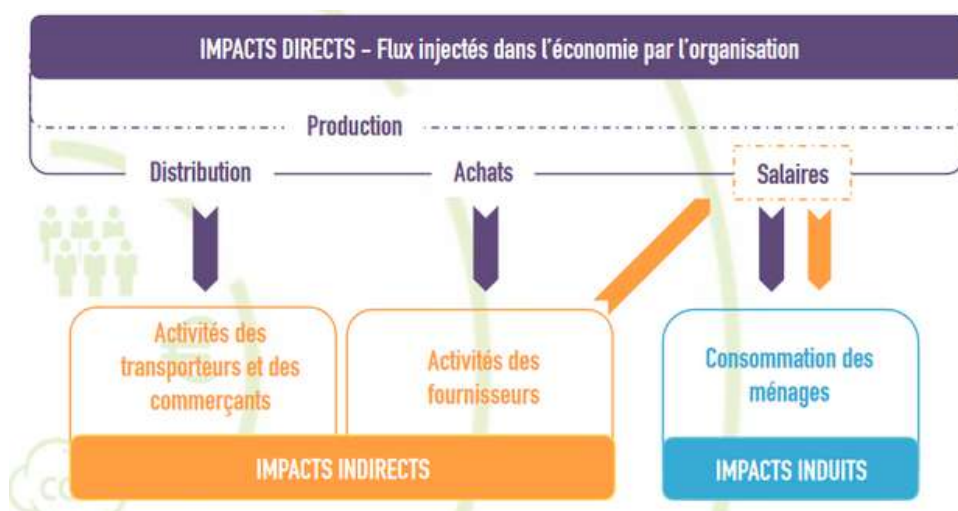
# Redistribuer

## Par où commencer ?

Comprendre finement la relation de son entreprise à son territoire et la création ou la destruction de valeur, individuelle puis collective générée par ses interactions est la première étape de la **prise de conscience de sa redevabilité écologique et sociale au territoire d'activité**.

### ■ Modéliser ses flux économiques

L'outil ImpacTer développé par Vertigo Lab et construit sur le modèle des tables input-output développé par W. Leontief, prix Nobel d'économie, **permet par exemple de modéliser ses flux économiques pour mieux comprendre les interactions entre son activité et celle de votre territoire**.



Source : <https://vertigolab.eu/> Plaquette ImpacTer



Source : <https://vertigolab.eu/> Projet TRACE - Territoire & Ancrage des Coopératives

Les Vignerons de Buzet ont par exemple évalué l'ancrage territorial de leur cave coopérative en région Nouvelle-Aquitaine, et savent désormais qu'un 1 emploi salarié chez les Vignerons de Buzet génère 2,3 emplois dans la région. La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine a développé avec Vertigo Lab et le concours financier du Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine, le **Projet TRACE - Territoire & Ancrage des Coopératives**. Ce programme initié en 2019 s'intéresse à l'impact socioéconomique des coopératives agricoles néo-aquitaines de différentes filières (céréales, élevage, maraîchage, viticulture, aquaculture, arboriculture). Le programme a notamment produit une évaluation des retombées socioéconomiques des coopératives, un **guide de bonnes pratiques en matière d'ancrage territorial** ou encore un calculateur libre d'accès permettant l'autoévaluation de l'ancrage territorial des coopératives néo-aquitaines.

# Redistribuer

## Par où commencer ?

### ■ Comprendre ses interdépendances et ses redevabilités

Les **parcours d'acculturation ou d'accompagnement à l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération** tels qu'ils sont proposés par la Région Nouvelle-Aquitaine, l'ADEME et ADI N-A avec leurs partenaires (APESA, CRESS NA, ATEMIS, PIKAIA...) permettent une montée en compétence pour identifier les externalités positives et négatives de son activité, identifier les limites (y compris planétaires) auxquelles on fait face et imaginer de nouvelles propositions de valeurs vertueuses, généralement tournées vers les coopérations territoriales.

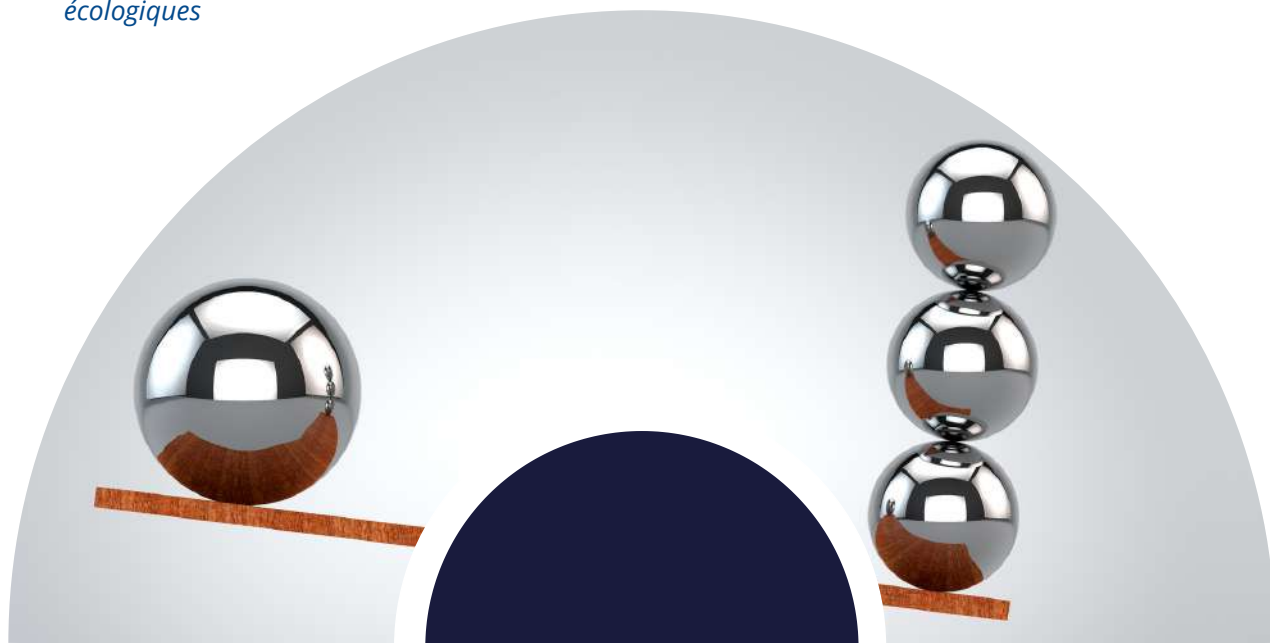
On y interroge sa raison d'être, ses principales contributions à la durabilité du territoire, comment son entreprise détruit de la valeur en réalisant ses activités et pour qui, pour enfin comprendre les limites et vulnérabilités liées à la réalisation de son activité et les coopérations à renforcer pour les dépasser.

Source : Livret « Coopérer pour la création de valeurs durables, la voie de l'EFC », Romain Allais, APESA.

Depuis une dizaine d'années, un programme : **CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology)**, reconceptualise, développe, formalise et expérimente progressivement ce que pourrait être une comptabilité des organisations sur des bases écologiques. Ce projet inédit, à l'interface entre sciences de gestion et sciences écologiques, a été développé comme une réponse systémique à certaines impasses de la comptabilité financière et à certaines orientations problématiques de la comptabilité dite socio-environnementale (CSE), dans un contexte d'une course internationale à la normalisation comptable « extra-financière ».

CARE est porté par une communauté composée d'académiques, de professionnel·les (entreprises, experts-comptables, etc.) et d'ONG (telles que la « Coop des Communs » ou le WWF France), fédérée par la chaire publique de recherche comptabilité écologique au niveau de la recherche, et par l'association CERCES, au niveau des professionnel·les et des ONG.

Sources : <https://www.alternatives-economiques.fr/> Care : *Repenser la comptabilité sur des bases écologiques*



# Redistribuer

## Par où commencer ?

### ■ Comprendre ses interdépendances et ses redevabilités

L'association OREE propose dans son guide "S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance", un **outil d'auto-évaluation par l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises avec leur(s) territoire(s)** : ILET.

Il implique en premier lieu de déterminer son(s) territoire(s) d'examen dont voici quelques extraits " Sur quel territoire votre entreprise se situe et co-agit avec ses parties prenantes pour créer de la valeur ajoutée ? Sur quel territoire habitent vos employé-es (focus emplois / main d'œuvre) ? Sur quel territoire achetez-vous vos matières premières (focus approvisionnement)? Dans quel territoire développez-vous un vivier de compétences adapté (focus vivier de compétences) ? Dans quel territoire contribuez-vous à des projets d'aménagement (focus aménagement du territoire) ? "

L'outil permet ensuite d'autoévaluer sa démarche d'ancrage local en examinant sa gouvernance, son ancrage social et économique, sa stratégie d'innovation et de marché et sa co-production de valeurs communes.

**La coopérative Du Vert dans les Rouages**, pilote quant à elle le programme d'innovation sociale **TERENA** pour la transformation écologique et la résilience des entreprises en Nouvelle-Aquitaine. Le programme s'intéresse particulièrement aux petites organisations (moins de 50 salarié-es). "Plus contributives à la résilience des territoires, productrices d'une valeur ajoutée plus locale, elles sont aussi les plus vulnérables et les moins étudiées" relève l'entreprise. Un des partis-pris du programme est d'**aborder la question écologique sous le double éclairage des externalités et des vulnérabilités, qui font écho à la mesure de la double matérialité** exposée précédemment, pour travailler sur des vecteurs de responsabilité, mais aussi de résilience face aux changements globaux. L'autre parti-pris est de proposer un accompagnement centré sur les enjeux humains de la transformation (travail, emplois, compétences, qualité de vie au travail). Découvrez le **livre blanc du programme** et les outils passionnants qu'a développés l'entreprise pour permettre aux petites entreprises pour renforcer leur résilience.

Source et schéma : <https://www.duvertdanslesrouages.fr/TERENA>



# Redistribuer

## Par où commencer ?

### ■ Réorienter ses échanges vers le territoire

La stratégie des entreprises privées en matière d'achat influent sur leurs performances financières. Depuis quelques années, **les politiques d'achat sont devenues des leviers essentiels pour les entreprises** dans les politiques de RSE, portées par l'évolution des contraintes réglementaires, la prise de conscience du rôle de l'entreprise dans son écosystème local et les attentes des salarié·es à ce sujet. Les politiques d'achats peuvent réduire très concrètement les émissions carbone liées aux transports, en réduisant la distance avec les entreprises productrices et fournisseurs, mais elles permettent aussi de favoriser les solidarités à échelle territoriale.

Au-delà de la question écologique, qui suffit à repenser sa politique d'achat, **faire appel à des entreprises de proximité a des conséquences très directes sur le tissu économique régional**, qui se renforce. Ce dynamisme agit en retour sur la vie de l'entreprise, que ce soit en matière de formation des salarié·es ou de développement de services à la population. Faire appel à des entreprises adaptées ou d'insertion permet par exemple de favoriser l'emploi de personnes qui en sont éloignées, et faire appel à des entreprises ESS plus largement permet d'encourager l'économie citoyenne et les initiatives qui répondent aux besoins des habitant·es. Les achats socialement et écologiquement responsables sont donc le futur des achats d'entreprises !

En Nouvelle-Aquitaine, par exemple, le consortium d'acteurs de l'ESS composé par INAÉ Nouvelle-Aquitaine, la CRESS Nouvelle-Aquitaine et 3AR soutient les initiatives des entreprises et des collectives qui souhaitent s'engager dans ce sens à travers le Parcours Régional des Achats Socialement et Écologiquement Responsables (PRASER). Il s'adresse aux services achats d'entreprises privées et aux collectivités engagées pour une commande publique responsable. Des évènements permettant des rencontres entre fournisseurs ESS du territoire et donneurs d'ordre sont organisés par filières, comme celle du réemploi des matériaux du BTP, pour mieux répondre aux besoins et attentes des entreprises et collectivités. Plus simplement, il est possible de consulter la cartographie des entreprises de l'ESS engagées pour la transition écologique "**Carteco**", **pour sourcer des fournisseurs qui allient la dimension écologique et sociale.**



# Redistribuer

## Par où commencer ?

### ■ Réorienter ses échanges vers le territoire

Que l'on soit une entreprise locale responsable, une association, un commerce de proximité ou que l'on souhaite offrir à ses salarié·es une prime qui sera dépensée au bénéfice des activités de son territoire ... **les monnaies locales complémentaires (MLC)**, sont une solution facile d'accès pour une multitude d'usages vertueux. Elles permettent :

- de mieux comprendre les flux monétaires sur son territoire d'activité (éducation citoyenne sur les usages de la monnaie)
- de s'assurer que la valeur créée par son entreprise, va rester sur le territoire, en circulation auprès des habitant·es et d'autres entreprises responsables localement
- une alliance très concrète d'entreprises de proximité (ESS et hors ESS)

Les MLC ont obtenu une reconnaissance légale par la loi du 31 juillet 2014 portant sur l'ESS, et sont inscrites dans le Code monétaire et financier. Contrairement à la monnaie nationale, une monnaie locale ne peut pas être placée et produire des intérêts. Elle ne recouvre que les fonctions d'unité de valeur (une unité de monnaie locale vaut un euro) et d'instrument d'échange (transactions entre particuliers et entreprises et entre entreprises).

Complémentaires de l'euro, elles favorisent l'économie réelle et responsable, plutôt que l'économie financiarisée et contribue directement à la résilience du territoire par leur **impact social** démontré. Elles sont aujourd'hui reconnues comme un véritable levier à la fois de soutien à l'économie locale et de transition écologique des territoires. De nombreuses collectivités locales, après la crise du Covid 19, ont adhéré à la monnaie locale de leur territoire comme Bordeaux, Lyon, Nantes, Marseille, Angoulême, Nancy, l'agglomération du Grand Avignon.

Découvrez la [carte des monnaies locales complémentaires](#) et expérimentez son usage !

Source : <https://sol-monnaies-locales.org/>



# Redistribuer

## Par où commencer ?

*Dividende salarié, Dividende écologique, transmission et reprise d'entreprise par ses salarié·es, ou intégration à la gouvernance de son entreprise de sociétaires parties prenantes du territoire (habitant·es, fournisseur·euses, collectivités ...) : les expérimentations d'entreprises soucieuses de répartir la valeur créée de la manière la plus juste possible ne manquent pas !*

### ■ Interroger le partage de la valeur créée, à l'échelle de l'entreprise et à l'échelle de la communauté

Le débat sur les dispositifs de partage des profits dans les entreprises qui versent des dividendes prend place dans un contexte de crise sanitaire où les primes d'intéressement, de participation et l'abondement des plans d'épargne salariale sont en recul (- 3,8 % entre 2019 et 2020 selon la Dares). Dans l'attente d'une loi qui en définisse les contours, pour augmenter le pouvoir d'achat et corriger une inéquité entre salarié·es de grands groupes et salarié·es de petites entreprises, **des entreprises ont déjà mis en place déjà des formes efficaces de partage de la valeur avec leurs salarié·es**, dont l'exemple de la [SCOP](#) est le plus abouti (salarié·es sociétaires).

Les formes de partage de la valeur **se pensent aussi sur le long terme de la vie de l'entreprise jusqu'à sa transmission**. La hausse significative du nombre de cessations d'activité volontaires, à laquelle s'ajoute le vieillissement des dirigeant·es de PME et ETI invitent à diversifier la palette d'outils en faveur de la transmission d'entreprise. Les **ESOPs (employee stock ownership plans)** aux Etats-Unis, permettent à une entreprise de créer un trust dans lequel est affectée une part des bénéfices, éventuellement complétée de prêts, géré par un comité d'ESOP, dans lequel siègent en général des dirigeant·es et des salarié·es. Les actions sont quant à elles bloquées jusqu'à ce que le ou la salarié·e quitte l'entreprise ou prenne sa retraite. Leur adaptation sur le continent Européen, par exemple en Slovénie, ajoute à la question du partage la valeur, celle de la démocratisation de l'entreprise, sous la **forme d'employee ownership cooperative (EOC), appelée SloEsop**. Ce développement contribue à réduire les inégalités économiques et sociales, pérenniser les entreprises et sécuriser les emplois. En France, les **fondations actionnaires (une vingtaine existante)**, tentent également, à l'image de l'industrie Adam, fabricant de caisses en bois haut de gamme en Gironde, d'**ouvrir la possibilité de transmission gratuite du capital du PDG à ses salarié·es** par un don à une fondation actionnaire propriétaire de l'entreprise.

# Redistribuer

## Par où commencer ?

### ■ Interroger le partage de la valeur créée, à l'échelle de l'entreprise et à l'échelle de la communauté

Si l'on pense au **partage de la valeur à l'échelle de la communauté**, on peut relever l'initiative de la mutuelle MAIF qui a créé une "**dividende écologique**", qui consiste à affecter 10% de leurs bénéfices à des projets de solidarité climatique et de protection de la biodiversité, soit près de 10 millions d'euros pour 2022.

Enfin les SCIC, **Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif**, permettent d'intégrer à la gouvernance de l'entreprise autant de parties prenantes sociétaires que celles qui constituent sa chaîne de valeur. Ainsi habitant·es, collectivités, fournisseurs et salarié·es peuvent gouverner une entreprise en commun et garantissent ensemble son objet social et territorial. Inclusion numérique (#APTIC), production d'énergies renouvelables (Enercoop), aide à domicile (Aide@Venir), meunerie, transformation de la farine et reprise d'un Moulin de village (Atelier Du Moulin De Bénesse Les Dax), autopartage (Citiz) ou emplois partagés dans le secteur culturel (Confer) : ces entreprises territoriales ont le vent en poupe et accélèrent le partage de la valeur à l'échelle des communautés.

Sources :

<https://entreprise.maif.fr/> MAIF crée le dividende écologique pour reverser chaque année une partie de ses bénéfices à la planète

<https://www.les-scop-nouvelle-aquitaine.coop/> L'annuaire





## Les dynamiques de la RTE

# Co-construire et expérimenter

*En raison des spécificités de chaque territoire, il est essentiel d'apprendre à co-construire et expérimenter avec des organisations différentes. Quelques techniques de diagnostic et de concertation du plus grand nombre sont à identifier, et à remettre au goût du jour !*



### **Réaliser un diagnostic pour identifier les besoins et les ressources propres à chaque territoire**

Il est utile de pouvoir identifier les besoins de chaque territoire avant de lancer les processus de co-construction. Les thématiques telles que l'emploi, la mobilité, l'alimentation ... sont transversales mais varient selon les territoires. Le repérage des innovations sociales participe à la spécification des territoires.



### **Opérer la concertation pour enclencher les processus de coopération territoriale**

Mettre les acteurs "autour de la table" exige d'avoir pu les identifier, de leur faire partager l'intérêt de coopérer et de dégager des lignes d'action afin de les impliquer. La légitimité et l'expertise d'animation de(s) organisation(s) qui impulsent la dynamique contribue à la réussite des projets. Si la somme des intérêts individuels est supérieure à la somme des parties, il est important de comprendre leurs logiques d'action ainsi que le niveau où se situe leurs stratégies.



### **Activer le multi-niveaux pour amplifier l'action collective**

La dynamique de gouvernance territoriale inclut un « trans-localisme » qui rappelle la notion « d'Ici et d'Ailleurs » de Rallet (2002). Ce changement d'échelle ouvre le dialogue avec les communs sociaux de territoires ou l'enchevêtrement des échelles, du local au global, entraîne un changement de cadre, d'institution (Defalvard, 2019). Le muti-niveaux permet de ne pas s'enfermer dans le local, mais de mobiliser les ressources à différentes échelles pour amplifier l'action collective.

# Co-construire et expérimenter

## Par où commencer ?

*Réaliser un diagnostic de territoire nécessite d'en cartographier les besoins spécifiques, les ressources, les leviers, d'action et les points de vigilance : écrire des histoires de territoires.*

### ■ Cartographier les besoins : des problématiques communes

Au titre des problématiques que l'on rencontre classiquement dans les territoires et qui sont partagées par les entreprises comme par les collectivités, on retrouve :

- Les questions liées à **l'emploi, de la formation et de l'insertion** : les besoins de l'entreprise en termes de recrutement et de formation de leurs employé-es rencontrent ceux des collectivités territoriales pour mettre en adéquation l'offre et la demande.
- La question de la **cohésion sociale**, qui décline différemment selon les territoires mais reste une base fondamentale pour réduire les inégalités et favoriser la démocratie. L'aide à la mobilité dans les territoires ruraux sera différente de la question de la gestion et de l'insertion des personnes réfugiées, mais toutes deux participent à la cohésion sociale et territoriale.
- La **préoccupation de l'environnement de vie et d'activité** qui concerne aussi bien la protection de l'environnement (eau, sols, préservation de la biodiversité,...) que la gestion des déchets ou la gestion énergétique.
- **L'alimentation** qui depuis la covid a connu un regain d'intérêt afin de permettre une alimentation saine, locale et accessible au plus grand nombre et répondre aux enjeux environnementaux et d'économie circulaire (décarbonation, agriculture paysanne, circuits courts, épiceries solidaires, ...)

### ■ Cartographier les acteurs : repérer la diversité

Au titre des acteurs, il est nécessaire d'opérer une cartographie en fonction de différentes caractéristiques :

- Les **types d'acteurs présents** : entreprises conventionnelles, organisations de l'ESS (association, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises ESUS), acteurs publics, collectifs citoyens....
- Le **niveau d'action** : (1) pour les entreprises : de la TPE au groupe multinational en fonction de la localisation de la tête de groupe et (2) pour les collectivités territoriales les niveaux sur le territoire (marie, communautés de communes, département, Région, ...) et les niveaux d'enchevêtrement.

Il est aussi judicieux d'identifier les manques et/ou les absent-es qui devraient être présent-es pour créer l'écosystème mais qui finalement n'y sont pas.

### ■ Cartographier les ressources, innovations et leviers d'action

Pour identifier les ressources et les innovations sociales, on commence souvent par reconstituer les **histoires de territoire** afin de comprendre les dynamiques de valorisation des ressources, la façon dont les **savoirs** et **savoirs-faire** se sont constitués et les leviers d'action qui se sont forgés au cours du temps. Ils sont les révélateurs de la **capacité de résilience des territoires**, et/ou de leur perte de cohésion.

# Co-construire et expérimenter

## Par où commencer ?

*Opérer la concertation pour enclencher les processus de coopération territoriale demeure un enjeu majeur pour mettre en dynamique des acteurs aux intérêts parfois contradictoires. La mutualisation des expériences reste un levier puissant pour coopérer.*

### ■ Se connaître pour mieux se reconnaître

Coconstruire et expérimenter nécessite deux actions complémentaires :

- Identifier les parties prenantes du territoire ne suffit pas, il est aussi nécessaire de **faire connaître** les acteurs en présence mais aussi ceux qui sont **concernés sans être visibles**.
- Les faire se rencontrer pour **partager** les expériences, les innovations et la façon de trouver de nouvelles réponses aux problèmes rencontrés. L'objectif est d'identifier ensemble les possibilités d'interagir, de créer de la confiance et partager un objectif commun.

### ■ Agir en dynamique et en anticipation

Le partage d'objectif commun prend du temps et peut suivre une démarche essais-erreurs.

Il devient alors nécessaire :

- de créer une **image commune** du territoire de ses enjeux, de ses forces et faiblesses.
- de **situer où les acteurs** peuvent participer en fonction de leurs ressources et de leurs objectifs
- de mobiliser et de créer des **ressources de soutien** aux démarches d'expérimentation (dispositifs publics ...)
- de se projeter dans l'avenir pour **dessiner des trajectoires** et identifier les leviers et les freins pour l'action



# Co-construire et expérimenter

## Par où commencer ?

*Engager une gouvernance partenariale et multi-niveaux nécessite d'engager des processus de coopération associant les acteurs concernés, qui sont variables selon les dispositifs. Le développement d'un langage commun, de confiance et de savoir-faire et savoir-être, peuvent s'appuyer sur une ingénierie de projets et des outils collaboratifs.*

### ■ Repenser les partenariats publics-privés et créer de nouvelles modalités d'action

Enclencher des dynamiques de coopération sur les territoires va reposer sur la question de la **pérennisation** de ces processus. Cela exige aussi de la part des acteurs publics de co-construire des politiques de soutien nouveaux en établissant des partenariats publics-privés innovants. Engager une gouvernance partenariale permet de s'inscrire dans une **démarche inclusive**. Dans cette perspective, la gouvernance multi-partenariale devient une question transversale aux acteur·ices et participe à la territorialisation des processus. La RTE conduit les politiques publiques à renverser les priorités et la façon d'agir.

En effet, cette gouvernance partenariale peut être animée par des acteur·ices différents. Il sera alors important d'identifier celles et ceux susceptibles de devenir **tiers de confiance**. Plus la gouvernance concernera l'ensemble des parties prenantes, plus le risque de captation au profit d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs sera réduit. Les outils collaboratifs d'accompagnement à la concertation et au pilotage s'avèrent stratégiques.

### ■ Associer les acteur·ices concerné·es, les visibles et les invisibles

Certaines entreprises intègrent leurs client·es dans leur gouvernance, ou encore leurs fournisseurs, d'autres travaillent en partenariat étroit avec des associations de consommateur·ices, ou luttant contre la précarité des ménages. Lorsque les projets collectifs économiques élargissent leurs pilotages de projet voire leurs gouvernances aux publics concernés, ce sont des innovations sociales justes et adaptées aux besoins qui naissent des dynamiques collectives.



# En synthèse

---

*Ce livret recense les premiers leviers d'actions identifiés pour mettre en oeuvre une démarche de Responsabilité Territoriale de son Entreprise et /ou l'accompagner. Le programme de recherche qui se lance en 2023 permettra d'enrichir ces recommandations par l'observation des expérimentations portées par les entreprises néoaquitaines.*



## 1 Renforcer son ancrage territorial

- Concevoir l'engagement de l'entreprise à un niveau territorial
- Répondre aux attentes des salariés et des communautés
- Coconstruire le(s) territoires d'activité(s) incluant le vivant

## 2 Coopérer

- Se former à la coopération
- S'impliquer dans des démarches collectives territoriales

## 3 Redistribuer

- Modéliser ses flux économiques
- Comprendre ses interdépendances et ses redevabilités
- Réorienter ses échanges vers le territoire
- Interroger le partage de la valeur créée, à l'échelle de l'entreprise et à l'échelle de la communauté

## 4 Co-construire et expérimenter !

- Spécifier son territoire via les acteurs, ressources, ...
- Écrire des histoires de territoires pour s'ancrer dans le passé et se projeter dans l'avenir
- Repenser les partenariats publics-privés et créer de nouvelles modalités d'action
- Associer les acteur·ices concerné·es, les visibles et les invisibles

# Entre recherche et action

## Un véritable champ d'expérimentation

Ce livret est une première incitation à l'expérimentation et à la diffusion de pratiques exemplaires en matière de Responsabilité Territoriale des Entreprises. Entrez en recherche-action et innovez au service des territoires qui accueillent vos salarié·es, usager·es et activités.

### Une recherche, au service de la société

■ *Les transformations en cours au sein des entreprises sont accompagnées par un programme de recherche ambitieux. De 2023 à 2026, un programme de recherche dédié financé par la Région Nouvelle-Aquitaine, l'Institut CDC pour la Recherche et Régaz Bordeaux explore cette notion nouvelle et caractérise ses pratiques et sa mesure, pour que les acteur·ices locaux·les continuent à s'en emparer au service de la création de valeur collective territoriale.*

*Le programme réunit une vingtaine de chercheur·es de sciences humaines de Nouvelle Aquitaine inter-établissements (Bordeaux, Limoges, Poitiers) et hors région en économie, gestion, histoire et sciences politiques. Il est porté par Bordeaux Sciences Agro et Sciences Po Bordeaux.*

### Un programme alimenté par les acteur·ices socioéconomiques

■ *Depuis octobre 2021, les entreprises challengent la notion et leurs pratiques en matière de responsabilité territoriale au sein de la Chaire TerrESS. Une quinzaine d'acteur·ices socioéconomiques sont associé·es au programme de recherche, notamment les réseaux représentatifs de l'ESS et des structures d'accompagnement de cette économie ancrée sur les territoires, des agences de développement et des entreprises de l'économie conventionnelle, des cabinets de conseils spécialisés sur l'ancrage territorial ou la transition écologique, des syndicats d'employeur et de salarié·es, des acteurs publics et parapublics.*

**Une occasion unique de co-construire la recherche et de s'enrichir des travaux en sciences humaines et sociales.**



# Entre recherche et action

## Un véritable champ d'expérimentation

Les transformations en cours au sein des entreprises sont accompagnées par un programme de recherche ambitieux, au service du déploiement de la Responsabilité Territoriale des Entreprises en Nouvelle-Aquitaine. De 2023 à 2026, le programme de recherche-action suivra 4 axes :

### Concevoir la RTE

Axe 1

*Continuer à définir, cadrer, conceptualiser la notion pour mieux identifier la Responsabilité Territoriale des Entreprises*

### Expérimenter la RTE

Axe 2

*Expérimenter et observer les expériences de Responsabilité Territoriale des Entreprises constituées autour de problèmes publics territoriaux (approche comparée)*

### Gouverner en RTE

Axe 3

*Qui sont les acteur-ices qui portent ces dynamiques territoriales ? Quelles évolutions des politiques publiques et de la gouvernance territoriale impliquent ces démarches de RTE ?*

### Mesurer la RTE

Axe 4

*Penser une comptabilisation au niveau des territoires et de leurs communautés. Créer de nouvelles métriques et méthodologies pour appréhender la RTE comme création de valeur collective.*



# Des ressources pour aller plus loin

## Ouvrages :

**La Responsabilité Territoriale des Entreprises**, sous la direction de Maryline Filippi, Le Bord de l'eau, 2022

**Entreprise et responsabilité sociale en question.** Chanteau J-P, Martin-Chenu K, Capron M (dir.), Classiques Garnier, 2017.

**Faire territoire par la coopération.** L'exemple du Pôle Territorial de Coopération Economique Sud Aquitaine, Danièle Demoustier, Xabier Itçaina, La Librairie des Territoires, 2018

## Rapports :

**Livre Blanc, La Responsabilité Territoriale des Entreprises**, Chaire Territoires de l'ESS, gratuit en ligne, 2023

**Vers une responsabilité territoriale des entreprises : avis de la Plateforme RSE**, 2018

**L'engagement des entreprises dans les territoires**, Impact Tank avec **Timothée Duverger**, à Paraître

**Carnet de recherche « Alliances & Territoires »**, Le RAMEAU, 2022

**ODD17 : Les impacts du faire alliance en France**, Premiers enseignements du programme IMPACT 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats, Institut CDC pour la Recherche et le Rameau, 2022

Efrag-PTF-NFRS, **Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting**, 2021

**ISO 26000, Guidance on Social Responsibility**, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

**ODD17 : Les impacts du faire alliance en France**, Premiers enseignements du programme IMPACT 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats, Institut CDC pour la Recherche et le Rameau, 2022

Efrag-PTF-NFRS, **Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting**, 2021

**ISO 26000, Guidance on Social Responsibility**, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Plateforme RSE (2021), **La RSE, un enjeu européen.** Contribution aux travaux de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, Avis, octobre.

Plateforme RSE (2023), **Impact(s), responsabilité et performance globale**, Avis, février 2023

## Revue :

Defalvard H., 2017, **Des communs sociaux à la société du commun.** Recma, vol. 345, no 3, pp. 42-56.

Garnier J, Zimmermann JB, 2018, **Solidarité sociale et proximités : de l'État providence aux communs sociaux.** Espaces et sociétés, 4, n°175 : pp. 19-33.



Vous souhaitez être tenu·es au courant des avancées du programme de recherche et recevoir actualités, études et évènements relatifs à la RTE ?



Vous souhaitez nous partager vos propres expérimentations en entreprises ? Vous emparer de la RTE pour transformer votre entreprise et son territoire ?

*Retrouvez ce livret en ligne et contactez-nous sur :*

@ <https://chaireterres.hypotheses.org/livret-agir-en-rte>