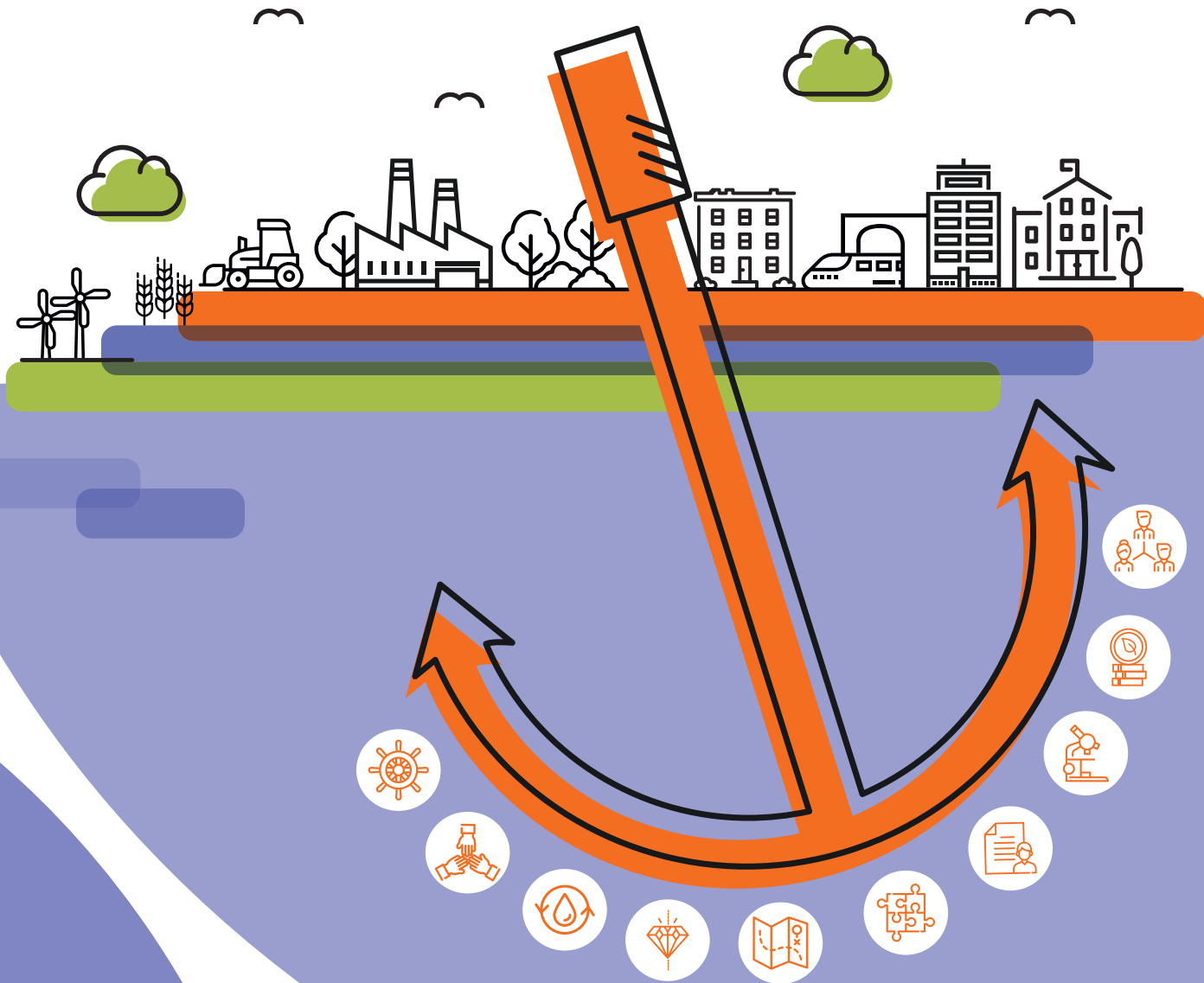




# S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance



S'évaluer grâce à l'Indicateur  
d'Interdépendance des Entreprises  
à leur(s) Territoire(s) d'implantation

Sous le haut patronage  
du ministère de la  
Transition écologique  
et solidaire



MINISTÈRE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE  
ET SOLIDAIRE



Entreprises, territoires et environnement

Réalisé avec le soutien de :



UTOPIES®

# Remerciements

Ce guide est le fruit des nombreux échanges et réflexions du Groupe de Travail Ancrage Local des entreprises, mené avec la collaboration des adhérents d'ORÉE.

Il retrace la co-construction d'un nouvel indicateur destiné à évaluer, piloter et valoriser l'ancrage local des entreprises : l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation (IIEET).

Cet ouvrage est également enrichi des témoignages et retours d'expérience des entreprises qui ont activement participé à cette co-construction.



ORÉE tient tout particulièrement à remercier Caroline ALAZARD, Présidente, et Séverine FURNEMONT, Vice-Présidente, du Groupe de Travail Ancrage Local des entreprises, pour leur engagement et leur vision stratégique dans l'élaboration de l'indicateur et la réalisation de cet ouvrage, ainsi que Camille SAINT JEAN et Mélodie MERENDA, Chargées de mission Reporting RSE et Économie circulaire au sein d'ORÉE, pour leur implication essentielle et la coordination de l'ensemble des travaux et de ce document.

**Sont également vivement remerciés :**

**> LES EXPERTS POUR LEUR CONTRIBUTION**

Laurie AYOUAZ (Comité 21), Pierre BARET (Groupe Sup de Co La Rochelle), Geneviève BOUCHÉ (futurologue), Guillaume DHÉRISSARD (Sol et Civilisation), Benjamin ENAULT (Utopies), Éric FLAMAND (Éric Flamand Conseil), Henri FRAISSE (FIDAREC), Stéphane LUCE (Conseil et Stratégie Durables), Brigitte PASQUELIN (Atemis), Chiara SAMMARTINO (CJD France), Philippe SENNA (Ministère de la Transition Écologique et Solidaire), Jean-Marie Fodé TOURE (Groupe Sup de Co La Rochelle) ;

**> LES ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS AYANT CONTRIBUÉ, PAR LEUR RETOUR D'EXPÉRIENCE, À CET OUVRAGE**

Carole BARRAU (TRIFYL), Daniel BAUMGARTEN (Séché Environnement), Guéhanne BEAUFARON (EIFER), Corinne BRIANCHON (UPM), Claire COLETTI (Vigeo Eiris), Thierry CONRAUD (E&H et C3), Laëtitia DESVIGNES (Restoria, labellisé LUCIE), Ariane DUMAS (Synéo), Jean COPREAUX (EDF), Bérangère GALLAND (SNCF Réseau), Nicolas JANDOT (Gecina), Véronique LAMOUR (SAUR), Florent LEVAVASSEUR (Utopies), Laure MANDARON (La Poste), Maha MERILHOU (GRDF), Amélie PÉDROT (Crédit Coopératif), Clément PICHOT (GRDF), Aurélie REBAUDO-ZULBERTY (Gecina), Élodie RIVIERE (RATP), Franck SPRECHER (Synéo), Laurence TABOURDEAU (Air France), Serge TERRIER (CNR), Guillaume VANNESTE (SNCF Développement), Christelle VERDIER (TRIFYL), Jacques-Alexandre VIGNON (SEM Green Valley Épinal) ;

**> LES INTERVENANTS QUI ONT TÉMOIGNÉ LORS DES SÉANCES DES GROUPES DE TRAVAIL OU QUI ONT PARTICIPÉ À LA CO-CONSTRUCTION ET L'EXPÉRIMENTATION DE L'INDICATEUR**

Annaïg ANTOINE (Solocal), Stéphan ARINO (Leclerc), Rebecca ARMSTRONG (Communauté d'agglomération Seine-Eure), Christian BÉRANGER (UNPG), Vincent BOUZNAD (SNCF), Morgane CALENCA (Ardilarte), Julie CHABAUD (Conseil départemental de Gironde), Arnaud DAUXERRE (UPM), Dorothée DECROP (CNPA), Caroline DELLOYE (GRDF), Francis DEPLACE (Association Delphis), Jacques DE SAINT FRONT (Cabinet de Saint Front), Olivier DUBIGEON (SustainWay), Egan ELIXÉ (La Poste), François FIANCETTE (RTE), Sandrine FOURNIS (CGDD), Hervé GBEGO (Compta Durable), Aurore GILBERT (GRDF), Christophe GUYADER (Kingfisher), Yona KAMELGARN (Certivea), Sébastien KEIFF (Conseil départemental de Gironde), Justine LANDEL (Suez), Jérôme LHOTE (KOOM), Ekaterina LOGINOVA (AFNOR), Françoise ODOLANT (Ministère de l'Économie), Bryan TINET (Groupe Sup de Co La Rochelle), Michel VEILLARD (Métamorphose), Jean-Michel VINCENT (SNCF), Muttiah YOGANANTHAN (Métamorphoses).

**> LES STRUCTURES QUI ONT SOUTENU CET OUVRAGE**

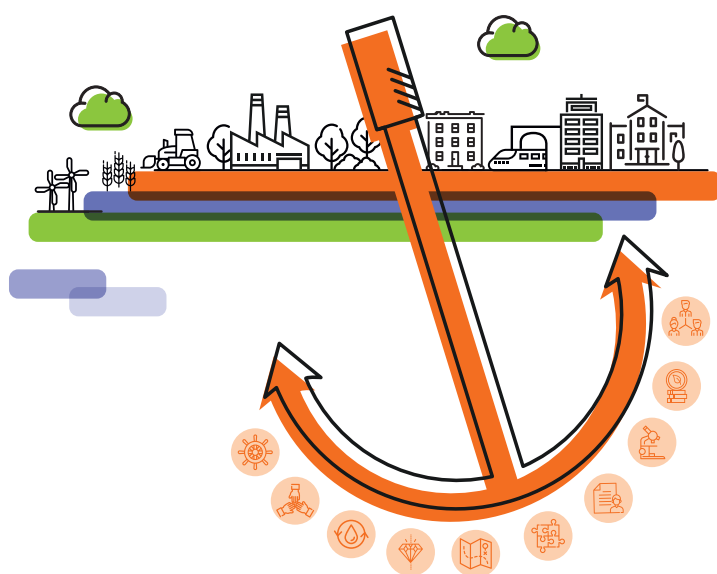
EDF, GRDF, La Poste, SNCF et Utopies.

**Merci enfin, pour leur collaboration active à la réalisation de cet ouvrage :**

Nathalie BOYER, Pauline LAVOISY, Hélène LERICHE, Stevan VELLETT, Samia SEDIRI, Grégoire BRETHERMÉ et toute l'équipe d'ORÉE.

# Sommaire

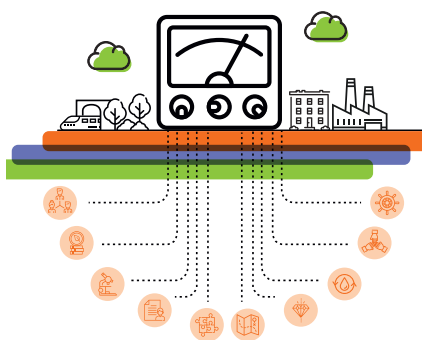
- p.2 **Remerciements**
- p.6 **Édito(s) :**  
p.6 **Patricia SAVIN,**  
Présidente d'ORÉE
- p.6 **Nathalie BOYER,**  
Déléguee générale d'ORÉE
- p.7 **Caroline ALAZARD**  
Entrepreneure et Présidente du Groupe de Travail Ancrage Local des entreprises
- p.7 **Séverine ROULLET-FURNEMONT**  
Directrice développement durable du groupe Pierre Fabre,  
Vice-Présidente du Groupe de Travail Ancrage Local des entreprises



## 01

### L'ancrage local de l'entreprise

- p.9 Introduction
- p.11 Ancrage local :  
de quoi parle-t-on ?
- p.14 Quels constats et bénéfices  
de l'ancrage local livrés  
par l'étude ORÉE ?
- p.17 Quelles difficultés et freins  
rencontrés par  
les entreprises ?
- p.18 Quelles solutions  
pour lever les freins  
liés à l'ancrage local ?



02

## L'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises avec leur(s) Territoire(s) (IIET) et retours d'expérience d'entreprises sur l'ancrage local

- p.27 Pour qui ?
- p.27 Pour quoi ?
- p.28 Comment ?
- P.56 Un exemple d'ancrage local transversal et abouti : la démarche de Pierre Fabre



03

## Comment aller plus loin dans ces démarches d'ancrage local ? Les outils disponibles

- p.61 Outils transversaux pour approfondir les différents axes de l'IIET
- p.65 Outils spécifiques pour approfondir
- p.65 Axe 1 : stratégies d'innovation et de marché
- p.71 Axe 2 : ancrage social et économique de l'entreprise
- p.73 Axe 3 : co-production de ressources communes
- p.80 Axe 4 : gouvernance

- p.85 **Conclusion prospective :**  
repenser l'articulation entre les entreprises et leurs territoires
- p.88 **Les partenaires financiers et techniques**
- p.90 **Les entreprises porteuses de retours d'expérience**
- p.95 **Les porteurs d'expertise**
- p.98 **Annexe :** les 34 critères de l'IIET
- p.106 **L'association**



**Patricia SAVIN,**  
*Présidente d'ORÉE*

Le Grenelle II puis la loi de la transition énergétique pour la croissance verte insistent sur la **notion de proximité et le rôle des politiques locales**. Plus récemment, la transposition de la directive européenne RSE confirme **l'intérêt des pouvoirs publics pour l'ancrage local et l'emploi non délocalisable**.

Une première étude-bilan sur l'application du dispositif français de reporting extra-financier (article 225 de la loi Grenelle II) a été réalisée par ORÉE avec le soutien du Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer pour étudier la manière dont les entreprises s'approprient le reporting extra-financier. Elle met en évidence la difficulté des entreprises à aborder les items sociétaux et plus particulièrement les indicateurs de contribution au développement local.

Face à ces enjeux, ORÉE a donc décidé de se saisir du sujet sous l'angle des entreprises ! Cet ouvrage « S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance », leur démontre l'intérêt de construire des liens étroits avec les acteurs de leur(s) territoire(s), leur permet de faire le point sur leurs démarches d'ancrage local et d'identifier des axes d'amélioration et des pistes pour aller plus loin.

Nous remercions particulièrement les adhérents qui ont soutenu cet ouvrage. Nous espérons que vous serez nombreuses et nombreux à partager ce guide pour faire progresser l'ancrage local des activités économiques dans un mode gagnant-gagnant !



**Nathalie BOYER,**  
*Déléguée générale d'ORÉE*

ORÉE vient d'achever, dans le cadre de son Groupe de Travail Ancrage Local des entreprises, un cycle de travaux destiné à construire **l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation (IJET)**. Cet indicateur n'a pas été développé pour « faire un indicateur de plus ». En effet, une première étude sur la façon dont les entreprises contribuent au développement local a montré l'absence d'outils pour caractériser, piloter et valoriser l'ancrage local de l'entreprise.

Le Groupe de Travail d'ORÉE sur l'ancrage local des entreprises avait trouvé sa raison d'être. Plus de 30 adhérents se sont mobilisés régulièrement pour exposer et confronter leurs problématiques, partager leurs bonnes pratiques, co-construire et tester ce nouvel indicateur. Qu'ils soient remerciés pour leur implication et ces moments de partage qui ont été très largement appréciés au fil des réunions.

Nos travaux ont montré que plus l'entreprise s'inscrit dans son territoire par des actions concrètes, plus elle « s'y attache » pour être dans une situation d'interdépendance qui augmente sa capacité à innover et à adresser ses marchés. C'est pourquoi vous trouverez également dans ce guide de nombreux retours d'expérience qui illustrent les différents axes de l'indicateur.

Bonne lecture !



### **Caroline ALAZARD,**

*Entrepreneure et Présidente du Groupe de travail Ancrage Local des entreprises*

La performance des entreprises dépend des ressources disponibles sur les territoires. Pour autant, l'entreprise est-elle « condamnée » à des stratégies de comptoir ?

Nos travaux ont montré que l'entreprise qui recherche des synergies bénéfiques sur ses territoires, développe également sa performance économique en se dotant d'une nouvelle capacité d'innovation. Loin d'être un repli sur soi, ces coopérations locales sont autant de « nœuds » dans l'écosystème de l'entreprise qui augmentent son efficacité sur des marchés qui peuvent être plus globaux. En effet, l'entreprise ancrée localement s'inscrit dans des écosystèmes territoriaux qui lui ouvrent des opportunités pour innover : capital confiance, savoir-faire, alliances. Ce faisant, l'entreprise tire parti du capital immatériel territorial accumulé. Elle le renforce aussi en venant irriguer le terrain dans lequel elle évolue.

Et c'est bien parce que l'entreprise aura tissé des liens forts avec ses territoires, qu'elle pourra participer à la résolution des problématiques qui s'y posent. In fine, cette entreprise est la mieux placée pour à la fois innover et sécuriser son environnement dans le sens d'une économie soutenable.

**Dans cette période de transition, les territoires sont en train de s'imposer à la fois comme les briques de base de la RSE et les catalyseurs d'une innovation ouverte et interconnectée. Les territoires deviendraient-ils un trait d'union entre compétitivité et responsabilité ?** Ce livre blanc est une 1<sup>ère</sup> étape. Soyez nombreux à nous rejoindre sur le thème de notre prochain cycle de travaux : la création de valeur économique de l'ancrage local !



### **Séverine ROULLET-FURNEMONT,**

*Directrice développement durable du groupe Pierre Fabre,  
Vice-Présidente du Groupe de Travail Ancrage Local des entreprises*

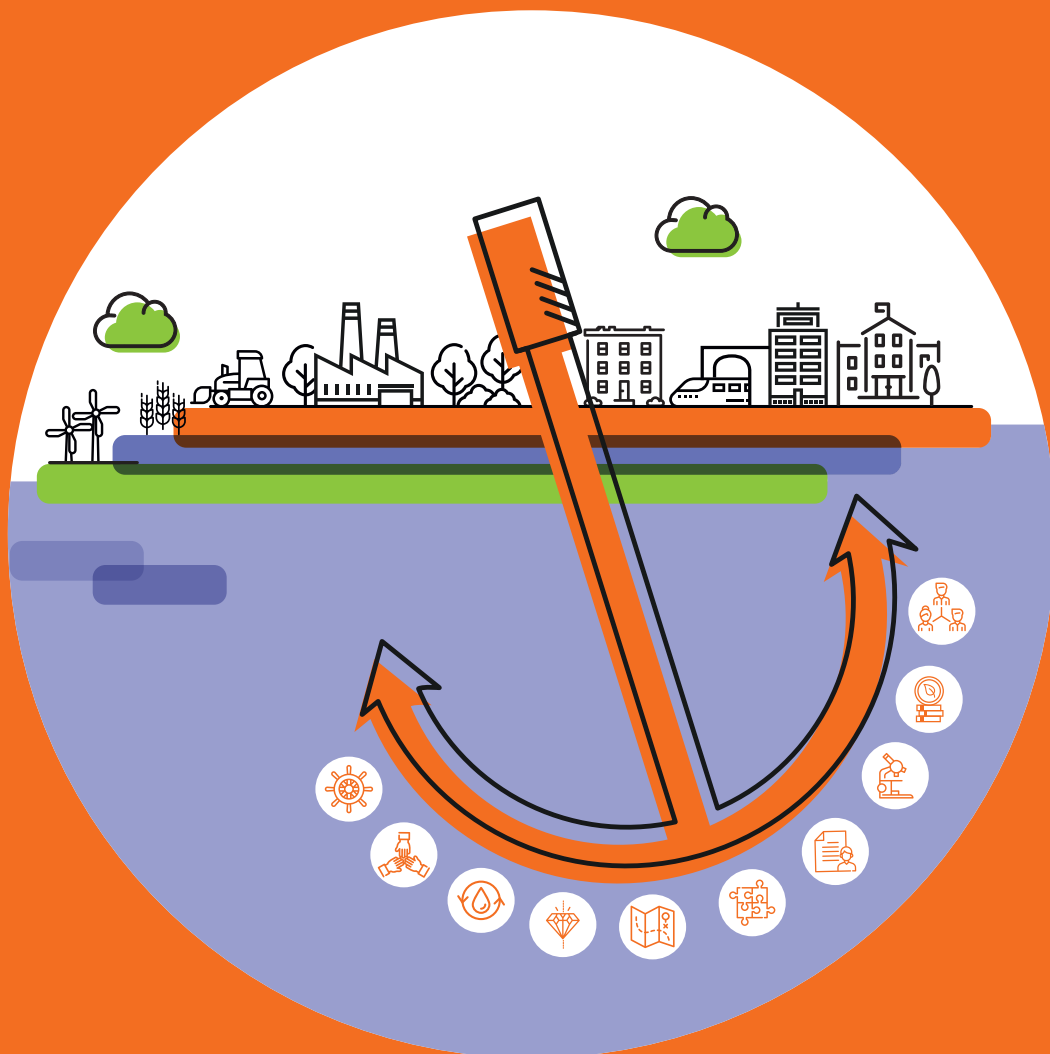
**Notre histoire est indissociable du territoire qui l'a vu naître.** Nous nous développons à partir de ce que nous avons construit dans nos terres. L'entreprise a toujours intégré dans sa politique de développement sa participation au rayonnement régional. Dans ce cadre-là, elle cherche à soutenir les initiatives qui contribuent, d'une manière ou d'une autre, au développement local. Implantés à la fois dans la métropole toulousaine et provinciale à Castres, nous constatons le hiatus entre le développement des métropoles et celui des territoires ruraux : désertion médicale, difficulté d'accès aux soins, etc. Nous considérons ainsi que notre empreinte est d'autant plus importante dû au mouvement centripète vers les métropoles.

La démarche RSE du groupe Pierre Fabre s'articule autour de cinq axes stratégiques : gouvernance et éthique ; innovation et santé/beauté ; connaissance et préservation de la nature ; hommes et territoires ; écoconception et empreinte industrielle.

**Pierre Fabre, c'est une histoire de partage, une histoire de terres et d'Hommes,** mais aussi une façon de revendiquer notre identité et d'assumer notre différence : nous avons depuis toujours affiché la volonté de mutualiser notre développement avec celui de nos régions d'implantation et plus particulièrement l'Occitanie, notre terre d'origine.

Nous sommes fiers d'avoir contribué à ces travaux qui mettent en avant l'importance de l'ancrage local.





01



## L'ANCRAGE LOCAL DE L'ENTREPRISE

La partie 1 de ce livre blanc présente les enjeux, bénéfices, freins et solutions de l'ancrage local des entreprises, tels qu'ils sont issus d'une part, des études menées par ORÉE basées sur les témoignages d'adhérents et d'autre part, des échanges et retours terrain présentés en Groupe de Travail.



# Introduction

## Comment aborder la question de l'ancrage local ? Le choix d'ORÉE

Le Groupe de Travail « Ancrage Local des entreprises » a été créé en 2012 au moment de l'effervescence autour du Made in France. Dans le même temps, l'article 225 sur le reporting RSE commençait à être mis en application par les entreprises, avec une difficulté à aborder les indicateurs sur l'impact territorial de leurs activités.

Dans ce contexte, fallait-il se fixer comme priorité le développement d'un nouvel indicateur de reporting extra-financier ?

Ou s'ancrer dans l'actualité en aidant les entreprises à mieux valoriser la production française auprès de leurs clients et parties prenantes ?

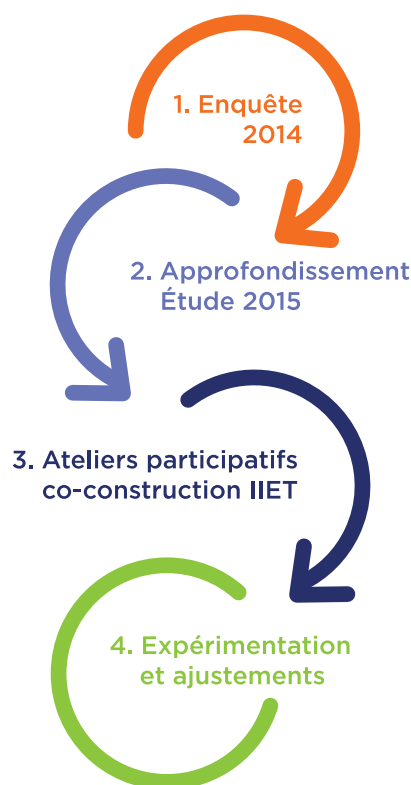
ORÉE a choisi une troisième voie en focalisant ses travaux sur l'apport de l'ancrage local à la performance globale de l'entreprise. ORÉE a retenu les territoires français comme échelle de travail.

L'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation (IIET) est l'aboutissement de ces travaux. Outil de diagnostic et de pilotage, il a été conçu pour permettre à une entreprise de caractériser, évaluer, améliorer et le cas échéant, rendre compte de son ancrage local.

La première partie de ce guide expose ce qu'est l'ancrage local, ses enjeux, ses bénéfices, les freins pour sa mise en œuvre et les solutions pour les surmonter. La deuxième partie permet de présenter l'IIET afin de faire le point sur les démarches d'ancrage local des entreprises. Enfin, la troisième partie identifie les pistes pour aller plus loin.

## Méthodologie de co-construction

La démarche de co-construction s'est nourrie de deux études exploratoires se basant sur des témoignages d'entreprises adhérentes, publiques, privées, industrielles et de services, multinationales, ETI et PME, ainsi que d'ateliers participatifs qui ont réuni régulièrement pendant trois ans une trentaine d'entreprises et d'organisations adhérentes.



### 1. INITIALISATION ENQUÊTE 2014

Les travaux du Groupe de Travail ont été initialisés avec une première enquête auprès de neuf entreprises (ETI et grandes entreprises, des secteurs industriels ou des services) et cinq collectivités territoriales (conseil régional, conseil départemental, communautés urbaines et communautés de communes) adhérentes.

Cette enquête a mis en évidence **trois problématiques** :

- **la coopération entre entreprises et territoires** : quels types de relations les entreprises entretiennent-elles avec leurs territoires d'implantation ? Comment les collectivités locales accompagnent-elles les entreprises ? ;
- **la création de valeur économique** : quels sont les bénéfices des entreprises et leurs logiques économiques ? Y-a-t-il une reconnaissance des parties prenantes locales ? ;
- **la valeur ajoutée territoriale** : au-delà des bénéfices économiques que peuvent retirer les entreprises, l'ancrage local génère-t-il des avantages partagés avec les territoires et leurs parties prenantes locales ? (voir la partie « Ancrage local : de quoi parle-t-on ? » (p.11)).

**Enfin, l'étude a également révélé que la plupart des entreprises développent un reporting de type qualitatif sur leurs bonnes pratiques car elles ne disposent d'aucun indicateur global de suivi sur ce sujet.**

## 2. APPROFONDISSEMENT ÉTUDE 2015

Ces trois problématiques ont été ensuite approfondies en interrogeant un nouveau panel d'entreprises adhérentes sur ce que signifie le terme « ancrage local », la nature des actions menées pour le développer/renforcer, les bénéfices économiques sous-jacents, le mode de valorisation des actions, les outils utilisés et les freins rencontrés. Tous ces points ont été traduits en items de façon à pouvoir comparer les entreprises entre elles.

21 entreprises ont été interviewées : huit PME, neuf ETI et quatre grands groupes, de tous types de secteurs d'activité.

**L'étude a permis de :**

- **préciser les raisons** qui poussent les entreprises à s'ancrer localement ;
- **lister un ensemble d'actions concrètes** menées en faveur de l'ancrage local ;
- **déterminer la nature des interdépendances** entre entreprises et territoires ;
- **identifier des enjeux clés** auxquels les entreprises répondent ;
- **qualifier leurs bénéfices économiques** mais aussi les difficultés rencontrées.

## 3. ATELIERS PARTICIPATIFS RETOURS D'EXPÉRIENCE ET EXPERTISES 2015/2016

Si l'étude a mis en évidence plusieurs cas d'entreprises ayant développé une « interdépendance stratégique » avec leur(s) territoire(s), elle a aussi mis en exergue l'absence d'outils de pilotage et de valorisation de l'ancrage local. Pour répondre à ce besoin, ORÉE a engagé avec ses adhérents, la co-construction d'un Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) (IJET).

Afin de parler un langage commun, ORÉE a commencé par établir, avec ses membres, un ensemble de définitions. Puis de nombreux retours d'expérience et contributions d'experts, d'adhérents et d'organismes tiers ont été recueillis tout au long des ateliers, pour alimenter les réflexions sur cet indicateur.

Fort de ce socle commun, l'IJET a été architecturé autour de quatre axes d'évaluation, définis et qualifiés par le Groupe de Travail (voir Partie 2 - « L'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises avec leur(s) Territoire(s) (IJET) et retours d'expérience d'entreprises sur l'ancrage local » p.26). Chaque axe de l'IJET regroupe plusieurs critères, dont les définitions, méthodes d'évaluation et pondérations ont été co-construits en groupe de travail.

## 4. EXPÉRIMENTATION DE L'IJET ET AJUSTEMENTS

Entre mai et juillet 2016, 13 entreprises (Air France, le Cabinet de Saint Front, le CNPA (Conseil National des Professionnels de l'Automobile), la CNR (Compagnie Nationale du Rhône), EIFER (pour EDF), GRDF, La Poste, Métamorphoses, RTE, SNCF Réseau, Solocal, UPM France et Utopies) ont testé l'IJET pour expérimenter son opérationnalité et garantir son applicabilité à des structures de tailles, de secteurs d'activité et de niveaux de maturité différents. La diversité de l'échantillon de testeurs a également permis de contrôler l'adaptabilité de l'indicateur à des périmètres géographiques différents. Les commentaires et propositions de ces entreprises ont été discutés en groupe de travail et intégrés pour finaliser l'IJET.



# Ancrage local : de quoi parle-t-on ?

ORÉE a défini, collectivement, les termes « ancrage local » et « territoires » de la façon suivante :

L'ancrage local désigne l'implication de l'entreprise dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver et à renforcer les ressources communes de l'entreprise et de ce territoire. Les ressources communes peuvent être humaines, économiques, techniques et technologiques, environnementales, sanitaires et culturelles ;

elles incluent également la qualité des relations entre les acteurs du territoire.

Le territoire est défini comme un espace d'implantation dans lequel se matérialise un tissu relationnel entre différents acteurs relativement proches géographiquement, parmi lesquels se trouve l'essentiel des parties prenantes identifiées. Les territoires peuvent être multiples pour l'entreprise.



## POINT DE VUE DE L'EXPERT

**« Comment une entreprise contribue au développement de son territoire ?  
Et comment articuler ancrage local et projets développés par le territoire ? »  
Mémoire de fin d'étude dirigé par P. BARET**

*Jean-Marie Fodé TOURE,  
Étudiant à l'ESC La Rochelle*

**Une bonne compréhension du concept d'ancrage territorial amène à la définition du territoire pertinent de l'entreprise.**

Les définitions proposées suivent généralement deux approches : celles qui sont centrées sur les besoins des firmes et celles qui s'intéressent aux ressources des territoires. Pour les entreprises, il ne s'agit plus d'appréhender la zone d'implantation comme une « étendue de terre, plus ou moins nettement délimitée [...] » (CNRTL<sup>1</sup>), qui fournit des facteurs de production. Au contraire, c'est un « périmètre à la fois géographique et communautaire [...] », qui « [...] peut évoluer dans le temps (période de construction, période d'exploitation) et aller en s'élargissant : voisinage, région, pays » (ORSE, 2006). Ainsi, le territoire est une « construction complexe » (Zimmermann, 1998), doté d'un « système social » (Courlet et Pecqueur, 2013) et de plusieurs types de ressources (Nekka et Dokou, 2004)<sup>2</sup>. Cette approche dynamique permet d'analyser les relations entreprises et territoires.

La définition du périmètre pertinent de l'ancrage territorial des entreprises n'est pas évidente. En effet, il est tentant d'associer la taille de l'entreprise avec son territoire d'intervention (petite entreprise = département ou région ; grande entreprise = pays ou continent). En réalité, d'autres critères sont à prendre en compte comme l'ambition ou les valeurs de l'entreprise. Ce constat confirme l'approche dynamique du concept de territoire.

Pour comprendre le choix de localisation des firmes, certains économistes (A. Weber cité par Zimmermann, 1998) soulignent la présence de facteurs de production sur le territoire et l'accès au marché. Néanmoins, l'implantation des entreprises est également justifiée par des choix personnels de leurs créateurs qui souhaitent garder des tissus de relation avec leurs régions d'origine. Ainsi, les entreprises considèrent non seulement les ressources physiques mais également les ressources sociales qui fondent leur ancrage territorial.

1. Centre National de Ressources textuelles et lexicales

2. Nekka et Dokou (2004) distinguent cinq catégories de ressources : « les ressources humaines, les ressources économiques, les ressources techniques et technologiques, les ressources environnementales, et une cinquième catégorie, la qualité des relations perçues entre les acteurs du territoire » (cité par Baret et Gautier, 2013).



## POINT DE VUE DE L'EXPERT

### Le territoire, espace stratégique du XXI<sup>ème</sup> siècle

*Guillaume DHÉRISSARD,  
Directeur de Sol et Civilisation*

**La notion de territoire est ancienne. Du latin « territorium », terre appropriée, le territoire désigne classiquement une portion d'espace occupée et gérée par une communauté humaine.**

C'est un lieu singulier et reconnu comme tel, délimité par des frontières et organisé par un pouvoir. Le territoire est ainsi à la fois le support d'une identité collective et le cadre structurant d'une société. Pendant longtemps, on a pu le confondre avec le fief, la seigneurie, la contrée ou la région.

Néanmoins, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, avec la mondialisation, l'accroissement des mobilités et la circulation des idées et des cultures, la notion semble perdre en substance. Les frontières sont devenues poreuses, le monde est devenu plat, traversé par des flux de toutes sortes si bien que le village, point fixe du « territorium », serait désormais planétaire. Le territoire s'effacerait ainsi peu à peu, étant tiraillé désormais entre le local et le global, le proche et le lointain.

### **Le territoire réapparaît comme un espace nécessaire pour affronter aux bonnes échelles les défis du siècle**

Et pourtant, depuis quelques années, la notion retrouve une autre consistance. Dans ce monde désormais fluide, ouvert et connecté, le territoire réapparaît comme un espace nécessaire pour affronter aux bonnes échelles les défis du siècle : gérer avec pragmatisme l'environnement, retrouver des solidarités actives et du sens collectif, gagner en compétitivité en partageant idées et compétences.

Ce territoire n'a néanmoins plus les caractéristiques du « territorium » d'antan. Avant d'être clos, le territoire est avant tout un espace de projets au périmètre fluctuant. Avant d'être un espace figé, il est davantage une émergence qu'une donnée. C'est donc désormais, dans la matrice du monde, un espace d'interactions pertinent pour agir ensemble, plus qu'un lieu imposé. En d'autres termes, le territoire « géographique » s'efface au profit d'un territoire davantage « stratégique ».

Ce renversement ouvre de nouvelles questions. Plutôt que des frontières et des pouvoirs, il faut désormais organiser des gouvernances. Plutôt qu'organiser une solidarité imposée, il faut savoir co-construire l'ambition qui nous relie et inventer de nouveaux ressorts de coopération.

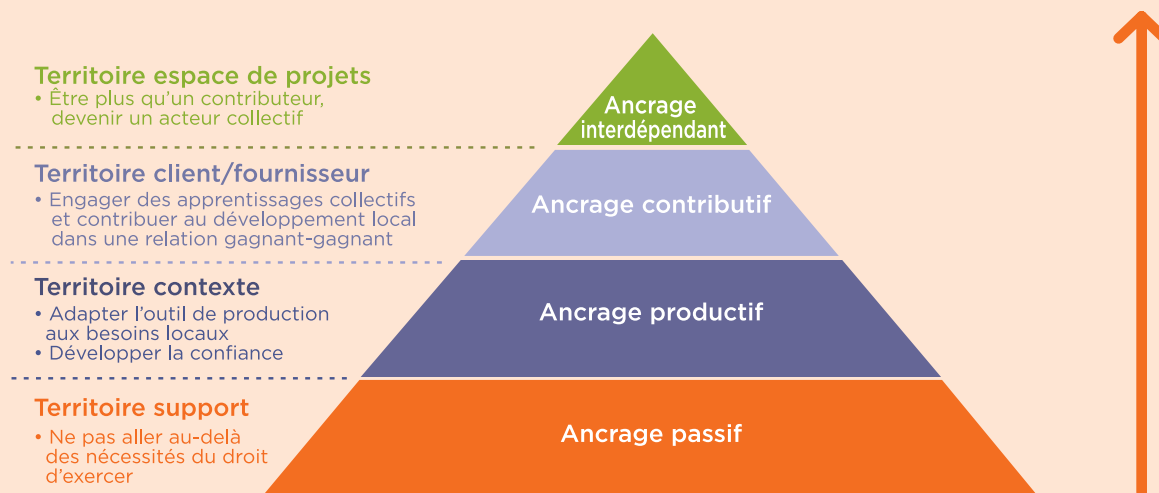
Les entreprises ne sont pas sourdes à ces évolutions. La mondialisation a bien sûr modifié leur rapport à l'espace et réorienté la nature de leur ancrage aux sols. Néanmoins, depuis longtemps, elles ont investi ce territoire stratégique. L'exemple des districts industriels italiens est un exemple illustre de coopération horizontale fructueuse. Celle-ci s'est déclinée à l'infini sous d'autres horizons avec les clusters ou autres pôles de compétitivité.

Aujourd'hui, à l'heure de la responsabilité sociétale, de l'open innovation ou encore de l'économie circulaire, il devient plus que jamais un terrain pour créer de nouvelles valeurs. Le retour du « territoire » est donc une tendance lourde. Sa réapparition révèle sous un angle neuf la nouvelle boussole de nos sociétés désormais convaincues qu'il n'y aura pas de développement durable sans espace de co-action concret.

## Le parcours d'ancrage local d'une entreprise à la façon d'une pyramide de Maslow

Les études engagées par ORÉE ont souligné le fait que les entreprises ancrées localement répondent à une diversité d'enjeux économiques et qu'elles les traduisent en actions concrètes couvrant un spectre très large, pouvant, par exemple, aller d'une campagne locale d'information à l'impulsion donnée à la mise en place de la fibre optique sur un territoire.

Pourtant, des politiques d'ancrage local homogènes se dessinent. Cela a conduit ORÉE à faire l'hypothèse d'un parcours d'ancrage local, l'entreprise passant des stades successifs à la façon d'une pyramide de Maslow, pour arriver à un stade d'interdépendance avec son ou ses territoires d'implantation :



**Ancrage passif** : le territoire est un support pour l'activité de l'entreprise qui ne cherche pas à développer son ancrage local au-delà des nécessités du « licence to operate » (droit d'exercer)<sup>3</sup>.

**Ancrage productif** : l'entreprise analyse son environnement pour consolider le « licence to operate » et adapter son offre aux besoins locaux. Ses actions visent à rendre plus performant son « outil de production ». Dans un environnement qu'elle juge plus contraint, elle travaille son image et sa réputation pour entretenir la confiance.

**Ancrage contributif** : l'entreprise a besoin de développer / renforcer son ancrage local pour développer sa performance économique. Elle engage des processus d'apprentissages collectifs et de co-construction qui l'amènent à contribuer au développement du territoire dans une logique gagnant-gagnant.

**Ancrage interdépendant** : le territoire est devenu pour l'entreprise un espace de projets avec les autres acteurs de l'écosystème local. Elle en retire une démultiplication de sa capacité d'innovation et un renforcement de sa capacité à adresser ses marchés.

3. Favoriser le maintien de leurs activités sur le long terme en créant une dynamique de confiance avec les parties prenantes locales.

# Quels constats et bénéfices de l'ancrage local livrés par l'étude ORÉE ?

Pourquoi les entreprises s'ancrent-elles localement ? Quels sont leurs enjeux économiques et stratégiques de l'ancrage local ? La notion de l'ancrage local est-elle homogène d'une entreprise à l'autre ? Quels bénéfices en tirent-elles ? Ce sont autant de questions auxquelles ORÉE a cherché à répondre avec ses études basées sur les témoignages d'entreprises.

## 1<sup>ER</sup> ENSEIGNEMENT

**L'ancrage local ne se décrète pas.  
Il est le résultat d'une volonté de l'entreprise.**

L'ancrage local est une construction voulue par l'entreprise pour répondre à la volonté de son dirigeant, pour maîtriser un composant essentiel de la chaîne de valeur ou encore pour renforcer une activité économique par le maillage des territoires :

- **l'ancrage originel (vision du fondateur) :** « notre fondateur a voulu partager sa réussite économique avec son territoire [...] l'ancrage local, c'est un partenariat pour des bénéfices partagés avec le territoire [...] aussi à l'international. » ;
- **l'ancrage stratégique** pour bénéficier par exemple de ressources ou savoir-faire spécifiques au territoire : « pour être pérenne, l'ancrage local doit être imbriqué dans la stratégie des marques [...] c'est un investissement financier qui doit permettre de valoriser les produits et de les différencier [...] nous avons développé un vrai partenariat avec les acteurs de la filière. » ;
- **l'ancrage multi-local** en raison d'une relation client/fournisseur qui s'exprime dans les territoires comme c'est le cas par exemple avec les services urbains.

## 2<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT

**Toutes les entreprises de notre panel d'étude se considèrent ancrées localement avec l'intention d'exercer leur responsabilité sociétale**

- **elles sont toutes engagées pour le développement durable** avec une politique RSE structurée ;
- **elles agissent en continu** en inscrivant leurs actions dans le temps long et sur les trois piliers du développement durable, mais sans nécessairement les hiérarchiser ;
- **elles développent des coopérations** dans les territoires par une mutualisation de ressources ou de moyens, des partenariats avec d'autres entreprises ou des associations locales, des coopérations avec les collectivités locales.

## 3<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT

**L'ancrage local se décline suivant les enjeux économiques et stratégiques auxquels répondent les entreprises**

En analysant la nature et de l'intensité des actions menées par les entreprises, ORÉE a mis en évidence que les entreprises peuvent répondre à un ou plusieurs de quatre enjeux économiques et stratégiques :

- **image et réputation :** développer l'image d'une entreprise responsable, engagée et solidaire ;
- **droit d'exercer (licence to operate) :** favoriser le maintien des activités sur le long terme en créant une dynamique de confiance avec les parties prenantes locales ;
- **innovation et marché :** développer de nouveaux savoir-faire, adapter l'offre aux besoins locaux, expérimenter, attirer des talents ;
- **co-production de ressources communes :** développer les ressources de l'entreprise en participant au développement socio-économique de ses territoires d'implantation.

## 4<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT

**En matière d'ancrage local, les motivations économiques des entreprises vont au-delà des obligations réglementaires et de l'image**

ORÉE les a catégorisées en quatre types :

- **la différenciation :** l'entreprise cherche à être contributrice au développement du territoire mais sans rechercher un leadership. L'ancrage local apparaît alors comme un facteur important voire essentiel de sa position concurrentielle. De ce fait, elle agit dans un nombre important de domaines pour le développer et compte également parmi les entreprises les plus avancées en matière de reporting.  
> Pour cela l'entreprise peut notamment mobiliser en ayant un dialogue parties prenantes, un reporting spécifique à l'ancrage territorial, en prenant en compte des stratégies territoriales (Agenda 21, PCET...), en contribuant à l'attractivité et au développement du territoire...
- **la valorisation marketing de marque et le développement des ventes :** l'entreprise a fait le choix stratégique de (re)localiser un élément essentiel de sa chaîne de valeur. L'ancrage est vu comme

un investissement stratégique qui doit augmenter la performance économique de l'entreprise. Le suivi des résultats fait donc partie intrinsèque de la démarche.

> Pour cela l'entreprise peut mobiliser en co-construisant sa démarche avec les parties prenantes locales. Elle valorise sa démarche par une communication de masse.

- **l'intelligence économique** : le territoire est une source d'innovation pour l'entreprise qui cherche à développer sa connaissance des besoins locaux ou à les anticiper.

> Pour cela l'entreprise peut notamment mobiliser en travaillant sur le long terme avec les parties prenantes locales, avec un laboratoire ou un incubateur territorial d'innovation, grâce à la coopération inter-entreprises, en participant à des programmes de recherche, à des études...

- **le territoire est considéré comme un écosystème créatif et productif** : l'entreprise est un moteur de l'action collective tant vis-à-vis des collectivités locales que d'autres entreprises. Elle construit des réseaux d'acteurs en prenant le leadership car cette logique économique est le fruit d'une vision fondatrice de l'entreprise.

> Pour cela l'entreprise peut notamment mobiliser en coopérant avec les collectivités locales pour faire connaître leurs projets, avec d'autres entreprises, en s'impliquant dans l'éducation/la formation, l'achat local, l'aménagement du territoire...



## POINT DE VUE DE L'EXPERT

### L'ancrage territorial des entreprises : comment ? pourquoi ?

*Pierre BARET, Directeur Scientifique de l'IRSI,  
Professeur Associé Groupe Sup de Co La Rochelle, Chercheur au CEREGE (EA 1722)*

**L'ancrage territorial des entreprises est un sujet complexe, mais un enjeu majeur tant pour les entreprises que pour les territoires.**

C'est un sujet complexe car difficile à appréhender (qu'est-ce que le territoire d'une entreprise ? en quoi consiste une politique d'ancrage local ? comment en évaluer les retombées ?).

Mais c'est un enjeu majeur, tant pour les organisations (qui vont bénéficier des externalités positives générées par le territoire, de ses actifs spécifiques - source d'avantages concurrentiels -, d'une réduction des coûts de transaction, d'un renforcement de leur légitimité...) que pour les territoires qui, symétriquement, vont bénéficier des externalités positives générées par les entreprises (création d'emplois directs et indirects, développement des compétences, dispositifs de formation, réseaux professionnels...).

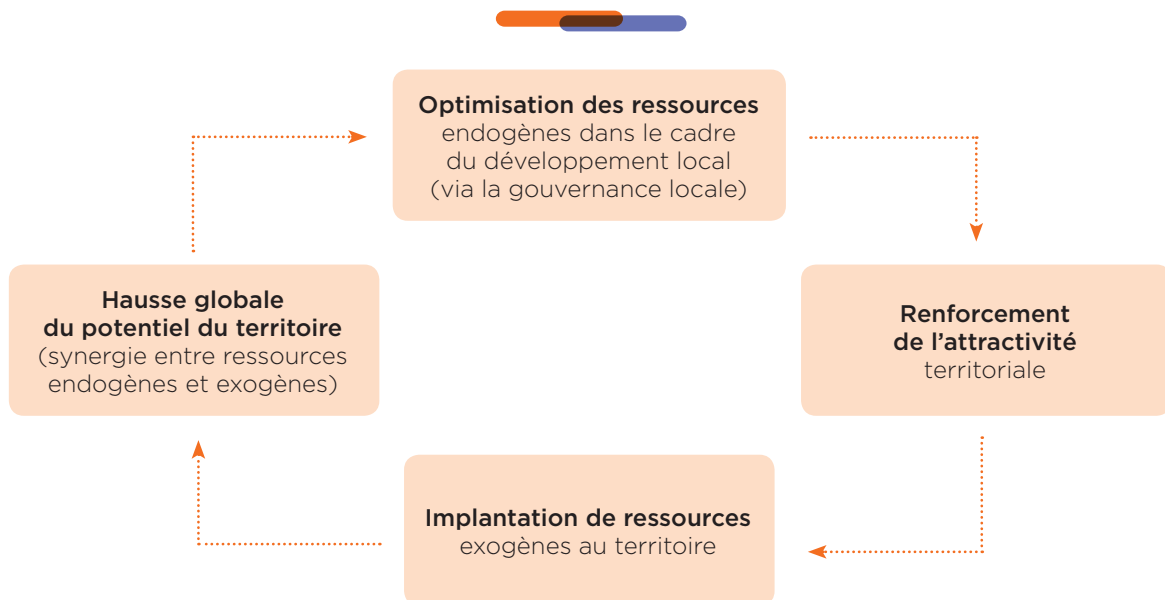
S'amorce, alors, un cercle vertueux où l'entreprise renforce les potentialités et l'attractivité du territoire (en attirant des ressources exogènes qui viennent compléter les ressources endogènes) qui en retour va offrir d'autant plus d'opportunités aux entreprises.

Les acceptions et conceptions possibles du territoire de l'entreprise sont multiples. Mais depuis Marshall, les travaux sur le sujet s'accordent pour le concevoir comme une co-construction complexe, dotée d'un système social, fruit de l'évolution des activités de production et de relation inter-entreprises, de comportement et de stratégies d'institutions, d'un environnement de services, d'un cadre de vie, etc. Il est composé de ressources humaines, économiques, techniques et technologiques, environnementales, ainsi que de la qualité des relations perçues entre les acteurs du territoire. Au-delà des ressources et actifs génériques qu'il contient, son intérêt pour les firmes tient de ses ressources et actifs spécifiques qui, n'étant pas transposables en d'autres lieux, confèrent aux entreprises locales de potentiels avantages concurrentiels. Ainsi, les relations d'une organisation à son territoire participent pleinement d'une démarche responsable.

...



## LE CERCLE VERTUEUX ENTRE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE RÉSULTANT DE LA SYNERGIE RESSOURCES ENDOGÈNES-RESSOURCES EXOGÈNES



D'ailleurs, l'ISO 26000, qui constitue un des référentiels le plus abouti en matière de mise en œuvre de la RSE, en a fait une question centrale à part entière, intitulée « Communautés et développement local ». Cette dernière se décompose en sept domaines d'actions (1. Implication auprès des communautés ; 2. Éducation et culture ; 3. Création d'emplois et développement des compétences ; 4. Développement des technologies et accès à la technologie ; 5. Création de richesses et de revenus ; 6. Santé ; 7. Investissement dans la société). Ceci illustre la diversité des plans d'action qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour nourrir sa politique d'ancrage territorial. D'ailleurs les grandes catégories de bonnes pratiques déployées par les firmes correspondent bien à ces objectifs : création d'emploi, développement des compétences, soutien aux associations locales, dialogue avec les parties prenantes, écologie industrielle et réduction des pollutions.

On comprend, alors, que l'ISO 26000 définisse l'ancrage territorial comme « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et résoudre les problèmes, favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté. » Notons que, selon la manière dont est mené ce travail de proximité (soit ce sont les entreprises, soit ce sont les collectivités locales qui prennent l'initiative, soit il y a un certain équilibre) la gouvernance du territoire en sera modifiée et qualifiée de privée, publique ou mixte.

**Au final, la démarche responsable d'ancrage territorial revêt trois grands intérêts pour les firmes :**

- **une réduction des coûts de transactions** du fait d'une meilleure connaissance des acteurs du territoire (facilite l'accès à l'information et améliore les relations et réduit les risques de comportements opportunistes) ;
- **une activation et un renforcement des ressources spécifiques** (qui ne sont pas utilisables sans engendrer des coûts supplémentaires pour les entreprises non ancrées dans le territoire) ;
- **un renforcement de la légitimité auprès des parties prenantes locales** (qui provient d'une implantation durable et de la participation au développement du territoire).



## 5<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT

### L'ancrage local développe la capacité d'innovation des entreprises

Pour la quasi-totalité des entreprises étudiées, le **développement de la capacité d'innovation** est cité comme le premier bénéfice de la politique d'ancrage local.

## 6<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT

### Une boucle vertueuse se forme : plus les entreprises développent leurs actions en faveur de l'ancrage local, plus elles développent leur capacité à répondre à leurs marchés

Elles deviennent aussi davantage coproductrices de ressources locales qui profitent à tous. **Ces entreprises sont dans un rapport gagnant-gagnant avec les territoires** en développant de nouvelles ressources

qui bénéficient aussi aux territoires, notamment par la pollinisation des savoirs, la création d'emplois, le développement de nouveaux réseaux d'acteurs, le soutien aux filières locales :

- **nouvelles ressources matérielles pour l'entreprise** : viviers de compétences, filières locales d'approvisionnement, aménagement du territoire (par exemple : créer une formation avec un établissement d'enseignement supérieur et recruter huit à dix jeunes par an ou co-construire une charte qualité avec une filière agricole) ;
- **nouvelles ressources « immatérielles » pour l'entreprise** : connaissance du tissu local, confiance des collectivités locales et plus largement des parties prenantes, coopération inter-entreprises et collectivités locales (par exemple : faire du mécénat de compétences, soutenir des projets de l'ESS ou être à l'origine de la création d'un pôle de compétitivité).

# Quelles difficultés et freins rencontrés par les entreprises ?

**Les entreprises rencontrent également des difficultés et des freins, bien souvent internes, lorsqu'elles mettent en place une politique d'ancrage local.**

**Les trois principaux freins identifiés sont :**

- **la mobilisation en interne** : comment faire adhérer les salariés et les mobiliser ? ;
- **la difficulté à dupliquer le modèle d'ancrage local**, notamment parce que chaque territoire a ses spécificités ;
- **le manque de reconnaissance** (difficultés à communiquer et à créer de la préférence locale auprès des clients, approche par les coûts des acheteurs, pas de rémunération des actions sociétales à leur juste valeur, absence de différenciation).

**Ceux-ci sont liés à plusieurs difficultés :**

Tout d'abord, au même titre qu'une démarche plus large de RSE, certaines actions représentent des investissements à amortir sur le long terme ou des coûts supplémentaires pour relocaliser des achats ou des activités au niveau local.

La traduction et la quantification de l'ancrage local en bénéfices d'image/notoriété étant complexe, cela conduit parfois à un manque de reconnaissance des parties prenantes. En effet, ce capital immatériel n'est pas simple à calculer même si plusieurs outils ont été développés pour le traduire en termes monétaires (voir partie 3 « Comment aller plus loin dans ces démarches d'ancrage local ? » p.60 ).

De même, il reste difficile d'évaluer sur un plan quantitatif les apports des activités de l'entreprise au développement du territoire. Cela ne permet donc pas à l'entreprise d'avoir une vision complète lui permettant de positionner sa contribution par rapport au développement global du territoire. Les entreprises de conseil, avec des outils sur la création d'emploi par exemple peuvent apporter cette vision globale du développement du territoire grâce à des bases de données macroéconomiques.

De plus, les initiatives d'ancrage local des filiales régionales des grandes entreprises foisonnent souvent et il n'est pas aisé pour les holdings de faire remonter ces informations du terrain puis de les structurer en une démarche d'ancrage cohérente. Les champs de

l'ancrage local sont, en effet, multiples et vastes, ce qui ne facilite pas une structuration claire et simple. Il y a souvent peu de formalisation des démarches d'ancrage local, sujet souvent inclus ou relié à un plan global RSE au niveau du siège ou à une réflexion globale sur l'ISO 26000.

Par ailleurs, **le contact entre les entreprises et les collectivités/pouvoirs publics n'est pas toujours fluide et facilitateur de l'ancrage local :**

- **le « millefeuille administratif » ne permet pas de donner aux entreprises une vision claire des interlocuteurs à rencontrer.** Une simplification de la gouvernance des territoires permettrait de mettre davantage en cohérence les actions des entreprises et des collectivités. Du côté des collectivités, les mêmes difficultés sont présentes avec notam-

ment l'imbrication des échelles (notamment au niveau mondial) de l'entreprise et l'identification de démarches et projets d'entreprise complexes, ce qui ne facilite pas la coopération ;

- **entreprises et collectivités vivent dans des temporalités différentes**, et leurs relations pâtissent souvent d'une absence de langage commun ;
- **certaines réglementations**, et notamment les clauses d'attribution des marchés publics aux entreprises locales, **ne facilitent pas le développement d'activités locales en lien avec les achats publics.**

Enfin, l'ancrage local est insuffisamment valorisé du fait d'une absence quasi-généralisée d'outils et d'indicateurs d'évaluation. La communication reste souvent « confidentielle. »

## Quelles solutions pour lever les freins liés à l'ancrage local ?

### Du dialogue parties prenantes au dialogue territorial

La notion d'ancrage local est intimement liée aux relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. En effet, si celle-ci engage un dialogue avec les individus ou groupes d'individus qui ont un impact sur ses activités et/ou qui peuvent être affectés par elle, elle pourra accentuer les effets positifs de sa démarche d'ancrage local.



#### POINT DE VUE DE L'EXPERT

##### Le dialogue parties prenantes

Laurie AYOUAZ,  
Responsable Territoires Durables, Comité 21

**Pour assurer une meilleure acceptabilité de ses activités, une entreprise a tout intérêt à développer un dialogue constructif avec ses parties prenantes<sup>4</sup>.**

S'il est acquis<sup>5</sup> que l'ancrage territorial des activités d'une entreprise est une composante essentielle d'une démarche RSE, c'est parce qu'il constitue indéniablement un facteur de réussite et d'émulation de ces stratégies de développement durable. Pour autant, cet ancrage ne se décrète pas. Il exige des entreprises un investissement pérenne, motivé par une vision sociétale de leur relation au territoire.

Et c'est bien là l'intérêt des dynamiques multi-acteurs et du dialogue avec ses parties prenantes : une entreprise, (quelle que soit sa taille !) ne peut être en capacité d'identifier la totalité des enjeux de son territoire, c'est pourquoi il est aujourd'hui nécessaire qu'elle s'attache à construire une méthodologie de

4. Comité 21, Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec ses parties prenantes, janvier 2015  
5. Comité 21, Fiche repère Comment réussir l'ancrage local de son entreprise, 2010

dialogue, pleinement intégrée à sa stratégie. **Dialoguer avec les parties prenantes du territoire constitue certainement la seule façon de garantir la création de valeur partagée sur le long terme.** Plus encore, ce réflexe de dialogue permet d'identifier bien plus facilement les acteurs de son écosystème et donc d'être en capacité de s'associer à certaines initiatives, d'en imaginer d'autres, pour améliorer sa propre démarche.

Le dialogue local devient alors un formidable levier d'intelligence collective, mais surtout de pérennité et de légitimité. Rencontrer d'autres entreprises locales, échanger avec les besoins des acteurs publics, s'intéresser aux attentes des citoyens et consommateurs du territoire sont autant de possibilités d'intégrer l'activité de l'entreprise dans une logique d'ancrage, tout en s'offrant la possibilité de l'orienter en fonction des réalités conjoncturelles et contextuelles, afin d'en assurer stabilité et longévité.

**Créer une « communauté territoriale de développement durable » servira indéniablement à ancrer de manière pérenne l'activité des entreprises.**

Force est de constater que les sujets de la RSE et du développement durable sont particulièrement pertinents pour fédérer les acteurs, surtout lorsqu'ils sont abordés à l'aune d'un territoire, de son histoire et de ses caractéristiques. Ce sont ces caractéristiques qu'il faut cultiver, promouvoir, pour développer un langage et une culture communs de la RSE, propre à chaque territoire. Ainsi, chaque acteur local pourra s'y reconnaître et co-construire un territoire durable.

Si certaines entreprises, notamment les plus petites, ont encore du mal à s'appropriier les sujets de la RSE, le rôle des collectivités et des acteurs territoriaux est crucial pour les aider à s'emparer du sujet. **Le dialogue ne doit pas nécessairement être à l'initiative de l'entreprise !** Surtout, et c'est évidemment l'intérêt des dynamiques multi-acteurs, les collectivités doivent pouvoir aider les entreprises à identifier ce qu'elles font déjà en termes de RSE, et cela passe certainement par des structures et **réseaux d'accompagnement qui se sont constitués sur le territoire et qui sont en capacité de favoriser et de faciliter le dialogue territorial.**

Créer une « communauté territoriale de développement durable » servira indéniablement à ancrer de manière pérenne l'activité des entreprises. Elles se sentent alors investies d'un rôle qui dépasse les seuls objectifs économiques de leur activité, et réalisent qu'elles participent à une dynamique au service de l'intérêt général, développant ainsi leur engagement sociétal. De nombreux partenariats territoriaux restent à inventer, pour innover, renforcer l'attractivité et la résilience de nos modèles.

Une étude réalisée en 2016 par le Comité 21<sup>6</sup> s'est penchée sur les dynamiques locales de soutien à la RSE. Les actions territoriales recensées servent plusieurs objectifs : évidemment, celui de faire monter en puissance la RSE dans les entreprises locales. Mais également la volonté croissante de préserver le territoire et son tissu, dès lors que les activités des entreprises ont un impact, positif et/ou négatif, sur celui-ci. Les entretiens menés pour cette étude ont permis de révéler que les entreprises les plus ancrées dans leur territoire sont celles qui ont une forte culture du dialogue et du partenariat local et qui ont développé leur propre vision de la RSE, directement rattachée à leur activité et à leur territoire.

## Les facilitateurs de l'ancrage local des entreprises

**Les facilitateurs du renforcement de l'ancrage local les plus cités par les entreprises interrogées sont :**

- **les entreprises voisines** pour la création de synergies diverses (achats groupés, recherche, mise en commun d'équipements...) ;
- **les acteurs internes** (personnel, managers, dirigeants/ comité de direction) qui viennent renforcer et formaliser l'ancrage local de l'entreprise ;

- **les associations** qui animent une partie de la vie du territoire et complètent l'action des collectivités et des entreprises ;
- **les collectivités territoriales** avec le portage de politiques, d'engagements, de projets d'aménagement territorial, de formation...

Les entreprises cherchent souvent plus d'implication et de reconnaissance de la part de ces parties prenantes (surtout de la part des élus et des salariés).

6. Comité 21 et Commissariat général au développement durable, *Les initiatives territoriales des acteurs publics en faveur de la RSE*, octobre 2016

## Focus sur les collectivités, actrices clés de l'ancrage local des entreprises

**Les facilitateurs du renforcement de l'ancrage local les plus cités<sup>7</sup> par les entreprises interrogées sont :**

- **les entreprises voisines** pour la création de synergies diverses (achats groupés, recherche, mise en commun d'équipements...) ;
- **les acteurs internes** (personnel, managers, dirigeants/ comité de direction) qui viennent renforcer et formaliser l'ancrage local de l'entreprise ;
- **les associations** qui animent une partie de la vie du territoire et complètent l'action des collectivités et des entreprises ;
- **les collectivités territoriales** avec le portage de politiques, d'engagements, de projets d'aménagement territorial, de formation...

Les entreprises cherchent souvent plus d'implication et de reconnaissance de la part de ces parties prenantes (surtout de la part des élus et des salariés).

**Les collectivités sont les acteurs qui ont un challenge global plus macroéconomique. Elles peuvent activer plusieurs leviers pour accompagner l'ancrage local des entreprises à travers :**

- **l'identification, l'animation et la valorisation** des ressources territoriales (formations, compétences, ressources, emplois, zones d'activités...) dans le cadre d'un projet territorial cohérent ;

- **l'exemplarité** : par ses actions en interne et la commande publique, les collectivités peuvent être elles-mêmes source d'activités pour les entreprises présentes sur le territoire ;

- **l'intelligence collective** en favorisant la mise en réseau et les synergies entre les acteurs socio-économiques : entreprises, collectivités, associations, habitants...

- **la consultation des entreprises** (et autres parties prenantes) dans la conception des stratégies territoriales. Ainsi, s'il y a une bonne gouvernance mixte (collaboration entre collectivités locales et entreprises privées), cela peut générer une dynamique territoriale où l'entreprise contribue à améliorer les externalités positives du territoire et, in fine, à renforcer son attractivité<sup>8</sup>;

- **l'accompagnement à l'implantation ou au développement de l'entreprise** : communication, appels à projet, financements avec éco-conditionnalité... (pas uniquement des propositions d'aides financières) ;

- **la mise en place de dispositifs de « reconnaissance » de la contribution des entreprises engagées** pour les parties prenantes locales.

Pour atteindre ce challenge macroéconomique, les collectivités peuvent jouer le rôle du « chef d'orchestre » du territoire.



### POINT DE VUE DE L'EXPERT

#### Collectivités, catalyseurs de dynamiques territoriales ?

*Philippe SENNA,*

*Adjoint au Chef de bureau des Territoires, Commissariat général au développement durable,  
ministère de la Transition écologique et solidaire*

Si la question du développement économique est souvent abordée par les collectivités sous l'angle - traditionnel - du renforcement de l'attractivité de leur territoire, par la valorisation de leur patrimoine, la mise à disposition d'équipements ou de zones d'activité... ; la crise de 2008, la réforme territoriale et la question climatique ont pu faire évoluer la manière d'appréhender le développement local économique d'aujourd'hui et de demain.

Économie sociale et solidaire, précarité énergétique, économie circulaire, transitions écologique et énergétique, tiers lieu, green tech, développement du numérique, ville intelligente et systèmes alimentaires territorialisés durables sont autant de thèmes qui invitent à adapter voire à repenser l'économie territoriale.

...

7. Étude ORÉE sur l'Ancrage Local, 2015

8. Pierre Baret, Professeur Associé, Directeur Scientifique de l'IRSI, ESC La Rochelle

### **Une forme de solidarité économique territoriale peut alors émerger dans le cadre de ces projets de territoire**

Une majorité de ces items, dans le cadre des projets territoriaux de développement durable des collectivités, participent de l'ancrage territorial des entreprises. Ils sont souvent peu traités dans leur plan d'action par manque d'acteurs économiques présents dans les groupes de travail multi-acteurs et par des difficultés inhérentes aux réalités et contextes des sphères publiques et privées à s'appréhender mutuellement.

Depuis 1992, les projets territoriaux de développement durable, les Agendas 21 locaux ou les Agendas locaux 2030 ont sensiblement changé de périmètre et de nature. De projets exclusivement portés par la collectivité territoriale en interne, ils sont devenus des projets de territoire, à la fois plus participatifs (donc mieux partagés), et surtout multi-acteurs.

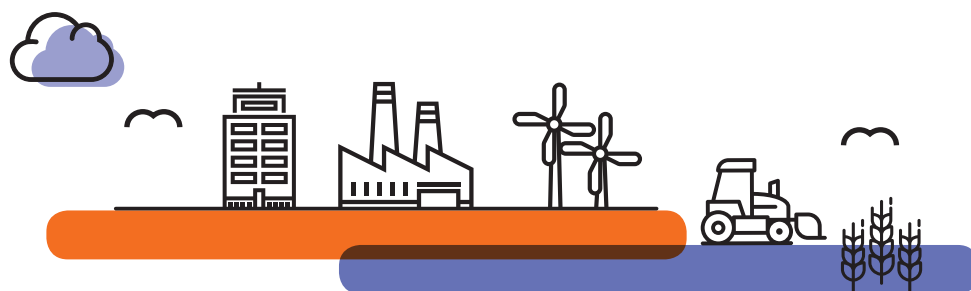
Cette co-élaboration et la recherche d'une vision partagée du territoire à moyen ou long terme devraient conduire à des rôles renforcés des acteurs économiques, mettant mieux en adéquation la vie de leur entreprise avec le tissu économique existant dans un contexte territorial cohérent. Une forme de solidarité économique territoriale peut alors émerger dans le cadre de ces projets de territoire et permettre ainsi de conforter le tissu économique existant, de préparer plus sereinement les adaptations et reconversions de certaines entreprises ; bref, de favoriser les synergies entre acteurs pour mieux anticiper le territoire de demain.

**Pour aboutir à ces projets territoriaux de développement durables plus « synergiques », les collectivités peuvent agir, de manière participative, en identifiant et en mobilisant le tissu économique en s'appuyant, notamment, sur les entreprises engagées dans une démarche de développement durable.**

Pour illustrer ce propos, dans les projets de territoire qui visent un développement durable territorial (Agenda 21, Agenda 2030...), l'une des premières actions apparues et soutenues en matière économique tourne autour de la gestion durable des ressources, de l'alimentation et des systèmes alimentaires territorialisés durables : maintien des terres agricoles jusqu'à l'achat, soutien à la mise en œuvre d'une production agricole durable, distribution de proximité, insertion par l'emploi, mise en place d'une régie municipale agricole, valorisation de production patrimoniale locale, mise en énergies renouvelables des unités de production et de transformation, ateliers de découverte du goût avec les cantines des écoles, collèges et lycées, mise à disposition de bâtiments publics pour faciliter le développement d'activités etc.

**Ainsi, 72 % des collectivités disent avoir réalisé des actions collaboratives avec le monde de l'entreprise<sup>9</sup>.** Dans le même temps, les collectivités interviewées dans nos études reconnaissent qu'il leur est difficile de développer une bonne connaissance (exhaustivité / à jour) de leur tissu économique local.

Afin de prendre la mesure de leurs enjeux et dresser un plan d'action pour re-territorialiser leur territoire, les collectivités peuvent s'appuyer sur certains outils, comme l'a fait le Grand Besançon.



9. « Collectivités, que faites-vous avec les entreprises de votre territoire en faveur du Développement Durable ? », Étude de 2015 réalisée par le Comité 21 et Proximité : <http://www.comite21.org/docs/docs-contacts/2015/rapport-4-comite21.pdf>

**« Collectivités, catalyseurs de dynamiques territoriales ? »**

Florent LEVAVASSEUR,  
Manager, Économies Locales Durables, Utopies



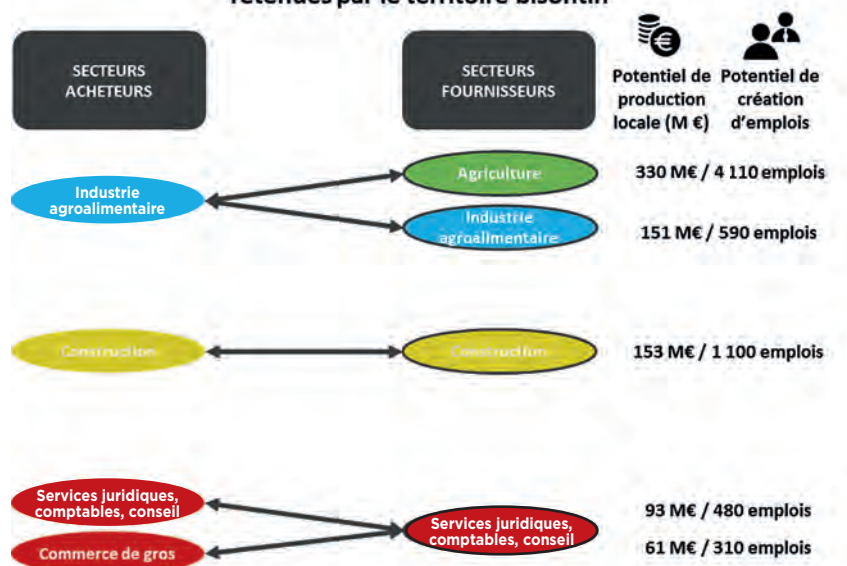
Dans le contexte de la refonte de sa stratégie de développement économique, et de la montée en puissance du pôle métropolitain Centre Franche-Comté, le Grand Besançon a fait de la diversification des moteurs de développement de l'économie bisontine un enjeu stratégique, en misant davantage sur les échanges internes au territoire (relocalisation). Pour nourrir sa réflexion, il a souhaité disposer de nouveaux éclairages permettant d'identifier de nouveaux gisements d'activités et d'emploi découlant de la demande locale.

Pour ce faire, le Grand Besançon a confié en 2015 une mission d'étude au cabinet Utopies afin de mettre en évidence :

- **les effets d'entraînement à l'œuvre** (effets multiplicateurs sur l'activité et l'emploi local généré par chaque secteur d'activité) ;
- **les importations de l'économie bisontine** (biens et services provenant du reste de la France ou de l'étranger) ;
- **les opportunités de relocalisation** des échanges au sein du territoire.

L'étude a mobilisé l'outil LOCALSHIFT® développé par Utopies. Reposant sur un principe d'analyse entrées-sorties territorialisé, **cet outil a permis de simuler le fonctionnement de l'économie bisontine en distinguant 378 secteurs d'activités, les administrations publiques et les ménages.**

L'analyse a notamment montré que les importations bisontines s'élevaient à près de 11 millions d'euros et représentaient près de 60 000 emplois : relocaliser 1 % des importations permettrait ainsi de générer 10 millions d'euros de production et 600 emplois supplémentaires au sein de l'économie bisontine. L'étude a également permis au Grand Besançon et à ses partenaires de prioriser trois grandes familles de « nœuds d'échange » sur lesquelles il souhaitait intervenir en priorité : agriculture-agroalimentaire, construction, services aux entreprises. Le travail a permis d'aboutir à un projet de feuille de route articulée autour de deux axes - animation du tissu économique local ; achat public local - qui a été ensuite débattue au sein du pôle métropolitain Centre Franche-Comté.

**Principales opportunités de relocalisation  
retenues par le territoire bisontin**





## POINT DE VUE DE L'EXPERT

### Comment l'Agenda 2030 va-t-il « remodeler » les liens entre les entreprises et les collectivités ?

*Philippe SENNA,*

*Adjoint au Chef de bureau des Territoires, Commissariat général au développement durable, ministère de la Transition écologique et solidaire*

Quels que soient les acteurs engagés dans une démarche, un processus, une dynamique de développement durable, leur adhésion et leur participation à l'émergence d'un autre modèle de développement n'est pas pour autant perçu clairement. Ces engagements sont de différentes natures relatifs : à la conviction environnementale, à la nécessité d'acquiescer une nouvelle image pour maintenir ou gagner des parts de marché, à l'adhésion à un mouvement de transformation du monde, au renouveau de l'implication citoyenne, à la conduite d'une transition particulière, à la coproduction, l'expérimentation et la mise en œuvre d'actions, de projets ou de programmes plus durables, à la facilitation d'une forme de coresponsabilité territoriale... L'adoption par 193 pays de l'Agenda 2030 à l'ONU en septembre 2015, repose la question du sens que l'on glisse derrière le concept de développement durable. Cet Agenda 2030, fruit de longues négociations entre pays du Nord et du Sud, définit pour la première fois des objectifs prioritaires universels à atteindre pour 2030. Les objectifs du Millénaire relatifs au développement et ceux, sur le développement durable, issus des textes de Rio se rejoignent et offrent, ainsi, les défis communs à relever par l'ensemble des nations.

### **L'Agenda 2030 est donc l'opportunité de développer de nouveaux modes d'intervention collectifs.**

Première étape de l'Agenda pour le XXI<sup>ème</sup> siècle, l'Agenda 2030 précise, ainsi, les objectifs et cibles prioritaires pour engager la transformation du modèle développement actuel et réduire notamment son empreinte écologique et humaine. Cet Agenda 2030 considère l'ensemble des parties prenantes locales, entrepreneuriales, syndicales, citoyennes, administratives... comme étant liées dans la réussite de sa mise en œuvre. Adopté par les États, ce sont pourtant toutes les composantes des nations qui sont invitées à poursuivre et contribuer aux 17 Objectifs. La « Communauté de l'Agenda 2030 » va d'année en année questionner les entreprises, les collectivités territoriales, les associations... sur leurs capacités à partager, co-élaborer, participer, mettre en œuvre des actions et des projets dans le sens d'une contribution à ce grand dessein.

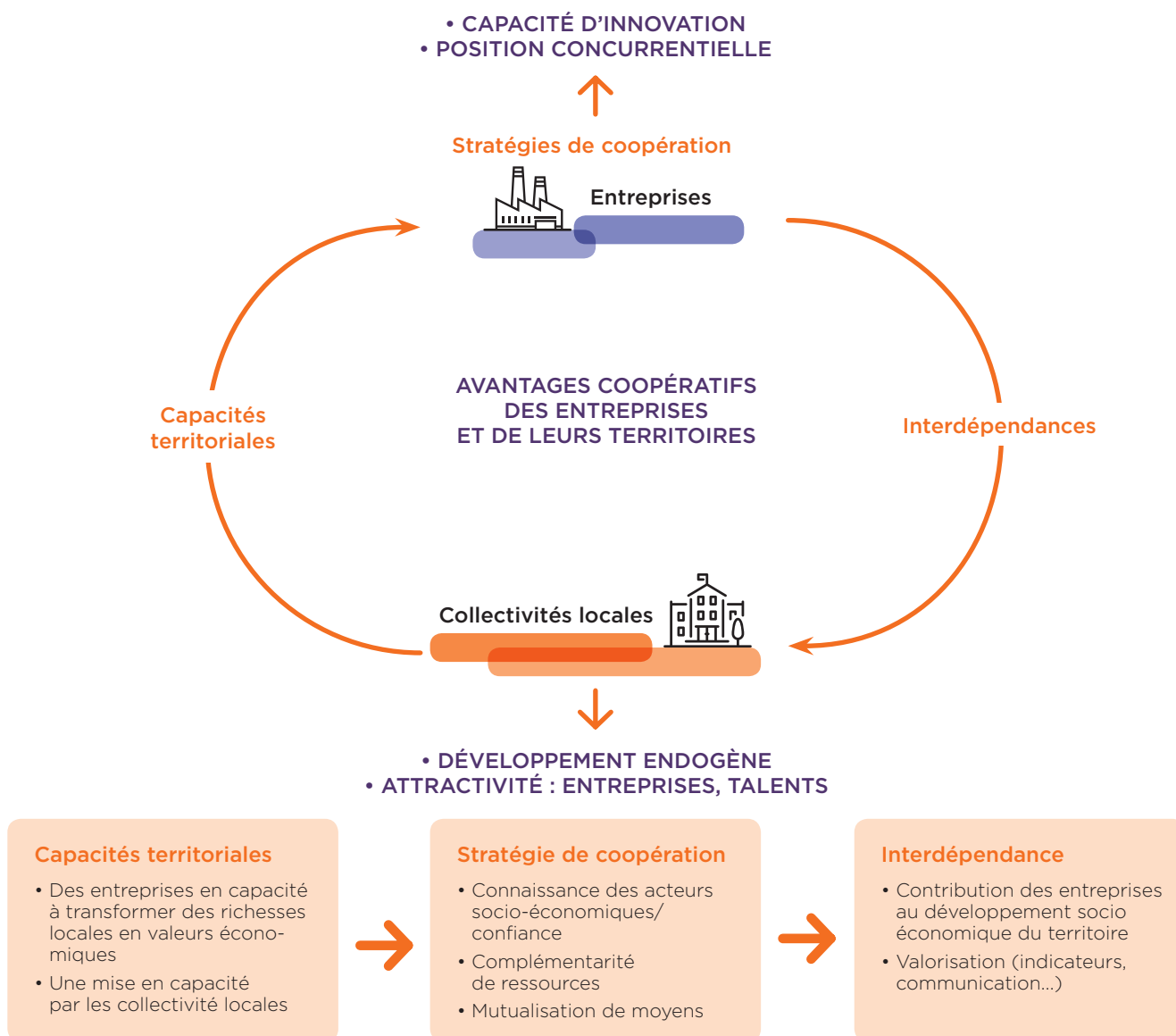
La lecture globale induite par les 17 objectifs prioritaires, invite les parties prenantes locales, le tissu économique et les citoyens à reformuler et redéfinir, au regard de leurs enjeux propres, les actions et les projets qu'ils mettront en œuvre. L'Agenda 2030 est donc l'opportunité de développer de nouveaux modes d'intervention collectifs, comme la formation de « coalition » pour traiter d'un sujet ou relever un défi particulier. La difficulté est bien de saisir et de rendre opérationnelle la réponse aux 17 Objectifs et leurs interrelations avec les enjeux propres des différents acteurs locaux. Face à cette complexité, certaines parties prenantes, qui ont déjà enclenché une dynamique ou une démarche de développement durable avant septembre 2015, pourront inspirer et offrir un éventail des possibles pour élaborer et adopter une vision globale et intégrée, nécessaire pour contribuer aux 17 Objectifs.

La transformation du modèle de développement économique actuel s'accompagne d'interrogations sur les principes fondateurs et les modes de régulation à conserver. C'est bien par la mise en mouvement des territoires, de leur tissu économique et de leurs habitants vers le développement durable, en contribuant naturellement à l'Agenda 2030, que l'expérimentation de nouvelles formes « d'Économies » (économie circulaire, financement participatif, écologie industrielle territoriale, économie sociale et solidaire, système alimentaire territorialisé durable,...), quelle que soit l'étape du processus de production ou de consommation de biens et de services, permettront de remodeler, avec notamment les acteurs financiers, les synergies territoriales. Dans ce cadre, les 17 Objectifs de développement durable apparaissent comme un facteur facilitant le dialogue renouvelé entre tous les acteurs territoriaux et favorisent l'émergence d'un développement ancré territorialement plus solidaire et responsable.

# Une intelligence des territoires

## C'est une intelligence collective territoriale qu'il s'agit de développer, entre les entreprises et les collectivités.

Cette « intelligence des territoires » pourrait devenir un facteur essentiel de leur attractivité, attractivité dans le respect de la solidarité entre territoires et d'innovation pour les entreprises. Cette interdépendance peut, dans ces conditions, s'autoalimenter et continuer à coproduire des richesses bénéficiant à tous les acteurs du territoire.



Vers l'égalité des territoires ( 2013 ) ; Jean-Christophe DISSART, Benoit LALLAU, France LOUBET



*Bibliographie du point de vue de l'expert*

« L'ancrage territorial des entreprises : comment ? pourquoi ? »

Pierre BARET, Directeur Scientifique de l'IRSI, Professeur Associé Groupe Sup de Co La Rochelle, Chercheur au CEREGE (EA 1722)

BARET P., GAUTIER A., (2013) « Une démarche responsable d'ancrage territorial : quel intérêt pour une entreprise agroalimentaire dans un espace rural ? », 10<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, Brest, 28-29 mars.

ZIMMERMANN, J-B. (1998). « L'entreprise et le territoire, partenaires pour créer et développer. » *Annales des Mines*, Novembre 1998, pages 44 - 48

COURLET, C., PECQUEUR, B. (2013) « L'économie territoriale », PUG.

NEKKA H, DOKOU G.K (2004) « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales. » In: Rousseau M *Management local et réseaux d'entreprises*. Economica, Paris.

COLLETIS G, PECQUEUR B (2004) « Révélation de ressources spécifiques et coordination située ». *Économie et Institutions* 6-7: 51-74.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION (2010) AFNOR NF ISO26000, « Lignes directrices à la responsabilité sociétale. » AFNOR NF.

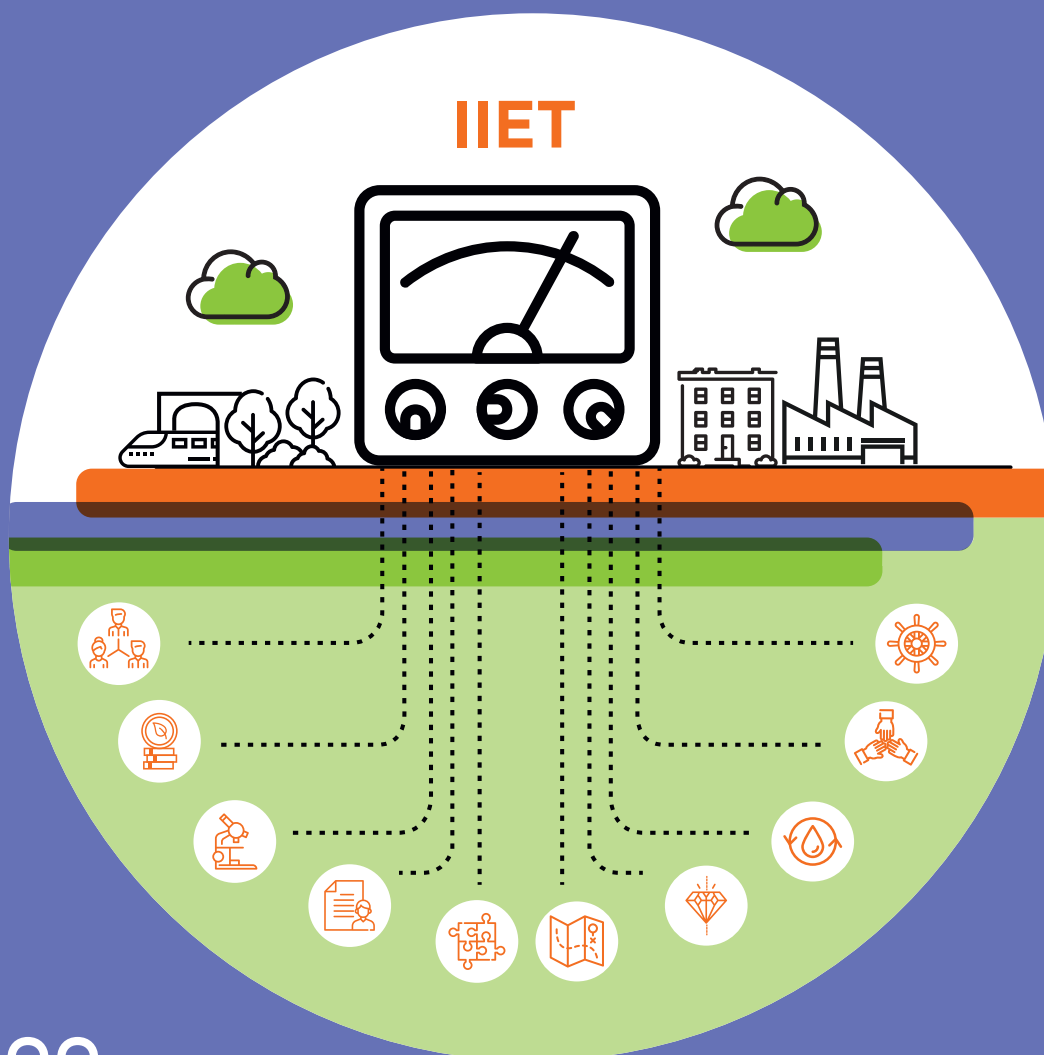
TOURE J.M.F., (2016) « Comment une entreprise contribue au développement de son territoire ? Et comment articuler ancrage local et projets développés par le territoire ? », Mémoire de fin d'étude dirigé par P.Baret.

ZIMMERMANN, J-B. (2005). « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. » *La Revue de l'Ires*, n° 47, p. 21-36.

TINET B., (2016) « L'intérêt de l'ancrage territorial pour l'entreprise », Mémoire de fin d'étude dirigé par P.Baret.

WILLIAMSON, O. (1975), « Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications ». New York: Free Press.

MARCHESNAY, M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales, *Économies et Sociétés* », Série SG, 8-0/1998, 99-117.



02

## L'INDICATEUR D'INTERDÉPENDANCE DES ENTREPRISES AVEC LEUR(S) TERRITOIRE(S) (IIET)

Et retours d'expérience d'entreprises

L'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises avec leur(s) Territoire(s) a pour ambition de fournir aux entreprises, un outil permettant d'évaluer l'avancement d'une démarche d'ancrage local et d'identifier des axes d'amélioration. En effet, une des difficultés rencontrées par les entreprises évoquées dans la première partie est l'absence quasi-généralisée d'outils et d'indicateurs d'évaluation.

**L'indicateur a pour objectifs de caractériser, d'évaluer et de piloter une démarche d'ancrage local d'entreprise,** ainsi que de permettre aux fonctions supports de rendre compte de l'avancement sur ce sujet en interne et en externe. Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

L'IJET a été co-construit puis expérimenté avec des adhérents d'ORÉE en cherchant à simplifier la collecte des données dans les entreprises. Les études préliminaires réalisées par ORÉE ont servi de base à la création de l'IJET.

Quatre axes structurent l'indicateur composite, déclinés en 10 objectifs que doit rechercher la démarche d'ancrage local. Les 10 objectifs, traduits en 34 critères, permettent un pilotage et un suivi de la démarche en interne. Les quatre axes permettent à l'entreprise qui le souhaite, une communication synthétique de la démarche auprès de ses parties prenantes.

La partie 3 de ce livre blanc permettra aux entreprises de trouver de nouvelles pistes pour approfondir certains sujets ou plus globalement leur démarche d'ancrage local.

## Pour qui ?

**C'est un outil facile à comprendre et à utiliser par toute entreprise, quelle que soient sa taille, son secteur d'activité et son niveau de maturité** au regard des démarches d'ancrage local. L'IJET reste un outil générique dans le sens où l'entreprise définit elle-même son territoire pertinent et peut s'adapter à toute configuration de territoire.

Face à certains indicateurs, une entreprise pourra s'estimer peu concernée ou en difficulté pour apporter des réponses précises. Cependant, l'IJET se positionne comme un outil qui contribue à la conduite du changement en permettant un élargissement des sujets de réflexions quotidiens, aidé par des éléments explicatifs et illustratifs présents tout au long de la grille de questionnements. À ce titre, une réflexion sur les données collectées sur les filiales et sur les territoires peut également être menée. Pour plus de praticité, l'IJET peut être rempli au moment de la collecte de données annuelles ou pluriannuelles de l'entreprise.

L'IJET peut être utilisé quelle que soit la maturité de la démarche d'ancrage local de l'entreprise. Si certaines entreprises ne peuvent renseigner que peu de critères, elles pourront en faire une source d'informations et un réservoir d'idées pour construire un nouveau plan d'action.

## Pour quoi ?

L'IJET a permis aux entreprises l'ayant expérimenté de :

- **comparer leurs filiales, territoires, zones, etc.** ;
- **mieux structurer la réflexion en amont,** dès la phase projet ;
- **assurer le pilotage interne, le suivi et l'évaluation de la stratégie RSE et d'ancrage local** ;
- **identifier les bonnes pratiques et actions,** les formaliser et les valoriser ;
- **aider au renseignement** des items sociétaux de l'article 225 ;
- **entamer ou étoffer le dialogue intra-services / intra-directions** en montrant l'interdépendance avec le territoire ou d'argumenter pour un projet local ;
- **donner des éléments concrets** pour mesurer et améliorer son interdépendance.

**Les points positifs soulignés par les entreprises sont une prise en main facile et l'ergonomie de l'outil.** En effet, celui-ci donne rapidement un aperçu global de l'ancrage local de l'entreprise.

**« L'IJET est un excellent outil d'auto-évaluation, simple d'utilisation. Pour une entreprise par nature fortement ancrée dans les territoires comme CNR, le fait de disposer d'éléments concrets pour attester de cet ancrage est précieux. »**

*Valentine LASSALAS, Conseillère chargée des relations avec le Parlement et les Institutions de l'UE, Présidence, Compagnie Nationale du Rhône (CNR).*

**L'IJET n'a pas vocation à être certifié par un tiers extérieur ; il a été conçu initialement pour faire un bilan, piloter ces démarches, motiver l'interne et le cas échéant valoriser l'ancrage local dans le reporting extra-financier.** La sincérité des renseignements inscrits dans l'IJET n'engage donc que l'entreprise. De plus, l'IJET étant un outil d'auto-évaluation, il n'a pas non plus pour objectif de comparer les entreprises entre elles.

# Comment ?

## Définition du périmètre de l'auto-évaluation de l'IJET

Avant de renseigner l'IJET, l'entreprise doit définir **le périmètre géographique** qu'elle juge pertinent (feuillet **Accueil** dans l'outil Excel). Pour cela, elle peut se poser les questions suivantes :

Déterminez votre territoire d'analyse pour l'auto-évaluation ! Il peut être déterminé en se posant la question suivante :

Sur quel territoire votre entreprise se situe et co-agit avec ses parties prenantes pour créer de la valeur ajoutée ?

- territoire dans lequel sont implantées vos unités opérationnelles (focus production bien et service, focus opérationnel)
- territoire dans lequel habitent vos employés (focus emplois / main d'œuvre)
- territoire dans lequel vous vendez vos produits (focus clients)
- territoire dans lequel vous achetez vos matières premières (focus approvisionnement)
- territoire dans lequel vous développez un vivier de compétences adapté (focus vivier de compétences)
- territoire dans lequel vous développez des symbioses industrielles et territoriales (focus écologie industrielle et territoriale)
- territoire dans lequel vous contribuez à des projets d'aménagement (focus aménagement du territoire)
- territoire dans lequel vous contribuez à des projets de préservation / restauration des ressources naturelles locales
- autre territoire, en fonction d'une découpe propre à l'organisation de votre entreprise?

**Le territoire** est un espace d'implantation dans lequel se matérialise un tissu relationnel entre différents acteurs relativement proches géographiquement, parmi lesquels se trouve l'essentiel des parties prenantes identifiées.  
**L'ancrage** se matérialise sur un territoire par la co-action avec les parties prenantes pour créer de la valeur ajoutée commune.

Le renseignement des questions doit se faire en se plaçant du point de vue de l'entreprise entité opérationnelle (filiale, business unit) définie dans le périmètre ci-dessus, et non pas au niveau du Groupe.

Une fois votre territoire défini, complétez cette courte fiche d'identité :

Nom du territoire défini en amont de l'évaluation : c'est en fonction de ce territoire que vous répondrez à l'ensemble des items de l'auto-évaluation	
Date de démarrage de la démarche d'ancrage local	
Coordinateur / Animateur de la démarche d'ancrage local	
Spécificités du territoire (en 3-4 lignes) : urbain/péri-urbain/rural, taille moyenne des entreprises, présence d'une industrie ou d'une filière fortement représentée...	
Parties prenantes sollicitées lors de l'auto-évaluation	

1. Pour commencer, définissez/délimitez le territoire/périmètre étudié

2. Complétez la fiche d'identité de votre démarche

Pour rappel, le territoire est à géométrie variable, propre à l'entreprise et ne fait pas forcément référence à un territoire administratif.

**L'objectif de cette première étape est de déterminer le territoire étudié de l'entreprise pour ensuite y faire**

**référence** dans la réponse aux critères regroupés dans les quatre axes de l'IJET (« Stratégies de d'innovation et de marché », « Ancrage social et économique », « Co-production de ressources communes » et « Gouvernance »).

**Pour définir le territoire, il s'agit de s'interroger sur en quoi le territoire sert à répondre à la stratégie de l'entreprise** (lien avec les axes « Stratégies de d'innovation et de marché » et « Ancrage social et économique » de l'IJET) :

- comment l'entreprise anime-t-elle un réseau professionnel ?
- comment organise-t-elle sa veille et sa recherche ?
- comment développe-t-elle des filières et participe-t-elle au développement des entreprises locales ?
- comment participe-t-elle à la promotion de son territoire ?

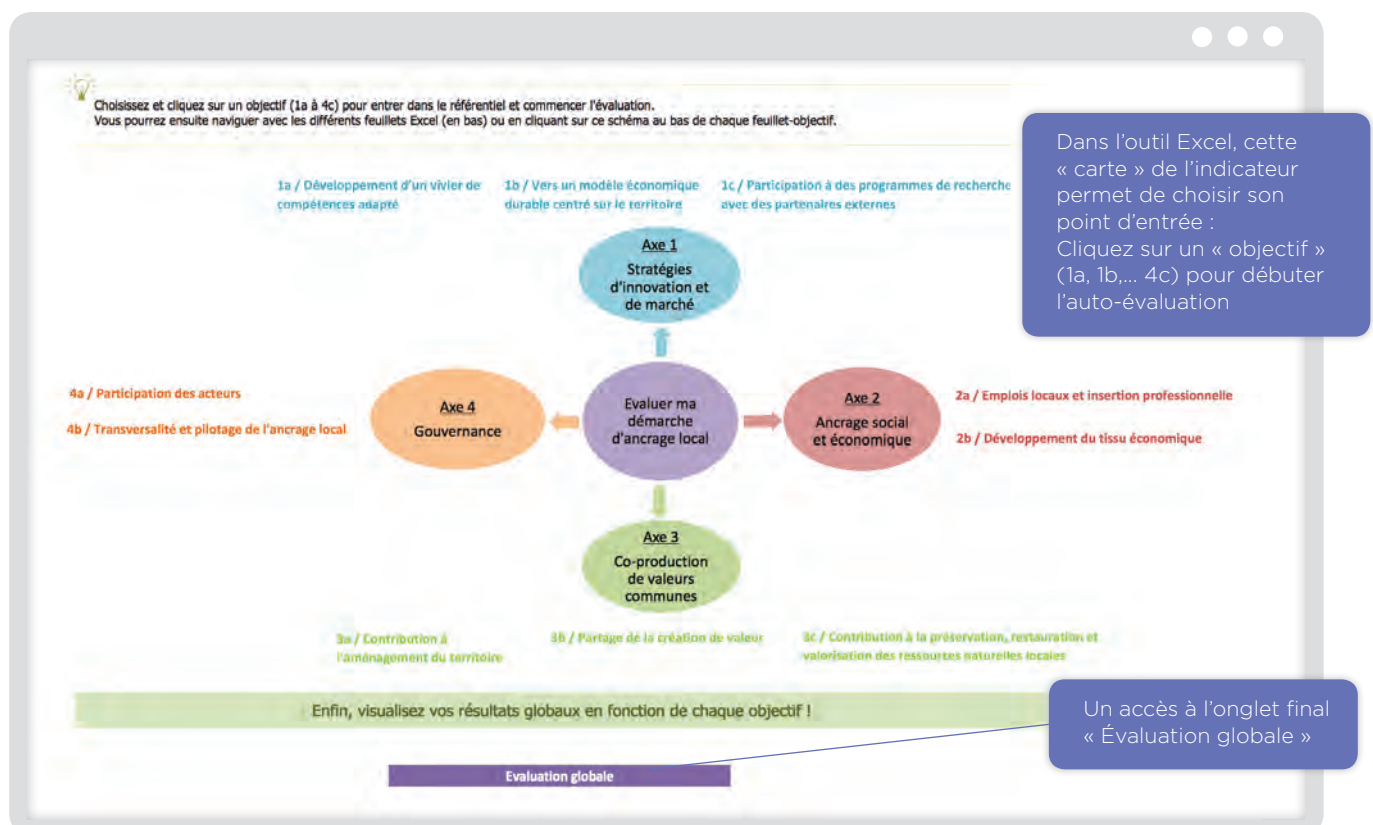
Et en quoi co-agit-elle avec ses parties prenantes pour développer de la valeur globale (lié aux axes « Co-production de ressources communes » et « Gouvernance » de l'IJET) :

- comment participe-t-elle à la gestion des ressources naturelles ?
- comment co-innove-t-elle ?
- comment s'implique-t-elle dans l'économie circulaire, la responsabilité sociale et répond aux enjeux sociétaux ?

**La définition de ce périmètre n'est pas toujours aisée pour les entreprises, notamment pour les multinationales, mais cette réflexion est essentielle pour définir une politique d'ancrage local.** Cet exercice peut être réalisé sur plusieurs territoires distincts. Certaines informations dépendent d'une politique générale de Groupe et peuvent ainsi être utilisées pour plusieurs territoires.

## Réalisation de l'évaluation de sa démarche dans l'outil Excel

**Quatre axes ont été définis** en utilisant les résultats des études basées sur les témoignages d'entreprises, menées en 2014 et 2015, ainsi que les retours terrain des membres du Groupe de Travail :



La grille d'évaluation propose de parcourir dans l'ordre souhaité les objectifs liés aux quatre axes de l'IJET. Chacun d'entre eux est évalué par un certain nombre de critères de moyens et de résultats (entre 1 et 6 critères par objectifs, numérotés de 1 à 34, voir en annexe).

> Exemple pour l'axe 1 « Stratégies d'innovation et de marché »,  
l'objectif : Développement d'un vivier de compétence adapté

**Axe 1**  
Stratégies d'innovation et de marché

**1.1 / Développement d'un vivier de compétences adapté**

**Objectif et intérêt par rapport à l'ancrage local**  
Comment l'entreprise soutient, participe ou crée des formations dans l'objectif mutuellement profitable de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution d'emplois et de compétences sur le territoire.

Sélectionnez votre réponse ici :

1a. Allez-vous au-delà des obligations légales concernant la formation initiale et professionnelle ?	<input type="radio"/>	0,5
1b. Si oui, quelle est la part du chiffre d'affaires hors taxes OU du résultat donné à ces organismes ?	<input type="radio"/>	0,25
1c. Si oui, quelle est la part d'employés ayant accès à la formation ?	<input type="radio"/>	0,25
	<input type="radio"/>	1

**Nota Bene :** lorsque l'entreprise forme des salariés, les compétences disponibles sur le territoire sont démultipliées.

**2. En termes de création de formation professionnelle, quel(s) type(s) d'action(s) l'entreprise met-elle en place ?**

Cochez les cases (X) correspondantes à vos actions (peut être cumulatif)

Aucune formation	<input type="checkbox"/>
Intervention dans des organismes de formation	<input type="checkbox"/>
Des formations maison	<input type="checkbox"/>
Des systèmes de tutorats	<input type="checkbox"/>
Des partenariats avec des organismes de formation	<input type="checkbox"/>
Création de filières de formation professionnelle	<input type="checkbox"/>

**Question 2: pour vous aider dans votre réponse...**

Les formations "maison" sont des formations créées en interne par l'entreprise pour développer les compétences spécifiques ou les métiers qui sont peu enseignés et dont elle a besoin.  
Des systèmes de tutorat permettent aux salariés de l'entreprise de devenir tuteur. En étant tuteur, le salarié volontaire est désigné par l'employeur et encadre l'apprenant (en contrat ou période de professionnalisation) et facilite la mise en œuvre des actions prévues en transmettant les savoir-faire de l'entreprise.  
Les partenariats avec les organismes de formation concernent les écoles, universités, organismes d'insertion professionnelle, etc.  
Il arrive que la création de filières de formation professionnelle soit résumée sous le terme de "pollinisation".

**Commentaires :**

**Votre évaluation pour l'objectif ...**

Votre résultat :  0

0 1

Chaque critère se voit attribuer une note sur douze points et une moyenne pondérée est calculée pour chaque objectif, puis convertie en une note de D à A (A traduisant l'atteinte de l'objectif).

Les indicateurs et cotations étant protégées, il n'est pas possible de modifier, de supprimer ou d'ajouter des indicateurs. Les encarts « Commentaires » sur chaque feuillet vous permettront de mieux caractériser vos particularités, justifier certaines réponses et ainsi structurer votre réflexion et vos perspectives spécifiques à votre démarche. Ainsi, si vous ne pouvez pas répondre à une question, celle-ci influencera tout de même votre auto-évaluation afin de vous permettre de creuser la réponse.



# Les quatre axes qui architecturent l'IJET

## AXE 1

### Stratégies d'innovation et de marché

Pour innover et se différencier, l'entreprise développe ses compétences et sa capacité de R&D et adapte son modèle aux ressources et besoins du territoire



#### 1A | DÉVELOPPEMENT D'UN VIVIER DE COMPÉTENCES ADAPTÉ

Comment l'entreprise soutient, participe ou crée des formations dans l'objectif mutuellement profitable de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution d'emplois et de compétences sur le territoire.



#### RETOUR D'EXPÉRIENCE > LA CRÉATION DE FORMATION PROFESSIONNELLE (QUESTION 2 DE L'IJET)

##### **Le groupe RATP affirme sa responsabilité sociale et sociétale sur ses territoires en cultivant les valeurs de performance et de différenciation**

*Département des Ressources Humaines, RATP*

**Le groupe RATP affirme sa responsabilité sociale et sociétale en cultivant les valeurs de performance et de différenciation importante pour son développement.**

Le groupe RATP s'appuie sur le savoir-faire et sur l'implication des femmes et des hommes qui le composent et constituent sa première richesse. Pour permettre à tous les salariés de s'engager dans la réalisation de leur mission et de contribuer à l'expansion du Groupe, l'entreprise entend offrir un cadre de travail stimulant et accompagner le développement professionnel de chacun.

Avec près de 3 000 recrutements par an, la RATP est l'un des principaux recruteurs d'Île-de-France qui, depuis longtemps, favorise un recrutement à l'image de la diversité des territoires qu'elle dessert et privilégie le pluralisme des candidatures. Aujourd'hui, elle poursuit une politique d'emploi dynamique pour répondre à ses enjeux, en attirant de nouveaux talents. À travers le nouvel accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) signé en 2016, la RATP réaffirme sa volonté de favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi en facilitant la transmission des savoirs et des compétences entre générations. Elle prévoit



de développer l'apprentissage, avec un objectif d'au moins 450 alternants par an. Par ce biais, elle s'assure d'une bonne adéquation entre ses besoins de recrutement et les compétences attendues des candidats. La RATP ambitionne de rapprocher le monde de l'entreprise et celui de l'enseignement, pour faire émerger un véritable pôle de formation aux métiers du transport urbain. Dans le cadre du nouvel accord sur la GPEC, l'entreprise s'engage également à recruter des jeunes de moins de 26 ans sur des emplois pérennes à hauteur de 25 à 30 % des recrutements hors CDD. Parallèlement, elle conforte sa politique en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des seniors, avec l'engagement que la proportion de salariés de 50 ans et plus reste supérieure à 15 % et que 1,5 % des recrutements hors CDD concernent des seniors.

A titre d'exemple, en septembre 2016, la RATP a signé une convention de partenariat avec l'armée de terre dans le cadre du déploiement du service militaire volontaire (SMV), dispositif qui vise à développer les capacités d'insertion de jeunes sans diplôme et éloignés du marché de l'emploi, tous volontaires. Il associe une formation citoyenne et militaire avec une remise à niveau comportementale et scolaire et une formation professionnelle certifiante. Cette session de préparation à l'emploi a pour objectif de préparer des jeunes de moins de 26 ans aux étapes du recrutement de la RATP (tests et entretiens) et à l'exercice du métier de machiniste-receveur (conducteur-trice) de bus en vue d'un recrutement en CDI ou contrat de professionnalisation.

**La formation est un élément structurant pour inscrire dans la durée la performance du groupe RATP sur les plans social, humain et économique,** permettant à ses salariés d'évoluer tout au long de leur vie professionnelle. Au sein de la maison mère :

- trois salariés sur quatre sont formés chaque année ;
- le plan de formation 2016 a consacré environ 6,8 % de la masse salariale brute à la formation, dont près de 1,8 % à la formation initiale ;
- deux textes encadrent la formation : l'accord sur la formation professionnelle continue de 2013 ; les orientations triennales de la formation professionnelle 2015-2017.

**Fin 2016, le Groupe a lancé un vaste programme de sensibilisation en ligne de l'ensemble de ses personnels sur les enjeux et les usages des technologies numériques.** Leur permettant de s'acculturer à ce nouvel environnement digital qui modifie les outils, les organisations, les processus comme les relations de travail au quotidien. La RATP a par ailleurs mis en place un suivi des actions de formation et de sensibilisation aux questions de laïcité/neutralité à destination des salariés en poste ou nouvellement recrutés.



**1B**

## ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE VERS UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE CENTRÉ SUR LE TERRITOIRE

Comment l'entreprise cherche à faire évoluer son modèle économique vers plus de durabilité en s'adaptant aux ressources et besoins du territoire ou en créant des synergies avec des acteurs du territoire.



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

#### > UN MODÈLE ÉCONOMIQUE INNOVANT CENTRÉ SUR LE TERRITOIRE (QUESTION 3 DE L'IIET)

##### Création d'une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) pour mettre en œuvre autrement la Performance énergétique sur le territoire

pôle Synéo®  
Vers un développement... durable

*Franck SPRECHER, Président et Ariane DUMAS, Déléguée générale de Pôle Synéo*

**Le Pôle Synéo est une association regroupant entreprises et organisations créée en 2007 à Valenciennes, pour le déploiement de l'économie circulaire et de l'écologie industrielle et territoriale.** Dans le cadre de la dynamique REV3 (Troisième Révolution Industrielle) en Hauts-de-France, Synéo travaille depuis 2013 sur le développement de sa vision de la performance énergétique des territoires avec, notamment, la création d'un nouveau modèle économique.

**S'appuyant sur les trois piliers de la performance énergétique** (achat d'énergie, maîtrise des consommations et amélioration des comportements d'usage), l'action trouve son fondement en 2015 dans la mutualisation de la fourniture d'énergies (gaz et électricité). Le principe est simple : une partie (50 % idéalement) des économies générées par l'achat groupé peut être utilisée pour le financement d'actions concourant à la performance énergétique : comptage et suivi des consommations pour mettre en place de vrais objectifs de réduction des gaz à effet de serre sur le territoire, mise en œuvre d'outils et de moyens permettant de réduire les volumes des consommations (accueil énergétique de nouveaux arrivants sur le territoire en fonction de leurs spécificités)...

**Ces actions doivent permettre, à moyen terme, de mettre en œuvre et gérer le mix énergétique sur le territoire de façon optimale.**

**Afin de réussir ce pari, Pôle Synéo a eu l'idée de créer une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), avec et à destination des entreprises et organisations du territoire.** Cette société repose sur un modèle économique bien spécifique. Ainsi, le sociétariat est multiple et associe obligatoirement autour d'un projet un maximum de parties prenantes concernées, c'est-à-dire acteurs publics (participation publique jusqu'à 50% du capital),

privés (salariés, acteurs bénéficiaires : entreprises, usagers, fournisseurs...) et contributeurs (associations, collectivités, bénévoles...). D'autre part, c'est l'intérêt collectif qui est au cœur du projet de la société, afin pour produire des biens ou des services au profit d'un territoire ou d'une filière d'activités. Le mode de gouvernance, démocratique, permet également d'impliquer l'ensemble des actionnaires-bénéficiaires dans ce projet territorial structurant, en réponse à l'enjeu énergétique régional. Enfin, la constitution d'un fond de réserves impartageables obligatoire permet de réinvestir dans des projets collectifs.

#### Les objectifs du projet sont :

- **à court terme : d'améliorer la performance des entreprises et des organisations**, et donc du territoire... tout en leur permettant de faire des économies ;
- **à moyen terme : de favoriser la mise en place d'actions** alliant économies d'énergies et sobriété énergétique ;
- **à long terme : de rendre le territoire le plus vertueux possible**, en y développant des sources d'énergie renouvelable notamment afin de proposer un mix énergétique adapté aux besoins.

Grâce à une gestion communautaire du capital immatériel ÉNERGIES, la SCIC développe la Performance globale du territoire.

A ce jour, une trentaine d'entreprises et organisations sont intéressées, notamment sur les territoires de Maubeuge-Val-de-Sambre et d'Arras. Les SCIC qui se créeront sur ces territoires viendront ensuite aider celles qui naissent ailleurs, ce qui permet au modèle de s'autofinancer.



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA CRÉATION DE SYNERGIES AVEC DES ACTEURS DU TERRITOIRE (QUESTION 4 DE L'IIET)

#### SEM de développement économique d'Épinal-Golbey et de sa région

Jacques-Alexandre VIGNON, Chef d'entreprise, Green Valley Épinal



La SEM créée en 2009, est un modèle unique qui capitalise sur les forts potentiels du territoire de la Communauté d'Agglomération d'Épinal - 116 000 habitants, 76 communes - d'une part, l'image et numérique et d'autre part, le bois et l'écoconstruction. Elle anime ces deux filières, œuvre dans le champ du développement économique par la détection de projets et l'accompagnement des entreprises. La SEM peut aller jusqu'à entrer au capital des entreprises. Elle co-pilote également une démarche d'Écologie Industrielle Territoriale (EIT).

**La SEM joue un rôle de structuration de l'action économique du territoire :** elle a été, avec le papetier norvégien Norske Skog Golbey (320 personnes, 600 000 T de papier journal/an) à l'initiative du cluster « Green Valley d'Épinal », véritable démarche d'Écologie Industrielle Territoriale, qui induit de facto un ancrage local des entreprises. En effet, ce cluster contribue au développement économique du territoire :

- **en développant les échanges** (matières, énergie, compétences) ;
- **en mutualisant les actifs** (logistique, infrastructures, immobilier, chaudière biomasse) **et les savoir-faire** (achats, ressources, maintenance, management) ;
- **en créant de nouveaux business** (valorisation des matières premières, valorisation des molécules dans la chimie verte).

**Cet écosystème crée un environnement propice à l'implantation de nouvelles entreprises**, comme par exemple le suisse Pavatex, l'un des leaders européens des panneaux bois isolants, qui a décidé d'implanter son unité française à Golbey en 2013.

A l'origine de cette démarche, il y a une proximité entre la collectivité et l'entreprise, une relation de confiance qui s'est établie. Cette confiance a donné naissance à une société de co-développement, où la SEM et les entreprises étaient co-actionnaires

et travaillaient dans le même objectif avec une stratégie territoriale commune. Les entreprises n'étant plus uniquement des sites industriels, mais des acteurs du développement local. Cette synergie et cette transversalité sont synonymes d'ancrage local pour ces différents acteurs.

Le papetier Norske Skog Golbey (NSG) s'investit aussi pleinement sur le territoire par le biais de l'ESS – Économie Sociale et Solidaire - en faisant travailler les Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) locaux et en étant un des acteurs de l'association FACE Vosges (Fondation Agir Contre l'Exclusion). NSG mène également une action de mécénat local. Enfin, elle fait partie comme de nombreuses autres entreprises du réseau « Ambassadeurs des Vosges ».

**Une des particularités de la SEM est sa possibilité de prendre des participations dans les entreprises qui s'implantent sur son territoire. Sa présence dans l'actionnariat rassure les autres investisseurs et est un point d'ancrage supplémentaire.** Les prises de participations de la SEM, sa compétence et son action lui confère une transversalité du développement économique et surtout une synergie et une complémentarité entre une vision économique, politique et financière, nécessaire pour pérenniser l'activité sur le territoire de l'agglomération d'Épinal.



**1C**

## PARTICIPATION À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES

Comment l'entreprise participe à des projets de recherche externes présents sur le territoire.



### RETOUR D'EXPÉRIENCE > LA THÉMATIQUE (QUESTION 6 DE L'IJET)

#### Création d'une filière dédiée à la biosynthèse de matériaux plastiques pour l'emballage

*Daniel BAUMGARTEN, Directeur Développement Durable,  
Séché Environnement*



Les matières plastiques sont souvent décriées du fait de leur origine fossile et de la mauvaise gestion de leur fin de vie (abandons sauvages dans la nature et la mer).

Après le développement de plastiques de première génération issus de ressources pétrolières, puis un premier type d'approche biosourcée – mais cette fois-ci à partir de ressources vivrières, ce qui induisait une potentielle compétition ressource alimentaire versus usage industriel – le projet BluEcoPHA fait entrer ces matériaux dans une nouvelle dimension, celle des plastiques biosourcés à partir de déchets de l'industrie agroalimentaire, une forme de recyclage originale.

Porté dans les régions Bretagne et Pays de la Loire par quatre industriels (Europlastiques, CAP Ouest, Séché Environnement, Triballat) représentatifs de la chaîne économique globale (du producteur de déchet au consommateur d'emballage, en passant par le gestionnaire de déchets, les fabricants de plastiques et les concepteurs d'emballages) et deux équipes de recherche publique (l'Université de Bretagne Sud-LIMATB et l'ENSCR-CIP École de Chimie de Rennes), le projet BluEcoPHA s'inscrit dans une perspective de développement de polymères innovants biosourcés pour le secteur de l'emballage. Ce projet répond en particulier aux exigences d'un marché à la recherche d'innovations, de naturalité et d'efficacité en favorisant le développement de polymères par des procédés durables.

BluEcoPHA consiste en la production de polymères de type polyhydroxycarboxylates (PHA) synthétisés par l'action d'une bactérie marine sur un support de déchets de l'industrie agroalimen-

taire bretonne, en leur récupération par une voie sans solvant et en leur intégration dans une filière industrielle d'emballages éco-responsables.

**La volonté des partenaires de ce projet est parallèlement de minimiser les impacts environnementaux de toutes les étapes de la vie des matériaux afin d'obtenir une véritable économie circulaire à impact positif. Les circuits sont courts, locaux, toutes les phases de vie du produit sont représentées dans le programme de recherche, et la fin de vie sera accomplie par simple compostage.**

Il ne s'agit donc pas de s'interroger sur la manière de gérer la fin de vie d'un emballage, mais de proposer une solution alternative, co-construite par les acteurs, pour valoriser un déchet agroalimentaire et fournir un emballage alternatif aux propriétés d'usage identique, mais sans poser le problème d'épuisement de ressources ou celui de son traitement en fin de vie.





## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA THÉMATIQUE (QUESTION 6 DE L'IET)



#### Une démarche départementale d'innovation : du déchet ménager à l'hydrogène vert

*Carole BARRAU, Chef de service Recherche et Développement  
et Christelle VERDIER, Chef du service Communication, TRIFYL*

##### **Le programme VaBHyoGaz consiste à valoriser le biogaz issu du bioréacteur de TRIFYL directement en hydrogène.**

La première étape du projet, qui a débuté en 2008, a consisté en une étude d'opportunité de développement d'une technologie de reformage de biogaz en hydrogène en région Midi-Pyrénées (devenue Occitanie).

La deuxième étape a consisté en la conception et la réalisation d'un pilote de production d'hydrogène par reformage de biogaz de 10 kg/j. Ce pilote est aujourd'hui opérationnel sur le site de TRIFYL à Labessière-Candeil.

En 2016, TRIFYL a également fait l'acquisition d'une station de distribution d'hydrogène et d'un véhicule électrique muni d'un prolongateur d'autonomie fonctionnant à l'hydrogène, issu des déchets.

Pour aller plus loin, TRIFYL et ses partenaires travaillent à la réalisation d'une unité industrielle de production d'hydrogène à partir de biogaz, pour produire jusqu'à 100 kg d'hydrogène par jour.

Les partenaires du projet VABHyoGaz auprès de TRIFYL ont évolué au fil des années et des étapes : les associations PHyRENEES, véritable « Communauté de l'hydrogène » en Occitanie, et Solagro, l'École des Mines d'Albi-Carmaux, les PME N-GHY (devenue ALBHYON), VERDEMOBIL BIOGAZ et HP SYSTEMS ainsi qu'une filiale de Veolia : SARP Industries. Le projet a également le soutien de l'ADEME depuis 2008.

Toujours sur la thématique de l'hydrogène, TRIFYL travaille avec le Laboratoire de Biotechnologies de l'Environnement de l'INRA de Narbonne sur la production d'un mélange d'hydrogène et de méthane, le bio-hythane, par voie fermentaire, à partir des déchets ménagers.

**Ce partenariat, qui a été initié il y a quatre ans avec le soutien de l'ADEME, a permis de mettre en évidence les paramètres opératoires à contrôler pour une production optimisée d'hydrogène. Des résultats innovants issus de ces travaux de recherche pourraient faire l'objet d'un dépôt de brevet.**

# AXE 2

## Ancrage social et économique de l'entreprise

Par l'ancrage local de sa chaîne de valeur, l'entreprise développe les emplois directs, indirects et induits sur le territoire.



### 2A | EMPLOIS LOCAUX ET INSERTION PROFESSIONNELLE

Comment l'entreprise contribue-t-elle à l'emploi direct<sup>10</sup>, indirect<sup>11</sup> et induit<sup>12</sup>, ainsi qu'à l'insertion professionnelle ?



#### RETOUR D'EXPÉRIENCE

> LA COMPTABILISATION DES EMPLOIS DIRECTS, INDIRECTS ET INDUITS (QUESTIONS 7, 8, 9 DE L'IJET)

#### La Local Footprint mis en place chez RTE

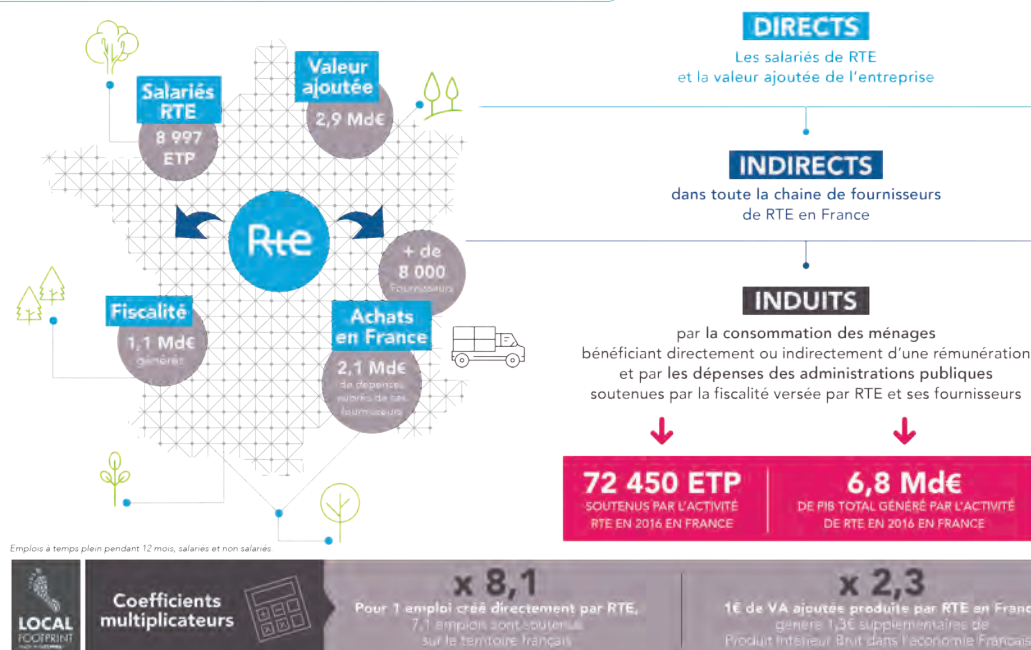
Florent LEVAVASSEUR, Manager,  
Économies Locales Durables, Utopies



Le réseau  
de transport  
d'électricité

### Empreinte socio-économique de RTE en France

Au-delà du service rendu par RTE aux entreprises françaises en tant que gestionnaire du réseau de transport de l'électricité, RTE soutient également l'économie française par ses dépenses, ses salaires et sa fiscalité.



10. Emplois directement liés à l'activité de l'entreprise sur le territoire déterminé.

11. Emplois des fournisseurs, prestataires et sous-traitants qui fournissent les équipements, biens et services nécessaires à l'entreprise.

12. Emplois soutenus par la consommation des familles de salariés sur leur territoire de résidence ainsi que les achats des administrations publiques permis par la fiscalité locale versée par l'entreprise.



...  
**Au-delà du service rendu par RTE aux entreprises françaises en tant que gestionnaire du réseau de transport de l'électricité, RTE soutient également l'économie française par ses dépenses, ses salaires et sa fiscalité.** C'est dans ce cadre que RTE a souhaité mesurer la portée des flux directement injectés dans l'économie et décrypter ses impacts au niveau local et national, secteur par secteur. En analysant la manière dont son activité influe sur la création ou le maintien d'emploi et de richesse dans les tissus économiques locaux, RTE améliore ainsi la compréhension de son modèle économique.

L'ensemble des retombées directes (valeur ajoutée de RTE), indirectes (issues de la chaîne de fournisseurs) et induites (issues de la consommation des ménages et des dépenses des administra-

tions publiques), en France et dans les 13 régions administratives a donc été estimé par l'outil LOCAL FOOTPRINT®, développé par Utopies et qui s'appuie sur les tables Entrées-Sorties Eurostat (analyse jusqu'à 380 secteurs d'activités disponible).

**La profondeur d'analyse a permis de quantifier l'ordre de grandeur de la contribution au PIB de RTE dans ses régions de présence (6,8 millions d'euros par an). En la détaillant par secteurs d'activité, et en 101 départements, l'empreinte socio-économique de RTE a révélé qu'en plus des 8 500 collaborateurs de RTE, l'activité de l'entreprise soutient au total près de 64 000 emplois supplémentaires en France, de manière indirecte et induite.**



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA PRÉSERVATION DE L'EMPLOI (QUESTION 12 DE L'IJET)

#### SNCF Développement console les territoires

*Guillaume VANNESTE, Responsable Communication et Partenariats, SNCF Développement*

**Chaque mission territoriale pilotée par SNCF Développement fait préalablement l'objet d'une convention tripartite entre SNCF, l'État (représenté par le préfet) et la collectivité locale la plus centrale du territoire concerné.** La convention, signée pour trois ans, précise les engagements de SNCF Développement en termes de financement de création d'emplois, c'est-à-dire l'enveloppe totale allouée à la mission et les objectifs chiffrés de création d'emplois. **Le financement des créations d'emplois peut reposer sur deux outils (cumulatifs) : des prêts participatifs, à un taux préférentiel et assortis d'un différé de remboursement, et des subventions.** Ces financements font l'objet de comités d'engagements et d'un suivi rigoureux par le pôle finances de SNCF Développement.

**La détection des projets, le montage des dossiers et, le cas échéant, l'accompagnement des entrepreneurs dans leur développement, mobilisent les experts du pôle missions territoriales de SNCF Développement.** Ces derniers travaillent au quotidien au plus près du terrain, en synergie avec les acteurs du développement économique du territoire : élus des collectivités, CCI et chambres des métiers, réseaux de soutien à l'entrepreneuriat... Les entrepreneurs ainsi accompagnés par SNCF

## SNCF DÉVELOPPEMENT

Développement bénéficiant du soutien actif et bienveillant de ces experts, mais aussi de l'expertise de SNCF Développement sur des problématiques spécifiques : questions comptables ou juridiques, mise en visibilité, etc.

**Chaque fin de mission territoriale est l'occasion de dresser le bilan des engagements tenus. Les trois missions conduites à ce jour par SNCF Développement (Culmont-Chalindrey, Calais, Boulogne-sur-Mer) ont toutes rempli leurs objectifs, soit plus de 1 000 emplois créés. Ces objectifs ont, en particulier, été largement dépassés pour la mission Calais : 600 emplois CDI seront créés, contre 400 dans la convention initiale (et 400 ont déjà été créés fin 2016).**



**2B**

## DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE (DONT ACHATS LOCAUX, CRÉATION ET RELOCALISATION DES FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT)

Comment l'entreprise inscrit-elle sa chaîne de valeur dans le territoire ?



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

#### > LA CRÉATION D'UNE FILIÈRE LOCALE (QUESTION 14 DE L'IIET)

#### GRDF, booster de projets d'économie circulaire sur le territoire de la Métropole de Lyon

*Maha MERILHOU, Déléguée Territoriale Lyon Métropole, GRDF*



Le positionnement stratégique de GRDF, ainsi que sa politique RSE, s'inscrivent en réponse à la feuille de route tracée par la loi TEPCV de 2015 qui fixe un objectif de 10 % de gaz vert dans les réseaux d'ici 2030.

**Dans ce cadre, une charte de partenariat « biogaz en Rhône-Alpes » a été signée en mars 2015 entre la Région, l'ADEME, GRDF et la Caisse des Dépôts et Consignation, afin de renforcer le soutien aux projets de méthanisation.** Dans le cadre du Schéma Directeur Énergies, GRDF, partenaire de la Métropole de Lyon, accompagne le développement du biométhane sur le territoire.

**Acteur de la transition énergétique, de la responsabilité sociale et environnementale et partenaire historique et durable des collectivités locales, GRDF est membre fondateur de Lyon Bio Ressources. Créée en janvier 2017, l'association a pour objectif de créer, en région lyonnaise, une filière circulaire et participative pour les ressources organiques du secteur de l'alimentation.** Cette première expérience devrait permettre un essaimage ultérieur sur d'autres territoires.

Cette filière, qui s'inscrit dans les principes de l'économie circulaire, a pour vocation première de capter les bénéfices d'une utilisation plus efficiente des ressources organiques : réduire les pertes et les gaspillages, mettre en œuvre une écologie industrielle et territoriale, transformer les déchets en nouveaux produits ou en assurer la valorisation matière et énergie, doter le territoire de nouvelles infrastructures écologiques, développer des applications pertinentes d'économie numérique, ouvrir de nouvelles perspectives pour l'insertion économique, etc.

**GRDF apporte ses compétences de gestionnaire de réseau et ses connaissances en matière d'injection** et, s'appuyant notamment sur les entités locales (AFG Centre-Est, RAEE, Tenerrdis, etc.), son réseau de connaissances relatif à la valorisation des ressources organiques en biométhane, à la démarche de concertation avec les collectivités territoriales et à la mobilisation d'acteurs du territoire.

L'un des résultats attendus du projet de filière porté par Lyon Bio Ressources, auquel participera activement GRDF, est l'émergence d'un projet territorial de méthanisation sur la Métropole de Lyon par la valorisation d'une partie des biodéchets d'activité économique du territoire, à savoir l'agriculture, l'industrie agroalimentaire, le commerce de détail et de gros et la restauration collective et commerciale.



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LES ACHATS LOCAUX DURABLES ET LE SOUTIEN AUX FILIÈRES LOCALES (QUESTION 13 ET 14 DE L'IIET)

#### Les achats locaux et responsables chez Restoria

*Laëtitia DESVIGNES, Chargée de Clientèle  
La Cuisine et la Table, Restoria*

Depuis sa création, RESTORIA est une entreprise responsable et engagée sur son territoire. En 2012, nous avons souhaité aller plus loin dans notre engagement RSE en nous lançant dans la labellisation LUCIE. Grâce à la labellisation, nous avons identifié toutes nos parties prenantes et évalué notre performance RSE sur les sept engagements de l'ISO 26000. En 2013, nous avons obtenu notre première labellisation et établi un plan d'actions intégrant notamment le développement des achats locaux et responsables. En 2017, nous avons été reconduits et avons repris de nouveaux engagements pour développer notre écosystème avec nos parties prenantes.

**L'approvisionnement de proximité est pour RESTORIA une évidence, pour un soutien de l'économie et de l'emploi régional.**

Nous comptons plus de 700 alliances locales selon deux modes de fonctionnement :

- achat direct auprès des producteurs locaux ;
- approvisionnement via un unique intermédiaire qui rend possible les livraisons.

Ces deux modes favorisent la pertinence économique de tous les acteurs et tentent de limiter l'impact CO<sub>2</sub> dans les dépenses énergétiques logistiques.

**RESTORIA a signé la Charte Relations Fournisseur Responsables en 2016, charte intégrant dix engagements pragmatiques, concrets et favorisant une relation de partenariat avec les fournisseurs.** Pour encore plus renforcer nos partenariats et mieux communiquer sur la démarche responsable, nous avons organisé une convention Fournisseurs en mars 2017 pour mieux faire connaissance respectivement et booster notre politique RSE dans nos approvisionnements. Nos fournisseurs ont ainsi mieux compris nos besoins et objectifs et deviennent de vrais acteurs de notre engagement responsable et sont force de proposition par de nouveaux produits ou nouvelles solutions.



**Dans les Pays de la Loire, nous avons un bassin agricole fructueux, et donc, en tant qu'acteur du territoire, nous prenons part à des projets/instances/manifestations afin d'envisager des approvisionnements sur nos sites assurant une juste rémunération des différentes parties dans une démarche environnementale la plus vertueuse possible :**

- pour contrer les difficultés des producteurs locaux à gérer la logistique et les contraintes réglementaires, nous mettons en relation les producteurs locaux avec les distributeurs pour un partenariat durable et équitable : par exemple, le GAEC du Lathan (49) peut ainsi vendre ses produits laitiers Douceur Angevine à tous nos restaurants mais aussi aux clients de notre distributeur ;
- nous entretenons un partenariat durable et inscrit dans le temps avec nos producteurs de lait cru fermier sur nos grandes cuisines : GAEC La Sablonnière (35), GAEC Via Lactea (49) et GAEC le Châtaignier (85) ;
- nous avons apporté notre assistance technique et nos conseils pour la création de la légumerie de l'ESAT les Bejonnières qui nous fournit maintenant tous les oignons épluchés dans notre grande cuisine de la Romanerie ;
- nous prenons part activement dans les réflexions avec des partenaires comme les Chambres d'agriculture/organisations régionales pour développer les filières et lever les contraintes : par exemple avec la communauté des eaux et du Bassin Rennais des actions ont été mises en place pour améliorer la qualité de l'eau et favoriser l'achat de produits issus de cultures plus vertueuses.





# AXE 3

## Co-production de ressources communes

L'entreprise devient coproductrice de ressources locales qui servent son activité économique tout en profitant à d'autres acteurs du territoire.



3A

CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE  
(ENVIRONNEMENT, PAYSAGES, PATRIMOINE, MOBILITÉ, SANTÉ)

Comment l'entreprise participe-t-elle à l'aménagement du territoire ?



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

> LA CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT  
LOGISTIQUE DU TERRITOIRE  
(QUESTION 16 DE L'IJET)



#### La logistique urbaine au service de la ville durable – La Poste

*Laure MANDARON, Directrice Développement Durable de la Branche Services-Courrier-Colis, La Poste*

**Accompagner le développement du e-commerce et le nombre croissant de colis livrés en centre-ville tout en limitant les nuisances liées à l'utilisation des véhicules : telle est l'équation à résoudre pour relever le défi d'une ville plus fluide et plus respirable.**

Le Groupe La Poste a fait de la logistique urbaine l'une des priorités de son plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » avec la mise en œuvre de solutions concrètes et novatrices pour une ville plus respirable et moins congestionnée. Nous déployons progressivement, dans 22 métropoles et 33 unités urbaines de plus de 100 000 habitants (soit 47% de la population et 57% des livraisons aux particuliers), des dispositifs de livraison en mode doux, à faibles émissions, auxquels s'ajoute l'implantation, en ville, sur les principaux lieux de passage, de consignes automatiques de retrait de colis. L'immobilier logistique constitue également un levier puissant pour désengorger les villes, en réimplantant la logistique en ville ainsi qu'en mutualisant les surfaces d'exploitation entre opérateurs ou en les utilisant tout au long de la journée (exemple des hôtels logistiques, espace logistique urbain accueillant plusieurs opérateurs sur le même espace et, idéalement, d'autres types d'activités (bureaux, tertiaire). Afin de réduire les externalités négatives (CO<sub>2</sub>, oxyde d'azote, particules fines) liées au transport de marchandises, nous utilisons des énergies plus propres pour nos véhicules de livraison. Enfin, nous consacrons

des ressources importantes à l'innovation afin d'optimiser l'organisation des flux logistiques (système Predict de livraison interactive, consignes PickUp, suivie des livraisons H+ en temps réel avec Stuart, Resto-In ou encore l'offre de livraison à température dirigée Chronopost Food).

**Concrètement, La Poste a déjà déployé dans les métropoles, près de 300 consignes à colis installées dans les lieux de passage et a ouvert des espaces logistiques urbains à Paris Beaugrenelle et à Lille. À Lyon Bellecour, l'hôtel logistique urbain permet de réduire de 60% les émissions de CO<sub>2</sub> et de diviser par deux les kilomètres parcourus. A tout cela s'ajoute un mix de technologies et de formats : véhicules électriques, vélos à assistance électrique, trois roues électriques, véhicules utilitaires roulant au gaz naturel.**

L'appui des collectivités territoriales est essentiel pour mener un projet de logistique urbaine, à travers notamment une réglementation incitative mais progressive, une réserve de foncier logistique disponible et un maillage cohérent d'infrastructures pour l'avitaillement des véhicules plus vertueux.





## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE SUR LA QUESTION DE L'EAU POTABLE (QUESTION 16 DE L'IET)

#### Un programme partenarial pour prévenir des conflits d'usage de l'eau sur le bassin de la Vilaine

*Stéphanie PIEL, Ingénieur de recherche, Saur R&D  
et Véronique LAMOUR, Saur RSE*



Le barrage d'Arzal (Morbihan), ouvrage clé pour la gestion des niveaux d'eau sur le bassin de la Vilaine, contrôle une réserve d'eau douce de 50 millions de m<sup>3</sup>.

Cette ressource est sollicitée pour différents usages parmi lesquels la prévention des inondations, la navigation de plaisance et l'alimentation de l'usine de Férel, la plus importante unité de production d'eau potable de Bretagne. Une diversité d'usages qui peut engendrer des conflits parfois complexes à gérer. En particulier, le franchissement par les bateaux de plaisance de l'écluse présente sur le barrage provoque des remontées d'eau de mer dans la ressource en eau douce. Ce qui peut, en période d'étiage, et malgré un système de siphons permettant de rediriger la majeure partie des eaux salées parasites vers l'estuaire, dégrader la qualité de la Vilaine au droit de la prise d'eau de l'usine de Férel. Le maintien de l'usage « navigation » sans restriction d'éclusages se trouve alors incompatible avec celui, prioritaire, de la production d'eau potable. Un enjeu territorial majeur, en période estivale où l'essentiel du trafic plaisancier est concentré et où la demande en eau potable est la plus forte avec une population desservie par l'usine estimée à environ un million de personnes.

**Dans un contexte de changement climatique qui pourrait intensifier les périodes de sécheresse et les conflits d'usages en résultant, l'Institution d'Aménagement de la Vilaine (IAV), maître d'ouvrage du barrage et de l'usine, envisage à l'horizon 2020 la réalisation d'une nouvelle écluse permettant de limiter les remontées d'eau de mer.**

En parallèle, l'IAV souhaite améliorer sa connaissance des phénomènes complexes de diffusion des eaux salées en amont du barrage afin de piloter au mieux l'ouvrage et d'optimiser la gestion de la ressource vis-à-vis des intrusions salines.

**Pour répondre aux enjeux territoriaux de préservation des usages de la Vilaine, Saur, directement concerné en tant qu'exploitant de l'usine d'eau potable, coordonne une étude initiée par l'IAV, regroupant des expertises pluridisciplinaires locales et nationales, associant :**

- les compétences du pôle R&D de Saur, avec une équipe dédiée sur le site de Férel ;
- les moyens techniques et les bases de données de l'IAV ;
- l'expertise de l'Inria (Institut national de recherche en informatique et en automatique) qui dispose d'une équipe de recherche spécialisée dans les modélisations 3D d'écoulements gravitaires complexes ;
- le savoir-faire d'Imageau, start-up développant des outils innovants de surveillance en continu de la qualité de la ressource, partenaire de Saur sur d'autres études territoriales.

Le projet dispose d'un budget de 370 000€ pour les trois années d'études 2016-2018. Les travaux réalisés - acquisition de données en continu, modélisation 3D, simulations prédictives - sont suivis par un comité de pilotage associant l'équipe projet et les partenaires financiers, notamment l'agence de l'eau Loire Bretagne.



**3B**

## REDISTRIBUTION DE LA CRÉATION DE VALEUR / PARTAGE DE LA VALEUR

Comment l'entreprise redistribue-t-elle la valeur créée par ses activités, en dehors des impôts obligatoires, notamment en soutenant des activités sociales, environnementales, culturelles, sportives, caritatives, etc. ?



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

#### > LE PARTAGE DE LA VALEUR (QUESTION 18A ET 19 DE L'IJET)

#### Le Programme « Une Rivière Un Territoire » d'EDF

Jean COPREAUX, Adjoint au Directeur Développement  
Direction Production Ingénierie Hydraulique



Lancé en 2012 par EDF, le Programme « Une Rivière Un Territoire » a pour ambition d'accompagner la croissance et l'innovation dans les vallées hydro-électriques françaises qui accueillent les installations de production du Groupe.

Outre un fonds d'investissement, « Une Rivière Un Territoire » s'appuie sur un réseau de sept agences implantées au cœur des territoires et une gouvernance partagée avec les acteurs socio-économiques locaux.

Concrètement, ce programme met à disposition des entrepreneurs locaux plusieurs outils :

#### 1. DES MOYENS FINANCIERS

Un fonds d'investissement, « Une Rivière Un Territoire Financement » intervient sous forme de prêt participatif ou de prise de participation dans des projets répondant à certains critères de sélection, dont en premier lieu la création d'emploi local. Il intervient lors des différentes étapes de la vie d'une société (création, développement, reprise) et dans les secteurs de l'eau, de l'énergie et de l'environnement.

Plus d'une vingtaine d'entreprises locales ont déjà bénéficié d'un financement direct d'« Une Rivière Un Territoire Financement » ce qui leur a permis de créer ou développer leur activité dans les territoires. Plusieurs centaines ont bénéficié d'un financement indirect.

#### 2. UN RÉSEAU D'EXPERTISE

Sous l'égide d'« Une Rivière Un Territoire », les entrepreneurs peuvent avoir accès au tissu de compétences des métiers du groupe EDF, en particulier s'ils souhaitent challenger les caractéristiques techniques de leurs innovations et les marchés potentiels associés.

Par exemple, dans le cadre du lancement de son activité de drones aquatiques, une start-up a ainsi bénéficié d'un co-développement avec une entité d'ingénierie d'EDF.

#### 3. UN APPEL ENCOURAGÉ AUX COMPÉTENCES DES ENTREPRISES LOCALES

« Une Rivière Un Territoire » permet aux industriels locaux d'avoir une meilleure visibilité sur les besoins en prestation d'EDF et une meilleure connaissance des règles d'achat du Groupe, et ce dans le respect des règles de mise en concurrence. En particulier, des informations relatives à la réalisation des prochains chantiers sur les aménagements hydro-électriques du territoire sont délivrées.

Une cartographie des compétences locales susceptibles de travailler avec EDF a également été constituée.

Des actions ont aussi été engagées pour permettre aux entreprises locales de monter en compétences au regard des exigences attendues par EDF.

Au final le chiffre d'affaires confié aux entreprises locales a progressé et plus d'un millier d'entreprises sont entrées dans les panels fournisseurs.

#### 4. UN ÉCOSYSTÈME LOCAL PERMETTANT LA STIMULATION DE L'INNOVATION

Ce programme favorise également la création d'écosystèmes permettant l'innovation et l'émergence de projets, à travers notamment la réalisation d'Ateliers de l'Innovation. Ces ateliers permettent à des acteurs pluridisciplinaires (entrepreneurs, chercheurs, investisseurs...) d'échanger autour de projets concrets de création ou de développement d'entreprises sur des filières à enjeux pour le territoire (éco-mobilité, énergies renouvelables, bois...).



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT LOGISTIQUE DU TERRITOIRE (QUESTION 18A DE L'IIET)

#### **Crédit Coopératif : Livret d'épargne REV3 Constituer une épargne tout en finançant des projets d'entreprise liés à la Troisième révolution industrielle dans la région Hauts-de-France**

*Amélie PEDROT, Responsable de la communication commerciale,  
Crédit Coopératif*



Totalement dédié à la région des Hauts-de-France, et au financement exclusif de la dynamique de la Troisième révolution industrielle, le livret d'épargne REV3 est une première en France. Proposé sur tout le territoire, ce livret d'épargne lancé par le Crédit Coopératif et la CCI Hauts de France permet de se constituer une épargne tout en finançant des projets d'entreprise liés à la Troisième révolution industrielle dans la région Hauts-de-France.

**Ainsi en 2016, près de 45 structures impliquées dans la Troisième révolution industrielle ont pu bénéficier de financements issus du livret Rev3 : des crèches intégrant les circuits courts dans sa démarche, des entreprises d'insertion spécialisées dans la collecte et le traitement des déchets, des entreprises proposant de la domotique, des agences de conseils en bâtiment BBC, des commerces solidaires et de proximité etc...**

#### **UN PRODUIT D'ÉPARGNE INNOVANT**

L'argent placé sur ce livret permet au Crédit Coopératif d'accorder des prêts avec une tarification avantageuse à des entreprises porteuses de projets liés à la Troisième révolution industrielle dans les Hauts-de-France. Ce produit d'épargne unique en France contribue ainsi au financement d'un nouveau modèle économique : l'économie décarbonée. Le livret REV3 permet d'épargner pour ses projets personnels ou de placer sa trésorerie associative en soutenant des initiatives locales dédiées par exemple à l'efficacité énergétique, aux énergies renouvelables ou encore à l'économie circulaire. Toute personne physique ou représentant d'une personne morale éligible peut souscrire ce livret sans obligation d'ouvrir un compte courant associé.

#### **LA TRAÇABILITE, UN ENGAGEMENT FORT DU CRÉDIT COOPÉRATIF**

La création du livret REV3 est novatrice par sa volonté de donner aux épargnants la possibilité d'agir pour des projets qui leur tiennent à cœur et de pouvoir suivre l'utilisation de leur dépôt. Le Crédit Coopératif édite chaque année un document permettant de garantir la traçabilité de l'utilisation de l'épargne et donner de la visibilité sur la nature des projets financés. La traçabilité des fonds au Crédit Coopératif est assurée par l'utilisation d'une application informatique qui permet de sélectionner un ensemble de prêts répondant aux critères souhaités. Grâce à ce marquage, le Crédit Coopératif peut garantir la bonne affectation des encours vers le secteur choisi.

**3C**

## CONTRIBUTION À LA PRÉSERVATION, RESTAURATION ET VALORISATION DES RESSOURCES ENVIRONNEMENTALES LOCALES

Comment l'entreprise participe-t-elle à la préservation, restauration et valorisation des ressources naturelles du territoire ?



### RETOUR D'EXPÉRIENCE > LA PRODUCTION D'ÉNERGIES RENOUVELABLES (QUESTION 24 DE L'IJET)

#### Le bioGNV, une solution de mobilité durable au service des territoires

*Clément PICHOT, Chargé de mission GNV / bioGNV, GRDF*



**GRDF œuvre au quotidien pour le développement du gaz renouvelable qu'est le biométhane et pour la promotion de la mobilité durable au GNV et bioGNV.**

Le biométhane est un enjeu important de la transition énergétique puisqu'il apporte une solution de gestion des déchets en contribuant à l'indépendance énergétique des territoires ; mais il offre également une solution de carburant durable aux titulaires de flotte GNV : d'après l'ADEME, le GNV est la meilleure valorisation du biométhane.

A titre d'illustration, les déchets domestiques annuels de 7 000 habitants permettent de faire rouler un bus au bioGNV pendant un an.

Le bioGNV permet de réduire de 80% les émissions de gaz à effet de serre par rapport à un diesel de même génération. Et au-delà de leur contribution à réduire le réchauffement climatique, le GNV et le bioGNV contribuent également à l'amélioration de la qualité de l'air (-93% de particules et -27% de NOx par rapport à un véhicule diesel). Les collectivités y trouvent donc une solution vertueuse pour répondre à leurs enjeux de santé publique et de transition énergétique, tout en contribuant, avec un bioGNV produit localement, à l'indépendance énergétique de leur territoire.

C'est pour cette raison que deux tiers des villes de plus de 200 000 habitants disposent déjà de véhicules roulant au GNV et que de nombreuses autres se lancent dans un projet de conversion

de leur flotte. GRDF accompagne ces projets et soutient ces collectivités dans leur choix de politique de mobilité et de transition énergétique.

Le projet le plus emblématique se trouve à Sequedin, dans la banlieue lilloise. La Métropole européenne de Lille a choisi le GNV comme carburant pour sa flotte de 435 bus. Une partie de ce carburant est produite dans le Centre de Valorisation Organique situé à quelques mètres du dépôt. L'usine de méthanisation traite chaque année 51 500 tonnes de déchets fermentescibles pour les transformer en biométhane. Ce biométhane est injecté dans le réseau de GRDF et directement utilisé par les véhicules de transports publics.

Les objectifs de développement du GNV et du bioGNV sont très ambitieux. En effet, si aujourd'hui, seuls 15 000 véhicules roulent au GNV en France, la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie prévoit dès 2023 la circulation de 75 000 véhicules avec un taux d'incorporation de bioGNV de l'ordre de 20%.





## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA PRÉSERVATION DE LA RESSOURCE « BOIS » GRÂCE AUX MATIÈRES PREMIÈRES RECYCLÉES (QUESTION 23 DE L'IIET)

#### UPM Chapelle Darblay : l'économie circulaire de proximité

*Arnaud DAUXERRE, Raw Materials Purchasing Regional Manager, UPM*



Dès les années 1980, Chapelle Darblay s'inscrit comme précurseur du recyclage des papiers graphiques en France. Grâce à l'émergence de nouvelles technologies de désencrage, l'usine se tourne vers les papiers à recycler pour la fabrication de papier journal. L'entreprise structure alors cette nouvelle filière au travers de contrats de collecte sélective imaginés pour les collectivités locales, apportant ainsi une solution de recyclage à la gestion des déchets, bien avant l'émergence des éco-organismes. En 1999, UPM Chapelle Darblay réalise un investissement majeur pour fabriquer du papier journal 100 % recyclé, renforçant ainsi cette filière.

**Aujourd'hui, Chapelle Darblay recycle les papiers issus des collectes de plus de 20 millions d'habitants trieurs ; 80 % de l'approvisionnement du site trouve sa source dans un rayon de moins de 250 km. L'usine fabrique 250 000 tonnes de papier journal standard ou amélioré, destiné à la presse et à la grande distribution. 40 % de cette production alimente le marché local et national. La proximité de l'usine avec l'Île-de-France a permis d'ouvrir une liaison fluviale sur la Seine pour l'approvisionnement des papiers à recycler, permettant de soustraire près de 2 500 camions par an de l'autoroute Paris-Rouen-Le Havre et de diminuer l'empreinte environnementale de ces papiers.**

Considérant que le tri des journaux/magazines fait partie intégrante de son process papetier, l'usine de Chapelle Darblay se dote en 2009 d'un centre de tri automatisé pour les collectes séparatives des papiers graphiques d'une capacité de 100 000 tonnes. Cet outil répond parfaitement aux objectifs de réduction des coûts de gestion des déchets des collectivités locales. Il fait actuellement l'objet d'une étude soutenue par l'ADEME afin de l'adapter aux futures organisations des collectes sélectives des déchets recyclables fibreux emballages/papiers.

Pour la production d'énergie verte par sa chaudière biomasse, Chapelle Darblay s'approvisionne essentiellement en bois déchet. Co-incinéré avec les boues de désencrage et de station générées par l'usine, Chapelle Darblay favorise une nouvelle boucle de recyclage. Une étude menée en partenariat avec le Grand Port Maritime de Rouen - sur lequel est implanté Chapelle Darblay - et un autre industriel local, cherche à démontrer l'intérêt du mélange des cendres pulvérulentes du site avec les sédiments de dragage pour une application dans le BTP. Ces choix industriels démontrent le fort ancrage local de Chapelle Darblay.





## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA PRÉSERVATION DES RESSOURCES ET DE LA BIODIVERSITÉ AUTOUR DES ÉNERGIES RENOUVELABLES (QUESTIONS 24 ET 27 DE L'IIET)

#### L'ancrage local, élément de dynamique et d'innovation à la Compagnie Nationale du Rhône

*Serge TERRIER, Chargé de mission RSE, CNR*



**À CNR l'implication dans le tissu local est considérée comme une condition de la réussite de l'entreprise.**

L'écoute de nos parties prenantes nous permet d'anticiper les évolutions et d'innover dans notre manière de dialoguer et d'associer nos partenaires.

Nous accentuons la concertation publique lors de projet de construction de parcs éolien par une démarche visant à enrichir les contacts entre « comités locaux » de suivi des projets et les parties prenantes concernées. Dans ce cadre nous nous engageons au-delà de la communication liée à l'enquête publique par :

- la publication d'un bulletin d'information papier distribué en boitage et blog ;
- l'organisation de temps d'échange et de concertation avec des réunions CNR / têtes de réseau (élus, associations, services de l'État) et la tenue de permanences publiques en faveur des riverains.

**Cette écoute nous a permis d'identifier une piste de progrès nouvelle : désormais nous associons des citoyens et des collectivités à certains de nos projets ENR en leurs proposant de devenir actionnaire du parc éolien ou photovoltaïque qui va s'implanter dans la commune qui les concerne afin de bénéficier des retombées économiques de la ressource énergétique locale.**

Cette nouvelle orientation vient d'être mise en œuvre pour financer la réalisation d'un parc de cinq éoliennes en Ardèche, sur la commune de Saint-Georges-Les-Bains. Cette initiative a rencontré un fort succès : prévue pour durer 3 mois, la collecte de 300 000 euros auprès des riverains s'est achevée en 5 jours. C'est la preuve d'une forte d'adhésion des populations à ce type de projet et de leur volonté de soutenir des réalisations en faveur de la transition énergétique.

Nous pouvons à titre d'exemple noter que notre contribution à la préservation de la biodiversité s'illustre en plusieurs axes :

- les projets proposés dans le photovoltaïque marquent notre volonté de réaliser des sites de production dans des lieux marqués précédemment par l'activité humaine ;
- les parcs ne doivent pas entrer en conflit d'usage avec d'autres activités ;
- la végétalisation se décline en fonction des enjeux liés aux lieux de production deux directions sont privilégiées soit des plantes mellifères pour attirer les butineurs, abeilles, papillons et autres insectes, soit des plantes fourragères afin de favoriser le pastoralisme lors de l'entretien des sites.

# AXE 4

—

## Gouvernance

L'entreprise met en place, développe et pilote le dialogue territorial avec ses parties prenantes.



### 4A | PARTICIPATION DES ACTEURS

Comment l'entreprise identifie et mobilise les acteurs parties prenantes de son ancrage local ?



#### RETOUR D'EXPÉRIENCE

##### > LA CONCERTATION AVEC LES ACTEURS (QUESTION 30 DE L'IJET)

#### SNCF Réseau : inscrire le dialogue au cœur de nos pratiques territoriales

*Bérangère GALLAND, Responsable Reporting RSE, SNCF Réseau*



SNCF Réseau a progressivement développé une culture de la concertation sur ses projets, portée par une volonté forte de l'entreprise de dialoguer avec les territoires. Cette culture est née au sein de RFF (Réseau Ferré de France) qui a connu de nombreux débats publics sur les projets de nouvelle ligne ferroviaire. Ces débats, et les concertations post-débat qui ont suivi, ont permis de faire évoluer la conduite des projets en développant des phases de concertation avec les acteurs territoriaux et le public tout au long des projets.

Aujourd'hui la politique ferroviaire concentre les efforts sur la maintenance et la modernisation du réseau existant. Des concertations réglementaires ou volontaires sont organisées sur différents types de projets : en 2016, 35 démarches de participation du public ont été conduites dont 17 de manière volontaire, sur des sujets de suppression de passage à niveau, d'intégration d'écrans acoustiques ou encore de gestion des impacts des bases travaux...

Les dispositifs de concertation mis en place se nourrissent de l'expérience acquise, s'adaptent à la nature des projets et intègrent les évolutions sociétales en développant les pratiques digitales et les modalités de participation plus

collaboratives telles des ateliers citoyens ou des diagnostics partagés...

Pour les outils digitaux, des outils innovants ont été déployés pour améliorer la prise en compte des enjeux territoriaux, comme l'outil Carticipe sur le projet de Ligne Nouvelle Paris Normandie, ou bien un simulateur de scénarios sur le projet de Liaisons Nouvelles Ouest Bretagne Pays de la Loire.

Par ailleurs, ce travail de concertation sur les projets s'enrichit de démarches partenariales pour capitaliser les bonnes pratiques, partager les enjeux et contraintes de chacun. Ainsi un partenariat avec France Nature Environnement a été mis en place depuis plusieurs années (qui s'est traduit par des actions thématiques et régionales : colloque sur le bruit ferroviaire en Île-de-France, séminaires régionaux en régions Midi-Pyrénées et PACA) ; et récemment un partenariat a été signé avec le monde agricole (la FNSEA et l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture).

**Le dialogue avec nos parties prenantes et le public est d'autant plus renforcé dans le cadre de notre nouvelle organisation avec la mise en place de concertants et de chargés de relations extérieures dans l'ensemble des régions.**





## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > L'IMPLICATION AUPRÈS DES ACTEURS DU TERRITOIRE ET SUR LA PRISE EN COMPTE ET LE TRAITEMENT DES NUISANCES (QUESTIONS 30 ET 31 DE L'IJET)

#### Air France- KLM, un dialogue proactif et durable avec les parties prenantes des territoires

Laurence TABOURDEAU,  
Manager Développement Durable, Air France

**AIRFRANCE** 

Air France, en tant qu'acteur économique, interagit avec différents groupes de parties prenantes et accorde une grande attention aux attentes de ses parties prenantes locales : riverains, associations, collectivités locales, acteurs de la société civile... Un dialogue permanent permet de mieux cerner les évolutions sociétales, les enjeux et les dilemmes et de faire émerger de nouveaux sujets. Fin 2016, Air France a travaillé sur l'analyse de matérialité pour cartographier ses principaux enjeux et a adressé une enquête début 2017 à un panel représentatif des parties prenantes pour identifier leurs attentes et intérêts.

**Au niveau local, le bruit est un enjeu majeur. Les avions font du bruit quand ils décollent, suscitant un impact pour les riverains vivant à proximité des aéroports. Air France est membre de comités locaux à proximité des aéroports qui constituent la principale instance de dialogue entre les professionnels du transport aérien et les riverains et qui orientent les mesures environnementales accompagnant le développement aéroportuaire.**

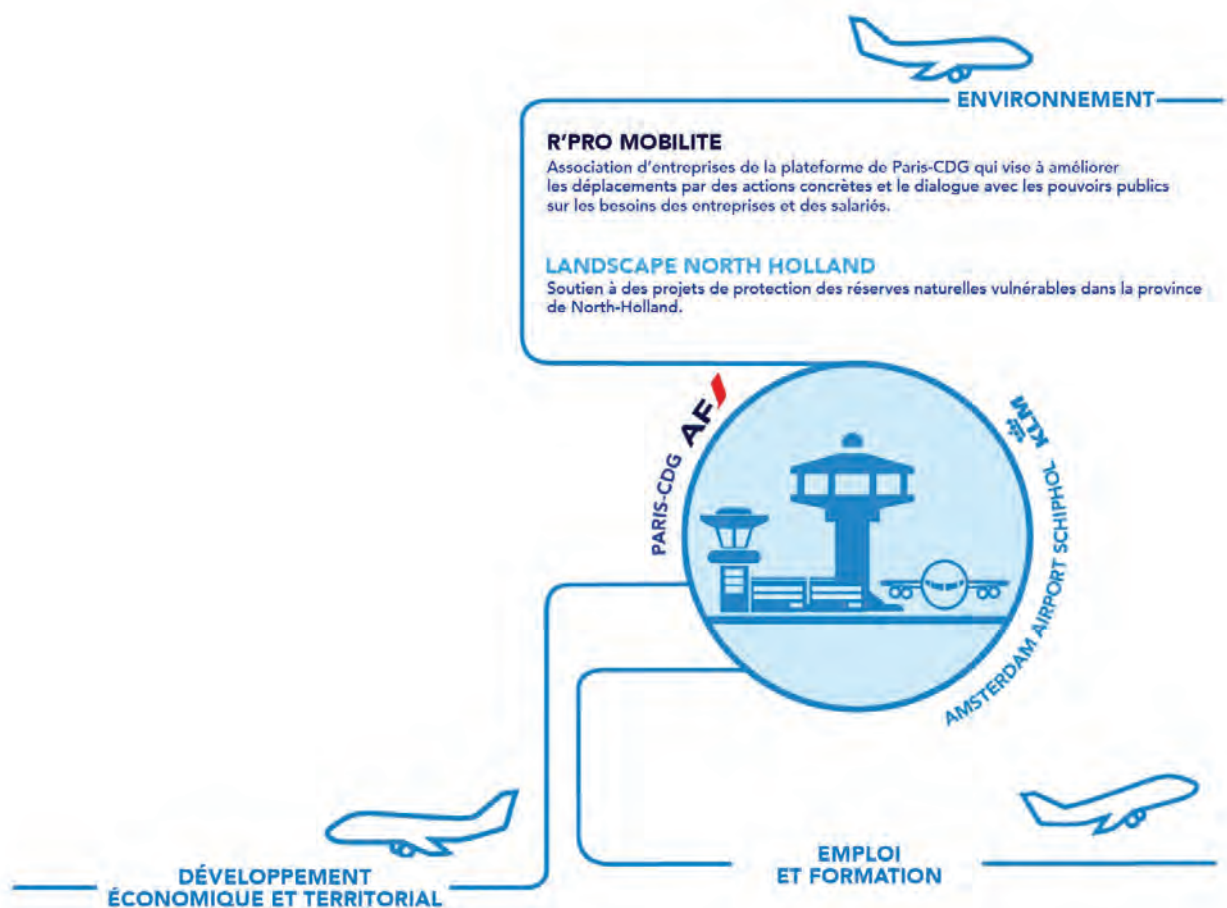
Le transport aérien est l'un des seuls secteurs d'activité finançant en totalité un système global de réduction des nuisances sonores. Des solutions spécifiques sont également recherchées pour réduire le bruit des avions. Par exemple, des associations de riverains avaient identifié un bruit particulièrement gênant de l'A320 en phase d'approche. Dès qu'une solution technique palliative a été disponible, Air France a pris la décision d'investir pour l'appliquer à la totalité de sa flotte moyen-courrier alors qu'aucune réglementation ne l'y obligeait.

**Air France est à l'initiative, en 2003, de la création de l'association Pays de Roissy-CDG, qui fédère aujourd'hui plus de 340 entreprises, élus locaux et résidents du territoire proche de Roissy-CDG et permet l'aboutissement de projets concernant le développement économique, le logement, le transport, la culture, et la formation.** La compagnie est également engagée dans des actions pour améliorer l'accès à l'emploi, via quatre associations dont elle est membre fondateur,

dispensant de l'information ou des formations sur les métiers de l'aérien : Airemploi, Jeremy, AFMAÉ et les Ingénieurs Pour l'École. Par sa Fondation d'entreprise, la Compagnie intervient dans des projets éducatifs pour l'enfance, autour de ses hubs mais aussi dans tous les pays desservis. Pour leurs salariés, mais aussi pour les habitants des territoires voisins de leurs implantations,

**Air France collabore avec d'autres grandes entreprises locales, mutualise les solutions de mobilité et soutient la réalisation d'infrastructures permettant d'améliorer le réseau des transports public : par exemple, à Paris-CDG, neuf grandes entreprises locales se sont regroupées au sein de l'association R'PRO'Mobilité. Enfin, aux côtés des représentants de l'État, des élus régionaux et locaux, des chambres consulaires et des entreprises du territoire, Air France s'implique dans les actions et réflexions sur le Grand Roissy, afin de consolider l'attractivité économique, la notoriété et la compétitivité internationales de son territoire d'implantation.**

...



#### ASSOCIATION PAYS DE ROISSY-CDG

Promotion du développement socio-économique du territoire autour de Paris-CDG, plus de 340 membres élus, entreprises, organismes publics) impliqués sur la formation, l'habitat, le développement économique, les transports, la culture.

#### HUBSTART PARIS REGION ET AEROTROPOLIS

Promotion à l'international du territoire autour de l'aéroport pour faciliter l'installation d'entreprises sur le pôle Paris-CDG.

#### PARTENARIAT AMSTERDAM/SCHIPHOL/KLM (ASK)

Pour améliorer la compétitivité internationale d'Amsterdam, promotion de la destination, des transports, de l'éducation et du développement durable.

**KLM** mène plusieurs programmes éducatifs pour attirer les talents de demain, par des partenariats avec ROC, le Schiphol Aviation Collège, JNC et le projet « ITC in the Clouds ».

**JINC** propose des mini-stages au sein de KLM pour des jeunes de 8 à 16 ans.

**ICT IN THE CLOUDS** à l'initiative de l'école Montessori d'Amsterdam, vise à développer les compétences informatiques des enfants.

**AIR FRANCE** est membre fondateur de 4 associations dispensant de l'information ou des formations sur les métiers de l'aérien : Airemploi, Jeremy, AFMAÉ et ingénieurs pour l'école

**AIREMPOI** informe les jeunes sur les métiers de l'aérien.

**JEREMY** forme et facilite l'insertion professionnelle de jeunes éloignés de l'emploi.

**AFMAÉ** accueille des apprentis dans son centre de formation, qui dispense 20% des formations aux métiers de l'aérien en France.



## 4B | TRANSVERSALITÉ ET PILOTAGE DE L'ANCRAGE LOCAL

Comment l'entreprise pilote-t-elle son ancrage local ; quelles sont les passerelles avec sa politique RSE qui garantissent la durabilité de ses actions ?



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

#### > LA MESURE DE LA CRÉATION DE VALEUR (QUESTION 34 DE L'IIET)

##### EDF a souhaité mesurer la valeur qu'elle crée autour de ses ouvrages

Guéhanne BEAUFARON, Research Engineer, EIFER/EDF



Lors du 6<sup>e</sup> Forum mondial de l'eau de mars 2012, EDF a pris l'engagement de présenter en 2015, la valeur générée par ses installations en développant une méthodologie visant à identifier et évaluer les bénéfices créés par ses ouvrages.

Ces estimations sont réalisées à la fois à partir de données EDF, des données publiques ou encore par des interviews et un dialogue avec les parties prenantes du territoire d'implantation d'EDF.

Cette approche comprend cinq grandes catégories de valeurs qualitatives, quantitatives et si possible monétaires:

1. Énergie : production d'électricité, services systèmes...
2. Économie : taxes et redevances, emplois directs et indirects, tourisme...

3. Société : santé, éducation, concertation, culture et patrimoine...

4. Environnement : évitement des émissions de gaz à effet de serre, paysage, connaissance de la biodiversité...

5. Protection contre les risques : prévention des risques de sécheresse, gestion des risques sanitaires...

Plusieurs études de cas ont été réalisées entre 2014 et 2015, notamment sur les aménagements du Lévézou (Aveyron), de Chassezac (Ardèche) et du Mont-Cenis (Savoie). Cette méthode est reproductible sur d'autres sites et testée sur le site nucléaire de Civaux (Vienne). Elle permet d'améliorer la gestion de ses ouvrages et prendre des mesures pour favoriser la création de valeurs sur les territoires.



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

#### > LA MESURE DE L'EMPREINTE LOCALE (QUESTION 34 DE L'IIET)

##### L'empreinte territoriale du TER Rhône-Alpes par Vigeo Eiris

Claire COLETTI, Directrice de mission, Vigeo Eiris



La Direction du Transport Express Régional (TER) Rhône-Alpes, qui est une composante de SNCF, a souhaité en 2015 mesurer son empreinte territoriale dans un contexte de renégociation de son contrat avec la Région.

Les objectifs de cette mission pour la Direction Régionale Rhône-Alpes étaient triples :

- mesurer les impacts sociaux, sociétaux, environnementaux du TER sur la région Rhône-Alpes et les comparer aux attentes de ses parties prenantes

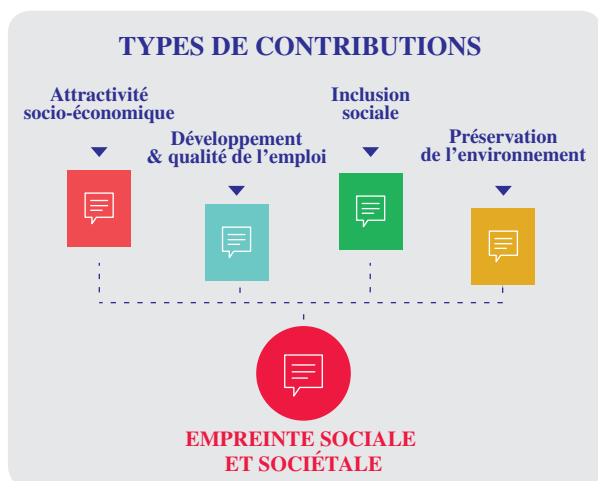
...

- identifier les points forts et les axes de progrès en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale par un tiers externe indépendant
- initier une nouvelle approche du service TER :
  - disposer d'éléments de dialogue autres que financiers avec l'Autorité Organisatrice de Transports (AOT)
  - rester un opérateur local attractif dans la perspective du renouvellement de la Convention
  - inscrire la démarche dans le cadre d'Excellence TER Rhône-Alpes 2020.

**Nous avons proposé l'évaluation de quatre contributions à partir de l'analyse d'une vingtaine de critères :**

- contribution à l'attractivité socio-économique et au cadre de vie local,
- contribution à l'inclusion sociale,
- contribution au développement et à la qualité de l'emploi,
- contribution à la préservation des écosystèmes locaux et à la lutte contre le changement climatique.

L'échelle de notation reposait sur quatre niveaux : non tangible, limitée, significative ou substantielle.



**L'évaluation de l'empreinte territoriale s'est déployée sur deux dimensions :**

**APPROCHE QUANTITATIVE**

Nous avons analysé les rapports et indicateurs de résultats pilotés par la Direction Régionale, que nous avons ensuite comparé à ceux du territoire.

En effet, les résultats d'une entreprise en matière de création d'emploi, de montants des achats et des investissements locaux ou encore d'actions pour le maintien de la biodiversité n'ont pas le même impact

sur ce territoire si ce dernier présente un taux élevé de chômage, un tissu entrepreneurial actif ou des zones préservées pour la faune et la flore.

Par ailleurs, nous avons procédé à l'analyse des systèmes managériaux en place en identifiant d'une part les engagements pris par la Direction Régionale et les procédures existantes et d'autre part en interrogeant une cinquantaine de collaborateurs. Cela nous permet d'associer à la photographie à un instant T de l'empreinte territoriale, une dimension dynamique de l'empreinte et de dégager une tendance (positive, stable ou négative). A titre d'exemple, une entreprise qui aura des indicateurs limités en matière de santé-sécurité peut s'inscrire dans une dynamique positive si des mesures de prévention des accidents et des formations sont mis en place, et que ces indicateurs sont en amélioration sur les trois dernières années.

**APPROCHE QUALITATIVE**

Nous avons interrogé une vingtaine de parties prenantes externes (Conseil régional Rhône-Alpes, associations d'usagers, CCI, DREAL, maires de collectivités...) afin d'analyser leur perception sur les actions menées par la Direction TER.

Nous pensons en effet qu'il est primordial d'associer les avis des parties prenantes concernées à l'évaluation des actions déployées par l'entreprise et surtout de comprendre la perception qu'elles en ont. Une entreprise peut mettre en place des plans d'action dans une volonté de bien faire mais qui peuvent ne pas correspondre aux attentes des différents acteurs du territoire ou bien être mal perçus. Intégrer le retour des parties prenantes permet une plus grande adéquation de l'entreprise à son écosystème territorial.

L'évaluation de l'avis des parties prenantes repose sur une échelle à trois niveaux : critique, mitigé ou favorable.

Les résultats de cette étude, partagés avec la Région, ont permis d'enrichir le cahier des charges de la future Convention en démontrant l'apport significatif du TER en matière de contribution à l'attractivité socio-économique et à l'inclusion sociale de son territoire. Ils ont également permis d'identifier des axes de progrès sur les sujets environnementaux et sociaux ainsi que sur la production de données quantitatives sur le périmètre strictement TER pour le reporting à destination de l'AOT.

Par ailleurs, l'évaluation indépendante et transparente de ces impacts par un tiers externe indépendant a contribué au renouvellement du dialogue avec les parties prenantes du TER Rhône-Alpes et à l'amélioration de la réputation de l'entreprise. C'est dans cette approche d'intégration de la dimension gouvernance que s'inscrit l'approche méthodologique de Vigeo Eiris.



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA REPRÉSENTATION DE LA CRÉATION DE VALEUR (QUESTION 34 DE L'IJET)

#### Mesurer son impact économique direct et indirect par la lecture des flux financiers

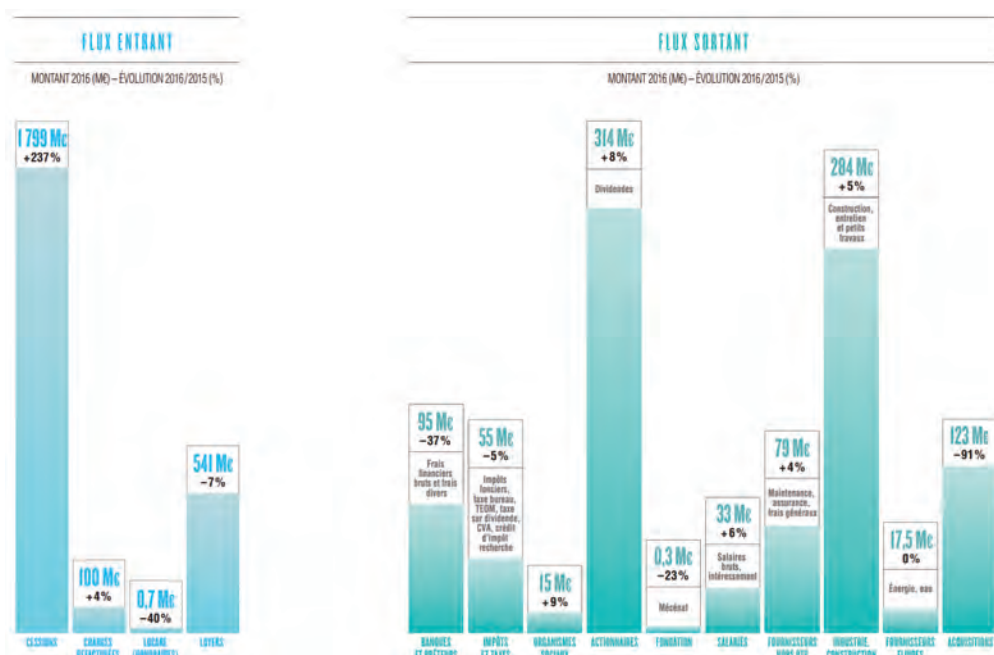
Nicolas JANDOT, Responsable projets RSE  
et Aurélie REBAUDO-ZULBERTY, Directrice RSE, Gecina



Afin de renforcer la compréhension de son activité de foncière, métier peu connu en-dehors de la sphère immobilière, et rendre compte de ses impacts sur son environnement et auprès de ses parties prenantes, Gecina a décidé, dès 2012, de décrire de manière transparente, l'origine et la destination de ses flux financiers. Établie par type de parties prenantes, cette analyse suit à la fois les lignes directrices de reporting GRI G4 (indicateur EC 1) et le cadre de référence international portant sur le Reporting Intégré (<IR>).

Cette grille de lecture et son analyse ont été très utiles aux partenaires de Gecina pour comprendre son activité. Ce schéma a, par exemple, donné l'opportunité à Gecina, Société d'Investissement Immobilier Cotée (SIIC), de mettre en évidence le fort niveau de distribution des bénéfices sous forme de dividendes aux actionnaires et de démontrer l'importance des taxes ainsi générées sur les dividendes. Celles-ci se révèlent supérieures à l'impôt sur les sociétés auquel une SIIC n'est pas soumise et démontrent la forte valeur ajoutée de ce statut pour l'administration fiscale.

Pour Gecina, cet exercice a facilité la consolidation de sa cartographie de parties prenantes et l'évaluation de leur importance relative. Pour aller plus loin et mesurer son impact économique indirect, Gecina a publié un rapport sur sa contribution socio-économique<sup>13</sup> en 2014. L'étude a montré un facteur multiplicateur de 10 entre le nombre d'emplois directs chez Gecina et le nombre d'emplois soutenus par son activité dans sa chaîne de valeur. Ce facteur, élevé par rapport à d'autres secteurs d'activité, est lié au métier et au statut juridique de foncière, qui conduit à externaliser de nombreuses activités indispensables à l'exploitation de son patrimoine et au développement de nouveaux actifs. À terme, Gecina souhaite utiliser l'outil de mesure de la contribution socio-économique pour renforcer son soutien aux filières les plus créatrices d'emploi au niveau de son territoire. À l'image des Analyses de Cycle de Vie (ACV), qui mènent Gecina à retenir les matériaux présentant l'empreinte environnementale la plus faible, la mesure des impacts indirects devra conduire à prendre en compte l'impact d'une filière en termes d'emploi dans les décisions d'investissement.



13. <http://www.gecina.fr/sites/default/files/20150422-RAPPORT-CONTRIB-ECONOMIQUE.pdf>





## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### > LA MESURE DE L'EMPREINTE LOCALE (QUESTION 34 DE L'IIET)

#### **EQIOM : une modalité collaborative et ouverte d'ancrage local**

*Thierry CONRAUD, Expert Associé,  
Des Enjeux et des Hommes (E&H) / C3*



**Confronté à une chute drastique de son marché et à une importante surcapacité de production, la société EQIOM a été contrainte en 2013 de réduire son activité en arrêtant une partie de son activité sur son site de Dannes-Camiers. Elle souhaite donner un nouvel élan à ce site en favorisant l'implantation de nouvelles activités qui seraient en lien avec les enjeux du territoire et susceptibles d'initier une nouvelle dynamique de développement économique, sociale, culturelle et environnementale.**

Plusieurs initiatives de revitalisation sont actuellement à l'étude et débattues : par exemple, une usine de recyclage et de valorisation de la biomasse dans l'ancien site de la cimenterie de Dannes, l'implantation de serres pour des cultures maraîchères, la création d'une base nature et de loisirs sur une ancienne carrière, l'implantation d'un fab-lab et d'un incubateur pour des activités de recyclage et de valorisation de matériaux, etc.

**En complément de ces projets sur son site de Dannes-Camiers, EQIOM travaille avec d'autres acteurs du territoire à la création entre Dannes et son autre site de Lumbres d'un « Chemin de la Craie » (parcours caractérisé par la présence sur près de 60 km de ressources calcaires et de plaines calcicoles, ainsi que d'un patrimoine historique important).** Le Chemin de la Craie vise ainsi, en cohérence avec les attentes du territoire et grâce à une mise en réseau des activités existantes, à proposer une nouvelle offre touristique mettant en valeur l'identité locale et ce, dans une logique de co-construction avec les parties prenantes. Cette approche permet également d'agréger les parties prenantes autour d'un projet partagé, et facilitera la prise en main à terme de celui-ci par les acteurs publics concernés.

L'enjeu principal consiste à mesurer le plus objectivement possible l'empreinte et la contribution de ces sites sur le territoire, pour le partager avec ses partenaires et parties prenantes et définir des projets d'ancrage et de revitalisation sur le territoire. Une des contraintes a été de dépasser

l'écueil des seuls indicateurs quantitatifs afin de leur redonner du sens, et exploiter l'information obtenue pour la transformer en plan d'action et valeur ajoutée pour le territoire et ses habitants.

**L'approche retenue a été celle proposée par C3 consensus et E&H, appelée Open Report. Elle permet d'intégrer les attentes et les besoins du territoire grâce à une mise en perspective originale : un diagnostic du territoire (quantitatif) versus la perception qu'en ont toutes les parties prenantes.** Les enjeux sont abordés sous une vision panoramique à 360° (enjeux environnementaux, sociétaux, économiques...) sur la base de référentiels pertinents (Agenda 21 pour le territoire, ISO 26000 pour les sites, principalement) et sur une zone d'influence du territoire.

**C'est donc un référentiel sous forme de regard croisé permettant d'obtenir un effet miroir dynamique entre une analyse quantitative et une mesure de la perception des parties prenantes sur le sens du projet et ses retombées. Les différentiels observés entre quantitatif et qualitatif permettent de hiérarchiser des initiatives créatrices de valeur.**

...





# CHEMIN DE LA CRAIE

2015

OPEN REPORT EST UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE  
QUI PORTE UN REGARD CROISÉ ENTRE SITUATION LOCALE ET  
ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

## DANES : LE CHEMIN DE LA CRAIE

// 4 EPCI : CA DU BOULONNAIS,  
CC DE DESVRES-SAMER,  
CC DU PAYS DE LUMBRES, CC MERS ET  
TERRES D'OPALE  
// 170 000 HABITANTS

### POURQUOI UN DIAGNOSTIC OPEN REPORT ?

// PATRIMOINE HISTORIQUE ET  
NATUREL IMPORTANT  
// UN TERRITOIRE À VALORISER  
AVEC SES HABITANTS



## LA SITUATION LOCALE DANS LE BOULONNAIS...

### LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

**EMISSIONS DE GAZ  
À EFFET DE SERRE**  
18 TONNES/AN/HAB  
**+7 TONNES** DE  
LA MOYENNE RÉGIONALE  
28% INDUSTRIE  
25% TRANSPORTS  
23% DÉPLACEMENTS

**CONSUMMATION  
D'ÉNERGIE**  
20,7 MWh/HAB  
**-9 MWh/HAB** DE  
LA MOYENNE NATIONALE

**ÉNERGIES  
RENOUVELABLES**  
9% DE LA CONSOMMATION  
FINALE EN NPDC  
**-6%** DE LA  
MOYENNE NATIONALE

### ARTIFICIALISATION DES ESPACES

40% TERRES  
CULTIVÉES  
30% PRAIRIES  
20% ESPACES  
NATURELS  
14% ESPACES  
ARTIFICIALISÉS

**-2%** ARTIFICIALISÉ  
DE LA MOYENNE RÉGIONALE

**PRIX DE VENTE  
DES APPARTEMENTS**  
**2352€/m<sup>2</sup>**  
POUR 2696€/m<sup>2</sup> EN NPDC

**CONSUMMATION DE  
PRODUITS  
PHYTOSANITAIRES**  
2499 TONNES  
EN NPDC EN 2011  
**-400 TONNES**  
DEPUIS 2008

**PRODUCTION DE  
DÉCHETS MÉNAGERS**  
**381KG**  
PAR HABITANTS  
PAR AN

**POLLUTION  
DES SOLS**  
**8 SITES**  
POLLUÉS  
POUR 571  
EN NPDC

### SURPEUPLEMENT

**5%** DES LOGEMENTS  
POUR 6,3% EN NPDC

### DÉPLACEMENTS DOMICILE - TRAVAIL

**VOITURE  
65%**  
POUR 70% EN FRANCE.  
**TRANSPORTS EN COMMUN  
5%**  
POUR 14% EN FRANCE

**ESPÉRANCE DE VIE**  
75,4 ANS  
POUR LES HOMMES  
82,8 ANS  
POUR LES FEMMES  
SOIT ENVIRON  
**-4ANS** DE LA  
MOYENNE NATIONALE

### PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ ET PROTECTION DES RESSOURCES

### ÉPANOUISSEMENT DE TOUS LES ÊTRES HUMAINS

**SCOLARISATION**  
**86%** DE RÉUSSITE  
AU BAC GÉNÉRAL  
POUR 87%  
AU NIVEAU NATIONAL

**SALAIRE ANNUEL  
MÉDIAN**  
16108€  
**-4500€** €  
DE LA MÉDIANE  
NATIONALE

**IDH LOCAL**  
BOULONNAIS  
**0,412**  
FRANCE  
0,737

**CULTURE**  
**6%** DU BUDGET  
POUR 4%  
EN NPDC

**ALLOCATAIRES DE  
MINIMA SOCIAUX**  
**8%** DES HABITANTS  
SOIT +2,7 POINTS DE  
LA MOYENNE NATIONALE

**CRIMINALITÉ**  
**52 FAITS** POUR  
1000 HABITANTS  
POUR 47  
EN FRANCE

**TAUX DE FRÉQUENCE  
DES ACCIDENTS  
DU TRAVAIL**  
**28,84**  
POUR UN TAUX DE  
23,3 EN FRANCE

**OFFRE DE SOINS**  
**2,4 MÉDECINS**  
POUR 1000 HABITANTS  
POUR 3,4 EN FRANCE

**REPARTITION  
ÉCONOMIQUE  
SECTORIELLE**  
**67%**  
COMMERCES  
ET SERVICES  
16,5% ADMINISTRATION  
PUBLIQUE  
8% CONSTRUCTION  
4,9% INDUSTRIE  
3,3% AGRICULTURE

**TAUX DE SUICIDES**  
24,7 POUR 1000 HABITANTS  
EN NPDC SOIT **+8** DE LA  
MOYENNE NATIONALE

**CHÔMAGE**  
**15,3%**  
POUR 10,2%  
EN FRANCE

### ASSURER LA COHÉSION ET LA SOLIDARITÉ ENTRE TERRITOIRES ET ENTRE GÉNÉRATIONS

**RSE**  
**12%** DES  
ENTREPRISES  
EN NPDC

**AGRICULTURE BIO**  
**0,8%** DE LA SURFACE  
AGRICOLE EN NPDC  
3,93% EN FRANCE

**TOURISME**  
**3,8%**  
DE L'EMPLOI  
POUR 4,5%  
EN FRANCE

**INÉGALITÉS H/F**  
**2€** D'ÉCART  
DE SALAIRE  
NET HORAIRE  
MOYEN

**R&D** **1,5%**  
DE LA DÉPENSE  
D'INVESTISSEMENT  
PRIVE FRANÇAISE  
ET 2,6% PUBLIC

**DYNAMISME  
ENTREPRENEURIAL**  
**-4,2%**  
DE CRÉATIONS D'ACTIVITÉ  
**+25%**  
DÉFAILLANCES D'ACTIVITÉ

### DYNAMIQUES DE DÉVELOPPEMENT SUIVANT DES MODES DE PRODUCTION ET DE CONSOMMATION RESPONSABLES

INFOS : WWW.C3CONSENSUS.COM | 3 RUE DU LOUVRE 75001 PARIS | 06.67.01.43.21

## ... ET LE REGARD PORTÉ PAR LES ACTEURS LOCAUX

**Précarité énergétique**  
et difficulté des ménages  
à se chauffer

**Chômage**

**Mobilité**  
beaucoup  
d'habitants sans  
permis de conduire

**Préservation des forêts**  
zone boisée dans une région  
qui l'est très peu

Idee de projet  
**Épicerie  
solidaire**

**Protection des  
pelouses calcaires**  
Patrimoine naturel local

**Liaisonner les  
espaces naturels**  
pour créer une continuité  
entre bois et prés

**Le mouton  
boulonnais**  
pour mettre en valeur  
l'espace naturel protégé

**Importance de l'industrie des  
produits de la mer  
et agroalimentaire**

**Les centres décisionnels**  
influençant l'économie locale  
sont en dehors du territoire

**L'industrie agroalimentaire et  
l'industrie textile subissent des fortes  
pressions sur les prix  
par la grande distribution.**

OPEN REPORT EST UN PRODUIT DE :





## UN EXEMPLE D'ANCRAGE LOCAL, TRANSVERSAL > LA DÉMARCHE DE PIERRE FABRE

### Le groupe Pierre Fabre contributeur du développement économique, social et environnemental de ses régions d'implantations

Séverine ROULLET-FURNEMONT,  
Directrice développement durable



**L'histoire des Laboratoires Pierre Fabre commence par celle d'un homme, son fondateur Pierre Fabre, attaché à son territoire et passionné par les richesses de la nature.**

**Cette histoire débute dans le Tarn, puis s'étend dans la région Occitanie, avant de se poursuivre à l'international où l'entreprise est aujourd'hui présente dans plus de 130 pays. La volonté de partager la réussite de l'entreprise avec celles de ses régions et notamment sa terre d'origine fait ainsi totalement partie intégrante de sa démarche de responsabilité sociétale, évaluée AFAQ 26000 à un niveau exemplaire.**

#### PARTICIPER AU DYNAMISME ÉCONOMIQUE

Les Laboratoires Pierre Fabre constituent un des trois premiers employeurs privés d'Occitanie et regroupent sur cette région plus de 4 000 collaborateurs soit 30% de son effectif total. Par ailleurs, 365 millions d'euros ont été investis dans le grand Sud-Ouest sur 2014-2016.

Cette participation au dynamisme de la région se traduit par le développement de relations étroites avec les écoles. Ces relations permettent de développer des formations, d'aménager le territoire, de favoriser l'intégration professionnelle des jeunes et de répondre aux enjeux métiers de l'entreprise.

Le Groupe a ainsi contribué à Castres, à la création de l'IUT Paul Sabatier et de l'ISIS et a créé avec l'École des Mines d'Albi une chaire d'entreprise sur le thème de l'agilité dans les chaînes logistiques. L'entreprise a également noué des liens étroits avec les universités toulousaines et plusieurs grandes écoles de la métropole toulousaine (INSA, Toulouse Business School, ENSIACET...).

Un accompagnement des formations pour les métiers de maintenance dans les lycées est mis en place pour pallier au déficit de recrutement dans cette activité.

Travailler avec les fournisseurs locaux et attirer d'autres entreprises sur le territoire sont également des façons pour l'entreprise de contribuer au rayonnement du territoire mais aussi de ses activités. Le Groupe a ainsi favorisé l'installation de fournisseurs locaux Bormioli pour le flaconnage et Consort NT en infogérance, tous situés dans le Tarn. L'entreprise parraine par ailleurs le Grand Prix d'implantation e-santé Castres-Mazamet, concours conçu pour attirer, accompagner et soutenir financièrement les jeunes start-up innovantes dans le domaine de la santé digitale sur le territoire.

En contribuant à la création d'entreprises ou à l'implantation dans la région de ses fournisseurs, l'entreprise a participé à la création de près de 1 000 emplois. Elle veille également à privilégier les fournisseurs locaux. Par exemple, la construction du nouvel établissement « Eau thermale Avène, l'hôtel » débutée en novembre 2013, a nécessité l'intervention de 32 prestataires originaires à 94% de la région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées et à 31% de l'Hérault. Ainsi 25% des achats réalisés en France sont effectués à proximité des sites d'implantations.

#### FAIRE DE L'ÉCOLOGIE LOCALEMENT INNOVANTE

**L'entreprise a mis en place un projet d'économie circulaire autour de l'installation d'une chaudière biomasse.** Installée sur le site de production dermo-cosmétique de Soual (Tarn), elle est alimentée par des marcs de plantes provenant de la production d'extraits de l'usine de Gaillac (Tarn). Ces combustibles végétaux sont complétés par des plaquettes forestières du Tarn (rebus de l'industrie forestière).

La chaudière permet ainsi de substituer 60% de la consommation de gaz de l'usine de production de Soual par des énergies renouvelables. L'un des marcs utilisés provient de l'Avoine Rhealba® cultivée sur une partie des 200 hectares de terres agricoles de l'entreprise, certifiées agriculture biologique, exploitées par des agriculteurs locaux partenaires pour la culture de plantes utilisées dans nos spécialités dermo-cosmétiques et pharmaceutiques.

...

...

### **SOUTENIR PAR LE MÉCÉNAT DES INITIATIVES LOCALES QUI PARTICIPENT AU RAYONNEMENT DE LA RÉGION ET ACCOMPAGNER AVEC BIENVEILLANCE DES PROJETS HUMAINS**

L'entreprise soutient plusieurs Fondations (La Dépêche du Midi, les Cordées de la réussite, Un avenir ensemble) qui portent des projets solidaires pour accompagner des jeunes d'origine modeste dans leurs parcours scolaire et professionnel. Le Groupe contribue au rayonnement culturel et patrimonial régional en tant que mécène d'expositions temporaires au Musée Toulouse Lautrec d'Albi, ou encore au Musée des abattoirs de Toulouse et en participant à des projets de restauration comme récemment celui de la chapelle de l'Hôpital de La Grave à Toulouse.

Le Groupe Pierre Fabre s'associe également au dynamisme local dans les domaines du sport, en étant notamment principal partenaire du Castres Olympique, et de la santé (Mai Poumons, Course des bacchantes, ELA ...).

### **PARTICIPER À DES PROJETS LOCAUX STRUCTURANTS**

Situé sur l'ancien site de l'usine AZF, les Laboratoires Pierre Fabre participent au projet Oncopole toulousain depuis sa création. Labellisé en 2012 « Centre National d'Excellence pour la Recherche sur le Cancer » par le ministère de la Santé, le campus de l'Oncopole accueille l'IUCT-Oncopole réunissant l'expertise de 1 400 professionnels spécialisés en cancérologie autour du soin, de la recherche et de l'enseignement. Le Groupe fait partie des membres de la présidence du pôle de compétitivité.

Dans le cadre de la signature d'une convention de revitalisation avec l'État, l'entreprise s'est engagée à accompagner la création de 379 emplois au sein de PME et ETI dans les départements du Tarn et de la Haute-Garonne, pour les trois prochaines années. Pour ce faire, l'entreprise s'est associée à des partenaires bancaires pour proposer deux outils de financement originaux aux entreprises porteuses de projets générateurs d'emplois.

Les Laboratoires Pierre Fabre ont une part active dans des instances de gouvernance locale, aussi bien sur la technopole de Castres en représentation officielle, que par le biais de partenariat locaux avec la Chambre régionale de commerce et d'industrie du Tarn.

Pour les Laboratoires Pierre Fabre, contribuer au développement économique et social de ses régions d'implantation est avant tout une histoire de partage et de co-construction. L'ancrage territorial est ainsi depuis toujours inscrit dans l'ADN de l'entreprise et sa volonté de développer principalement ses activités de R&D et de production en France dans sa stratégie.



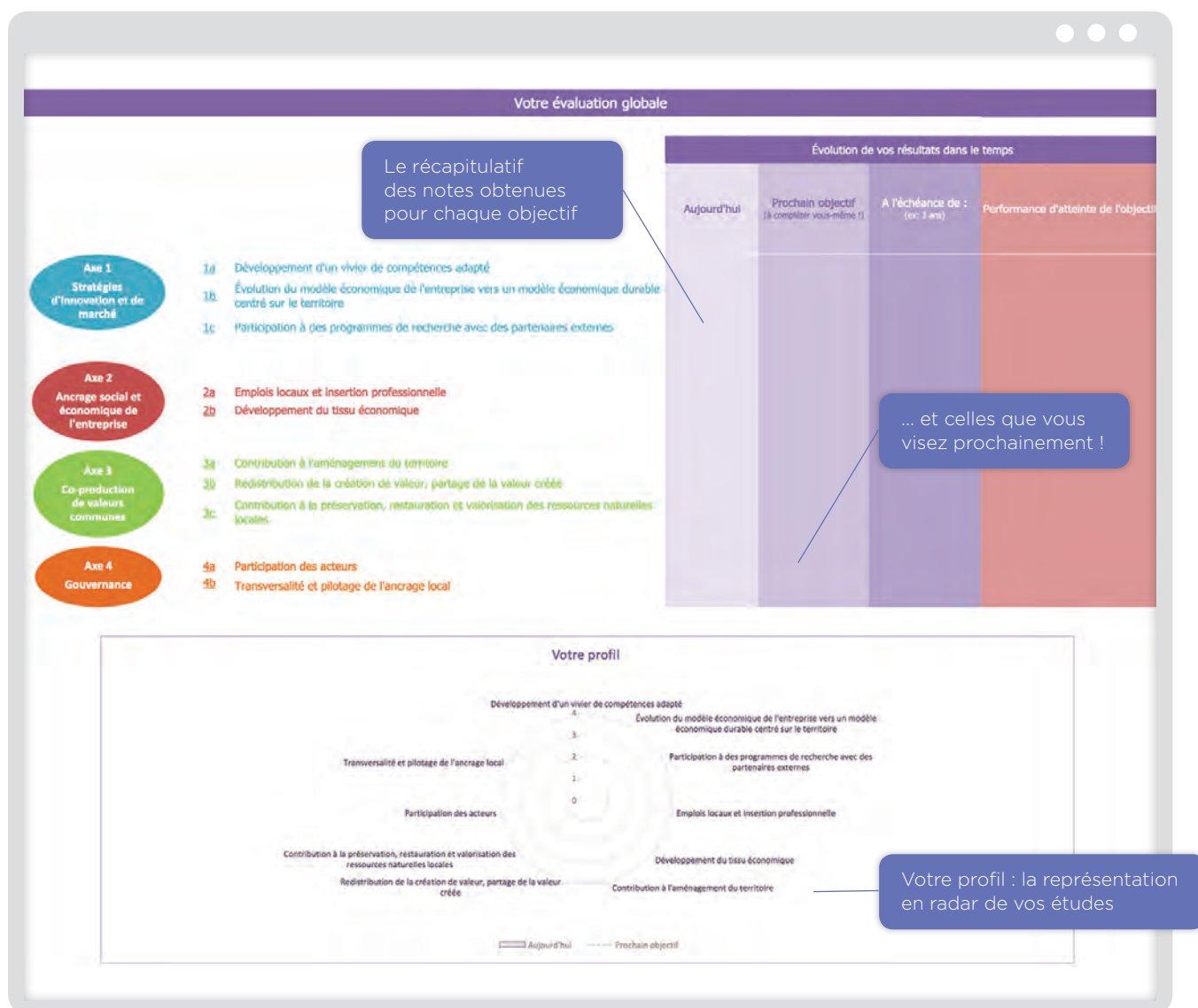
*Centre de Recherche et de Développement Pierre Fabre – Oncopole, Toulouse*



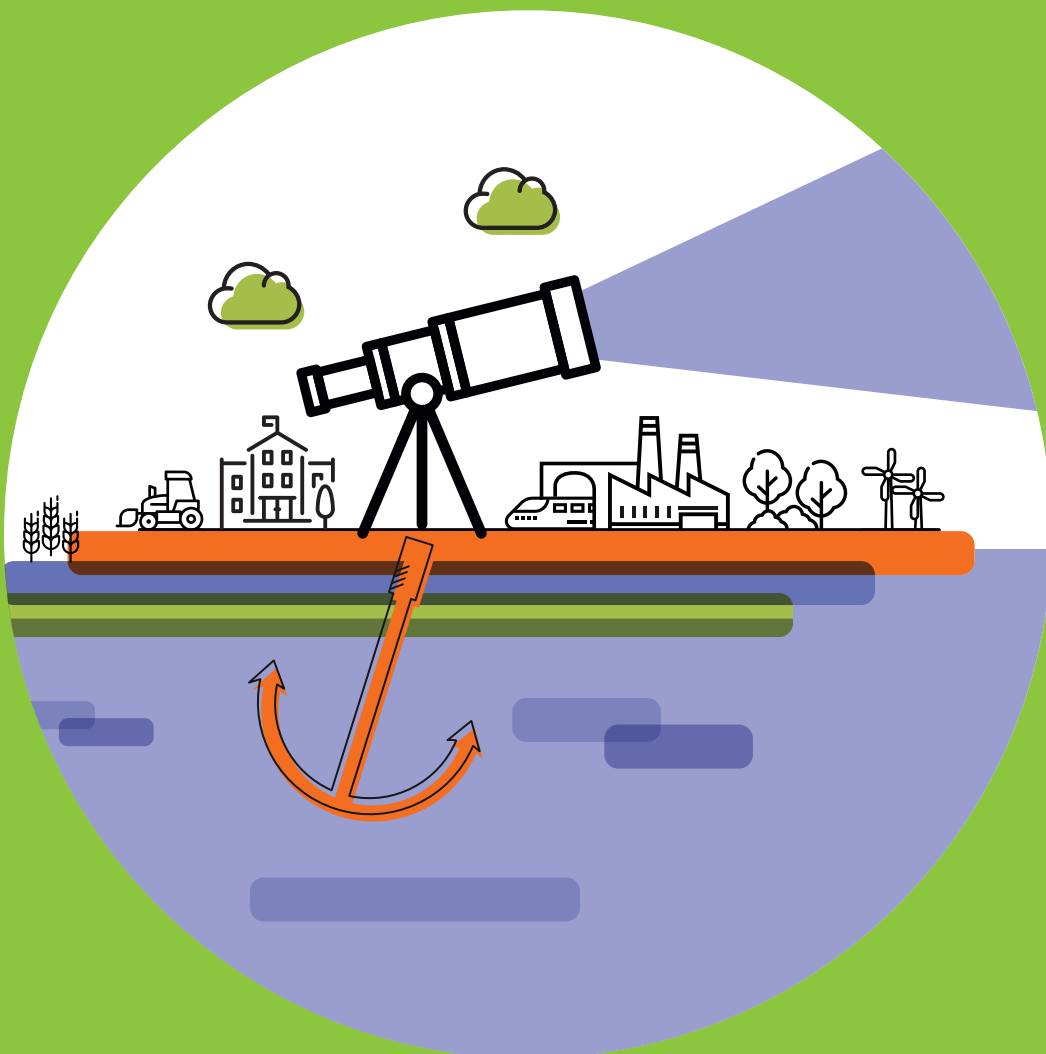
# Visualisation des Résultats globaux de l'évaluation

## Évaluation globale

L'onglet permet de visualiser graphiquement les résultats de l'évaluation en les positionnant sur un radar et de se projeter, dans une logique d'amélioration continue, pour envisager des progrès dans sa démarche. Cet outil permet de commencer un travail collectif, en interne ou avec vos parties prenantes externes, sur la construction d'une nouvelle feuille de route en présentant dans un premier temps les résultats de manière synthétique avant de rentrer dans le détail.







03



## COMMENT ALLER PLUS LOIN DANS CES DÉMARCHES D'ANCRAGE LOCAL ?

L'IJET a été réalisé pour donner une vision globale de l'ancrage local. Or, des outils ou pistes spécifiques peuvent venir compléter certains points abordés par l'IJET pour permettre aux entreprises d'aller plus loin. Ils sont regroupés sous les 4 axes de l'IJET. Des outils transversaux existent également.



Il est à noter que de nombreux éléments ne sont pas mesurables comme la motivation, l'attractivité, la confiance, l'inspiration (cf. éléments du capital immatériel) et n'ont donc pas été pris en compte par l'IET mais peuvent être approchés grâce à certaines méthodes (liste non exhaustive).

## Outils Transversaux

### pour approfondir les différents axes de l'IET

#### LA NORME INTERNATIONALE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

##### S'inspirer des lignes directrices de l'ISO 26000

Mélodie MERANDA, chef de produit RSE, AFNOR Certification

**L'ISO 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale (RS).**

Ce document décrit les principes et thématiques que recouvre la RS et propose une méthode d'appropriation et de mise en œuvre dans une organisation. Enfin, elle permet de donner un cadre international de comportement à tout type d'organisation, quels que soient sa taille et ses domaines d'actions.

**Pour définir le périmètre de leur RS, la norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de sept questions centrales :**

la gouvernance de l'organisation (1), les droits de l'Homme (2), les relations et conditions de travail (3), l'environnement (4), les loyautés des pratiques (5), les questions relatives aux consommateurs (6), et enfin les Communautés et le développement local (7). La RS telle que décrite par l'ISO 26000 est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une recherche de performance globale de l'organisation. Elle pousse à remettre en question les pratiques des organisations qui s'y engagent.

Dans cette perspective, elle permettra aux utilisateurs de l'IET d'aller plus loin sur chacun des quatre axes en se challengeant sur les questions centrales 1, 3, 4, 6 et 7.

En fonction de ces lignes directrices, l'ISO 26000 incite les utilisateurs à questionner leur stratégie, leurs pratiques (managériales et opérationnelles) et leurs résultats (économiques, environnementaux et sociétaux) et à se poser les bonnes questions pour aller plus loin d'un point de vue stratégique et opérationnel. Finalement, plusieurs référentiels d'évaluation de la performance de RS ont été développés sur la base des lignes directrices de l'ISO 26000.

Ces évaluations permettent aux entreprises de mesurer leur capacité à identifier de manière adaptée leurs enjeux de RS, déployer des pratiques managériales et opérationnelles pertinentes et piloter les résultats associés afin d'en améliorer la performance globale (en lien avec les attentes des parties prenantes).

---

## OUTIL DE MESURE SOCIO-ÉCONOMIQUE POUR LES EXPERTS COMPTABLES

---

### Empreinte socio-économique de l'Ordre des experts comptables mis en application chez Compta Durable

*Hervé GBEGO, président de Compta Durable*

**Le Club développement durable du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts comptables a récemment élaboré un outil, utilisable par les experts comptables, permettant d'évaluer l'empreinte économique locale d'une structure, d'une activité ou d'un projet.**

Il permet de mesurer, pour une période définie, les principales retombées économiques de l'entité sur sa localité auprès des acteurs économiques concernés : employés, fournisseurs, sous-traitants, collectivités locales, etc.

**Les caractéristiques de l'outil sont les suivantes :**

- **simplicité** : réalisable par toute forme de structure notamment les petites et moyennes ;
- **transparence** : indicateurs clairs, compréhensibles et exhaustifs ;
- **fiabilité** : informations explicables et vérifiables ;
- **comparabilité** : comparaison possible des résultats dans le temps et entre acteurs.

En termes de méthodologie, la démarche consiste à renseigner différents indicateurs monétaires et quantitatifs destinés à traduire les enjeux et conséquences économiques locaux. La méthode prend en compte deux principaux types d'impacts :

- **les impacts directs**, à savoir les conséquences liées aux relations directes entre l'entité et les tiers (sans intermédiaire) : emplois, transactions commerciales, dépenses fiscales, etc. ;
- **les impacts indirects**, qui sont les conséquences intermédiaires générées par les flux directs : emplois créés ou maintenus chez les fournisseurs grâce aux achats de l'entité étudiée par exemple.

Les données nécessaires à la réalisation de l'étude proviennent pour l'essentiel de la comptabilité de l'organisme étudié, des informations RH, des fournisseurs et de certaines sources statistiques.

---

## OUTIL PRAGMATIQUE SUR LES COMMUNAUTÉS ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL POUR LES PME

---

### Carnet de Bord du Dirigeant Responsable « Comment piloter sa performance globale ? »

*Centre des jeunes dirigeants (CJD France) - 2014 - Chiara SAMMARTINO, Chef de projet au CJD*

**Le « Carnet de Bord » est un véritable outil de pilotage de sa stratégie performance globale destiné aux dirigeants d'entreprise.** Avec ses 10 thèmes et 100 questions, il permet de prendre conscience de son niveau d'engagement, et donne des pistes de progrès sur les principaux thèmes de la RSE grâce à ses 100 témoignages.

Le livre aborde les quatre aspects de la performance (environnementale, sociale, sociétale et économique). Des thèmes stratégiques concernant la vision, les valeurs et la gouvernance sont approfondis par des thèmes liés à chaque partie prenante de l'entreprise : clients, fournisseurs, salariés, environnement, etc.

- **En ce qui concerne l'ancrage territorial**, le livre questionne le rôle de l'entreprise dans son tissu économique local mais également dans son secteur d'activité. Il challenge l'entreprise sur le mécénat ou le bénévolat de compétences, sur son lien avec les relations école/entreprise, sur l'insertion des jeunes, sur sa contribution au développement local, etc.
- **En ce qui concerne l'innovation dans les marchés**, le chapitre sur le développement de produits et services durables, le livre questionne le cycle de vie des produits et services de l'entreprise, l'analyse des risques pour la santé des consommateurs et pour l'environnement, ainsi que le modèle économique de la société. Ce dernier sujet est au cœur des réflexions actuelles du CJD France.

## OUTIL DE MESURE SOCIO-ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE

### La démarche ResEnTer®

*Henri FRAISSE, expert développement durable pour FIDAREC*

**La marque ResEnTer® (le Réseau numérique des Entreprise et des Territoires) propose des outils ([www.resenter.net](http://www.resenter.net)) utilisables par tout type d'acteurs (individus, organisations et entreprises) pour favoriser et fédérer les initiatives à l'échelle du territoire au service du développement de chacun et du vivre ensemble.**

Elle s'appuie sur un triptyque dynamique : Acteurs (public, privé ou société civile), Territoires (quartier, commune, région, pays, etc.) et Initiatives (idées, projets, innovations, solutions reconnues) dont les relations deux à deux sont structurées autour d'attributs communs : générateurs de compréhension et de confiance. Une vingtaine d'attributs caractérisent l'appétence sociétale des acteurs (RS : Responsabilité Sociétale notion basée sur les résultats de l'étude du Rameau p.76) actuelle ou future, une vingtaine caractérisent les Enjeux d'un Territoire (ET) actuels ou futurs autour des quatre capitaux (humain, naturel, économique et social).

Les initiatives et les avis sont rattachées à quinze thématiques (achats responsables, insertion, handicap, biodiversité, économie sociale et solidaire, économie circulaire, ancrage local ...) en lien avec la RSO (Responsabilité Sociale des Organisations – ISO 26000). Ces initiatives sont évaluées et mises en perspective en fonction de leurs contributions aux ODD (Objectifs Développement Durable de l'ONU) et/ou aux nouveaux indicateurs de richesse en France.

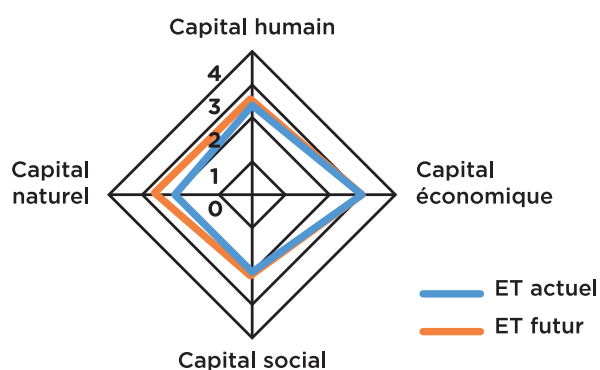
Cette approche multicritères permet la mise en cohérence entre la responsabilité sociétale et l'utilité sociale. La mise en œuvre peut être progressive et modulaire.

**Un annuaire RSE ([www.rse-annuaire.net](http://www.rse-annuaire.net)) a été également développé de façon à faciliter les mises en relations d'acteurs et l'émergence d'alliances novatrices.**

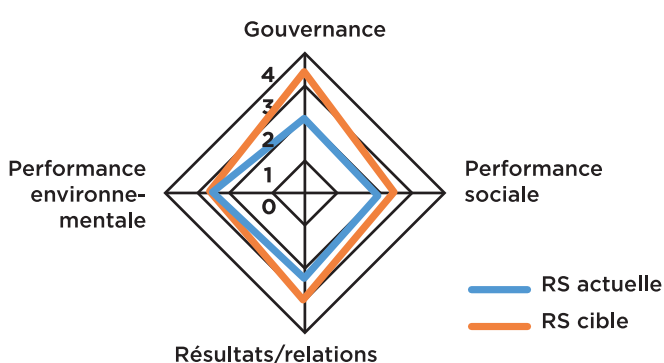
La déclinaison de la démarche ResEnTer® sur un groupement de PME (SAS RESEO, 14 sociétés et 100 sites répartis sur toute la France) en démarrant par le volet « Responsabilité Sociale » a permis très rapidement de corriger les points faibles par une cartographie des risques, et de redéfinir – par les acteurs eux-mêmes – une nouvelle stratégie de développement « responsable » en lien avec l'écosystème et les attentes des parties prenantes.

L'évaluation des actions au regard des enjeux du territoire est en cours de pilotage dans la région Centre et en Île-de-France pour fédérer les initiatives autour des réseaux liés à la créativité.

*Exemple restitution territoire*



*Exemple restitution organisation*



---

## MOUVEMENT D'ENTREPRISES SUR L'ANCRAGE LOCAL

---

### Le mouvement « BCorp » : le pouvoir de l'entrepreneuriat au service du bien commun

*Benjamin ENAULT, Directeur associé d'Utopies*

**Regroupant aujourd'hui déjà plus de 2000 entreprises dans 50 pays différents, la démarche BCorp dépasse l'approche « Label » au profit de la création d'une « communauté d'intérêt » très axée sur l'ancrage et le développement des synergies locales.**

Ainsi, sur le principe des entreprises pollinisatrices, le questionnaire recommande l'interdépendance au niveau des territoires.

À titre d'exemple, l'entreprise gagne des points :

- si son modèle économique est centré sur des retombées / interactions avec le territoire ;
- plus elle travaille avec une chaîne d'acteurs locaux – sous-traitance, fournisseurs, mais aussi banques (banques avec traçabilité des investissements locaux) – plus elle gagne des points (évaluation en % des dépenses ou investissements) ;

- plus ses politiques de bénévolat ou de bienfaisance ont des retombées locales (justification des associations soutenues par exemple) ;
- plus elle embauche localement (% des recrutements) ;
- si l'entreprise paie impôts et taxes sur les territoires sur lesquels elle crée de la valeur.

À tous les niveaux (détention du capital par des acteurs locaux, emplois, modèle d'affaire et interactions partenaires), l'ancrage local est valorisé.

La démarche « BCorp » évolue et recommande donc d'agir sur les quatre axes de l'IJET.

# AXE 1

—

## Stratégies d'innovation et de marché



### 1A | DÉVELOPPEMENT D'UN VIVIER DE COMPÉTENCES ADAPTÉ

#### ACTIONS POUR APPROFONDIR LA CRÉATION DE FORMATIONS PROFESSIONNELLES POUR L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES MUTUELLEMENT PROFITABLES SUR LE TERRITOIRE

##### Créer une bourse des savoir-faire « entreprises » sur le territoire

Au-delà des politiques nationales sectorielles ou des Chartes Nationales de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises par filières (agro-alimentaire, automobile, aéronautique, métallurgie, bois...) qui concernent principalement les grande entreprises et les petites entreprises dynamiques/innovantes, **il est également important sur les territoires :**

- de mieux connaître et faire connaître les compétences clés et les savoir-faire de chaque entreprise installée ;
- de les inciter à davantage travailler ensemble, à coopérer voire à monter des projets innovants.

Pour cela, il est possible de mettre en place un site dédié à l'économie du territoire avec une bourse des savoir-faire « entreprises ».

Cela permet aux entreprises de mieux connaître leur écosystème d'identifier des compétences et des savoir-faire de proximité souvent méconnus pour développer du business en local. De plus, les acteurs territoriaux pourront optimiser leur action au niveau local dans l'objectif de mieux accompagner les entre-

prises dans leur développement à travers leurs plans de formations, leurs recrutements ou leur mise en réseau et ainsi contribuer à développer l'économie, l'emploi et la création de valeur sur le territoire.

Dans la même logique, **les entreprises pourraient participer à l'émergence d'un annuaire des acteurs sur leurs territoires.** Cela permettrait de valoriser les actions mises en place pour développer les compétences des acteurs du territoire.

## Créer et participer à des réseaux de la Compétence

Source : Olivier LELORIEUX - La PME Territoriale

Proposition d'un outil territorial et opérationnel à triple finalité - Outil de développement de la compétitivité des TPE/PME, de l'attractivité d'un territoire et de la recherche académique sur et pour les TPE/PME.

**Un réseau de la Compétence est un projet territorial et partenarial** qui a pour objectif de structurer et de coordonner trois types d'acteurs territoriaux, les entreprises, les acteurs de l'emploi et les acteurs de la formation, afin de mutualiser les moyens et les résultats pour atteindre la meilleure adéquation entre demande et offre de compétences à l'échelle du territoire. La création d'un Système d'Information

de Gestion Territoriale des Compétences (SIGTC), outil opérationnel pour créer un vivier de compétences locales, vise à mettre en place une offre RH « globale et cohérente » à l'échelle du territoire.

Les modalités de cet outil sont à définir de façon partenariale par les acteurs du réseau de la Compétence. De même, la mise en place d'une plateforme de mobilité territoriale permet de développer les compétences sur le territoire.

---

## Mettre en place une Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC)

**La GTEC, qui peut être un élément de la démarche RSE des entreprises, a pour objectif d'anticiper les besoins en ressources humaines des entreprises au regard des évolutions économiques et de les comparer avec les ressources disponibles sur le territoire.**

Elle permet également aux entreprises de mettre en place des outils communs pour mutualiser la gestion de la paie ou la gestion de l'administration. En cas de difficulté de mobilité, il est ainsi possible d'avoir recours à un prêt de main d'œuvre sur un bassin d'emploi donné. Cela contribue à renforcer l'attractivité des territoires et permet à l'entreprise d'utiliser le territoire comme un « vivier de compétences ».

Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place des outils pour conserver la protection des données confidentielles vis-à-vis des entreprises concurrentes et d'instaurer un dialogue durable et une confiance entre tous ces acteurs du territoire. La GTEC peut être pilotée par les entreprises et les pouvoirs publics à travers un pôle de compétitivité, un conseil régional, une maison de l'emploi...

### Guides pour aller plus loin :

[www.territoireetemplois.fr/gtec.pdf](http://www.territoireetemplois.fr/gtec.pdf)  
[www.centre-inffo.fr/uhfp/2014/webographie2012/pdf/1299075731\\_CLCBE\\_guideGPECT.pdf](http://www.centre-inffo.fr/uhfp/2014/webographie2012/pdf/1299075731_CLCBE_guideGPECT.pdf)  
[www.oecd.org/fr/emploi/leed/46419996.pdf](http://www.oecd.org/fr/emploi/leed/46419996.pdf)

---



**1B**

## ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE VERS UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE CENTRÉ SUR LE TERRITOIRE

### ACTION POUR DÉVELOPPER L'OPEN-INNOVATION EN LOCAL

#### Créer des concours d'innovation locaux

**Mettre en place des concours d'innovation locaux ouverts à tous**, permet de développer des dynamiques et du lien avec différentes parties prenantes (notamment les écoles et leurs étudiants), d'apporter de nouvelles idées à des enjeux spécifiques d'entreprise ou d'intérêt public et ainsi de nourrir l'innovation des différents acteurs du territoire. Les gagnants de ces concours pourront bénéficier d'un appui financier et de l'accompagnement de l'entreprise (compétences, réseau, valorisation...) pour concrétiser leur(s) projet(s) sur le territoire.

### OUTIL POUR LA MESURE ET LE SUIVI DES PROJETS D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE, MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE CENTRÉ SUR LE TERRITOIRE

#### Référentiel ELIPSE

ORÉE<sup>14</sup>- 2016

Adapté à tout type de territoire et à tout niveau de maturité, **le Référentiel ELIPSE propose un cadre commun à tous les porteurs de projet pour s'autoévaluer et des clés pour le suivi des initiatives d'écologie industrielle et territoriale (EIT)** pour les acteurs qui les soutiennent.

Issu de 2 ans de co-construction avec les acteurs de terrain (enquête nationale, ateliers participatifs, territoires pilotes), le Référentiel ELIPSE met à disposition une **soixantaine d'indicateurs** retraçant les grands principes que doit respecter une démarche d'EIT comprise comme un projet de développement territorial durable : coopérations multi-acteurs, bouclage des flux et création de richesses locales. Outil au service du pilotage stratégique des projets d'EIT, son application permet par ailleurs la capita-

lisation et l'organisation des informations dans une logique d'amélioration continue et en vue de la valorisation les actions. Il est surtout une source riche de nouvelles idées et support de dialogue pour co-construire un projet commun avec les acteurs locaux tout en suivant l'évolution des progrès.

Une utilisation large du Référentiel ELIPSE permettra de faire remonter au niveau national les problématiques communes et clés de réussites pour les partager et définir des pistes d'actions pour favoriser le développement de l'EIT, la pérennisation des projets et l'atteinte d'objectifs ambitieux en termes de durabilité.

[www.referentiel-elipse-eit.org](http://www.referentiel-elipse-eit.org)

### ACTIONS POUR INTENSIFIER LES SYNERGIES ENTRE LES ACTEURS DU TERRITOIRE

#### S'assurer que les flux sortants soient valorisés au maximum tout en créant de la valeur sur le territoire

Afin de faire tendre son activité vers un modèle économique durable qui s'inscrit au cœur de son territoire, **une entreprise peut s'assurer que ses flux sortants apportent un maximum de valeur au territoire**. Elle doit dans un premier temps identifier

les caractéristiques de ses flux comme les propriétés physico-chimiques, la quantité, la constance ou encore la périodicité. L'entreprise concernée doit par la suite entamer un dialogue avec la partie prenante concernée, à savoir le destinataire des flux.

14. Projet financé par l'ADEME et le CGDD, coordonné par ORÉE en partenariat avec l'Université de Lyon, l'Université de Grenoble et de Technologie de Troyes, ainsi que Auxilia, EcoRes et Inddigo

L'objectif de cet échange doit être de prendre conscience du type de valorisation dont fait l'objet le flux extrant et des retombées que celle-ci apporte au territoire. À titre d'exemple, les bénéfices économiques engendrés par les synergies, peuvent être réinvestis dans une logique d'amélioration des performances environnementales. Les synergies peuvent également créer de nouveaux emplois directs ou indirects et peuvent attirer de nouvelles activités sur le territoire.

**L'objectif est de lancer une réflexion commune entre les acteurs concernés par les synergies sur la façon de valoriser le plus efficacement possible les flux en commun.** Une entreprise peut éventuellement détourner les synergies vers un demandeur qui propose une valorisation plus intéressante.

La notion de performance en termes de valeur apportée au territoire peut être relative, c'est pourquoi les parties concernées par la synergie peuvent fixer des critères de performances pondérés selon l'importance qu'ils accordent aux différents bénéfices pour le territoire. La construction de ces critères peut être facilitée en s'inspirant des documents de planification territoriale qui mettent en avant des axes de développement pertinent selon l'échelon territorial auquel le document se réfère.

---

## Créer ou participer à des « Green deals territoriaux »

**Les Engagements pour la Croissance Verte (ECV) sont des engagements contractuels, réciproques et volontaires entre les porteurs de projets et l'État.** Ces programmes cherchent à développer des coopérations public-privé dédiées à des projets innovants et accélérateurs de la transition vers l'économie circulaire. Ils permettent de lever les obstacles rencontrés sur le terrain par les porteurs de projets autour d'un projet commun et de travailler avec une dynamique collaborative et transversale. Les ECV sont inspirés des « green deals », développés depuis 2011 aux Pays-Bas ; ceux-ci constituent un instrument clé pour la politique de transition écologique du pays.

**Ces green deals ont été également déclinés au niveau régional et sont portés par les Directions Régionales et Interdépartementales de l'Environnement et de l'Énergie (DRIEE) dans toute la France.** L'échelle territoriale peut être la région ou un territoire plus circonscrit. Leur objectif est de faciliter les projets centrés sur l'accompagnement

d'actions innovantes (création d'emplois, démonstrateur, prototype, incubateur, exemplarité en termes de recyclage ou de réemploi...). Ils sont portés par les acteurs économiques des territoires dont le déploiement rencontre des freins (organisationnels, gouvernance...) mais cherchent à aboutir à des solutions opérationnelles.

Contrairement aux ECV nationaux, les green deals territoriaux ne peuvent modifier le droit (droit constant) mais peuvent bénéficier de subventions.

**1C**

## **PARTICIPATION À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES**

### **ACTIONS DES ENTREPRISES POUR DÉVELOPPER L'INNOVATION AVEC DES PARTENAIRES EXTÉRIEURS**

#### **Créer un think-tank local, laboratoire d'idées pour les entreprises d'un territoire**

Un think-tank est constitué d'un ensemble de réunions cadrées réunissant des professionnels locaux afin de réfléchir ensemble à une problématique commune à plusieurs acteurs mais propre au territoire (veille, partage d'expériences, recherche de synergies...). L'objectif est de mettre en commun les forces et les relations de chacun pour permettre à tous d'avancer. Ainsi, créer un think-tank bénéficie à l'entreprise créatrice mais également à d'autres en faisant avancer l'innovation.

#### **Participer aux travaux de recherche existants sur le territoire**

L'entreprise peut simplement répondre à des questionnaires ou intervenir au sein d'organismes de recherche. Elle peut également accueillir un étudiant réalisant un mémoire de recherche. Cela permet aux organismes de recherche de faire progresser leurs études avec des cas pratiques d'entreprise.

#### **Créer ou participer à une chaire universitaire ou d'école**

Une chaire universitaire ou d'école est financée par des acteurs privés ; c'est une passerelle entre les mondes académique et privé. Elle permet de concentrer une expertise sur le territoire et de le diffuser, ce qui pourra être une source d'attractivité pour celui-ci. En créant une chaire ou en y participant, l'entreprise contribue au développement de la recherche et des connaissances qui profite à tous les acteurs de son territoire et au-delà (fort impact sociétal). Ces chaires représentent également une autre source de financement que les frais de scolarité pour les universités et les écoles, ce qui leur permettent de développer leurs actions locales.

#### **Monter une thèse CIFRE**

Le dispositif CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche), a été créé il y a plus de 30 ans par le ministère en charge de la Recherche. **Il incite les échanges entre les laboratoires de recherche publique et le monde économique afin de dynamiser l'innovation des entreprises françaises et leur compétitivité.**

Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, grâce à une subvention et au crédit d'impôt recherche (CIR) qui représente environ 50% du coût complet, versé par l'Associa-

tion Nationale Recherche Technologie (ANRT), finance les entreprises françaises qui embauchent un doctorant dont les travaux aboutiront à la soutenance d'une thèse en trois ans. En participant à une thèse CIFRE, **les entreprises contribuent à soutenir la recherche qui bénéficiera ensuite aux autres acteurs du territoire.** Les pôles de compétitivité et les filières économiques incitent d'ailleurs fortement les entreprises à faire de la R&D partenariale.

<http://www.anrt.asso.fr/fr/cifre-7843>

#### **Participer à la réalisation d'actions de recherche en open innovation**

L'open innovation permet d'innover de façon collaborative et partagée et peut être d'intérêt public (biodiversité, pollution, climat, santé environnementale, alimentation). L'open innovation peut se développer à un niveau international mais pourra ensuite avoir des retombées territoriales en termes de connaissances et de savoir-faire.

## Participer aux Stratégies de Recherche et d'Innovation (SRI) des Régions

**La nouvelle politique de cohésion 2014-2020 de la Commission européenne pour « une croissance intelligente, durable et inclusive » incite les Régions à déterminer une « spécialisation intelligente »**, destinée à prioriser certains domaines d'activités (les transports et l'éco-mobilité ; la santé et l'alimentation ; l'ubiquitaire et l'internet des objets ; la chimie, les matériaux et le recyclage ; les images numériques et les industries créatives et l'énergie) et pour lesquels les Régions disposent d'atouts susceptibles de générer de nouvelles activités, et ainsi à participer au renforcement des politiques européennes en faveur de la recherche et de l'innovation.

Dans ce cadre, les Régions peuvent mettre en place des Stratégies de Recherche et d'Innovation – Spécialisation Intelligente (SRI-SI), c'est-à-dire, des **stratégies de transformation économique propres au territoire** afin de leur donner un avantage concurrentiel dans l'économie mondiale.

Porté par des opérateurs régionaux (pôles de compétitivité et d'excellence, universités et grandes écoles, organismes de recherche, incubateurs...), un plan d'actions est alors développé en concertation avec les entreprises des secteurs d'activités prioritaires pour mobiliser les potentialités économiques et scientifiques de la région. Les entreprises peuvent alors participer au développement de la R&D sur leur territoire.

# AXE 2

## Ancrage social et économique de l'entreprise



### 2A | EMPLOIS LOCAUX ET INSERTION PROFESSIONNELLE

#### INDICATEURS POUR APPROFONDIR LA MESURE DE LA CRÉATION D'EMPLOIS INDIRECTS ET INDUITS

##### S'appuyer sur les indicateurs de l'Étude d'Impact Social et Territorial (EIST) pour définir les emplois indirects et induits

Les ministères en charge du Travail et de l'Économie ont défini ensemble les éléments d'une Étude d'Impact Social et Territorial (EIST) en cas de fermeture de site ou de plan social.

L'impact des emplois indirects induits et leur impact territorial y est décrite grâce à des indicateurs tels que le volume d'achats de sous-traitance, de sponsoring et de mécénat sur le territoire, l'identification des sous-traitants par métiers (production, approvisionnement et logistiques, services transversaux) et la mesure de leur mise en fragilité par la fermeture (perte de chiffre d'affaire, degré de dépendance).

Ces éléments peuvent être une source de réflexion pour les entreprises qui cherchent à quantifier les emplois directs, indirects et induits même si celles-ci ne sont pas en période de restructuration.

[www.geris.fr/wp-content/documents/Circulaire%20Revitalisation%20DGEFP-DGCIS-DATAR-12%20juillet%202012.pdf](http://www.geris.fr/wp-content/documents/Circulaire%20Revitalisation%20DGEFP-DGCIS-DATAR-12%20juillet%202012.pdf)

#### OUTIL POUR CONSERVER L'EMPLOI SUR LES TERRITOIRES

##### Prendre part au reclassement des salariés suite aux Études d'Impact Social et Territorial (EIST)

Les entreprises pourront également s'informer des EIST réalisées sur le territoire et prendre part, si cela leur est possible, au reclassement des salariés.

Cela permettra aussi de conserver les compétences sur le territoire. Il est recommandé de cartographier les parcours d'emplois possibles, d'être proactif sur les enjeux de la transformation numérique et de fédérer les besoins sur les métiers en tension.

[www.geris.fr/wp-content/documents/Circulaire%20Revitalisation%20DGEFP-DGCIS-DATAR-12%20juillet%202012.pdf](http://www.geris.fr/wp-content/documents/Circulaire%20Revitalisation%20DGEFP-DGCIS-DATAR-12%20juillet%202012.pdf)

**2B**

## DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE (DONT ACHATS LOCAUX, CRÉATION ET RELOCALISATION DES FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT)

### OUTIL POUR APPROFONDIR LES RELATIONS DURABLES AVEC LES FOURNISSEURS LOCAUX

#### S'inspirer de l'article 7 du référentiel Relations Fournisseurs Responsables (référentiel étatique) pour faire évoluer ses relations avec les fournisseurs

La Charte Relations Fournisseurs Responsables a pour objectif de **faire évoluer les relations entre clients et fournisseurs**, sensibiliser l'ensemble des acteurs économiques aux enjeux des achats responsables et inciter les organisations à adopter des pratiques responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs. La Charte comporte dix engagements pour des achats responsables dont **l'article 7 qui concerne directement à l'ancrage local** (« veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise ») :

- créer un tissu de relations et le développer en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les fournisseurs et sous-traitants implantés sur un même territoire ;
- contribuer le plus possible à développer l'activité économique sur les territoires d'implantation ;
- diversifier le réseau des fournisseurs ;
- optimiser les retombées économiques locales liées aux achats, aux politiques d'investissement et aux contributions aux infrastructures locales ;

- favoriser la création, le développement et la consolidation d'entreprises dans les territoires d'implantation : essaimage, aides à la création d'entreprises.

À cette date, 1 600 organisations privées ou publiques, pesant plus de 580 Md€ d'achats annuels, ont signé la Charte.

[www.relations-fournisseur-responsables.fr/](http://www.relations-fournisseur-responsables.fr/)



# AXE 3

## Co-production de ressources communes



3A

CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE  
(ENVIRONNEMENT, PAYSAGES, PATRIMOINE, MOBILITÉ, SANTÉ)

### ACTION POUR ALLER PLUS LOIN SUR LA CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

#### Réaliser un inventaire des espaces et équipements qui pourraient avoir une utilité publique

**Les entreprises disposant d'espaces de stockage, de bâtiments non occupés ou de friches industrielles peuvent établir un partenariat** (via une Société d'Économie Mixte par exemple) avec les collectivités et les autres acteurs du territoire afin d'optimiser leur usage.

Cela peut permettre aux autres acteurs du territoire de bénéficier de terrains ou de bâtiments pour un usage culturel, artistique, de santé, d'hébergement temporaire, d'agriculture urbaine hors sol, de stockage et de tri temporaire de matériaux de réemploi en transit entre deux chantiers... Cela contribue également à la **création de valeur et d'emplois sur le territoire**.

De même, des réflexions peuvent être engagées par rapport à la **chronotopie des bâtiments** (penser le bâti en fonction du temps pour trouver des complémentarités dans les usages).

Par exemple, un parking utilisé le jour pour des bureaux peut accueillir le soir les voitures des habitants de logements construits à proximité. En faisant un inventaire de ces espaces, l'entreprise pourra maximiser son foncier et en tirer un revenu.

#### Anticiper les investissements d'équipement qui pourraient avoir une utilité publique

L'objectif serait d'**interagir avec les collectivités et acteurs du territoire** pour connaître leurs besoins et envisager un investissement mutualisé sur un équipement de taille plus importante pour couvrir à la fois les besoins de l'entreprise mais aussi ceux d'autres acteurs à proximité.

---

## OUTILS POUR ALLER PLUS LOIN SUR LA CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

---

### Utiliser les outils de la Caisse des Dépôts et Consignation pour la reconversion des friches industrielles

La Caisse des Dépôts et Consignation a, tout d'abord, mis en place depuis fin 2016 et pour quatre ans, un dispositif animé par des cabinets de conseil qui ont pour mission d'**accompagner les territoires dans la reconversion de friches industrielles** à travers une étude des champs des possibles/scenarii.

Ce dispositif découle du contrat-cadre 2016-2020 « Études et Ingénierie Territoriales », dont le lot 7 « Conseil en urbanisme, aménagement et planification spatiale » comporte une ligne d'actions intitulée « **Traitement et valorisation des friches industrielles, commerciales et administratives.** »

De plus, afin de parer au fait qu'une entreprise qui n'est pas liquidée peut garder en milieu urbain un terrain en friche dès lors qu'elle paie ses impôts locaux (qui sont souvent moins importants que

la dépollution du site), **le fond d'investissement Ginkgo 2**, créé en 2016, est dédié à la réhabilitation durable de friches industrielles en milieu urbain. La Caisse des Dépôts y investit 30 millions d'euros.

Son objectif est de sécuriser rapidement la prise en main de sites en attente de réhabilitation urgente (notamment les sites pollués) tout en répondant aux enjeux environnementaux, économiques et sociaux. Ginkgo 2 devrait permettre de créer 350 000 m<sup>2</sup> de nouveaux droits à construire, soit environ 5 000 logements et 8 500 emplois.

<http://www.caissedesdepots.fr/rehabilitation-de-friches-industrielles-en-milieu-urbain-le-fonds-ginkgo-2-est-lance>

---

### Établir des synergies pour contribuer à l'aménagement du territoire

ADEME 2017

ORÉE a réalisé avec Inddigo, pour l'ADEME, un livre blanc intitulé « **Économie circulaire : un atout pour relever le défi de l'aménagement durable des territoires** » afin d'apporter un nouveau regard sur la manière dont peut être déployée l'économie circulaire au sein des territoires.

Cet ouvrage est le résultat de l'accompagnement des lauréats de l'Appel à Manifestation d'Intérêt lancé par l'ADEME et de groupes de travail thématiques portés par ORÉE.

**Il ambitionne de montrer que l'économie circulaire ne se limite pas à la gestion des déchets ou de l'énergie mais propose un mode de fonctionnement innovant qui peut aussi bien s'appliquer à l'échelle stratégique qu'à l'échelle opérationnelle de l'urbanisme.** Il s'adresse d'une façon générale à tout type d'acteur soucieux de renforcer ses connaissances sur l'économie circulaire et plus particulièrement à ceux qui œuvrent dans les domaines de l'aménagement et de l'urbanisme.

Ce livre blanc constitue un moyen d'appréhender les interactions entre l'aménagement du territoire et économie circulaire, via de nouvelles approches, des initiatives inspirantes, des outils techniques et des retours d'expérimentations menées sur les territoires lauréats.

[www.oree.org/source/imgs/images-site-oree/\\_5.pdf](http://www.oree.org/source/imgs/images-site-oree/_5.pdf)

---

**3B**

## REDISTRIBUTION DE LA CRÉATION DE VALEUR / PARTAGE DE LA VALEUR

### ACTION POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DU TERRITOIRE À LA CRÉATION DE NOUVEAUX PROJETS

#### Participer au dispositif Alizé® « Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emplois »

*Lancé en 1997 par Astrée*

Ce dispositif propose aux grandes entreprises de s'impliquer durablement sur leur territoire d'implantation en accompagnant les PME/PMI de leur bassin d'emploi ayant un projet de développement. Les PME/PMI qui souhaiteraient bénéficier de ce dispositif doivent présenter leur projet, qui doit au minimum créer trois emplois sur trois ans, à un comité de chefs d'entreprises. Si le projet est retenu, l'entreprise bénéficiera de la mise à disposition d'un cadre de grands groupes pour quelques jours. Ce dispositif se décline en 25 « bassins » autonomes.

[www.reseau-alize.com/](http://www.reseau-alize.com/)

#### Participer au dispositif Pass'Compétences

*Lancé en 2011 par l'ARD (Agence Régionale de Développement Paris Île-de-France), le Gérés (Thales) et le pôle Systematic*

Tout comme la démarche Alizé®, **Pass'Compétences permet de détacher pendant six à dix-huit mois, des experts issus de grands groupes auprès des PME/ETI en Île-de-France uniquement**, pour conduire des projets structurants. Cela permet d'instaurer une solidarité locale entre entreprises, de développer des coopérations publiques/privées en lien avec le développement local et l'emploi dans une logique de moyen et long termes.

### MÉTHODOLOGIE POUR CALCULER LES EXTERNALITÉS POSITIVES ET NÉGATIVES LOCALES DE L'ENTREPRISE

#### Le coût élargi partagé

*Brigitte PASQUELIN, Atemis – 2016 - PASQUELIN B., 2016, « L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire », thèse de doctorat au LADYSS (Paris 7 Diderot)*

**L'évaluation économique d'une activité va bien au-delà des seuls effets intentionnels qu'elle produit.** Elle impose de considérer également les effets utiles (générés ou captés par l'activité) vis-à-vis du territoire, de l'économie, de l'environnement et de la société. **Le concept de « coût élargi partagé » est ainsi défini pour rendre compte d'une forme de comptabilité qui prend en charge la valeur de ces effets utiles** (PASQUELIN B., 2016<sup>15</sup>). Elle se distingue du « coût global » qui laisse à penser que l'ensemble des valeurs est un tout homogène et additionnable, quand les effets ne sont pas toujours quantifiables ou pas observables à court terme. Le terme « élargi » fait référence aux périmètres d'acteurs pris en compte dans l'évaluation. La notion de « partagé » exprime une contribution entre les différentes parties qui

repose sur des « systèmes de coopération/compensation » entre les bénéficiaires qui captent la valeur sans rémunérer le service/dispositif qui en est à l'origine, et celui qui porte l'investissement.

Le coût élargi partagé est un « construit social », qui nécessite la participation et l'accord des parties associées, ce qui implique de s'appuyer sur des dispositifs institutionnels d'évaluation partagée et de développer les ressources immatérielles (confiance, pertinence, compétence).

La capacité à construire un « coût élargi partagé » est indispensable dans la réalisation d'un modèle économique répondant aux enjeux du développement durable sur les territoires.

15. PASQUELIN B., 2016, « L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire », thèse de doctorat au LADYSS (Paris 7 Diderot).

---

## OUTIL POUR CALCULER LES EXTERNALITÉS POSITIVES ET NÉGATIVES LOCALES DE L'ENTREPRISE

---

### SROI : Retour Social sur Investissement (Social Return On Investment)

*ESSEC - Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social (IIES) -*

Le SROI est une méthode qui permet aux organisations de **comprendre, mesurer et valoriser leurs impacts sociaux, économiques et environnementaux**, en complément de leurs résultats financiers. Il vise à quantifier les externalités positives et négatives des organisations et de leurs projets sur leurs bénéficiaires, leur(s) territoire(s) et sur la société dans son ensemble.

Le SROI s'appuie sur des théories existantes comme la carte des impacts, l'analyse coûts/bénéfices ou encore l'approche par les coûts évités. C'est un outil de pilotage permettant d'analyser la valeur sociale générée par des activités et l'entreprise et de souligner la valeur ajoutée de leurs actions sur le territoire.

[www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105\\_Essec\\_GuideSROI.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf)

---

## OUTILS POUR MIEUX CONNAÎTRE LES BESOINS DES ACTEURS DU TERRITOIRE POUR MIEUX PILOTER L'ANCRAGE DES ENTREPRISES

---

### Mieux connaître les besoins des populations et acteurs de chaque région et créer un écosystème favorable aux alliances

*Observatoire des partenariats - Le Rameau - Programme Phare, « RSE et Partenariats » et référentiel de co-construction territoriale*

L'Observatoire des partenariats, créé en 2008 par Le Rameau en partenariat avec la Caisse des Dépôts, étudie **la perception des entreprises, citoyens et associations en matière de fragilités et d'attentes concernant les alliances sur les territoires**.

Celui-ci a réalisé un diagnostic territorial des 22 régions françaises à partir de données territoriales clés, qui permettra de mieux situer les « déséquilibres ou fragilités » de chacune des régions. Ces fragilités sont d'ordre économique (emploi/chômage/insertion, développement économique, niveau de vie/pouvoir d'achat), social (mal logement, pauvreté/lutte contre l'exclusion, diversité/handicap, vieillissement/intergénérationnel, isolement/lien social), sociétal (sécurité/délinquance, éducation, mobilité/transports, santé, accès au numérique, culture/loisirs) ou environnemental (environnement/pollution/biodiversité, transition énergétique). Cela permet aux entreprises de mieux connaître les besoins des populations et acteurs de chaque région et de mettre en place des stratégies d'ancrage local adaptées.

Dans cette optique, Le Rameau a réalisé un **Référentiel de co-construction territoriale afin de créer des écosystèmes favorables aux alliances dans les territoires**. La co-construction peut prendre la forme d'un dialogue territorial, de partenariats ou d'expérimentations collectives et apporter de l'innovation, de la performance et de la confiance

entre les différents acteurs. Pour créer ces alliances, il faut identifier les enjeux présents sur les territoires puis mettre en place des outils de pilotage pour ensuite pérenniser la démarche. Enfin, le Rameau a mené un programme de recherche « RSE & Partenariats » qui étudie les moyens de s'appuyer sur les partenariats associatifs pour que les entreprises puissent faire de leur politique RSE un véritable levier de performance. Le cadre de référence, des illustrations, une méthodologie et une boîte à outils ont été créés et s'adressent particulièrement aux PME.

[www.lerameau.fr/le-programme-phare/](http://www.lerameau.fr/le-programme-phare/)

[coconstructionterritoriale.files.wordpress.com/2016/11/recc81fecc81rentiel-co-co-terr-web11.pdf](http://coconstructionterritoriale.files.wordpress.com/2016/11/recc81fecc81rentiel-co-co-terr-web11.pdf)  
[rseetpartenariats.wordpress.com/](http://rseetpartenariats.wordpress.com/)

---



### OUTIL POUR APPROFONDIR L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE SUR LA BIODIVERSITÉ

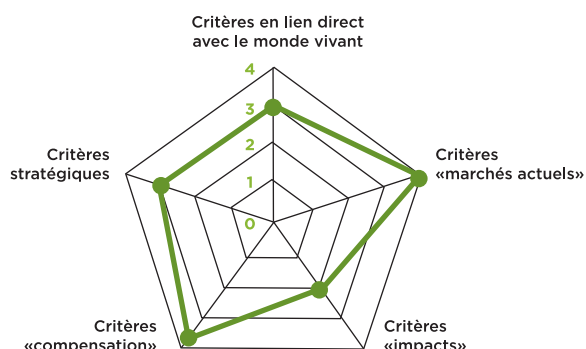
#### L'Indicateur d'Interdépendance de l'Entreprise à la Biodiversité (IIEB)

ORÉE, 2006

L'indicateur d'Interdépendance de l'Entreprise à la Biodiversité (IIEB) est un outil, accessible à tous les acteurs, de concertation en interne, de sensibilisation et d'aide à la prise de décision puisqu'il permet d'asseoir la réflexion stratégique sur une base solide et commune de travail.

Il permet de se positionner par rapport à un état initial et met en avant une évolution à la fois de la prise de conscience des interactions de l'acteur avec la biodiversité mais également de la stratégie de l'acteur. L'IIEB est une première étape de réflexion avant l'élaboration d'un plan d'action. Le champ d'application de cet indicateur concerne le produit semi-fini, fini, ou l'activité qui peut être multiple et diversifiée comme dans le cas d'un groupe ou d'une multinationale. Il est nécessaire de bien identifier ex ante les spécificités liées à l'entreprise, aux produits ou activités analysées.

La grille d'analyse de l'IIEB comprend 23 critères répartis en 5 catégories, cherchant à présenter la vision la plus large possible des interactions entre acteurs et écosystèmes :



- critères en lien direct avec le monde vivant
- critères liés aux marchés actuels
- critères liés aux impacts sur la biodiversité
- critères liés à la compensation des impacts
- critères liés aux stratégies de l'organisation.

L'IIEB permet de poser les premières bases pour ensuite initier une réflexion plus approfondie sur les services rendus par les écosystèmes.

[www.oree.org/indicateur-iieb.html](http://www.oree.org/indicateur-iieb.html)

#### Approfondir les interdépendances environnementales et aiguiller la politique biodiversité de l'entreprise grâce à des outils pour évaluer les services rendus par les écosystèmes

WBCSD

Des outils tels que l'ESR (Ecosystem Services Review) ou le CEV (Corporate Ecosystem Valuation) peuvent aiguiller la politique biodiversité de l'entreprise.

L'ESR, à conduire avec ses parties prenantes, vient approfondir l'identification des risques et des opportunités liés à la dépendance de l'entreprise à la biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le CEV permet l'évaluation économique des coûts associés à la dégradation des services écosystémiques impactés par les activités de l'entreprise et de quantifier les bénéfices qu'elle en retire.

Ces outils sont cependant à utiliser avec précaution car ils abordent les enjeux liés à la biodiversité de manière partielle. De plus, il faut définir le bon périmètre des acteurs qui font l'évaluation « à dire d'expert » et trouver le bon niveau d'utilisation de l'outil. La Caisse des Dépôts et des Consignations Biodiversité a réalisé un guide exposant les avantages et les limites de ces outils : « Entreprises et biodiversité – quels outils pour quelles décisions ? ».

Pour aller plus loin :

Guide et Tableau pour l'Évaluation des Services Rendus (ESR) par les écosystèmes aux entreprises : [https://www.wri.org/sites/default/files/corporate\\_ecosystem\\_services\\_review\\_fr.pdf](https://www.wri.org/sites/default/files/corporate_ecosystem_services_review_fr.pdf)

[docs.wri.org/esr\\_dependence\\_impact\\_assessment\\_tool\\_fr.xls](https://docs.wri.org/esr_dependence_impact_assessment_tool_fr.xls)

Guide to Corporate Ecosystem Valuation - [www.wbcsd.org/Clusters/Ecosystems-Landscape-Management/Resources/Guide-to-Corporate-Ecosystem-Valuation](http://www.wbcsd.org/Clusters/Ecosystems-Landscape-Management/Resources/Guide-to-Corporate-Ecosystem-Valuation)

[www.mission-economie-biodiversite.com/publication/entreprises-et-biodiversite-quels-outils-pour-quelles-decisions](http://www.mission-economie-biodiversite.com/publication/entreprises-et-biodiversite-quels-outils-pour-quelles-decisions)

---

## OUTIL POUR CALCULER LES EXTERNALITÉS POSITIVES ET NÉGATIVES ENVIRONNEMENTALES LOCALES DE L'ENTREPRISE

---

### Comptabilité environnementale – méthode en coût complet / évaluation monétaire

KERING, 2011

La méthode en coût complet a pour objectif l'évaluation monétaire des externalités positives et négatives environnementales (eau, affection des sols, émissions polluantes, déchets solides, perte de services écosystémiques...) de l'entreprise sur toute la chaîne de valeur. L'idée est également, par la conversion des impacts en une unité commune, de pouvoir les comparer entre eux et de prioriser les actions à vocation écologique.

Cet outil est surtout un moyen de mettre en valeur l'environnement dans les activités des entreprises pour les aider dans leurs décisions. Celui-ci n'a cependant de raison d'être que s'il est porté à un haut niveau dans la structure.

---

## OUTIL POUR APPROFONDIR LES RÉFLEXIONS SUR LES AMÉLIORATIONS ENVIRONNEMENTALES SUR LE TERRITOIRE

---

### Thèse « Biodiversité et stratégie des organisations : construire des outils pour gérer des relations multiples et inter-temporelles »

C. Ionescu, 2016

Le développement des sociétés humaines du point de vue économique et de celui de leurs organisations impose de penser la durabilité à l'aune de la planète et son écologie. Il s'agit donc de proposer des démarches qui allient ces priorités économiques et écologiques. Tel a été l'objet des réflexions du Groupe de travail Biodiversité et Économie d'ORÉE et plus particulièrement des travaux de thèse de C. Ionescu.

L'interdépendance des écosystèmes et des organisations posée comme préalable, il fut possible de les appréhender comme un seul système : le socio-écosystème. La détermination des contraintes fondamentales de la dynamique des socio-écosystèmes en termes de cadre de viabilité a permis d'étudier la capacité des instruments et démarches de régulation courants à répondre à ces contraintes.

Forts de l'étude des outils de gestion et de comptabilité les plus avancés dans cette approche de la soutenabilité, un nouveau modèle de gestion est proposé : « Modèle de Gestion pour la Viabilité des socio-écosystèmes ». Il s'inscrit de fait dans la soutenabilité forte et s'appuie sur le couplage de différents outils de gestion environnementale : la gestion adaptative, la comptabilité environnementale, les paiements pour services environnementaux. Il permet la création d'améliorations environnementales, dont les coûts sont compensés par une part des bénéfices retirés par les parties prenantes. Cette démarche est porteuse d'une animation territoriale intéressante, favorable aussi bien à des améliorations environnementales et économiques qu'au renforcement de la cohésion sociale dans les territoires.

<http://www.oree.org/3priorites/biodiversite-economie/groupe-de-travail.html>



## Futur thèse CIFRE ORÉE :

### « Évaluation des interrelations entre acteurs économiques et écosystèmes : mise en évidence de cadres d'actions à l'échelle des socio-écosystèmes »

Ce projet de thèse marque le prolongement des travaux prospectifs du groupe de travail d'ORÉE « Biodiversité et Économie », qui s'inscrivent dans le cadre d'un développement soutenable. L'évolution du climat et l'érosion de la biodiversité caractérisent l'accélération des changements qu'ont à subir, suivre ou anticiper les acteurs économiques.

**Il s'agit donc de mieux comprendre et piloter les connexions entre les systèmes complexes dynamiques que sont les écosystèmes et les systèmes économiques.**

Aujourd'hui, les socio-écosystèmes sont marqués par l'incertitude des évolutions spatio-temporelles de leur environnement à la fois au niveau social, économique et écologique. S'appuyer sur les projections des risques et opportunités à venir présente ainsi des limites. Il convient de s'inspirer des systèmes vivants en développant les capacités adaptatives des acteurs et des systèmes qui les sous-tendent, afin d'anticiper les risques et les incertitudes.

Il ne s'agit plus alors de résister ou de limiter les perturbations, mais d'appréhender et développer les capacités des socio-écosystèmes à se renouveler et s'orienter vers de nouvelles trajectoires viables. Les résultats attendus sont un cadre de réflexion et d'action comme socle de la stratégie de développement et de viabilité à long terme des acteurs économiques au niveau des territoires.

C'est l'occasion de penser l'entreprise dans sa globalité avec l'ensemble des acteurs qui la composent mais également avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de penser le territoire avec l'ensemble des acteurs qui le partagent (de près ou de loin).

---

## OUTIL POUR APPROFONDIR L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE SUR SON ENVIRONNEMENT

---

### Système comptable formalisant les relations entre le monde vivant et l'activité de l'organisation : le modèle CARE

Richard, 2012

Henri FRAISSE, expert développement durable pour FIDAREC

**Le modèle CARE<sup>16</sup> est une comptabilité environnementale (CE) visant à inclure des éléments non financiers dans le bilan et le compte de résultat des entreprises<sup>17</sup>.**

La logique est de « maintenir pour gagner » et non de « gagner pour maintenir ». En conséquence les entités naturelles sont systématiquement conservées et traitées comme des dettes au passif du bilan et non comme des actifs (moyens) ou des charges comme c'est le cas dans un grand nombre de modèles de CE actuels. Avec cette perspective, l'entreprise emprunte à la nature tout comme elle le fait pour le capital financier (qui est bien une dette à conserver au passif du bilan dans la comptabilité traditionnelle). Lorsqu'une entreprise emprunte à la nature elle doit comptabiliser au passif la somme des coûts de maintien prévisionnels destinée à assurer le maintien des structures et des fonctions fondamentales environnementales pour la période d'emprunt. Ceci notamment avec l'aide d'experts en résilience des fonctions environnementales.

Ce montant de coûts au passif, qui constitue le « capital naturel », n'est absolument pas une valorisation d'actifs naturels en termes de valeurs actualisées des services environnementaux comme on le trouve dans certaines CE. Ce même montant de coûts, identifié pour chaque élément naturel, figure aussi à l'actif en tant que coût d'usage de la nature. Il sera amorti comme tout actif utilisé à terme et donnera lieu à une charge annuelle d'amortissement en diminution du profit.

Ce système permet ainsi la conservation systématique du capital naturel et la détermination de vrais coûts et de vrais profits des entreprises. Il est porteur d'une nouvelle gouvernance car la nature à protéger devra avoir ses porte-paroles et ses représentants dans les organes d'administration des entreprises. Ce modèle peut aussi s'appliquer au cas du capital humain. Le modèle CARE représente ainsi une proposition concrète de reporting intégré. Il est en cours d'expérimentation dans certaines firmes.

---

16. CARE : Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement (Cost Accounting for Renewing the Environment)

17. Rambaud A. & Richard J. 'The triple depreciation line instead of the triple bottom line: towards a genuine integrated reporting.' *Critical Perspectives on Accounting* (Déc. 2015). Rambaud A. et Richard J., « La prise en compte d'éléments environnementaux dans la mesure des performances. Sixièmes états généraux de la recherche comptable. » *Autorité des Normes Comptables. Ministère des Finances.* (2016).

# AXE 4

—

## Gouvernance



### 4A | PARTICIPATION DES ACTEURS

#### OUTILS POUR APPROFONDIR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

##### **Formaliser le dialogue avec les parties prenantes en s'appuyant sur les guides de l'ORSE et du Comité 21**

**ORSE, 2010, « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes »** - disponible sur [www.orse.org](http://www.orse.org).  
Ce livrable propose une méthodologie pour :

- cartographier les parties prenantes ;
- organiser des panels avec elles ;
- s'engager en fonction des acteurs.

**Comité 21, 2015, «Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenants »** - disponible sur [www.comite21.org](http://www.comite21.org). Ce guide propose :

- sept principes pour y parvenir ;
- une liste de recommandations méthodologiques qui permettront à chaque acteur d'éclairer ses choix et de construire sa stratégie de dialogue avec les parties prenantes, de façon adaptée au contexte et aux acteurs en présence, et selon ses propres enjeux de responsabilité sociétale ;
- une auto-évaluation de la démarche pour les entreprises ;
- une liste de questions permettant aux différents acteurs d'estimer si les conditions sont réunies pour que le dialogue mis en place soit constructif, engagé et productif.

**Ces deux guides permettent de créer des conditions de dialogue, de co-construction ou de coopération, qu'il est important d'élaborer à l'échelle territoriale.**

	MODALITES	DEFINITIONS	CARACTERISTIQUES	EN PRATIQUE
<b>Degré d'implication et d'ouverture avec les parties prenantes</b> <b>Démarches de dialogue avec les parties prenantes</b> 	Absence de relation			
	Information Communication	Transmission de messages ou d'informations de façon uni- ou multilatérale.	Flux « descendant » / « ascendant ».	Partage d'information, newsletter, brochure, rapport, site internet, conférence, vidéo, portes ouvertes, visite guidée, publicité, réseaux sociaux (Twitter et page Facebook).
	Consultation	Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements.	Echange bi-directionnel, flux réciproque.	Etude, sondage, focus group, audit interne, panel de citoyen ou de consommateurs, forum de discussion, réunion publique, groupes consultatifs, jury-citoyens...
	Concertation	Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre les informations, les points de vue ou les positionnements de chacun en vue de prendre une décision.	Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.	Constitution de panel pluri-acteurs, démarche de concertation, processus de participation à la décision...
	Négociation	Débat contradictoire sur un sujet ou une situation en vue de rechercher un diagnostic partagé ou une décision commune.	Construire une décision commune sur un enjeu matériel avec un impact immédiat.	Négociation collective (ex: syndicale), processus de recherche de consensus, négociations internationales, négociations commerciales.
	Médiation	Confrontation des points de vue lorsqu'il y a blocage autour d'un projet afin d'aboutir à une solution ou un consensus majoritaire au travers de la conclusion d'un accord. L'intervention d'un tiers neutre est nécessaire.	Obtenir un accord satisfaisant entre toutes les parties.	Médiation, conciliation entre les parties, résolution de conflits.
	Coopération	<u>Technique</u> : Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale <u>Stratégique</u> : Action conjointe concernant une thématique pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois.	Organisation de projets communs, enrichissement mutuel.	Partenariats spécifiques, projet de développement local commun, alliance entre acteurs, Joint Venture...
	Codécision Cogestion	Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre quelque chose à plusieurs.	Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.	Représentation des parties prenantes dans les conseils d'Administration, prise de décision collective.

modalités de dialogue  
Couvertes par le document

Comité 21, d'après UNEP : AccountAbility : Laurent MERMET « Environnement, décider autrement : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation », l'Harmattan, 2009 et Olivier MAUREL, « La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme Volume I- Nouveaux enjeux, nouveaux rôles », La Documentation française

## ACTION POUR ASSEOIR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

### Participer à la mise en place d'une gouvernance renouvelée et équilibrée du territoire

**Participer à la mise en place d'une gouvernance mixte** (collaboration entre collectivités locales et entreprises privées) peut permettre de développer une vision commune, de co-construire et de générer une dynamique territoriale où l'entreprise contribue à améliorer les externalités positives du territoire et, in fine, à renforcer son attractivité.



## 4B | TRANSVERSALITÉ ET PILOTAGE DE L'ANCRAGE LOCAL

### APPROCHE POUR APPROFONDIR LE REPORTING ET HIÉRARCHISER LES PRIORITÉS ET LES ACTIONS DES ENTREPRISES SUR L'ANCRAGE LOCAL

#### Utiliser l'analyse de matérialité pour hiérarchiser les enjeux locaux

L'analyse de la matérialité permet d'évaluer et de hiérarchiser les enjeux RSE de l'entreprise en fonction de leur pertinence vis-à-vis des parties prenantes et des activités de l'entreprise. Cette analyse pourrait être transposée sur les enjeux locaux déterminés par l'entité dans son périmètre. Cette analyse, qui peut prendre la forme d'une matrice (différentes approches de la matérialité existent, notamment IIRC, GRI<sup>18</sup> ...), est réalisée en prenant en compte pour chaque enjeu le degré d'importance accordé par les parties prenantes et par l'entreprise.

#### S'interroger sur la formalisation et l'évaluation de sa démarche d'ancrage local. Retour d'expérience d'un consultant

*Éric FLAMAND, Conseil en développement durable & RSE, Eric Flamand Conseil*

Une entreprise est rarement « offshore » et déconnectée d'un territoire. Mais quelles sont les différentes interactions avec le territoire ? Comment valoriser la contribution de l'entreprise au territoire ? Où commence et s'arrête l'ancrage local d'une entreprise, notamment internationale, impactant notamment « les populations riveraines ou locales » ? Voici un exemple de **grille de questionnements** à adapter en fonction des spécificités de chaque entreprise :

#### QUEL ANCRAGE LOCAL ?

- **Présenter le modèle économique de l'entreprise**, centralisé et/ou décentralisé, national et/ou international.
- **Les différents types de relations** avec les territoires géographiques et institutionnels.
- **Les territoires de projets :**
  - > **les partenariats** avec les PME-TPE, les organismes d'enseignement, de formation et d'insertion, etc. ;
  - > **les interactions** entre plusieurs territoires distincts.
- **L'accompagnement** des fournisseurs et sous-traitants « locaux ».
- **Les spécificités** de l'approvisionnement / ressources et matières premières locales.

#### LA JUXTAPOSITION DE PLUSIEURS TERRITOIRES :

- **L'existence d'un site de production ou de vente/service** détermine un premier territoire « légitime » compte tenu des problématiques d'implantation, de recrutement et d'approvisionnement local. Pour autant, les situations peuvent être contrastées :
  - entre le recrutement local partiel et l'apport externe de nouveaux salariés permettant de revitaliser le territoire ;
  - du fait du décalage éventuel entre les bassins de vie et d'emploi des salariés ;
  - du fait de la difficulté à objectiver la dimension « locale » des fournisseurs de rang 1 et a fortiori de leurs sous-traitants.
- **Il convient également de distinguer entre :**
  - les territoires géographiques (dispositifs articulant différents échelons de collectivités) et les territoires de projets (Pôles de compétitivité, Plateaux technologiques multi-projets et multi-partenaires, etc.) ;
  - les maillages réglementaires/institutionnels (Agenda 21 local, CCI, etc.) et les initiatives d'innovation ouverte de l'entreprise.
- **Valoriser « la France » voire « l'Europe »** comme autant d'ancrages locaux dans le contexte de la mondialisation. [N.B. En outre, comment exclure le développement international s'il permet de pérenniser le socle de l'entreprise en France et en Europe.]

18. IIRC International Integrated Reporting Council et GRI : Global Reporting Initiative

## QUELS LEVIERS DE L'ENTREPRISE ?

- **La typologie des investissements,** achats et produits/services.

- **Les actions de mécénat** et de marketing territorial.



- **Les investissements/achats et produits/services** découlant du développement des activités de l'entreprise, répondant éventuellement à des enjeux et besoins spécifiques.

- **Les autres initiatives,** notamment en matière de mécénat et de promotion des territoires.

## QUELLE CRÉATION DE VALEUR ?

- **La création d'emplois.**

- **La mesure de l'impact** des produits/services pour les territoires.



- **Les taxes et impôts** « obligatoires » en lien avec les territoires.



- **La contribution aux indicateurs** de l'attractivité des territoires.

- **Distinguer entre :**

- la répartition des emplois et la création nette d'emplois en interne ;
- le vivier d'emplois indirects existants/créés en externe.

- **Situer même de façon succincte la capacité de redistribution locale** liée à la qualité des dispositifs économiques et fiscaux des pays et territoires d'implantation.

- **Valoriser la nature des bénéfices « locaux »** des produits et services.

- **Les autres contributions** au développement économique, environnemental et social des territoires.

## OUTIL POUR ÉVALUER LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE ET PILOTER SON ANCRAGE

### Guide de la mesure de l'impact social

*Rexel Fondation et (IM)PROVE, 2015*

Ce guide est destiné aux entrepreneurs sociaux et aux associations mais il peut être utile aux entreprises « classiques ». Son objectif est de proposer une méthodologie de concertation avec les parties prenantes pour **quantifier et qualifier les impacts sociaux, économiques et environnementaux** (non monétarisés) adaptés à l'organisation et au contexte de l'entreprise.

En effet, l'entreprise ne pourra pas déterminer à elle seule si elle a des impacts positifs sur son territoire ; elle a besoin du regard des parties prenantes comme miroir. Les huit étapes pour y parvenir sont : le cadrage de la mesure, la cartographie des parties prenantes, la formalisation de la mission sociale, la cartographie des impacts sociaux, la définition des indicateurs, la formalisation de la méthodologie, la collecte des données, analyse et la restitution des données.

[https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation\\_rexel\\_-\\_guide\\_de\\_la\\_mesure\\_dimpact\\_social.pdf](https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf)



---

## OUTIL POUR APPROFONDIR LE REPORTING ET LA VALORISATION DES ACTIONS DES ENTREPRISES SUR L'ANCRAGE LOCAL

---

### Utiliser les lignes directrices du GRI G4 pour formaliser son reporting sur l'ancrage local

**C'est le référentiel le plus connu qui comporte des principes de contenu et de qualité pour le reporting des entreprises.** Il permet de définir les enjeux grâce à une matrice de matérialité en fonction du contexte de l'entreprise et des avis des parties prenantes.

Cinq des indicateurs de reporting du GRI G4 sont directement liés à l'ancrage local et rejoignent l'IJET :

- EC7 : développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services ;
- EC8 : impacts économiques indirects substantiels dont le développement économique dans des zones de grande pauvreté, l'impact économique lié à l'amélioration ou à la détérioration des conditions sociales ou environnementales, la disponibilité des produits et services pour les personnes à faible revenu, l'amélioration des compétences et des connaissances au sein d'une communauté professionnelle ou dans une région, l'impact économique résultant de la délocalisation des sites ou activités de l'organisation ;

- EC9 : part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels ;
- SO1 : pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement dont évaluations des impacts sociaux, environnementaux, communication publique de ces résultats, programmes locaux de développement communautaire basés sur les besoins des communautés locales, dialogue et consultation des parties prenantes en fonction de leur cartographie, processus officiels de règlement des griefs au sein des communautés locales ;
- SO2 : activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales.

---

## OUTIL POUR MIEUX INSCRIRE L'ANCRAGE LOCAL DE L'ENTREPRISE DANS LES POLITIQUES TERRITORIALES DE SON TERRITOIRE

---

### Participer au projet territorial de développement durable (Agenda 21, Agenda 2030...) pour apporter la vision économique de l'entreprise

Il y a encore peu de participation des entreprises aux groupes de travail lors de concertations multi-acteurs pour co-construire un projet territorial de développement durable.

L'engagement des collectivités territoriales s'appuie sur la réalisation d'un **diagnostic territorial partagé** intégrant les éléments du tissu économique dans toutes ses dimensions pour dresser un état des lieux des différentes problématiques et identifier les enjeux territoriaux. Il est ainsi nécessaire de s'appuyer sur les différents acteurs locaux pour connaître leur vision et pour co-élaborer un document stratégique (grandes orientations, politiques et actions à mener).

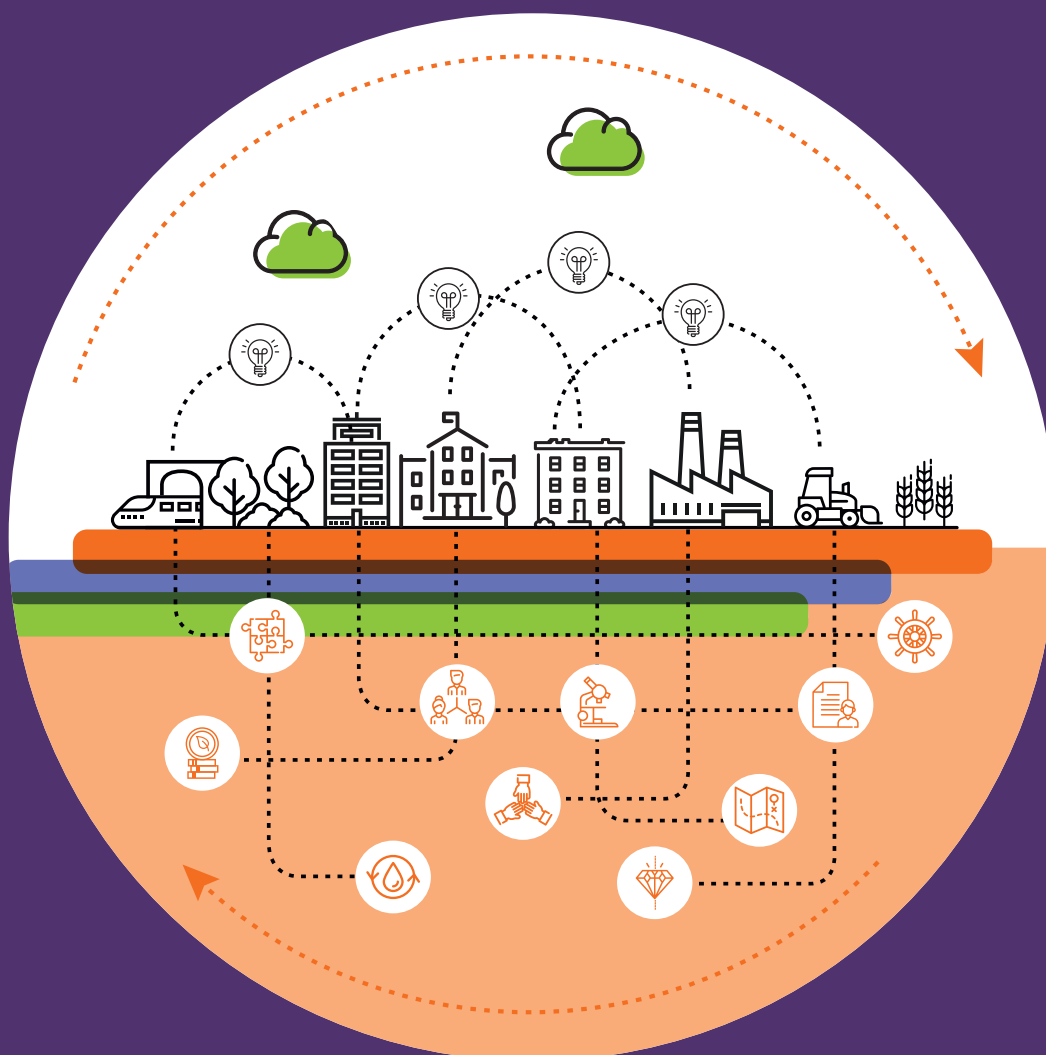
Celui-ci, prospectif, fera ressortir les dynamiques et les interconnexions entre domaines, entre échelles de temps et d'espaces, à l'œuvre sur le territoire pour déboucher sur un plan d'action (objectifs à atteindre, actions à mener, dispositif de suivi et mandat d'évaluation...).

Participer au projet territorial de développement durable (Agenda 21, Agenda 2030...) permet, ainsi, à l'entreprise d'apporter sa vision d'acteur économique et de contribuer à l'élaboration des orientations stratégiques qui répondront concomitamment d'une part, aux enjeux locaux et d'autre part, aux enjeux globaux, notamment, ceux l'Agenda 2030 (17 Objectifs de développement durable universels).

<http://www2.developpement-durable.gouv.fr/Les-Agendas-21-accelerateurs-de-la.html>

<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/ODD#e1>





# Conclusion prospective

L'ancrage de l'entreprise dans ses territoires d'implantation n'est plus seulement une ligne d'actions de sa politique RSE, mais un choix stratégique visant à tirer le meilleur parti de son environnement.

En effet, les transitions multiples actuelles « ramènent » les entreprises vers les territoires : l'économie circulaire, la transformation numérique et en particulier les big data et la robotisation, les nouveaux usages, la fragmentation des marchés, la territorialisation de la gouvernance...

Tout ceci induit une nouvelle conception de la performance qui ne peut plus être seulement globale, mais enrichie de spécificités locales. Dès lors, la coopération s'inscrit comme un levier de performance. Cette coopération induit la co-responsabilité. Ensemble on va plus loin...

# Repenser l'articulation entre les entreprises et leurs territoires

## L'avenir de la performance multicritères

Geneviève BOUCHÉ, futurologue

**L'ère industrielle a permis d'explorer les limites de la standardisation et celle du critère unique de performance : la rentabilité à court terme.**

Les découvertes récentes en biologie et sur l'ADN ne nous apportent pas la révélation sur les mystères de la vie, mais elles nous amènent à porter un autre regard sur son fonctionnement.

*Chaque organisme a deux finalités : vivre (prosperer) et se reproduire (faire perdurer l'espèce). Le processus de reproduction n'est pas une simple duplication. Il contient toujours une part de hasard. C'est ce qui fait que nous sommes tous différents. Ce hasard constitue la part d'essai-erreur qui permet le progrès, car au moment de l'accouplement, les meilleurs individus sont avantagés. C'est ainsi que les espèces s'adaptent et se perfectionnent. Elles s'adaptent, en particulier, à leur environnement qui est lui-même en constante évolution.*

**Si l'époque que nous quittons a été placée sous la loi du plus fort, celle que nous abordons est placée sous la loi du plus adaptable.** Par exemple, les entreprises, pour perdurer, doivent s'adapter sans cesse à leurs marchés et à l'évolution de technologies, faute de quoi elles sont rapidement remplacées par d'autres acteurs plus adaptés.

Pour qu'il en soit ainsi, elles ont la possibilité de s'adapter à chaque lieu de production où elles ont choisi de s'implanter. Ce faisant, elles laissent le hasard local imposer sa part de progrès. Et pour cela, elles créent des liens efficaces avec leur environnement en s'impliquant dans la vie locale.

Déjà, le concept d'économie circulaire, conjuguée aux big data et aux robots, modifie concrètement la manière de concevoir notre processus de production / consommation. L'idée qui s'impose : produire au plus près du consommateur, la juste quantité au bon moment avec le minimum de ressources.

Cette approche va aussi bouleverser notre pacte social puisqu'elle nous demande de **repenser les modes de contribution des citoyens à la vie commune**. Les tâches productives devenant moins accaparantes, les hommes vont pouvoir redonner du temps au bien commun. Pour cela, nos institutions vont devoir s'adapter, ce qui va prendre du temps.

Cependant, cette recomposition des activités productives va s'imposer parce qu'elle introduit **une vision subtile de la performance qui doit composer entre le long et le court terme**. Elle rend simpliste les credo sur l'unique critère financier et l'efficacité par la standardisation. Elle répond aux exigences croissantes des citoyens, tour à tour producteurs et consommateurs. De mieux en mieux informés et capables de réagir, ils sont déjà de plus en plus vigilants.

Dans l'histoire connue de l'humanité, chaque fois qu'un progrès a consisté à mieux respecter la matière vivante et les Hommes, une nouvelle forme de prospérité a émergé.

Les entreprises et les territoires qui vont réussir cette mutation sociétale sont celles et ceux qui s'imprègnent aujourd'hui de cette façon de se penser local sur la base d'une offre plus globale.

Nous avons tous un cœur, un foie, un cerveau... Et pourtant nous sommes tous différents, marqués par un ADN mais aussi des lieux, des cultures ou encore des projets. Nous sommes aimés pour notre spécificité. Il en va de même pour **les entreprises qui deviennent remarquables lorsqu'elles magnifient leurs singularités**. Chaque territoire est composé d'un espace de vie spécifique qu'il a à cœur de rendre aussi prospère que possible. Pour cela, il sollicite le désir de cohabitation efficace.

**Le lien entre les entreprises et les territoires devient une affaire d'intérêts bien compris et, en bonus, une source de renouvellement créatif.**

## Le territoire co-construit maintenant !

*Caroline ALAZARD, Entrepreneure et Présidente du Groupe de travail Ancrage Local des entreprises*

La co-construction devient le maître mot de notre transition vers des sociétés durables. Une nouvelle « **gouvernance du faire ensemble** » émerge et les territoires en deviennent l'échelon essentiel.

Si les enjeux énergétiques et écologiques sont planétaires, c'est là où nous vivons et travaillons que les problématiques se posent. Les territoires sont en première ligne pour apporter des réponses concrètes et mobiliser citoyens et acteurs socio-économiques (70% de la transition énergétique se décide déjà dans les territoires).

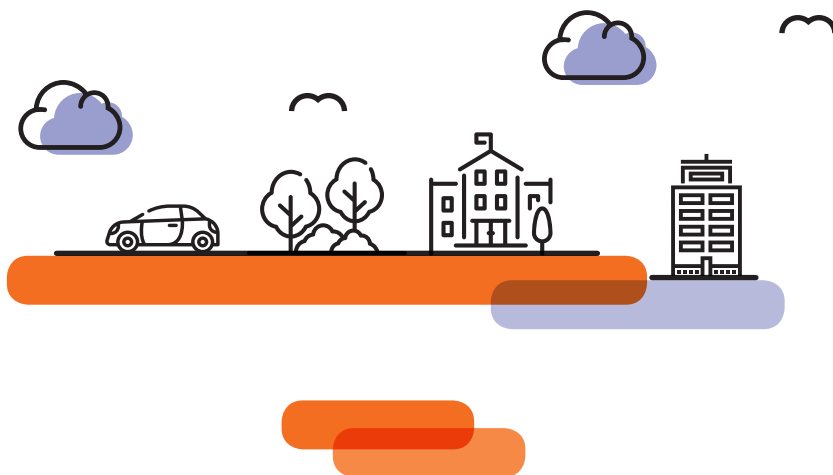
**Mais les territoires entendent aussi peser ensemble dans la gouvernance mondiale.** La volonté des collectivités territoriales de devenir un interlocuteur incontournable de l'Accord de Paris et plus récemment la contre-attaque des villes et États américains à l'annonce des États-Unis d'en sortir, sont autant de signaux de l'inscription des territoires dans une co-construction qui s'étend du local jusqu'au global à l'échelle mondiale.

Plus que jamais, le territoire de proximité devient pour l'entreprise le lieu où doit s'incarner sa responsabilité sociétale, la brique de base d'une RSE qui laisse à voir le produit des actions engagées pour et avec le territoire.

Mais le mouvement de la co-construction ne s'arrête pas aux portes de la transition écologique et de la RSE : il se diffuse à toute l'économie, de plus en plus organique sous l'effet de la transformation numérique. Face à des chaînes de valeur bouleversées, dans lesquelles les frontières entre producteurs, distributeurs et consommateurs se brouillent, la co-construction devient pour les entreprises un facteur clé de leur compétitivité. Or la co-construction a besoin de confiance. Et la confiance se construit en premier lieu entre de vrais gens qui se rencontrent, échangent, dans le but de résoudre de vrais problèmes. Le territoire est par définition le lieu de prédilection de cette expérience.

Les études sur l'ancrage local que nous avons menées auprès de nos adhérents, ne nous ont pas dit autre chose : **plus les entreprises sont ancrées dans leurs territoires, plus elles développent des espaces de projets qui augmentent leur capacité d'innovation.**

Co-construire la transition écologique... Co-construire l'innovation : **les territoires vont s'imposer comme un trait d'union majeur entre responsabilité et compétitivité**, donnant ainsi à la co-construction ce supplément d'âme sans lequel il est plus difficile de s'unir et coopérer.



## Les partenaires financiers et techniques

---



**Acteur majeur de la transition énergétique, le groupe EDF est un énergéticien intégré**, présent sur l'ensemble des métiers : la production, le transport, la distribution, le négoce, la vente d'énergies et les services énergétiques.

Leader des énergies bas carbone dans le monde, le Groupe a développé un mix de production diversifié basé sur l'énergie nucléaire, l'hydraulique, les énergies nouvelles renouvelables et le thermique.

Le Groupe participe à la fourniture d'énergies et de services à environ 37,1 millions de clients, dont 26,2 millions en France. Il a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires consolidé de 71 milliards d'euros. EDF est une entreprise cotée à la Bourse de Paris. L'énergie est de plus en plus décentralisée, décarbonée, numérique. Le client devient toujours plus acteur de sa consommation, de ses économies d'énergie, de sa production voire de son optimisation. EDF se transforme au plus près des clients et des territoires, au cœur de la transition énergétique et des enjeux climatiques.



**Principal gestionnaire de réseau de distribution de gaz naturel en France, GRDF distribue, chaque jour, le gaz naturel à plus de 11 millions de clients, pour qu'ils disposent du gaz quand ils en ont besoin.** Pour se chauffer, cuisiner, se déplacer, et bénéficier d'une énergie pratique, économique, confortable et moderne, quel que soit leur fournisseur.

Pour cela, et conformément à ses missions de service public, GRDF conçoit, construit, exploite, entretient le plus grand réseau de distribution d'Europe (198 886 km) et le développe dans plus de 9 500 communes, en garantissant la sécurité des personnes et des biens et la qualité de la distribution.



**Le Groupe La Poste, société anonyme à capitaux 100 % publics, s'est donné pour objectif d'accélérer le développement de ses 5 branches (Services-Courrier-Colis, La Banque Postale, Réseau La Poste, GeoPost, Numérique) et de conquérir de nouveaux territoires.**

Présente pour tous, partout et tous les jours, La Poste met le facteur humain et la confiance au cœur de la relation avec ses clients pour devenir la première entreprise de services de proximité humaine et un acteur majeur de la logistique urbaine.



**Agence pionnière dans le conseil en développement durable, Utopies a pour mission, depuis sa création en 1993, d'inciter les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux à leur stratégie, et à faire du développement durable un véritable levier business pour renforcer la responsabilité, l'acceptabilité et plus encore l'utilité sociale de leurs activités.**

Au-delà de ses activités de conseil en RSE classique, Utopies se concentre sur 3 leviers clés : les stratégies d'innovation durable, la construction de marques positives et l'ancrage local. Grâce à ses modèles LocalFootprint et LocalShift et ses travaux sur la locaconception, l'entreprise pollinisatrice, l'effet multiplicateur et l'entrepreneuriat de territoires, Utopies est le leader français des analyses des retombées socio-économiques sur les territoires et développe en continu son expertise pour des économies locales durables en France et dans le monde.

## Les entreprises porteuses de retours d'expérience



**Premier groupe en termes de trafic intercontinental au départ de l'Europe, Air France-KLM est un acteur majeur du transport aérien mondial.** Ses principaux métiers sont le transport aérien de passagers, de fret et la maintenance aéronautique.

Il offre à ses clients un réseau couvrant 328 destinations dans 118 pays grâce à ses quatre marques Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Transavia et HOP! Air France. Avec une flotte de 534 avions en exploitation et 93,4 millions de passagers transportés (en 2016), Air France-KLM exploite jusqu'à 2 200 vols par jour, principalement depuis ses hubs de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol.



**1<sup>er</sup> producteur français d'énergie 100 % renouvelable (eau, vent, soleil),** Compagnie Nationale du Rhône (CNR) a conçu autour de la concession du Rhône un modèle redistributif unique qui conjugue production d'électricité verte et développement des territoires. Dans le domaine de l'ancrage local et en étroite concertation avec ses parties prenantes CNR s'engage concrètement sur trois axes : les neufs engagements en faveur de la transition énergétique et du climat, des actions de partenariats avec diverses associations, le plan 2014/2018 de missions d'intérêt général.



**Le Crédit Coopératif, banque nationale et coopérative, est un acteur du développement local.** Ses clients, le plus souvent ancrés dans leurs territoires, sont des acteurs du tissu économique local. Ce sont des commerçants indépendants du commerce associé, artisans, PME-PMI adhérentes de coopératives financières créées avec leurs organisations professionnelles, prestataires de service, des associations, en particulier celles qui gèrent des services sociaux, médicaux, culturels... et des particuliers qui s'engagent pour créer une société plus juste, plus solidaire, plus respectueuse de l'environnement. Ces différents acteurs trouvent dans le Crédit Coopératif une banque qui a tout à la fois une taille humaine et les ressources d'un grand groupe.





**E&H et C3 sont deux bureaux conseil spécialistes du dialogue parties prenantes, des processus de co-construction pour susciter la convergence et du déploiement des politiques de développement durable.** C3 a été créé au Mexique en 2005 et compte aujourd'hui une trentaine de collaborateurs répartis entre le Mexique, les États-Unis et la France. Elle a créé un savoir-faire unique dans le développement d'outils digitaux de dialogue et d'intelligence collective.

E&H offre un accompagnement du changement pour un développement durable, en donnant du sens et en engageant les équipes dans une perspective de performance globale.



**EQIOM (1500 salariés) est un acteur majeur dans les matériaux de construction, et est actif dans 4 domaines d'activités : la production de ciments, granulats, bétons prêts à l'emploi et le traitement et la valorisation des déchets.** Ses solutions couvrent l'ensemble des besoins des acteurs de la construction : pré-fabricants, industriels, entreprises spécialisées, négociants.



**Gecina est une société foncière qui détient, gère et développe un patrimoine immobilier de près de 12 milliards d'euros situé à 90 % en région parisienne.**

Le patrimoine de Gecina est constitué à 78 % de sa valeur d'actifs de bureaux et 22 % d'actifs résidentiels. Dès 2008, Gecina a identifié les enjeux extra-financiers pertinents compte tenu de son activité, a défini des plans d'actions et s'est fixée des objectifs chiffrés.



**La SEM créée en 2009, est un modèle unique qui capitalise sur les forts potentiels du territoire de la Communauté d'Agglomération d'Épinal - 116 000 h, 76 communes - d'une part, l'image & numérique et d'autre part, le bois et l'écoconstruction.** Elle anime ces deux filières, œuvre dans le champ du développement économique par la détection de projets et l'accompagnement des entreprises.

La SEM peut aller jusqu'à entrer au capital des entreprises Elle co-pilote également une démarche d'Écologie Industrielle Territoriale.



**La labellisation LUCIE est la 5ème et dernière démarche du parcours de progrès en RSE « 1,2,3... LUCIE ! »,** qui permet à toutes les entreprises et associations, quels que soient leurs tailles ou leurs ressources, de trouver une démarche de progrès RSE pragmatique, adaptée à leur situation, et alignée sur les lignes directrices de la norme RSE internationale ISO 26000.

Aujourd'hui forte de près de 200 structures, la Communauté LUCIE est un mouvement d'acteurs économiques engagés en RSE, au sein de laquelle ils trouvent la dynamique, les activités, la motivation et la visibilité nécessaire à la mise en œuvre des engagements de progrès pris dans le cadre de leur labellisation.



**Présent sur un continuum d'activités allant des médicaments éthiques aux soins dermo-cosmétiques en passant par la santé grand public, Pierre Fabre est le 2ème laboratoire dermo-cosmétique mondial et le 2ème groupe pharmaceutique privé français.**

En 2016, ses revenus ont atteint 2 282 millions d'euros dont 60% réalisés à l'international. Implanté depuis toujours en région Occitanie, Pierre Fabre compte plus de 13 000 collaborateurs dans le monde.

En 2016, l'entreprise a consacré près de 180 millions d'euros à la R&D répartis entre oncologie, système nerveux central, santé grand public, dermatologie et dermo-cosmétique. Cas unique en France, le groupe Pierre Fabre est détenu à hauteur de 86% par la Fondation Pierre Fabre, reconnue d'utilité publique, et secondairement par les collaborateurs de l'entreprise.

---



**Organisant ses actions au carrefour du progrès économique, de la préservation de l'environnement et du progrès social, l'association Pôle Synéo centre son activité sur l'accompagnement des entreprises et collectivités désireuses de changer leur modèle de fonctionnement.**

Avec le soutien de la Région Hauts-de-France et de l'ADEME, Pôle Synéo s'est donné pour objet de mutualiser les savoir-faire de ses membres et engendrer entre eux des synergies nouvelles, en s'appuyant sur l'écologie industrielle et territoriale.

---



**Le groupe RATP, implanté dans 15 pays, sur quatre continents, est le cinquième acteur mondial du transport public et est présent sur tous les modes de transport collectifs (métro, rail, tramway, bus).** Il est composé d'une maison-mère qui, en Île-de-France, exploite, entretient, modernise et développe l'un des réseaux multimodaux les plus denses au monde, et d'une centaine de filiales qui proposent une variété d'expertises en France et à l'international. Chaque jour, il transporte plus de 16 millions de personnes en France et dans le monde.

Le Groupe RATP est un groupe intégré dont la maîtrise de ces savoir-faire lui permet de répondre aux nouveaux enjeux de la mobilité de demain et aux enjeux de qualité de service en anticipant les nouvelles attentes des voyageurs en matière d'information, d'accessibilité, de sûreté, de régularité, d'environnement et de services innovants.

---



**RESTORIA est une société de restauration collective créée en 1970, par deux artisans charcutiers et aujourd'hui encore entièrement familiale puisque dirigée par leurs fils respectifs.**

Les cuisiniers de métier de RESTORIA, répartis sur 150 sites, préparent chaque jour plus de 60 000 repas, faisant la part belle au fait maison et aux produits de saison et locaux. Cette société de 650 salariés, accompagne pour leur prestation de restauration, des structures d'enseignement, médico-sociales et des entreprises de l'ouest de la France. En 2016, l'entreprise enregistre un chiffre d'affaires de 40 M€.

---



**Gestionnaire du réseau de transport d'électricité**, RTE offre un accès à une alimentation électrique économique, sûre et propre à tous ses clients.



**Acteur de la gestion déléguée de services à l'environnement**, Saur accompagne les collectivités locales et les industriels dans leurs projets d'aménagements liés à l'eau (ingénierie, travaux, exploitation) et aux loisirs (gestion de golfs et de campings). A l'international, Saur est présente en Arabie saoudite, Écosse, Espagne, Pologne. Chiffres clés 2016 (hors activité propreté) : 1,25 milliard € de chiffre d'affaires net, 7 000 collectivités sous contrat, 9 000 collaborateurs et 13 millions d'habitants desservis en France et à travers le monde.



**Les métiers de l'économie circulaire exercés par Séché Environnement s'inscrivent dans le cadre réglementaire de la gestion des déchets et de la loi de transition énergétique pour une croissance verte.** Sa clientèle est composée aux deux tiers d'industriels, un tiers de collectivités, et les deux tiers des déchets traités sont classifiés dangereux.

Ses métiers, mettant en œuvre des technologies vertes éco-innovantes, sont déployés autour de trois axes stratégiques :

- Valoriser la matière
- Valoriser l'énergie des déchets (électricité et/ou chaleur)
- Gérer la dangerosité des déchets.

## SNCF DÉVELOPPEMENT

**SNCF Développement est la filiale de développement économique et de soutien à l'entrepreneuriat de SNCF.**

Experte de la redynamisation des territoires, elle propose une offre de services complète pour accompagner les parties prenantes locales et nationales dans l'adaptation des bassins d'emploi touchés par les mutations économiques. Depuis 2011, SNCF Développement a accompagné plus de 400 entreprises, engagé plus de 8 M€ et facilité la création de plus de 1 000 emplois.



**Au sein du groupe SNCF, SNCF Réseau gère, maintient, développe et commercialise les services offerts par le réseau ferré national.** Il est le garant de la sécurité et de la performance de près de 30 000 km de lignes, dont 2 100 de lignes à grande vitesse. Il est le garant de l'accès au réseau et aux infrastructures de services pour ses clients dans des conditions transparentes et non discriminatoires : 26 entreprises ferroviaires circulent sur le réseau et 12 autres entreprises, appelées candidats (opérateurs de transport combiné, ports, etc.), commandent des sillons qu'elles confient ensuite à l'entreprise ferroviaire de leur choix.

SNCF Réseau est organisé autour de 4 domaines d'activités, une direction générale Île-de-France et 11 directions territoriales.



Créé en 1999, le syndicat départemental TRIFYL a développé un large dispositif en régie pour valoriser les déchets ménagers et assimilés sur 363 communes du Tarn, de la Haute Garonne et de l'Hérault : déchèteries, centres de tri, quais de transfert, plateformes de compostage et de préparation de combustible bois-énergie, réseaux de chaleur et bioréacteur.

Depuis 2008, TRIFYL s'est engagé dans une démarche d'innovation afin d'approfondir sa maîtrise technologique dans le domaine de la valorisation des déchets et de préparer l'avenir.

Le service Recherche et Développement travaille actuellement sur le projet TRIFYL Horizon 2020, qui devra répondre à la loi de Transition énergétique en matière de prévention et de gestion des déchets. Dans ce contexte, des travaux sont menés sur l'optimisation de la valorisation énergétique des déchets, notamment par la production d'hydrogène vert.



UPM est le premier utilisateur mondial de fibres recyclées pour la production de papiers graphiques. Sa stratégie appelée Biofore promeut l'efficacité de l'utilisation des ressources et l'économie circulaire comme axe de compétitivité et de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et des territoires sur lequel UPM opère. L'usine de Chapelle Darblay emploie 210 personnes et est le seul site en France à produire du papier journal 100 % recyclé.



Vigeo Eiris Entreprise est le département d'audit et de conseil de Vigeo Eiris et a pour vocation d'accompagner entreprises, collectivités territoriales, administrations, organismes paritaires et mutualistes ainsi que sociétés de gestion dans leurs engagements RSE.

Nos missions consistent à évaluer le niveau d'intégration par les organisations de facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance à leur stratégie, leurs opérations et leurs fonctions managériales.

Nous avons plus de 500 missions à notre actif pour des organisations de toute taille et partout dans le monde.

Parmi ces missions, nous réalisons la mesure de l'empreinte territoriale des entreprises.

---

## Les porteurs d'expertise



AFNOR Certification accompagne depuis près de 25 ans les organisations de tous secteurs et de toutes tailles, à travers le monde, à gagner en compétitivité et faire reconnaître leurs bonnes pratiques en RSE et développement durable par des signes de qualité, reconnus des professionnels et du grand public.

Il y a tout juste 10 ans, AFNOR Certification fut le premier organisme à lancer une évaluation externe RSE en France. Aujourd'hui, ce sont des centaines d'entreprises évaluées qui forment une communauté engagée au service de la société et de l'environnement.



ATEMIS est un laboratoire d'intervention et de recherche, créé en 2001, du rapprochement de chercheurs et de consultants, dans une approche pluridisciplinaire (économie, ergonomie...). Au cœur de son projet : la volonté de réintroduire la question du travail comme levier des évolutions des entreprises, des institutions et des territoires, en lien avec les enjeux du développement durable.



Créé en 1938, le CJD compte plus de 4 500 adhérents, entrepreneurs et cadres dirigeants. Convaincu qu'une économie au service de l'Homme est la clef de la compétitivité des entreprises, le CJD apporte des réponses de terrain aux enjeux entrepreneuriaux, et diffuse auprès de ses adhérents les outils pour se former, échanger et expérimenter.



Né à la suite du Sommet de la Terre de Rio, le Comité 21 est le premier réseau multi-acteurs engagé depuis plus de vingt ans dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable en France au sein des organisations et sur les territoires. Il favorise le dialogue entre tous, accompagne le développement des démarches responsables et produit des études et analyses prospectives.

Composé de quatre collèges, ses adhérents sont des entreprises, des collectivités, des associations, et des établissements d'enseignement supérieur, de formation et de recherche. Ce réseau de près de 450 adhérents fonde son action sur le partenariat et s'attache désormais à déployer les Objectifs de Développement Durable (ODD) en France.



**Compta Durable est le premier cabinet indépendant inscrit à l'Ordre des Experts Comptables et à la Compagnie des Commissaires aux comptes exclusivement dédié à la convergence entre expertise comptable, financière, et extra-financière.**

Accrédité par le Cofrac pour la vérification des rapports RSE, Compta Durable place au cœur de son métier une approche innovante de la comptabilité : la comptabilité environnementale et sociale.

Notre vocation ? Accompagner les organisations dans la transition écologique et sociale, en intégrant le capital naturel et le capital humain dans leur comptabilité.



• Conseil & Stratégie Durables •

**Le cabinet Conseil & Stratégie Durables accompagne les dirigeants d'entreprises dans leurs diagnostics et stratégies industrielles et les exécutifs publics dans leurs réflexions stratégiques territoriales et économiques.** Il conseille et accompagne également la mise en œuvre opérationnelle de leurs projets innovants, notamment autour des thématiques suivantes :

- **Le développement et l'accompagnement des stratégies et projets Économie et Filières Vertes :** ENR-EMR, valorisation des déchets et démarches d'écologie industrielle, la construction / isolation durable...
- **Le Made in France et la relocalisation industrielle** / les projets d'ancrage local des entreprises / la réindustrialisation ou la reconversion de sites de production / l'Usine du Futur
- **Le numérique et les objets connectés** aussi bien comme objet de différenciation des territoires (Cités Numériques, French Tech) et des entreprises que de relocalisation industrielle (Usine 4.0).



**Directeur du développement durable successivement de Dexia puis de la SNCF dès la fin des années 90, Éric Flamand a créé début 2009 son activité de conseil dans la RSE.** Riche de son expérience en entreprise (privée/publique, cotée/non cotée), Éric Flamand propose des missions de conseil sur-mesure dans les domaines de l'évaluation, de la stratégie et de la valorisation des entreprises et de leurs territoires, dans le cadre d'une approche transversale de leurs enjeux ESG et de leur performance (innovation, modèle économique, création de valeur).



**Depuis sa création en 1988, Le Groupe a su acquérir une reconnaissance internationale à travers l'obtention de la norme ISO 9001 (enseignement, partenariats académiques et recherche) et de l'accréditation AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) en 2013, le positionnant ainsi parmi le top 5 des Écoles de Commerce mondiales.** Le Groupe a intégré pour la première fois en 2014 le prestigieux classement international du Financial Times, le plaçant ainsi parmi les 90 meilleures Business Schools européennes. Le classement 2016 positionne le Master du Groupe parmi les 60 meilleurs Masters en Management au Monde.





**L'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation) regroupe une trentaine d'enseignants-chercheurs et chargés de mission. Sa mission est de contribuer à la construction des cadres conceptuels et des outils et processus mis à disposition des entreprises en matière de responsabilité sociétale, pour la création d'un environnement favorable au développement durable de notre société. L'IRSI à trois objectifs :**

- Contribuer au développement de la recherche en Sciences de Gestion sur la responsabilité sociétale des Entreprises et le développement durable,
- Faire progresser la Responsabilité Sociétale en entreprise à travers l'accompagnement des organisations et la formation des étudiants,
- Faire évoluer les référentiels en matière de responsabilité sociétale.



**FIDAREC (Forum International de la Dynamique territoriale des Acteurs Responsables et de l'Économie Circulaire) est une association pour faciliter les connexions fertiles, les rencontres entre les individus/organismes publics/associations et entreprises.**

Pour favoriser la confiance et des relations équilibrées entre toutes les parties prenantes, FIDAREC se veut un acteur neutre au carrefour des réseaux. Différents outils numériques spécifiques (voir encart dédié ResEnTer) ont été développés caractérisant les acteurs et les enjeux territoriaux. – S'y rajoute une Bourse d'échange (blog/ plateforme) associée à une docuthèque (expertise et contenu qualifiés) et un Annuaire avec un moteur de recherche multicritères pour publier ses coordonnées, ses événements, ses initiatives, donner son avis, répondre aux enquêtes dont celles sur la confiance.



**Sol et Civilisation, think-tank fondé en 1991 par des personnalités du monde agricole, se propose de repérer, d'accompagner et de faire connaître les innovations territoriales notamment en milieu rural convaincu qu'elles contribuent à faire émerger de nouveaux équilibres de société.**

Sol et Civilisation recherche et développe ainsi des réflexions et des démarches qui permettront d'appuyer des stratégies de changement créatrices de nouvelles valeurs qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales.



# Annexe

## Les 34 critères de l'IJET

Voici le détail des 34 critères de l'IJET présents dans l'outil Excel.



# AXE 1

## Stratégies d'innovation et de marché



### 1A | DÉVELOPPEMENT D'UN VIVIER DE COMPÉTENCES ADAPTÉ

1a. Allez-vous au-delà des obligations légales concernant la formation initiale et professionnelle ?

1b. Si oui, quelle est la part du chiffre d'affaires hors taxes ou du résultat donné à ces organismes ?

1c. Si oui, quelle est la part d'employés ayant accès à la formation ?

2. En termes de création de formation professionnelle, quel(s) type(s) d'action(s) l'entreprise met-elle en place ?

- Aucune formation
- Intervention dans des organismes de formation
- Des formations maison
- Des systèmes de tutorats
- Des partenariats avec des organismes de formation
- Création de filières de formation professionnelle



### 1B | ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE VERS UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE CENTRÉ SUR LE TERRITOIRE

3. L'entreprise participe-t-elle ou met-elle en place...

- Une démarche d'écologie industrielle et territoriale ?
  - Mutualisation des achats de biens et services inter-entreprises
  - Échanges de flux d'énergie ou d'eau
  - Échanges de flux de matières

- Une démarche d'économie collaborative ?
  - . Mutualisation de biens
  - . Mutualisation d'espace
  - . Mutualisation d'outils
  - . Mutualisation de réseaux inter-acteurs
- Un pôle territorial de coopération économique ?

Association d'acteurs autour d'un projet économique commun pour favoriser un développement territorial local.

---

**4. Durant les trois dernières années, l'entreprise a-t-elle facilité ou créé des incubateurs, projets ou structures (hors projets d'aménagement), avec d'autres acteurs, ayant une contribution économique et sociale au territoire ?**

- Incubateur
- Projet
- Structure
- Et combien ? En open-innovation ? En coopération ? (question non évaluée)
- Quels sont les impacts réels de ces projets ? (question non évaluée)
- Est-ce que ces incubateurs, projets ou structures font l'objet d'une recommandation externe (articles de presse, prix, trophées, distinctions particulières, labels, etc.) ? (question non évaluée)

---

**5. Votre entreprise a des projets en relation avec la transition énergétique ou en relation avec la responsabilité environnementale (items environnementaux de la RSE tels que listés dans l'article 225-102-1 du code du commerce) dans le périmètre défini en amont de l'auto-évaluation. Quelle part représente le montant alloué à ces projets ?**

- Dans les investissements de l'entreprise ?
- Dans les dépenses de fonctionnement de l'entreprise ?



**1C**

**PARTICIPATION À DES PROGRAMMES  
DE RECHERCHE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES**

**6. En fonction du périmètre délimité en amont et rapporté au budget de l'entité opérationnelle / filiale, quelle part représente pour l'entreprise :**

- La R&D bénéficiant aux écoles universités, chaires, pôles de compétitivité, etc. du territoire (hors prélèvements obligatoires) ?
- Le financement des start-up ?

# AXE 2

## Ancrage social et économique de l'entreprise



### 2A | EMPLOIS LOCAUX ET INSERTION PROFESSIONNELLE

7a. L'entreprise est-elle créatrice d'emplois directs et locaux (c'est-à-dire sur le territoire défini pour l'auto-évaluation) chaque année ?

7b. Si oui, combien cela représente-t-il par rapport aux emplois totaux de l'entreprise sur le territoire concerné par l'auto-évaluation ? Spécificité (si développement international) ?

8. Afin d'estimer l'emploi indirect local généré par votre entreprise...

- Avez-vous identifié des prestataires locaux ?
- Avez-vous intégré des critères locaux dans votre politique d'achat ?
- Quelle part d'achats est locale (en % du CA acheté) ?

9. Afin d'estimer l'emploi induit par l'entreprise...

Quelle est la part des collaborateurs habitant sur le territoire défini en amont de l'auto-évaluation ?

10. Toujours sur le périmètre défini en amont de l'indicateur sur l'onglet « Accueil », quel est le taux de transformation en CDD / CDI des stages et apprentissages en interne ?

11. Quel est le pourcentage d'unités bénéficiaires (équivalent temps plein d'un travailleur handicapé) par rapport à la masse salariale totale de l'entreprise ?

12. L'entreprise a-t-elle mis en place des partenariats volontaires avec des organismes œuvrant pour l'emploi (Pôle Emploi, APEC, missions locales, associations d'insertion locale...) ?



### 2B | DÉVELOPPEMENT DU TISSU ÉCONOMIQUE (DONT ACHATS LOCAUX, CRÉATION ET RELOCALISATION DES FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT)

13a. Parmi les différentes catégories de fournisseurs / prestataires / sous-traitants ci-dessous, quelle part de vos achats correspond aux :

- Start-up, TPE et PME locales
- Grandes entreprises locales
- Entreprises de l'ESS locales (hors EA ou ESAT ou insertion)
- ESAT locales et EA adaptées
- Entreprises d'insertion locale (dont prisons locales)

et quelle part de ces fournisseurs dispose d'une politique, d'un engagement ou d'une action RSE ?

---

**13b. Y a-t-il une progression en termes d'achats locaux par rapport à l'année précédente ?**

---

**14. L'entreprise participe-t-elle ou soutient-elle la création ou la relocalisation / réintégration d'une partie de sa chaîne de valeur sur son territoire ?**

**Si oui, quelle part des dépenses cela représente-t-il ? (question non évaluée)**

## AXE 3

### Co-production de ressources communes



**3A**

**CONTRIBUTION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE  
(ENVIRONNEMENT, PAYSAGES, PATRIMOINE, MOBILITÉ, SANTÉ)**

**15. L'entreprise a-t-elle déjà contribué (financement, matériel, temps homme) à des projets d'aménagement (environnement, paysages, patrimoine, mobilité, santé) ?**

---

**16. Durant les dix dernières années, quelle part du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise représentent ces investissements dans les projets d'aménagement, hors mécénat (traduire également les dépenses en termes de matériel et de temps homme dans le budget global) ?**

---

**17. Réalisez-vous une analyse des effets des projets d'aménagement sur les territoires (notamment en interrogeant les parties prenantes sur les impacts évités) ?**



**3B**

**REDISTRIBUTION DE LA CRÉATION DE VALEUR /  
PARTAGE DE LA VALEUR**

**18a. L'entreprise place-t-elle son épargne sur un fonds solidaire, d'ISR et/ou de financement participatif contribuant à des projets locaux ?**

---

**18b. Quelle part cela représente-t-il par rapport à l'épargne globale ?**

---

**19. Comment l'entreprise soutient-elle :**

- Une SEM ou SCIC locale
  - D'autres types d'entreprises et de start-up locales
  - Des projets locaux associatifs ou de fondation
  - Des projets locaux hors association
-



20. Via ces actions de soutien, les populations locales bénéficient-elles d'amélioration en termes de :

- Non étudié
- Santé
- Milieu naturel local
- Patrimoine immatériel (culture, savoirs...) local
- Accompagnement via du mécénat de compétences (sur le temps de travail du salarié)

21. La politique et les actions de mécénat sont : inexistantes/ponctuelles/pérennes dans le temps ?

- Sont-elles également liées directement au cœur de métier de l'entreprise ? (non évalué)
- Sont-elles également liées indirectement au cœur de métier de l'entreprise ? (non évalué)



**3C | CONTRIBUTION À LA PRÉSERVATION, RESTAURATION ET  
VALORISATION DES RESSOURCES ENVIRONNEMENTALES LOCALES**

22. L'entreprise a-t-elle réalisé une analyse des risques environnementaux locaux ?

23. Parmi le total des matières premières consommées utilisées par l'entreprise sur le territoire retenu en amont de l'auto-évaluation, quelle part (en termes de volume) est renouvelable / réemployable / réutilisable / recyclable ?

Dans le cas où les matières premières consommées sont réemployables / réutilisables / recyclables, comment l'entreprise s'y prend-t-elle ? Recours à une filière REP, contrat avec un prestataire spécialisé, etc. ? (question non évaluée)

24a. L'entreprise utilise-t-elle des énergies renouvelables (éolienne, solaire, géothermique, méthanisation, biomasse, contrats énergies vertes, etc.) ?

24b. Si oui, quelle part les énergies renouvelables représente-t-elle dans la consommation propre globale de l'entreprise ?

24c. L'entreprise dispose-t-elle de locaux équipés de systèmes de production d'énergie renouvelable ?

25. Quel est le pourcentage de sites déployant un programme lié à la préservation de la biodiversité et des aménités écologiques (dont la non-artificialisation, hors compensation écologique) ?

26. L'entreprise traite-t-elle ses déchets en respectant la hiérarchie de traitement des déchets inscrite dans le code de l'environnement (art. L541-1) ?

27. L'entreprise traduit-elle son implication dans la préservation des ressources naturelles locales (dont la biodiversité, hors compensation écologique) ?

- Non
- Oui, via des indicateurs quantitatifs de suivi délégués à une association
- Oui, via des indicateurs quantitatifs de suivi internes
- Oui, via une stratégie et un plan d'action global pour la prévention, la réduction et la compensation de ses impacts

28. L'entreprise met-elle en œuvre des actions de compensation écologique sur son territoire ?

28b. Si oui, y a-t-il un suivi des actions de compensation écologique ?

# AXE 4

## Gouvernance



### 4A | PARTICIPATION DES ACTEURS

#### 29. L'entreprise...

- Identifie-t-elle ses parties prenantes locales et leurs enjeux ?
- Répond-elle aux attentes et intérêts de ses parties prenantes identifiées ?

#### 30. Quel type de dialogue privilégiez-vous (en moyenne) pour chaque type de partie prenante et à quelle fréquence ? (le type de dialogue ET la fréquence doivent être renseignés afin d'enclencher la notation)

- Collectivités locales (élus et techniciens)
- Services déconcentrés de l'État
- Associations professionnelles et chambres consulaires
- Mondes éducatif et académique
- Associations / ONG répondant à des enjeux environnementaux
- Associations / ONG répondant à des enjeux sociétaux
- Associations sportives et culturelles
- Syndicats (salariés et patronaux)
- Autres entreprises, clusters (partenaires)
- Fournisseurs
- Salariés
- Riverains

#### 31. Lorsque l'entreprise est soumise à des sollicitations découlant de nuisances avérées ou supposées, plaintes, réclamations, a-t-elle formalisé un procédé de prise en compte et de traitement ?

Si oui, comment ? (question non évaluée)



## **4B | TRANSVERSALITÉ ET PILOTAGE DE L'ANCRAGE LOCAL**

### **32. Comment se traduit le portage interne de la thématique de l'ancrage local dans la politique et les actions de l'entreprise ?**

- Les personnes ou les directions ont des moyens (humains et financiers)
  - Plusieurs personnes ou directions en charge de ces sujets
  - Une politique
  - Des objectifs
  - Un plan d'actions
  - Des décisions au plus haut niveau hiérarchique
- 

### **33. L'ancrage local de l'entreprise s'inscrit-il d'une manière ou d'une autre dans les politiques territoriales / stratégies du territoire ?**

- Pas de connaissance des politiques territoriales / stratégies du territoire
  - Connaissance des politiques / stratégies mais pas d'action et/ou non concerné
  - Mise en place des projets qui rentrent dans ces politiques territoriales / stratégies du territoire
  - Articulation de la stratégie et du plan d'actions de l'entreprise avec ces politiques territoriales/ stratégies du territoire
  - Contribution à l'élaboration des politiques territoriales
- 

### **34. L'entreprise réalise-t-elle une évaluation de sa politique et de ses actions en matière d'ancrage local ?**

- Non
- En interne
- Via un organisme extérieur, en utilisant une méthode ou un référentiel
- Avec la participation des parties prenantes

# > L'association

**Association multi-acteurs, ORÉE fédère et anime depuis plus de 20 ans un réseau de plus 180 acteurs engagés**

(entreprises, collectivités locales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...) pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires. Les ouvrages, guides, colloques, conférences et réflexions se structurent autour de 3 priorités principales : Biodiversité et Économie / Économie circulaire / Reporting RSE - Ancrage local des entreprises. ORÉE anime et alimente les réflexions de ses adhérents notamment grâce à des Groupes de Travail et des Clubs Métiers.



## Conseil d'administration



**Patricia SAVIN** - DS Avocats  
*Présidente d'ORÉE*

**Michel LOPEZ** - SNCF  
*Vice-président*

**Catherine RONGE** - Weave AIR  
*Secrétaire Générale*

**Benjamin ENAULT** - Utopies  
*Trésorier*

**Virginie D'ENFERT** - FEBEA  
*Administratrice*

**Claude FROMAGEOT** - Groupe Rocher  
*Administrateur*

**Valentine LASSALAS** - CNR  
*Administratrice*

**Laure MANDARON** - Groupe La Poste  
*Administratrice*

**Jean-Baptiste MILLARD** - Saf agr'iDées  
*Administrateur*

**Aurélie REBAUDO-ZULBERTY** - Gecina  
*Administratrice*

**Franck SPRECHER** - CJD  
*Administrateur*

**Ariane THOMAS** - L'Oréal  
*Administratrice*

# L'équipe

**Nathalie BOYER**

*Déléguée générale*

**Fabienne DAVALLAN**

*Responsable administrative et financière*

**Saïd CHERFAOUI**

*Assistant administratif*

**Grégoire BRETHOMÉ**

*Chargé de communication*

## PÔLE BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

**Hélène LERICHE**

*Responsable Biodiversité et économie*

**Samia SEDIRI**

*Chargée de mission Biodiversité et économie*

**Emma GRIVEAU**

*Chargée de mission stagiaire*

## PÔLE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**Caroline LOUIS**

*Chef de projet Économie circulaire*

**Camille SAINT JEAN**

*Chargée de mission Économie circulaire / Recyclage  
- Reporting RSE et Ancrage Local*

**Stevan VELLET**

*Chargé de mission Économie circulaire*

## PÔLE REPORTING RSE ET ANCRAGE LOCAL

**Camille SAINT JEAN**

*Chargée de mission Reporting RSE et Ancrage Local  
- Économie circulaire / Recyclage*

**Gabriel PARATIAN**

*Chargé de mission stagiaire*



Septembre 2017

**Association ORÉE** : 42, rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris - Tél. : (+33) 01 48 24 04 00 - E-mail : [oree@oree.org](mailto:oree@oree.org)  
Site Internet : [www.oree.org](http://www.oree.org) - **Suivez-nous** : Twitter : @AssociationOree - Facebook : @OREE - LinkedIn : @OREE

**Crédits photos** : Green Valley Épinal p.34, Sèche Environnement p.35, RTE p.37, SNCF Développement p.38, Label Lucie p.40, Groupe La Poste p.41, Saur p.42, UPM p.46, Air France p.50, Gecina p.53, C3 Consensus p.55, Pierre Fabre p.57 - Istock - Flaticon - **Conception graphique** : [www.empathiedesign.com](http://www.empathiedesign.com)

Imprimé sur du papier recyclé certifié PEFC au Centre Édition de la Chapelle - Tél. : 01 55 31 81 79

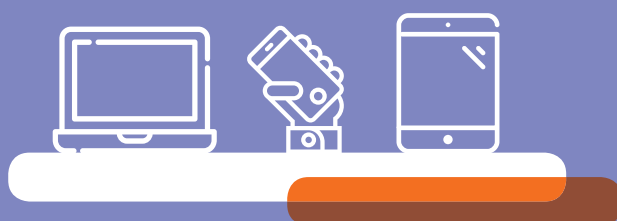


OPTIM'SERVICES ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL  
IMPRESSION CENTRE ÉDITION ÎLE-DE-FRANCE,  
SUR DU PAPIER 100% RECYCLÉ  
<https://kiosque.ddet.sncf.fr>



Entreprises, territoires et environnement

Retrouvez toutes nos publications  
**sur [www.oree.org](http://www.oree.org)**



Suivez-nous sur

