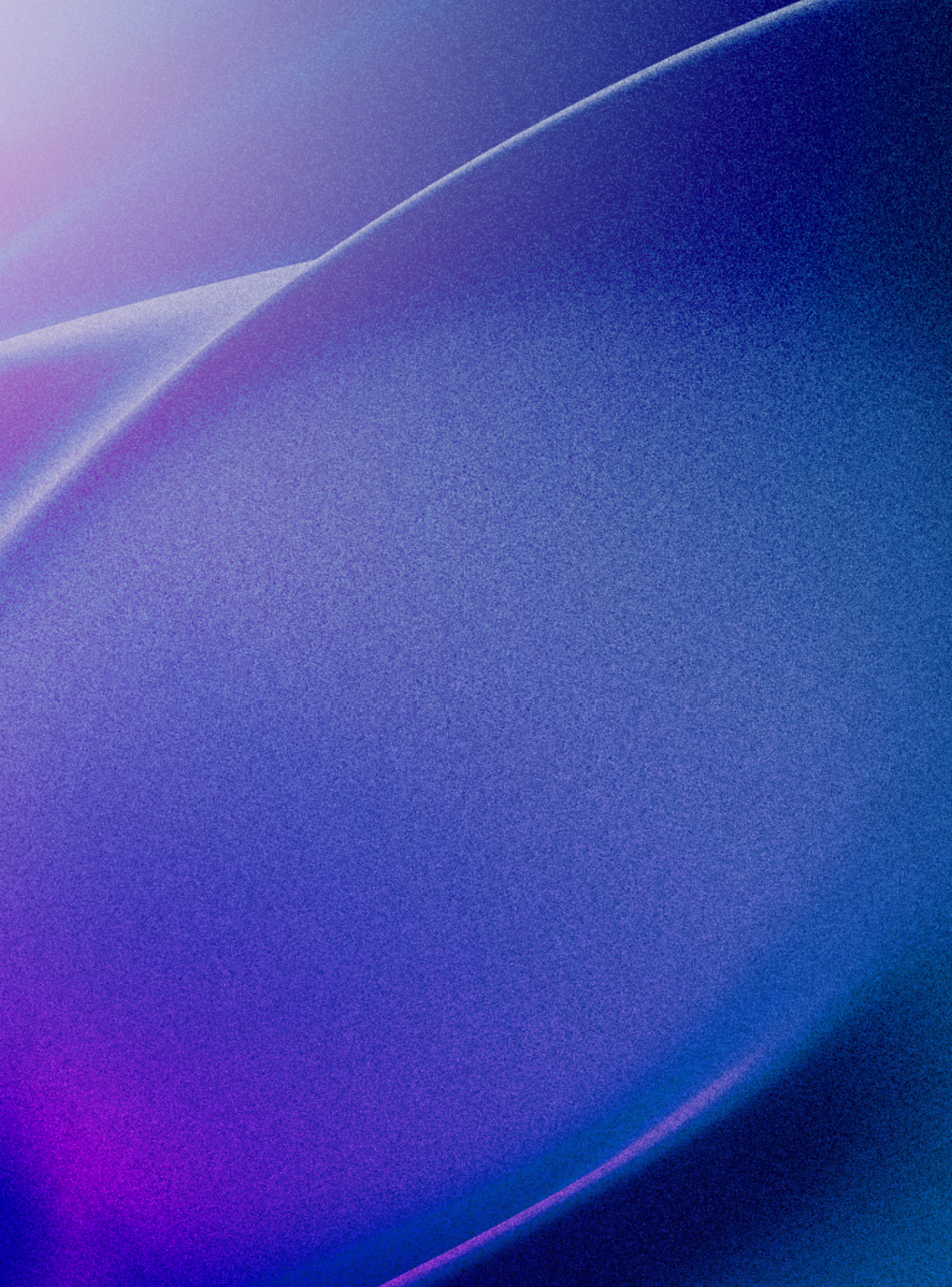




RESPONSABILITÉ TERRITORIALE DES ENTREPRISES : **PASSER À L'ACTION**

Le guide pratique conçu à hauteur d'entreprise
pour s'inspirer, s'évaluer, et avancer.

Autodiagnostic | Bonnes pratiques | Référentiel



Institut et territoires

L'Institut Enterritoires est le lieu d'études, de réflexions collectives et de propositions autour des grands enjeux des territoires. Tiers de confiance, il réunit et anime une communauté de décideurs de différents horizons, tous attachés à la dynamique des territoires et acteurs de leur développement : entreprises, collectivités, institutions, associations, syndicats, monde académique, chercheurs, think tanks, etc.

Notre ambition est d'accompagner les territoires français dans les défis majeurs des 20 prochaines années et de contribuer à leur développement et à leur transformation durable. En travaillant au plus près des enjeux : en territoires, avec ceux qui y vivent et les construisent chaque jour, dans toute leur diversité. Avec cette richesse et cette complémentarité des expériences et points de vue réunis, l'Institut Enterritoires s'attache à faire émerger des propositions concrètes aux enjeux de développement des territoires.

Edito



Maryline Filippi

Professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée
INRAE – UMR SAD-APT, AgroParisTech, Université Paris-Saclay.

La responsabilité territoriale des entreprises (RTE) s'impose aujourd'hui comme une réponse tangible aux mutations profondes que traversent nos sociétés. Face aux transitions écologiques, aux fractures sociales et aux recompositions économiques, l'entreprise ne peut plus être pensée comme un acteur isolé, elle est intrinsèquement liée au territoire qui l'accueille, qu'elle influence autant qu'elle en dépend. Là où la RSE a structuré un niveau individuel de responsabilité, centré sur l'impact global et le reporting, la RTE propose un changement d'échelle et un basculement de perspective : elle recentre l'action sur le local à partir des besoins concrets des territoires afin d'« entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun ».

Cette approche présente la vertu essentielle de concerner toutes les entreprises. Qu'il s'agisse de grands groupes, de TPE - PME ou des entreprises de l'économie sociale et solidaire, chacune peut trouver sa place dans une dynamique de coopération territoriale. Certaines s'inscrivent pleinement dans une démarche de RTE en alignant leur cœur d'activité avec les besoins du territoire ; d'autres y contribuent par des engagements

complémentaires, des coopérations locales, ou des initiatives ciblées. L'enjeu n'est pas d'opposer ces modèles, mais de reconnaître une diversité des démarches d'implication qui, ensemble, participent à la vitalité territoriale. Ces engagements peuvent constituer des points d'entrée dans une démarche de RTE. Mais celle-ci prend pleinement son sens lorsqu'un pas supplémentaire est franchi : partir des interdépendances et des besoins du territoire pour construire, avec les autres acteurs concernés, des réponses qu'aucun ne pourrait porter seul. La RTE ne se définit donc pas seulement par la localisation des actions engagées, mais par la capacité à faire du territoire un espace de coopération, de gouvernance et d'action collective. Cette coopération ne suppose pas que les acteurs partagent d'emblée les mêmes intérêts. Elle consiste à organiser la mise en discussion d'intérêts différents, voire parfois contradictoires, afin de construire des compromis et, lorsque cela est possible, des convergences permettant l'action collective. On peut le résumer d'une phrase : la RSE demande à l'entreprise de rendre compte de son impact sur son environnement, la RTE lui demande de construire, avec lui, ce dont il a besoin.

« La RSE demande à l'entreprise de rendre compte de son impact sur son environnement, la RTE lui demande de construire, avec lui, ce dont il a besoin. »

Loin d'être une notion abstraite, la RTE se traduit par des pratiques concrètes à travers la co-construction de projets collectifs et le soutien à des projets d'intérêt général au service de problématiques du territoire. Elle invite ainsi à repenser une gouvernance partagée et à créer et distribuer une valeur territoriale issue d'une dynamique de coopération associant les autres parties prenantes. Dès lors, le passage de la théorie à la pratique constitue un enjeu central. Il devient nécessaire de doter les acteurs d'outils simples, opérationnels et adaptés : diagnostics territoriaux partagés, cartographies d'acteurs, indicateurs d'impact accessibles. Plus qu'un référentiel contraignant, il s'agit de proposer un cadre engageant, capable d'accompagner les entreprises dans une démarche de progrès contextualisée.

Reste une difficulté : comment éviter que la RTE ne devienne un concept de plus, aux contours flous ? La réponse tient sans doute dans sa traduction opérationnelle, elle n'existera que si elle s'incarne. C'est tout l'enjeu du guide proposé ici, non pas de figer un modèle mais d'offrir des repères sans enfermer et des outils sans alourdir. A rebours des logiques de standardisation, la RTE ne pourra s'imposer que si elle reste fidèle à ce qui la fonde :

une approche située, collective et évolutive selon l'identité et les besoins de chaque territoire.

En définitive, la RTE ouvre une voie prometteuse : celle d'une entreprise pleinement actrice et contributive de son territoire, non seulement en termes économiques, mais aussi comme levier de transformation collective. Une distinction mérite alors d'être posée : celle entre la transformation du modèle de gouvernance et d'engagement de l'entreprise elle-même et sa contribution à la transformation durable des capacités de coopération et d'action collective du territoire. Distinguer ces deux niveaux de transformation permet de mieux identifier ce qui fait la spécificité de la RTE : passer d'une responsabilité exercée individuellement par l'entreprise à une responsabilité construite collectivement avec les acteurs du territoire. Autrement dit, elle invite à dépasser les logiques individuelles pour construire, avec les autres acteurs du territoire, privés comme les associations et publics comme les collectivités territoriales, des réponses durables aux défis contemporains. En somme, la RTE ne demande pas aux entreprises d'en faire toujours plus. Elle les invite à faire autrement et, surtout, à ne plus le faire seules !

La démarche initiée par l'Institut Enterritoires



Katia Fiorentino,

Présidente exécutive de l'Institut Enterritoires

« C'est souvent dans les territoires que naissent les dynamiques les plus fécondes, lorsque les différentes parties prenantes décident d'agir ensemble autour de besoins communs. C'est une conviction au cœur du projet de l'Institut Enterritoires : le développement d'un territoire repose sur la qualité des coopérations qui s'y nouent et sur la capacité de chacun à contribuer à des réponses collectives. De nombreuses entreprises sont déjà engagées dans cette voie, parfois sans même la nommer. Nous avons voulu mettre en lumière ces initiatives et montrer, à travers des exemples concrets, que la responsabilité territoriale est à la portée de toutes les entreprises. Avec cette démarche, notre ambition est de donner à chacune des repères simples et des clés pour agir, afin d'élargir cette dynamique et d'inciter toujours plus d'entreprises à s'engager pour leur territoire. »

La Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) fait partie des fondements du groupe Enterritoires. Dès 2023, Stan, cabinet d'ancrage territorial et entité historique du groupe, publiait un livre blanc consacré à la RTE. Fort de plus de dix années d'accompagnement des entreprises dans leurs relations avec leur territoire, Stan trouve dans ce concept une résonance directe avec ses missions.

Dans le prolongement de ces travaux, l'Institut Enterritoires, créé en 2024, a souhaité ouvrir une nouvelle étape. Au-delà de la réflexion conceptuelle, l'ambition est de nourrir le débat autour de la Responsabilité Territoriale des Entreprises, d'en préciser les contours et d'identifier les conditions de sa mise en œuvre à travers les retours d'expérience et les regards croisés des acteurs concernés.

Une question est au cœur de notre démarche : comment passer d'un intérêt croissant pour la RTE à l'action concrète ?

Pour y répondre, l'Institut s'est fixé comme objectif de produire un guide national opérationnel et pratique de la RTE, issu d'un travail collectif, avec des entreprises, collectivités, chercheurs, institutions et acteurs de terrain, issus de contextes territoriaux variés.

Au cœur de cette démarche, un groupe de travail composé d'une quinzaine d'acteurs a été constitué. Réunis à l'occasion de quatre séances plénières, ses membres ont défini les grandes orientations du guide, confronté leurs analyses et partagé leurs expériences dans une logique de co-construction fidèle à l'esprit même de la RTE.

En complément, l'Institut a conduit plus d'une vingtaine d'auditions auprès d'une grande diversité d'acteurs afin de recueillir leur vision de la RTE, d'identifier les pratiques déjà à l'œuvre dans les territoires et de mieux comprendre les conditions de leur déploiement.

Synthèse

Face aux grands défis contemporains, qu'ils soient sociaux, sociétaux, économiques ou environnementaux, les réponses ne peuvent se construire uniquement à l'échelle nationale. Leur réussite se joue aussi dans les territoires, là où les besoins prennent forme et où les acteurs peuvent construire des réponses adaptées. Pour les entreprises, cette réalité territoriale est devenue incontournable. Loin d'être un simple lieu d'implantation, le territoire constitue désormais l'une des conditions de leur développement.

Cette réalité conduit à repenser la place de l'entreprise dans son environnement. La Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) repose sur une idée simple : l'entreprise et le territoire entretiennent une relation de dépendance réciproque. L'entreprise puise dans son territoire des ressources essentielles à son activité. En retour, elle contribue à son développement économique, social et environnemental.

La RTE invite ainsi à dépasser une approche dans laquelle le territoire serait un simple support d'activité. Elle propose de le considérer comme un espace collectif dont l'entreprise est l'une des

parties prenantes. En cela, elle ne se réduit pas à une déclinaison locale de la RSE. Là où la RSE demeure principalement pensée à l'échelle de l'entreprise, la RTE accorde une place centrale au dialogue, à la coopération et à la recherche de convergences entre les intérêts de l'entreprise et ceux du territoire.

Si l'idée d'une responsabilité territoriale des entreprises suscite un intérêt croissant, ses contours demeurent encore mouvants. Derrière cette notion se trouvent des réalités diverses, des pratiques parfois anciennes et des formes d'engagement qui varient selon les entreprises, les secteurs d'activité et les territoires. Pour autant, toutes traduisent une même évolution : la prise de conscience que la performance de l'entreprise est étroitement liée à la vitalité du territoire dans lequel elle s'inscrit.

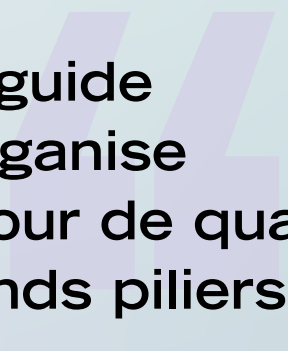
Partant de ce constat, l'Institut Enterritoires s'est saisi de la Responsabilité Territoriale des Entreprises. Fruit d'une démarche ayant mobilisé plus d'une trentaine de personnalités issues du monde de l'entreprise, de la recherche, du secteur public, des collectivités et du monde associatif, cette publication, conçue comme un guide, vise donc à franchir

une étape : passer de l'intuition à l'action. L'ambition n'était pas de produire un référentiel normatif supplémentaire, mais de mieux comprendre ce que recouvre concrètement la Responsabilité Territoriale des Entreprises, d'identifier les pratiques déjà à l'œuvre et de faire émerger des **repères communs** susceptibles d'aider les entreprises à structurer leur démarche.

Ce guide s'organise ainsi autour de quatre grands piliers définis collectivement. Le **dialogue et la coopération sur le territoire** en constituent le socle, en invitant les entreprises à mieux connaître leur territoire et à agir avec ses acteurs. L'**engagement**

économique local interroge leur contribution au développement du tissu économique, tandis que la **transition environnementale et énergétique** les conduit à articuler leurs actions avec les enjeux écologiques du territoire. Enfin, les **solidarités territoriales** renvoient à leur participation à la qualité de vie, à la cohésion sociale et à l'inclusion.

Pour chacun de ces quatre piliers, le guide propose un **autodiagnostic**, mais aussi des **exemples, témoignages et retours d'expérience** qui donnent à voir la diversité des formes que peut prendre la Responsabilité Territoriale des Entreprises.



Ce guide s'organise autour de quatre grands piliers

Sommaire

04	Edito
06	La démarche initiée par l'Institut Enterritoires
08	Synthèse
	
12	Partie 1
	Comprendre la RTE: lignes de repères
14	Le territoire, un espace clé de l'activité économique
18	La RTE, plus qu'une « RSE locale »
22	Une responsabilité territoriale fondée sur la coopération et la construction de convergences

28	Partie 2
	De la théorie à la pratique : structurer sa démarche de Responsabilité Territoriale des Entreprises
30	Un référentiel de la Responsabilité Territoriale des Entreprises pensé pour tous les dirigeants
32	Quatre dimensions pour structurer l'action territoriale des entreprises
36	Des fiches pratiques pour passer à l'action
	38 Dialogue et coopération sur le territoire
	50 Engagement économique locale
	56 Solidarités territoriales
	66 Contribution à la transition environnementale et énergétique sur le territoire
74	Conclusion
76	Bibliographie
77	Remerciements

A large, stylized logo consisting of a thick, light blue '0' followed by a thick, light blue '1'. The '0' has a circular center, and the '1' is a simple vertical bar. The background is a dark blue gradient with flowing, wavy lines in shades of purple and blue.

Comprendre la RTE:
lignes de repères

La notion de responsabilité territoriale des entreprises s'inscrit dans un contexte de recomposition des dynamiques économiques, marqué par un retour en force des enjeux territoriaux. Si elle apparaît aujourd'hui comme une notion émergente, elle renvoie en réalité à des pratiques déjà existantes dans de nombreuses entreprises, souvent de manière diffuse ou non formalisée.

Cette première partie vise à en préciser les contours et à en éclairer les principaux ressorts. Elle revient d'abord sur la place croissante du territoire dans l'organisation de l'activité économique, avant de montrer en quoi la RTE dépasse une simple déclinaison locale de la RSE. Elle met enfin en évidence les logiques d'engagement à l'œuvre, en insistant sur leur diversité et sur les conditions dans lesquelles elles s'inscrivent dans des dynamiques territoriales.

Le territoire, un **espace** clé de l'activité économique

« Si la France a eu besoin d'un État fort et centralisé pour se faire, elle a besoin d'un pouvoir décentralisé pour ne pas se défaire », disait François Mitterrand à l'occasion d'un Conseil des Ministres le 15 juillet 1981. Cette formule éclaire le mouvement engagé à partir des années 1980. Les lois de décentralisation ont progressivement modifié les rapports entre l'État et les collectivités territoriales, en renforçant la capacité d'action de ces dernières dans des domaines structurants pour la vie économique et sociale, parmi lesquels le développement économique, l'aménagement, les mobilités, la formation, le logement et l'action sociale. Sans remettre en cause le rôle de l'État, elles ont contribué à faire du territoire un échelon de gouvernance de plus en plus décisif. Régions, intercommunalités et métropoles se sont ainsi imposées comme des acteurs majeurs de la décision publique locale.

Mais cette montée en puissance institutionnelle des territoires ne suffit pas, à elle seule, à expliquer leur centralité croissante. Les transformations économiques contemporaines ont également redonné toute son importance à l'ancrage territorial. La crise sanitaire, les fragilités des chaînes d'approvisionnement, les tensions géopolitiques, ou encore les enjeux de souveraineté ont révélé les limites d'un modèle fondé sur une forte dépendance à des chaînes de valeur mondialisées. Parallèlement, les grandes transitions en cours, qu'il

s'agisse de décarbonation, d'accès à l'énergie ou de transformation des mobilités, inscrivent de plus en plus les conditions du développement économique dans des réalités locales. C'est ainsi à une recomposition de la mondialisation que l'on assiste, dans laquelle les questions de résilience, de sécurisation des approvisionnements, de relocalisation productive et de maîtrise des ressources redeviennent centrales.

Cette réaffirmation du rôle des territoires trouve une traduction particulièrement concrète dans le retour en force des enjeux de réindustrialisation. L'activité industrielle se déploie majoritairement en dehors des grandes métropoles, dans les villes moyennes, les espaces périurbains ou ruraux. Elle est, à ce titre, profondément ancrée dans des dynamiques locales, dont elle dépend autant qu'elle contribue à les structurer. Dans ce contexte, le territoire apparaît de nouveau comme un socle de production et d'organisation de l'activité économique, étroitement lié aux dynamiques locales. Une activité s'implante ou se développe toujours dans un territoire avec son histoire, sa géographie, ses ressources naturelles, sa spécialisation sectorielle et la qualité de ses infrastructures.

Dès lors, si l'activité économique, et en particulier industrielle, est dépendante des territoires, la question de ce qui fait leur force devient centrale. Celle-ci ne repose pas uniquement sur des caractéristiques structurelles mais aussi sur la manière dont ses ressources sont mobilisées. Ainsi, le développement

d'un territoire dépend aussi de ressources plus diffuses mais décisives comme les compétences, les réseaux relationnels, la culture de coopération et la capacité des acteurs à se fédérer autour d'un projet commun. Comme le souligne une étude de La Fabrique de l'industrie (Granier, 2023), les territoires les plus dynamiques ne sont pas seulement ceux qui disposent des meilleurs atouts initiaux, mais ceux dont les acteurs savent combiner, renouveler et mobiliser les ressources locales. Le territoire ne constitue donc pas un simple décor de l'activité économique : il en façonne concrètement les conditions de réussite.

Dans ce contexte, le territoire ne peut plus être appréhendé comme un simple support d'implantation. Il constitue un cadre structurant, à la fois espace de ressources, de coopération, de contraintes et de négociation, au sein duquel se définissent les conditions de faisabilité et de réussite des projets économiques. C'est dans ce cadre renouvelé que les entreprises sont amenées à redéfinir leur place. Elles ne peuvent plus être envisagées uniquement comme des agents économiques localisés, mais comme des acteurs pleinement inscrits dans des écosystèmes territoriaux, dont elles dépendent autant qu'elles contribuent à les façonner.

Cette relation ne se comprend pas à sens unique. Elle renvoie à une forme d'interdépendance territoriale réciproque, au sens où l'entreprise dépend de son territoire pour accéder aux ressources nécessaires à son activité tandis que le territoire dépend des entreprises pour son dynamisme économique, l'emploi et les services qu'elles contribuent à structurer. Le lien entre entreprise et territoire est ainsi fondamentalement réciproque.

Dans ce cadre, l'entreprise ne se définit pas uniquement par son activité économique. Elle fait également société avec les parties prenantes qui composent son écosystème local : les salariés qu'elle emploie, les partenaires avec lesquels elle

contractualise, les pouvoirs publics locaux qui définissent les conditions d'exploitation de ses activités, les associations qui veillent au respect des lois et règlements fondamentaux, etc.

Certains dirigeants visionnaires comme Danone ou Michelin verbalisent dès les années 70-80 cette double responsabilité économique et sociétale des entreprises. Dans un discours resté célèbre et prononcé en 1972 à Marseille aux Assises du Conseil National du Patronat Français (CNPFP), Antoine Riboud, président historique de Danone, enjoint les grands capitaines d'industrie de l'époque à conduire leur entreprise *« autant avec le cœur qu'avec la tête et [...] si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé »*.

L'activité industrielle se déploie majoritairement en dehors des grandes métropoles, dans les villes moyennes, les espaces périurbains ou ruraux

Cette évolution invite à repenser la manière dont les entreprises appréhendent leur responsabilité. Dès lors que leur activité est étroitement liée aux équilibres territoriaux, leur rôle ne peut plus se limiter à une approche strictement interne ou sectorielle. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de responsabilité territoriale des entreprises (RTE), qui propose de reconnecter l'action des entreprises aux dynamiques locales dans lesquelles elles s'inscrivent.

À Fos-sur-Mer, la transition se joue d'abord à l'échelle du territoire

La transition écologique suppose à la fois des infrastructures adaptées, des arbitrages d'usage parfois complexes et une coordination étroite entre acteurs publics et privés. Elle confronte surtout les projets économiques à des réalités locales : contraintes foncières, capacités énergétiques, dynamiques d'emploi ou encore acceptabilité sociale et environnementale. À ce titre, la réussite d'un projet dépend moins de sa seule pertinence économique que de son inscription dans un écosystème territorial donné.

Le bassin industrialo-portuaire de Fos-sur-Mer en est une illustration particulièrement éclairante. Engagé dans une dynamique de réindustrialisation décarbonée, le territoire concentre aujourd'hui plusieurs dizaines de projets industriels, représentant près de 15 milliards d'euros d'investissements et jusqu'à 60 000 emplois potentiels.

Mais la faisabilité de ces projets dépend étroitement de conditions territoriales. Dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la décarbonation de l'industrie et des usages pourrait conduire à un doublement de la demande d'électricité d'ici 2030. Autrement dit, la transition industrielle suppose non seulement de produire autrement, mais aussi de reconfigurer en profondeur les infrastructures énergétiques locales.

Les enjeux de compétences sont tout aussi structurants. Alors même que des milliers de recrutements sont attendus, l'industrie continue de faire face à des tensions importantes sur le marché du travail, avec 67 % des entreprises industrielles déclarant des difficultés de recrutement. La capacité à former, attirer et retenir les talents devient ainsi un facteur déterminant du développement territorial.



Enfin, la transformation du bassin pose des questions très concrètes d'organisation de l'espace. À horizon 2035, près de 10 000 logements supplémentaires seront nécessaires, tandis que plus de 70 % des déplacements domicile-travail sont aujourd'hui effectués en voiture, révélant un déficit d'alternatives de mobilité.

C'est précisément pour répondre à ces défis de façon coordonnée qu'est née la démarche « Provence, Fabrique des Possibles ». Initiée par Industries Méditerranée, l'UIMM Alpes-Méditerranée et le GMIF/UPE13, et coordonnée par le cabinet d'ancrage territorial Stan, elle réunit aujourd'hui plus de 120 dirigeants d'entreprises et d'organisations économiques implantés dans la zone industrialo-portuaire de Fos-Berre. Sa vocation : porter collectivement, auprès de l'État et des collectivités, les conditions nécessaires à la réindustrialisation décarbonée du bassin. Le collectif formule pour cela des exigences

très concrètes : financement des infrastructures de transport, développement du logement, renforcement des filières de formation, posant le principe d'un « bénéfice mutuel » entre dynamique industrielle et qualité de vie des habitants. En fédérant acteurs privés, institutionnels et société civile autour d'une vision partagée, « **Provence, Fabrique des Possibles** » incarne une forme de gouvernance territoriale à la hauteur des enjeux : non plus la simple addition de projets individuels, mais une ambition collective construite à l'échelle du territoire.

Ainsi, à Fos-sur-Mer, la transition ne se réduit pas à l'implantation de nouvelles activités industrielles. Elle implique de résoudre simultanément des équations énergétiques, sociales, foncières et de mobilité, qui relèvent toutes du territoire. C'est bien à cette échelle que se joue, en pratique, la possibilité même de transformer l'économie.

La RTE, plus qu'une « RSE locale »

On pourrait être tenté de résumer la responsabilité territoriale des entreprises (RTE) à une forme de « RSE locale », d'autant que les référentiels existants, à l'image de la norme ISO 26000, intègrent déjà un volet relatif au développement local. Après tout, la RSE vise à maximiser les externalités positives de l'entreprise et à limiter ses impacts négatifs sur son environnement, ce qui lui confère, de fait, une dimension territoriale.

Pourtant, une telle lecture reste réductrice. La différence entre RSE et RTE ne tient pas seulement aux modalités d'action, mais au point de départ même de la démarche. Là où la RSE s'articule autour de l'entreprise, qui élargit progressivement son périmètre de responsabilité, la RTE s'ancre d'emblée dans le territoire, envisagé comme un espace collectif. Ce déplacement du regard opère un véritable renversement de perspective : il ne s'agit plus de partir des besoins de l'entreprise pour les adapter à son environnement, mais de définir, collectivement, les besoins du territoire et d'y inscrire l'action des acteurs économiques. Cette approche rejoint les analyses de Maryline Filippi et de ses co-auteurs (2022 ; 2025), qui montrent que la responsabilité territoriale des entreprises implique une transformation plus profonde, marquée par le passage d'une responsabilité portée individuellement à une responsabilité construite collectivement à l'échelle du territoire.

Cela ne signifie pas pour autant une rupture totale avec les pratiques existantes. Les auditions ont mis en évidence une réalité : chez de nombreux acteurs engagés, y compris dans les collectivités, c'est encore souvent le prisme de la RSE qui structure les démarches. Pour certaines entreprises, la RTE prend ainsi appui sur des actions d'abord portées individuellement, parfois proches d'une RSE ancrée localement. Mais, ce qui importe, ce n'est pas le point de départ, mais le mouvement. L'ouverture progressive vers le territoire et ses acteurs, la construction de liens constituent le cœur de la démarche. Pour beaucoup, la RSE locale en est une première étape. La RTE ne s'y substitue pas brutalement : elle en prolonge et en transforme la logique.

Ce changement de référentiel conduit à dépasser une approche essentiellement centrée sur la réduction des externalités pour inscrire l'entreprise dans une logique explicite de contribution à l'intérêt général territorial. À ce titre, certaines initiatives locales, qu'il s'agisse de soutien à des projets associatifs, de mécénat ou d'actions ponctuelles, peuvent constituer des premières formes d'engagement et témoigner d'une attention portée au territoire. Toutefois, la RTE invite à aller au-delà de ces démarches, en intégrant ces enjeux au cœur de la stratégie de l'entreprise et en les inscrivant dans une logique plus structurée, durable et collective.



« La RTE ne se limite pas à une extension locale de la RSE : elle implique une logique collective et d'intérêt général, là où la RSE reste centrée sur l'entreprise. »

Timothée Duverger, chercheur associé au Centre Émile-Durkheim et maître de conférence associé à Sciences Po Bordeaux.

Comme la RSE, la RTE implique une mobilisation interne des collaborateurs et des interactions avec des parties prenantes externes. Mais elle se distingue par la place centrale qu'elle accorde à la coopération. Là où la RSE demeure, par construction, une démarche portée individuellement par l'entreprise, la RTE repose sur des dynamiques collectives, impliquant la co-construction de réponses à l'échelle territoriale. Elle ouvre ainsi sur des formes renouvelées de gouvernance, fondées sur l'articulation entre acteurs économiques, collectivités publiques et société civile.

Ce rôle central de la coopération transforme en profondeur les conditions d'action des entreprises. Face à la complexité des transitions en cours, aucune entreprise ne peut agir seule : la capacité à coopérer, à mutualiser certaines res-

sources ou à s'inscrire dans des dynamiques collectives apparaît comme un facteur déterminant de réussite. Cette évolution se traduit concrètement par l'émergence de dispositifs de coopération territoriale, tels que des forums d'acteurs, des clubs de coopération, des démarches de mutualisation de ressources (achats groupés d'énergie, covoiturage en zones d'activités, partage de fonctions support). Ces initiatives traduisent un passage progressif d'une logique d'action individuelle à une logique d'action collective, inscrite dans un territoire donné. La définition des priorités ne relève ainsi plus uniquement de l'entreprise, mais s'inscrit dans des processus associant une pluralité d'acteurs. Les acteurs publics occupent, dans ce cadre, une place centrale, en tant que garants de l'intérêt général et facilitateurs des dynamiques collectives.

Faire émerger la coopération territoriale : l'exemple de Bordeaux

À Bordeaux, la collectivité a engagé depuis plusieurs années une démarche visant à faire émerger des formes concrètes de coopération entre acteurs économiques à l'échelle du territoire. Sous l'impulsion de la Ville, des forums ont été organisés pour réunir entreprises, institutions et acteurs locaux autour des enjeux de transition.

Ces temps d'échange visent à dépasser une approche individuelle de la responsabilité des entreprises pour faire émerger des dynamiques collectives. Ils ont notamment permis d'expérimenter des formes de coopération très concrètes, telles que le partage de locaux entre entreprises, la mise en relation d'acteurs aux besoins complémentaires ou encore la mutualisation de certaines ressources.

Enfin, la RTE invite à repenser en profondeur les modalités d'évaluation de l'impact. Là où la RSE repose largement sur des indicateurs individualisés, souvent standardisés et comparables d'une entreprise à l'autre, la RTE suppose de développer des approches territorialisées, capables de rendre compte des effets collectifs et des dynamiques d'écosystème.

Ce déplacement n'est pas anodin. Il traduit le passage d'une logique d'évaluation centrée sur la performance propre de l'entreprise à une logique attentive aux interactions qu'elle entretient avec son environnement. Les effets de la RTE dépassent en effet largement le périmètre de l'entreprise. Les retombées des actions engagées peuvent à la fois bénéficier aux collaborateurs, aux partenaires économiques et, plus largement, aux habitants du territoire. Elles s'inscrivent dans des dynamiques

L'un de ces forums a ainsi réuni près de 200 participants, témoignant de l'intérêt croissant des entreprises pour ces démarches collectives.

Au-delà des dispositifs eux-mêmes, cette initiative illustre le rôle que peuvent jouer les collectivités territoriales comme facilitateurs de la coopération. Elle montre que la responsabilité territoriale des entreprises ne se décrète pas, mais se construit progressivement, à travers des espaces de rencontre, d'expérimentation et de mise en relation.

de moyen et long terme, souvent diffuses, qui échappent aux logiques de mesure immédiate. Dans ce contexte, l'évaluation ne peut se limiter à un exercice de quantification : elle doit également s'appuyer sur des approches narratives, des retours d'expérience ou des études de cas permettant de rendre compte des transformations qu'une entreprise contribue à produire à l'échelle d'un territoire donné.

Un tel exercice se heurte toutefois à une difficulté majeure : la singularité des contextes territoriaux. Chaque territoire présente en effet des caractéristiques économiques, sociales et environnementales spécifiques, de même que chaque entreprise dispose de leviers d'action propres. Dès lors, la construction d'un référentiel unique et homogène, entendu comme un outil standardisé de mesure et de comparaison, apparaît limitée. Si



« Pour évaluer la RTE, il ne suffit pas de regarder ce que fait une entreprise seule. Il faut regarder ce qui se passe entre les acteurs d'un territoire car c'est là que se jouent les vrais effets systémiques propres à chaque territoire. »

Florence Touzé, Professeure,
Titulaire de la chaire Impact positif - Audencia

certain grands repères peuvent faire consensus, la logique de la RTE conduit plutôt à envisager des cadres d'analyse suffisamment souples pour être ajustés aux enjeux locaux et co-construits avec les parties prenantes. Cela ne signifie pas pour autant qu'aucun cadre commun ne puisse être proposé : l'enjeu est précisément de concevoir des outils qui permettent aux entreprises de se situer et d'agir, tout en laissant une large place à l'adaptation aux contextes territoriaux.

La RTE cherche à reconnecter la responsabilité à l'action concrète et située. Elle valorise des démarches dont les effets sont directement perceptibles à l'échelle locale, et qui prennent sens dans un écosystème d'acteurs.

Ce changement de regard a des implications fortes en matière de gouvernance et de stratégie.

Pour les entreprises, en particulier les groupes multisites, il suppose d'articuler des politiques globales, souvent structurées autour de référentiels RSE, avec des démarches RTE nécessairement différenciées selon les territoires. Il implique également d'inscrire l'évaluation dans des processus collectifs, associant acteurs économiques, collectivités et société civile, afin de définir des critères partagés et pertinents au regard des enjeux locaux.

Ainsi, loin de se limiter à un enjeu technique, la question de l'évaluation apparaît comme un révélateur des transformations profondes portées par la RTE. Elle traduit le passage d'une responsabilité mesurée à l'échelle de l'entreprise à une responsabilité appréhendée dans sa capacité à contribuer, aux côtés d'autres acteurs, au développement et à la résilience des territoires.

Une responsabilité territoriale fondée sur la coopération et la construction de convergences

La RTE ne se limite pas à un concept théorique. Si comme toute notion nouvelle, elle peut être difficile à identifier ou à mettre en œuvre, elle se traduit déjà dans les pratiques des entreprises. Elle se retrouve dans des démarches de recrutement mutualisées à l'échelle d'une zone industrielle, dans le choix de confier un chantier à une entreprise du bassin plutôt qu'à un prestataire national, dans un partenariat noué avec un lycée professionnel du territoire.

Les dirigeants ne manquent pas de raisons de penser leur responsabilité territoriale. Dans certains territoires, c'est d'abord une réponse très concrète à des difficultés de recrutement : s'ancrer localement, c'est attirer et fidéliser des salariés dans un contexte de forte concurrence pour les compétences. Ailleurs, c'est un levier de résilience économique : pouvoir compter sur un tissu local solide, des fournisseurs proches, des partenaires connus devient un atout décisif en période d'incertitude.

C'est aussi une question d'acceptabilité. Une entreprise qui entretient des relations de confiance avec ses voisins, ses élus, ses riverains, se donne des marges de manœuvre que d'autres n'ont pas. Et, pour certains dirigeants, cela relève enfin d'un attachement plus profond : celui de voir leur entreprise contribuer au territoire qui l'a vue naître.

Dans les faits, les démarches de RTE traduisent avant tout une convergence d'intérêts entre l'entreprise et le territoire où elle s'inscrit. Plusieurs auditions le montrent : l'ancrage territorial constitue un levier stratégique. Il peut contribuer à fidéliser les salariés, à sécuriser des relations économiques dans la durée ou encore à renforcer la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes locales. Dans certains cas, il participe même à créer un cercle vertueux, dans lequel le développement du territoire alimente celui de l'entreprise.



« La raison d'être du groupe est avant tout territoriale : elle a pour mission de faire grandir le territoire, de le rendre plus attractif pour engranger un cercle vertueux qui, in fine, bénéficie aussi à l'entreprise. »

Pierre Ippolito,
Président du Groupe Ippolito.

La RTE ne relève ainsi ni d'une logique purement philanthropique, ni d'un simple calcul économique. Elle s'inscrit dans un espace intermédiaire, où l'entreprise agit à partir de ses propres leviers tout en contribuant à des dynamiques territoriales plus larges. Elle suppose d'identifier et de cultiver ces points de convergence, qui permettent d'articuler intérêt individuel et intérêt collectif dans la durée.

Cette convergence d'intérêts peut s'inscrire dans une histoire plus longue, au fil de laquelle l'entreprise et le territoire se sont construits conjointement. Certaines entreprises ne sont pas seulement implantées dans un territoire : elles participent de son histoire, de son identité et de sa mémoire collective. Leur trajectoire, les emplois qu'elles ont créés, les liens qu'elles ont tissés avec les acteurs locaux ou encore les initiatives qu'elles ont portées laissent des traces durables. Cette mémoire constitue un capital immatériel à part entière. Elle nourrit la

reconnaissance locale de l'entreprise, facilite son acceptabilité et renforce sa capacité à s'inscrire dans des dynamiques collectives. À l'inverse, des entreprises dont la présence est plus récente ou perçue comme opportuniste peuvent rencontrer davantage de difficultés à trouver leur place dans ces dynamiques, indépendamment de la qualité des actions qu'elles portent. La responsabilité territoriale s'inscrit ainsi dans le temps long : elle ne se décrète pas, mais se construit progressivement, au fil des relations et des contributions apportées au territoire.

La mémoire d'entreprise, un capital territorial à activer

Éclairage de l'Observatoire B2V des Mémoires

La mémoire d'entreprise ne relève pas seulement du patrimoine ou de la nostalgie. Elle constitue un actif stratégique qui relie l'entreprise à son histoire, à ses savoir-faire et à son territoire. Selon l'Observatoire B2V des Mémoires, chaque entreprise est un « maillon » d'une construction collective : elle porte un projet industriel, une culture et des trajectoires humaines qui participent à l'identité locale. En valorisant ce capital (archives, témoignages, métiers ou savoir-faire), elle construit un récit qui renforce à la fois son identité, sa cohésion interne et son ancrage territorial.

Les bénéfices sont multiples : attractivité auprès des talents et des partenaires, fidélisation des salariés

grâce au sentiment d'appartenance, transmission des compétences clés, mais aussi renforcement de la place de l'entreprise dans son environnement local. La mémoire apparaît ainsi comme un levier d'engagement territorial à part entière.

Cette approche a notamment été expérimentée dans les Hauts-de-France, où l'Observatoire B2V des Mémoires, le Medef Lille Métropole et Entreprises et Cités ont réuni en 2025 un cercle de dirigeants autour des enjeux de mémoire d'entreprise. Les travaux ont donné lieu à un livre blanc proposant outils et bonnes pratiques pour initier une démarche de valorisation de la mémoire au sein des entreprises et des territoires.

Dans la continuité de ces dynamiques, la RTE ne se laisse pas enfermer dans un modèle unique d'engagement. Elle recouvre, dans les faits, une diversité de configurations, qui tiennent autant aux caractéristiques des entreprises qu'aux contextes dans lesquels elles évoluent. En effet, certaines entreprises entretiennent, par la nature même de leur activité ou de leur modèle, un lien étroit avec leur territoire, à l'instar du groupe La Poste. Leur fonctionnement, leurs missions ou leur organisation les conduisent

La diversité observée se retrouve dans les modalités d'action collective

à intégrer de manière structurelle les enjeux territoriaux, sans que cela relève nécessairement d'une démarche formalisée.

D'autres s'inscrivent dans ces dynamiques de manière plus construite, en articulant progressivement leur stratégie de développement avec les besoins du territoire, ou en contribuant ponctuellement à des initiatives locales et à des projets collectifs. On pourrait ainsi différencier les entreprises « en RTE », ayant intégré la responsabilité territoriale au cœur de leur modèle, de celles qui y « contribuent » sans en faire un axe structurant. Cette distinction permet de rendre compte de la diversité des situations, sans opposer des formes d'engagement qui, bien que différentes, participent toutes aux dynamiques territoriales.

Les auditions montrent également que cette diversité est étroitement liée aux modèles économiques et aux formes d'organisation des entreprises. Une entreprise coopérative, un grand groupe multisite ou une ETI familiale n'entretiennent pas le même rapport au territoire, ni les mêmes capacités à structurer leur action à cette échelle.

Au-delà des formes d'engagement, la diversité observée se retrouve enfin dans les modalités d'action collective. Les dynamiques de coopération peuvent en effet relever de logiques très différentes : entraide informelle entre dirigeants, dispositifs structurés portés par des fédérations professionnelles ou les collectivités, ou encore démarches plus intégrées visant à associer systématiquement les parties prenantes à la définition et à la mise en œuvre des projets.

Certaines entreprises ont ainsi développé des démarches structurées de dialogue territorial, qui se traduisent concrètement par l'identification des acteurs locaux concernés par un projet (collectivités, associations, usagers) et leur mise en lien.

Cela peut, par exemple, conduire à adapter les modalités d'un service, à faire évoluer un projet d'infrastructure ou à intégrer des attentes locales en matière d'environnement ou d'usages. Une telle approche vise à inscrire les projets dans leur contexte territorial et à en renforcer l'acceptabilité et la pertinence.

L'ensemble de ces trajectoires et de ces formes d'engagement montre que la RTE appelle des approches suffisamment souples pour tenir compte des réalités propres à chaque entreprise et à chaque territoire. C'est dans cette perspective que s'inscrit le référentiel que nous proposons, conçu comme un outil d'accompagnement et de mise en mouvement, plutôt que comme un cadre prescriptif.



3 QUESTIONS À JORGE BRAS

DÉLÉGUÉ À L'ACTION TERRITORIALE DU GROUPE LA POSTE



On dit souvent que La Poste est « par nature » une entreprise de territoire. Qu'est-ce que cela veut dire en pratique ?

C'est vrai, nous mettons souvent en avant notre double présence, celle via les points de contact, et celle avec nos facteurs qui sillonnent le territoire, tous les territoires, six jours sur sept. Concernant les points de contact : nous avons l'obligation légale de maintenir 17 000 points de contact. Ce sont les bureaux de poste, les agences postales communales, et les relais commerçants, de sorte que plus de 90 % de la population d'un même département soit à moins de 20 minutes ou moins de 5 kilomètres d'un point postal. C'est une mission d'aménagement du territoire négociée de manière tripartite avec l'État et l'Association des Maires de France, et pour laquelle nous recevons une compensation.

Mais ce qui a vraiment évolué, c'est le rôle du facteur. Nous avons encore 60 000 facteurs qui parcourent le territoire 6 jours sur 7. Ils apportent toujours le courrier et les colis, mais aussi des repas à domicile (plus de 15 millions l'an dernier), des médicaments, des livres pour les seniors qui ne peuvent plus se déplacer. Ils assurent aussi une veille sociale : dans le cadre du programme ICOPE, des facteurs formés en gérontologie évaluent le niveau de dépendance des

personnes et les orientent vers les bons services. Nous expérimentons même des « heures de convivialité » dans certains départements, où le facteur vient simplement échanger avec une personne âgée pour rompre son isolement. Au fond, son rôle aujourd'hui, c'est moins d'apporter une lettre que de maintenir le lien social avec les habitants. Et c'est d'autant plus vrai que le courrier ne représente plus aujourd'hui que 15% de notre chiffre d'affaires.

Ils apportent toujours le courrier et les colis, mais aussi des repas à domicile

On perçoit à travers ce que vous décrivez une transformation profonde du modèle. Comment articulez-vous cette évolution avec votre responsabilité envers les territoires ?

Le modèle a effectivement pivoté, et il le fallait. Si nous ne l'avions pas fait, nous aurions pu disparaître. L'exemple de la Poste danoise, qui a misé uniquement sur le colis et se retrouve aujourd'hui dans une position très fragilisée, est là pour nous le rappeler. Et plus récemment, nous avons aussi la poste canadienne qui a annoncé renoncer à distribuer le courrier au domicile, privilégiant une distribution « groupée » afin de réduire ses coûts.

Notre choix a été différent : rester dans les territoires parce que c'est là où vivent et travaillent nos postiers, et nous demander en quoi nous pouvons y être utiles autrement.

C'est une vraie responsabilité de chef d'entreprise. Notre stratégie a été de trouver des leviers de croissance pour répondre aux enjeux de la société en matière de transitions écologique, numérique, démographique et territoriale. Cela se traduit concrètement : une filiale dédiée à la santé et à l'autonomie, le recyclage de notre foncier en résidences-services seniors ou en logements sociaux dans une dizaine de villes, et une flotte de 37 000 véhicules électriques pour décarboner la logistique urbaine dans les métropoles.

Disposez-vous d'indicateurs pour mesurer cet impact territorial ? Et qu'attendriez-vous d'un outil qui vous aide à vous situer et à identifier vos leviers d'action sur le territoire ?

Nous en avons plusieurs dans nos résultats extra-financiers : le poids de l'emploi direct et indirect (419 000 emplois soutenus par les activités du Groupe, emplois directs, indirects et indus), les achats réalisés localement, le nombre de personnes accompagnées, plus de 800 000 chaque année, ou encore notre action sur l'inclusion numérique via les espaces France Services.

Mais je reconnais volontiers que ces indicateurs restent partiels. Ils ne disent rien, par exemple, de l'impact réel d'un facteur qui repère une situation de détresse, ou de l'effet des heures de convivialité sur l'isolement des seniors. Ce sont des impacts profondément humains, difficiles à quantifier mais bien réels. Un référentiel comme celui que vous construisez aurait donc une vraie valeur pour rendre visible ce qui reste souvent invisible dans les bilans classiques, et pour nous aider à mieux comprendre où nos actions rejoignent les besoins réels des territoires.

02

De la théorie à la pratique :
structurer sa démarche
de Responsabilité
Territoriale des Entreprises

Comment passer d'un intérêt pour la Responsabilité Territoriale des Entreprises à l'action concrète ? C'est à cette question que notre démarche entend répondre. Cette réflexion, menée par un groupe de travail composé d'experts d'horizon divers et enrichie d'une vingtaine d'auditions auprès d'acteurs divers, vise à ancrer la Responsabilité Territoriale des Entreprises dans la réalité quotidienne des entreprises, en montrant les formes concrètes qu'elle peut y prendre. Les échanges avec le groupe de travail et les experts auditionnés ont fait émerger un double besoin : clarifier le concept en donnant à voir ses applications concrètes et produire un outil d'auto-évaluation. Ce référentiel est conçu pour répondre à cette attente : montrer l'étendue des démarches possibles, donner envie d'aller plus loin, aider l'entreprise à structurer sa réflexion et l'accompagner vers l'action.

Au fil de nos travaux, une autre demande s'est exprimée avec constance : se doter de repères communs sans basculer dans un outil trop prescriptif et descendant. Selon les acteurs interrogés, si un cadre partagé leur permettrait de se situer, d'identifier leurs leviers et d'avancer, pour autant, la RTE engage des relations, des formes de coopération

L'architecture de ce référentiel s'organise autour de quatre grands domaines d'action territoriale, que nous avons identifiés et définis : le dialogue et la coopération sur le territoire, l'engagement économique local, la contribution à la transition environnementale et énergétique, et les solidarités territoriales. Pour en faire un outil simple et concret, chaque

domaine se décline en plusieurs fiches pratiques, chacune consacrée à un champ d'action concret. Ces fiches pratiques proposent un autodiagnostic, pour permettre à l'entreprise de s'évaluer, et des exemples ou témoignages, pour mieux comprendre comment la Responsabilité Territoriale des Entreprises se traduit concrètement et s'inspirer de démarches existantes.

L'architecture de ce référentiel s'organise autour de quatre grands domaines d'action territoriale

territoriales et des convergences d'intérêts qui se prêtent mal à une mesure standardisée. Ce référentiel cherche à tenir une ligne de crête : donner des repères suffisamment partagés pour que les entreprises puissent se situer et avancer, sans pour uniformiser les démarches de Responsabilité Territoriale des Entreprises.

Ce cadre s'adresse à des entreprises à des stades d'engagement très différents : celles qui agissent déjà et cherchent à inscrire leurs pratiques dans une réflexion territoriale cohérente, celles qui souhaitent approfondir leur engagement ou l'étendre à de nouveaux domaines, et celles qui ne savent pas encore par où commencer. Cette partie revient d'abord sur les choix qui ont présidé à la construction de ce référentiel, avant de présenter, domaine par domaine, les autodiagnostic et bonnes pratiques à explorer selon ses priorités et son point de départ.

Un référentiel de la Responsabilité Territoriale des Entreprises pensé pour tous les dirigeants

Toute entreprise peut faire de la Responsabilité Territoriale des Entreprises. Quelle que soit sa taille, son statut ou son secteur d'activité, elle peut entrer dans une démarche de responsabilité territoriale. Puisque ce principe a structuré nos travaux, il a naturellement guidé la construction du référentiel.

Cette ambition d'accessibilité conduit d'abord à privilégier un outil volontairement concis. Notre référentiel adopte ainsi un format resserré et étoffé d'exemples, pour permettre une première appropriation rapide. Les quatre domaines retenus couvrent l'ensemble du champ de la RTE. En revanche, les autodiagnostic partent de situations concrètes et largement partagées : ils donnent des repères, sans prétendre recenser toutes les formes que peut prendre l'engagement territorial. D'autres travaux ont déjà exploré la voie d'une mesure systématique de l'impact territorial, qu'il s'agisse du référentiel « Mesurer l'impact social & l'ancrage territorial des entreprises » d'Impact Tank (Impact Tank, 2024), ou de certains référentiels RSE, parmi lesquels ceux qui se penchent sur le pilier « Communautés et développement local ». Ce référentiel offre un cadre volontairement accessible, pour aider les entreprises à structurer leur réflexion et à passer à l'action.

« Il s'agirait plutôt de reconnaître la coexistence de deux dynamiques : certaines entreprises évoluent par ajustements progressifs (changement de degré), tandis que d'autres peuvent aller jusqu'à une reconfiguration profonde (changement de nature). Vouloir trancher strictement entre les deux options constituerait une erreur, car la réalité offre une diversité de configurations. [...] Si l'on considère qu'un modèle maximaliste est « mort-né » faute d'acteurs, on prive la RTE de son potentiel et on exclut des initiatives réelles déjà en cours. »

Timothée Duverger, chercheur associé au Centre Émile-Durkheim et maître de conférence associé à Sciences Po Bordeaux.

Ce référentiel de la Responsabilité Territoriale des Entreprises a également été conçu pour qu'un dirigeant puisse s'en saisir seul, sans avoir besoin de se référer à des indicateurs complexes, des bilans financiers, ou de lourds exercices de chiffrage. L'ambition était de revenir à une lecture plus directe, qui fasse confiance au dirigeant et à sa connaissance concrète de l'entreprise, de ses réalités et de son territoire.

Dans le même esprit, le référentiel s'appuie sur des situations dans lesquelles toutes les entreprises peuvent se reconnaître. Il convoque en effet des situations concrètes et largement partagées :

« Dans un collectif qui fonctionne bien, les besoins du territoire émergent progressivement. Ces besoins peuvent amener l'entreprise à réfléchir à la manière dont, à travers son activité, elle peut y répondre. Cette démarche relève d'une construction dans le temps : il ne s'agit pas de partir d'une logique purement philanthropique, mais de chercher une convergence naturelle entre l'intérêt de l'entreprise et celui du territoire. »

Florence Touzé, Professeure, Titulaire de la chaire Impact positif – Audencia

recruter, organiser les déplacements domicile-travail, gérer ses ressources, ses achats ou ses déchets. Ces situations volontairement familières permettent à chaque entreprise, quel que soit son secteur, sa taille ou son territoire, d'identifier ce qu'elle fait déjà, de repérer ses marges de progression, et de s'engager dans une démarche de RTE à partir de ses propres pratiques.

Universel ne veut pas dire uniforme. Toutes les entreprises peuvent entrer dans une démarche de RTE, mais elles ne l'incarnent pas de la même manière. Chaque entreprise construit sa responsabilité territoriale à partir de ce qu'elle est : son histoire,

son activité, son degré d'ancrage, la nature de ses relations au territoire ou les enjeux propres à son environnement. Chaque lecteur peut s'appuyer en priorité sur le ou les domaines qui paraissent les plus pertinents au regard de sa situation, de ses capacités d'action et des besoins de son territoire. Le référentiel n'a pas pour fonction de classer les entreprises, mais d'offrir à chacune des repères pour progresser. Il vise plutôt à faire émerger des points d'appui, des marges de progression et, parfois, des angles morts, afin d'accompagner une évolution des pratiques et du regard porté sur le territoire.

Les bonnes pratiques présentées dans cet ouvrage ne constituent pas un modèle à reproduire à l'identique, mais des repères pour penser sa propre trajectoire. L'enjeu est d'en retenir la dynamique et d'en adapter les principes à son propre contexte. Les entreprises peuvent commencer par des gestes modestes ou des coopérations ponctuelles avec d'autres acteurs de leur territoire. Elles peuvent aussi, dans certains cas, aller beaucoup plus loin, en reconfigurant en profondeur leur organisation et leur gouvernance. Certaines entreprises ou organisations entretiennent, par leur activité même, un lien plus direct avec le territoire, qu'il s'agisse de l'ESS, de l'agriculture, de l'habitat, des coopératives ou des filières fondées sur des ressources locales. La diversité des trajectoires n'exclut donc pas l'ambition : il ne s'agit pas de se comparer aux autres, mais de pousser plus loin.

Notre référentiel vise également à s'inscrire dans la durée. Les auditions l'ont rappelé : la relation entre une entreprise et son territoire se construit sur le temps long, à travers le dialogue, la confiance et la transparence. Elle suppose de nouer des liens, de faire émerger des besoins communs, de construire une connaissance mutuelle des acteurs, ce qui rend possible, ensuite, des formes de coopération économique durables. Le référentiel est ainsi conçu pour accompagner ce mouvement : non seulement pour se situer à un moment donné, mais pour y revenir et observer ce qui a évolué.

Quatre dimensions pour structurer l'action territoriale des entreprises

L'analyse des compétences des collectivités territoriales a servi de point de départ à la définition des domaines de la RTE. Les collectivités interviennent déjà sur les grands enjeux qui structurent la vie des territoires, parmi lesquels le développement économique, la transition environnementale et énergétique, la qualité de vie et la formation, et offrent donc un cadre pertinent pour repérer les domaines d'action dans lesquels les entreprises peuvent, elles aussi, jouer un rôle. Ce parallèle n'a rien d'accidentel : les collectivités demeurent un partenaire central avec lequel les entreprises sont appelées à dialoguer, à s'articuler ou à co-construire.

Cette structure en quatre domaines est également le résultat d'un cheminement collectif, mené au fil des auditions et des groupes de travail, visant à rendre la Responsabilité Territoriale des Entreprises à la fois plus concrète et plus opérationnelle pour les entreprises. La diversité des acteurs associés, grandes entreprises, ETI, collectivités, responsables RSE ou chargés des relations territoriales, a enrichi cette réflexion. Le partage de leur expérience en territoire, des besoins identifiés, des solutions trouvées, des initiatives réussies ou non a directement nourri la définition des domaines et des champs d'action de la RTE.

La RSE a également servi de point d'appui à nos réflexions sur les domaines de la RTE. Ces deux notions recouvrent par moment des enjeux similaires : emploi, formation, achats, environnement, lien aux parties prenantes. Mais ce qui distingue la RTE de la RSE, c'est le lien de réciprocité et la coopération multi-acteurs.

« Chaque entreprise définit sa responsabilité territoriale à sa manière : certaines privilégient la biodiversité, d'autres le mécénat sportif, la formation, ou le soutien aux PME locales. Il ne s'agit pas de hiérarchiser les engagements, mais de reconnaître la pluralité des leviers d'action. »

Pierre Mescheriakoff, directeur Entreprises et Territoires - KPMG

Les quatre domaines retenus et leurs champs d'action associés :

DOMAINE	Dialogue et coopération sur le territoire	Engagement économique local	Solidarités territoriales	Contribution à la transition environnementale et énergétique sur le territoire
CHAMPS D'ACTION	Se concerter entre entreprises du territoire pour identifier des sujets de coopérations possibles	Développer l'emploi et les compétences sur le territoire avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation	Améliorer la qualité de vie des salariés en s'appuyant sur l'offre locale	Réduire les empreintes environnementale et carbone sur le territoire
	S'inscrire dans une coopération durable avec les pouvoirs publics du territoire	Faire de son activité et de ses investissements un levier de développement local	Réduire les freins à l'insertion et l'inclusion sur le territoire	Préserver la biodiversité et les ressources naturelles du territoire
	Associer le tissu associatif aux projets territoriaux		Soutenir la vie associative, culturelle et sportive locale au service de la cohésion sociale sur le territoire	S'impliquer dans les projets de transition environnementale et énergétique du territoire

Dialogues et coopération sur le territoire

La coopération sur le territoire constitue le socle de la Responsabilité Territoriale des Entreprises, communément admis par les définitions qui en sont faites. Cette place centrale se traduit empiriquement. La question du dialogue et de la coopération ressort régulièrement dans les exemples de dispositifs et d'initiatives mis en lumière dans les auditions et les réunions du groupe de travail. Elle prend la forme de collectifs ou clubs d'entreprises, ou encore de projets coconstruits avec les collectivités ou les associations.

Le dialogue et la coopération constituent un engagement à part entière, qui exige du temps, des efforts et un investissement délibéré, d'où l'importance de lui dédier un domaine à part entière.

Le domaine « Dialogue et coopération sur le territoire », par nature transversal, renvoie à la capacité de l'entreprise à entrer en relation avec les autres acteurs de son environnement local, qu'ils soient économiques, publics, associatifs ou issus de la société civile. Il ne s'agit pas seulement d'échanger, mais de faire émerger, à partir de ces relations, une compréhension plus fine des besoins du territoire et des réponses susceptibles d'être construites en commun. En cela, ce domaine traverse les autres : coopérer permet d'identifier des besoins de recrutement partagés, de faire émerger des projets environnementaux collectifs, ou encore de mieux articuler l'action de l'entreprise avec des initiatives locales déjà existantes.

Engagement économique local

Dans l'imaginaire collectif, une entreprise c'est d'abord de l'emploi, de la valeur créée, des investissements. Le développement économique s'impose donc naturellement comme premier domaine d'action. Dès les premiers échanges avec le groupe du travail sur la typologie, il nous est apparu comme un domaine majeur de la RTE, en ce qu'il touche au territoire à son attractivité, à ses emplois et, plus largement, à sa valorisation.

Les échanges ont précisé cette intuition : la relation entre l'entreprise et son territoire se révèle à double sens. L'entreprise nourrit le territoire par son activité, ses emplois, ses investissements, ses achats ou sa capacité d'innovation. Mais le territoire nourrit aussi l'entreprise en retour, à travers ses savoir-faire, son patrimoine, son vivier de talents et les ressources qu'il met à sa disposition, selon un principe d'interdépendance réciproque.

L'engagement économique local recouvre les manières dont l'entreprise contribue volontairement à la vitalité économique de son territoire. Toute entreprise produit des effets économiques là où elle est implantée, par l'emploi qu'elle crée, les revenus qu'elle distribue, les achats qu'elle réalise ou les investissements qu'elle engage. Mais la Responsabilité Territoriale des Entreprises invite à dépasser cette contribution de fait pour interroger sa dimension intentionnelle. Il ne s'agit plus seulement d'être présent sur un territoire, mais d'agir de manière consciente pour en pérenniser et en renforcer le tissu économique : en développant l'emploi et les compétences localement, en s'appuyant sur les ressources et savoir-faire du territoire, en consolidant voire développant des relations durables avec les fournisseurs, ou encore en orientant certains choix économiques de manière à soutenir les dynamiques locales ou en co-innovant avec des acteurs économiques du territoire.

Solidarités territoriales

Ce domaine touche à des réalités très diverses : qualité de vie dans les quartiers, accès aux services du quotidien, santé, accompagnement des personnes dépendantes, engagement citoyen ou encore inclusion. Plusieurs exemples ont été évoqués pour en cerner les contours, notamment des initiatives visant à améliorer la sécurité et la qualité de vie dans les quartiers. Les membres du groupe de travail ont aussi souligné que la coopération avec les associations locales constituait un facteur déterminant du bien-être territorial.

Une question a traversé les échanges : où s'arrête l'engagement territorial, où commence la communication ? La frontière n'est pas toujours nette. Une même initiative peut répondre à des besoins territoriaux tout en contribuant à la réputation de l'entreprise. Ce qui distingue une démarche de Responsabilité Territoriale des Entreprises réside moins dans l'existence d'un bénéfice d'image que dans la place accordée aux besoins du territoire, à la coopération avec les acteurs locaux et à la recherche d'un impact durable sur le territoire

Les solidarités territoriales désignent une dimension de la responsabilité territoriale issue des besoins concrets du territoire en matière de qualité de vie, d'inclusion, de cohésion sociale ou d'accès à certains services essentiels. Il ne se limite ni au mécénat ni à la philanthropie, même si ceux-ci peuvent constituer des points d'appui. L'enjeu est plus large : il s'agit d'identifier comment l'entreprise, à partir de son activité, de ses ressources, de ses métiers ou de la mobilisation de ses salariés, peut contribuer à faire vivre son territoire, via son tissu associatif, culturel et sportif mais aussi en œuvrant de manière concrète pour répondre à certaines fragilités du territoire, en lien avec les acteurs déjà engagés sur ces sujets.

Transition environnementale et énergétique

Ce domaine s'est imposé à partir d'un constat assez clair : certains enjeux environnementaux, en particulier dans des secteurs comme le transport ou le bâtiment, appellent à être mieux représentés à travers des actions concrètes ayant un impact territorial direct. Les échanges ont ainsi conduit à préciser ce que recouvrait la transition environnementale dans une perspective de Responsabilité Territoriale des Entreprises, en évitant d'en rester à une catégorie trop générale ou trop abstraite.

La réflexion a aussi permis de mettre au jour les différents leviers propres aux entreprises : réduire leur propre impact évidemment, mais aussi sensibiliser et accompagner les autres acteurs du territoire dans la transition écologique. En sensibilisant ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, en aidant les actions d'associations ou en participant aux réflexions engagées par les collectivités publiques.

La contribution à la transition environnementale et énergétique sur le territoire déplace le regard. Elle ne consiste pas uniquement à réduire les impacts environnementaux de l'entreprise, mais à les penser à l'échelle du territoire dans lequel ils se produisent. Les consommations d'eau, d'énergie ou de foncier, comme les rejets ou les déchets, ont toujours une traduction locale. Ce domaine invite donc l'entreprise à articuler sa stratégie environnementale avec les priorités écologiques du territoire, à réduire son empreinte sur les ressources locales, voire à constituer des boucles territoriales d'économie circulaire, où les rejets des uns peuvent devenir les ressources des autres. Au-delà de la performance interne, les entreprises s'inscrivent dans des dynamiques collectives de transition voire participent à la définition de la trajectoire environnementale du territoire.



DES FICHES PRATIQUES POUR PASSER À L'ACTION

Le référentiel s'organise en quatre grands domaines, eux même déclinés en champs d'action. Cette déclinaison permet de traduire des notions larges en cas plus concrets, plus directement saisissables par les entreprises, sans enfermer pour autant la Responsabilité Territoriale des Entreprises dans une liste figée.

Pour chaque champ d'action, une fiche pratique est proposée, conçue comme une porte d'entrée dans la démarche. Elle permet aux entreprises de comprendre ce que recouvre le champ d'action, de se situer à travers un autodiagnostic et d'identifier des leviers pour passer à l'action à partir de bonnes pratiques. Chaque fiche pratique est ainsi structurée selon une progression commune, qui permet de passer d'un principe général à des leviers d'action concrets. Cette structuration se veut simple d'usage pour faciliter son appropriation.



DOMAINE

DIALOGUE ET COOPÉRATION SUR LE TERRITOIRE

Le dialogue et la coopération avec les acteurs du territoire constituent l'un des piliers de la Responsabilité Territoriale des Entreprises et l'une de ses différences fondamentales avec la RSE. Là où la RSE peut se construire en interne, la RTE suppose une double ouverture : vers le territoire et ses besoins, et vers les parties prenantes locales. En effet, l'entreprise ne fonctionne pas en vase clos mais s'inscrit dans un système d'acteurs multiples : collectivités, associations, autres entreprises, citoyens. Ensemble, ces parties prenantes « font » territoire. C'est de la rencontre entre ces points de vue, souvent différents, parfois contradictoires, que les besoins réels d'un territoire deviennent lisibles et que des pistes pour y répondre émergent.

Cette dimension est transversale : toute démarche de RTE structurée repose, à un moment ou à un autre, sur des formes de coopération. Elle en constitue même une condition *sine qua non*.

La coopération se construit et s'entretient dans le temps par le dialogue, les rencontres, le partage et devient ainsi un levier d'action. Au-delà du diagnostic partagé, les échanges permettent de s'inspirer, de s'entraider et, progressivement, de construire ensemble des réponses. En travaillant ensemble sur des problématiques, comme le recrutement, la mobilité, l'approvisionnement, la transition énergétique, les entreprises et leurs partenaires font émerger des solutions adaptées qu'aucun n'aurait pu porter seul.

Ce passage du dialogue à l'action collective change la nature même des relations : la connaissance mutuelle évolue vers une coopération au service d'un enjeu partagé, et des opportunités, jusque-là invisibles, deviennent accessibles.

Sur le terrain, la coopération territoriale se construit avec trois grands types d'acteurs :

- **Les autres entreprises et plus largement le tissu économique local** : en se rencontrant et en travaillant ensemble, les entreprises dépassent les logiques de concurrence pour répondre collectivement à des problématiques locales partagées. Elles font émerger des solutions concrètes qu'aucune n'aurait pu porter seule.
- **Les acteurs publics du territoire** : collectivités, services déconcentrés de l'État, agences, établissements publics ... sont autant de partenaires incontournables. En entretenant avec eux un dialogue régulier et structuré, l'entreprise peut identifier les convergences entre ses propres actions et les priorités du territoire, tout en faisant remonter ses besoins et sa connaissance du terrain. Elle inscrit ainsi ses initiatives dans les dynamiques territoriales existantes et construit des coopérations dans la durée.
- **Associer le tissu associatif aux projets territoriaux** : les associations sont des relais de la parole des citoyens et apportent une connaissance fine des publics et des réalités locales. En les impliquant dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives locales, l'entreprise construit des réponses mieux adaptées aux besoins du territoire et renforce l'acceptabilité de ses projets.

AUTODIAGNOSTIC



OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Quelques questions rapides
pour situer votre entreprise telle
qu'elle est aujourd'hui.

CHAMP D'ACTION 1

Se concerter entre entreprises du territoire pour identifier des sujets de coopérations possibles

1

Votre entreprise entretient-elle des relations régulières avec d'autres entreprises de son territoire, en dehors des relations commerciales habituelles ?

Oui | Non
☐ | ☐

Nouer des relations avec le tissu économique au-delà d'un échange commercial. En créant des liens au-delà des relations clients-fournisseurs, l'entreprise sort d'une logique en silo et identifie des problématiques communes. C'est souvent le point de départ de solutions qu'elle n'aurait pas pu trouver seule.

2

Votre entreprise participe-t-elle à un réseau ou un club d'entreprises à l'échelle de son territoire ?

Oui | Non
☐ | ☐

S'inscrire dans des cadres favorisant les échanges, ou contribuer à leur création. La coopération se construit dans la durée : ces réseaux et clubs permettent d'offrir un espace d'échange, avec des règles propres, qui atténuent les effets de concurrence et libèrent la parole.

3

Votre entreprise a-t-elle déjà partagé ses problématiques concrètes avec d'autres entreprises du territoire pour faire émerger des solutions communes (recrutement, mobilité, approvisionnement, formation) ?

Oui | Non
☐ | ☐

Mettre en commun ses problématiques pour construire des réponses collectives. Lorsque les entreprises commencent à partager leurs enjeux opérationnels, un cap est franchi. Des difficultés individuelles (recruter, se déplacer, s'approvisionner) deviennent des sujets collectifs. En les traitant ensemble, elles peuvent faire émerger des solutions plus efficaces et parfois peser davantage auprès des acteurs publics.

4

Votre entreprise a-t-elle déjà porté ou participé à un projet collectif formalisé avec d'autres entreprises du territoire (groupement, convention, réponse commune à un appel à projets) ?

Oui | Non
☐ | ☐

S'engager dans un projet collectif structuré avec d'autres entreprises du territoire. La coopération dépasse les échanges et les initiatives ponctuelles pour s'inscrire dans l'action. Les entreprises mutualisent leurs moyens, portent des projets d'envergure et accèdent à des opportunités qu'elles n'auraient pas pu saisir seules.

5

Votre entreprise est-elle engagée, de manière durable, dans une structure collective formalisée avec d'autres entreprises du territoire (groupement, fondation, joint-venture, PTCE...) ?

Oui | Non
☐ | ☐

S'inscrire dans une organisation collective sur le long terme. La coopération ne repose plus seulement sur des projets, mais sur une organisation structurée, qui s'inscrit dans la durée. Le dirigeant s'engage dans une dynamique collective pérenne, avec des règles communes, une gouvernance et des moyens mutualisés. Ce type d'organisation permet de structurer des filières, de porter des actions, notamment d'innovation, renforçant durablement l'ancrage territorial de l'entreprise.

Euroméditerranée, d'aménageur à facilitateur de coopérations territoriales

À Marseille, une opération de rénovation urbaine rend possible l'implication et l'engagement des entreprises au développement de leur territoire d'implantation. C'est le pari d'Euroméditerranée : par exemple, en mobilisant des espaces en transition pour y accueillir des projets de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), associatifs ou culturels, l'établissement public crée des conditions de rencontres avec les entreprises locales.

Cette démarche s'appelle MOVE, pour Massalia Open Village Experience. Lors de la première phase de déploiement, Euroméditerranée a mis à la disposition de ce projet 11 sites, soit 8 400 m² de bâti et 2 780 m² de terrains nus, ce qui a permis d'accueillir plus de 400 emplois directs ou indirects. L'objectif n'est pas seulement de donner vie à des espaces vacants, mais de préfigurer les futurs usages des quartiers et de soutenir des initiatives locales autour d'activités de formation, de travail ou de loisirs.

Dans le quartier des Fabriques, ICI Marseille en constitue une illustration concrète. Cette manufacture réunit une communauté d'artisans, d'artistes, de designers et de professionnels du numérique. Les coopérations qui s'y nouent peuvent déboucher sur des collaborations très opérationnelles : l'entreprise RTE a travaillé avec le FabLab d'ICI Marseille pour développer des équipements adaptés à ses interventions et Pernod Ricard a collaboré avec la manufacture pour l'aménagement de ses locaux marseillais. D'autres initiatives, comme les collectes organisées avec EDF ou La Poste au bénéfice de la Recyclerie Sportive, montrent comment la proximité entre acteurs peut transformer des ressources disponibles en projets utiles au territoire.

Euroméditerranée ne se contente pas d'aménager des espaces. En donnant une fonction collective à des lieux en transition, Euroméditerranée crée les conditions dans lesquelles entreprises privées et associations peuvent se rencontrer, coopérer et construire ensemble des projets qu'elles n'auraient pas initiés seules. C'est ce que Corinne Orsoni, Directrice du développement économique, appelle la fonction de « facilitateur de coopérations territoriales » : non plus seulement aménager des espaces, mais aussi « proposer aux entreprises des opportunités et des solutions leur permettant de répondre à leurs enjeux en matière de Responsabilité Territoriale, qu'elle soit sociale ou environnementale ».

CHAMP D'ACTION 2

S'inscrire dans une coopération durable avec les pouvoirs publics du territoire

1

Votre entreprise a-t-elle identifié un (ou des) interlocuteur(s) au sein des institutions publiques du territoire ?

Oui | Non
☐ | ☐

Identifier les interlocuteurs publics vers lesquels se tourner selon les sujets rencontrés. En ciblant les acteurs compétents, l'entreprise gagne en efficacité, s'adresse directement au bon niveau et augmente ses chances de faire aboutir ses démarches.

2

Votre entreprise échange-t-elle avec ces acteurs publics sur des sujets liés à son activité ou à son implantation territoriale ?

Oui | Non
☐ | ☐
☐ | ☐

- a. Ponctuellement, lorsqu'un projet le nécessite
 b. Régulièrement

Installer une relation d'échange ou de travail dans la durée avec les acteurs publics sur des sujets liés à son activité ou à son implantation territoriale. Au-delà des contacts ponctuels, des échanges réguliers permettent à l'entreprise d'anticiper certaines évolutions, de gagner en réactivité, d'aborder ses projets dans un cadre déjà partagé, voire d'initier les projets en collaborations.

3

Votre entreprise s'est-elle déjà informée sur les priorités et les projets portés par les acteurs publics de son territoire ?

Oui | Non
☐ | ☐

Se renseigner sur les priorités et les projets portés par les acteurs publics du territoire. En comprenant les orientations du territoire, l'entreprise identifie plus rapidement des points de convergence et peut positionner ses projets là où ils ont le plus de chances d'aboutir, ou s'associer à des projets qui ont du sens pour l'entreprise et le territoire.

4

Votre entreprise coopère-t-elle avec des acteurs publics sur des projets locaux ?

Oui | Non
☐ | ☐
☐ | ☐

- a. Ponctuellement, selon les opportunités (projets, appels d'offres ou à manifestation d'intérêt, ...)
 b. De manière régulière, dans le cadre d'un partenariat durable

Construire des projets avec les acteurs publics du territoire. En s'inscrivant dans des projets portés à l'échelle du territoire et poussés par des acteurs publics, l'entreprise développe ses initiatives en lien avec des dynamiques déjà engagées. Elle peut ainsi s'appuyer sur des ressources existantes, accéder à de nouveaux leviers et donner plus de portée à ses projets.

5

Votre entreprise participe-t-elle à des espaces de dialogue ou de co-construction avec les acteurs publics du territoire ?

Oui | Non
☐ | ☐

Prendre part aux instances d'échange et de concertation avec les acteurs publics (conseils de développement, conférences territoriales, clubs entreprises-collectivités, comités de pilotage, démarches participatives...). En participant à ces instances, l'entreprise contribue à faire remonter les enjeux économiques du territoire, à croiser les points de vue et à faire évoluer des décisions qui auront un impact direct sur son activité.

Veolia à Nice : quand un contrat public devient le socle d'une gouvernance partagée

Dans le quartier de l'Ariane, à Nice, un incinérateur de déchets ménagers tourne depuis 1932. Lorsque la Métropole Nice Côte d'Azur lance un appel d'offres pour moderniser et exploiter le site, rebaptisé Arianeo, Veolia ne répond pas seulement avec une offre technique. Elle y intègre d'emblée une proposition de gouvernance partagée avec la collectivité et les acteurs du territoire, faisant du dialogue territorial une composante à part entière de son offre

Veolia et la Métropole Nice Côte d'Azur ont ainsi imaginé ensemble une gouvernance ouverte et participative : un Haut Comité Environnemental et Sociétal rassemblant la Métropole, les comités de quartier, la Banque des Territoires et Veolia a été constitué et s'est réuni pour la première fois en janvier 2024. Il contribue aux orientations sociétales et environnementales du contrat et constitue un espace de dialogue et de suivi partagé.

Cette gouvernance participative couvre des sujets très concrets : l'attribution des appels à projets associatifs, l'élaboration du plan de surveillance de l'environnement ou encore la politique de valorisation énergétique. Sur le site, un espace de 100 mètres carrés a également été aménagé comme tiers-lieu ouvert aux habitants, aux associations et aux scolaires. Il donne à voir le parcours des déchets, et a vocation à accueillir, par exemple, un forum de l'emploi et abrite un repair café¹. Il est au service des habitants, pas seulement du projet industriel. Le projet intègre également une forte dimension d'insertion et de formation professionnelle à destination des habitants du quartier de l'Ariane, avec des parcours qualifiants liés aux futurs métiers du site.

Ce qui se joue à Nice dépasse le cadre local. En 2021, Veolia a formalisé cette conviction dans une méthode, le dispositif +1, pour une écologie en actions, fondée sur l'idée que les entreprises doivent construire de nouvelles interfaces avec leur territoire : de nouvelles modalités d'écoute, de relation et de nouvelles formes de contribution à ce qui les entoure. Disponible en open source, cette méthode s'applique à différents contextes, à l'échelle d'un contrat, d'un projet ou d'une Business Unit. Elle se déploie aussi à l'échelle régionale : en avril 2025, Veolia et la Région Grand Est ont signé une convention de partenariat structurée autour de quatre axes : développement économique, transition écologique, innovation et recherche, formation et emploi.

C'est ce que Fanny Demulier, directrice raison d'être et parties prenantes chez Veolia, appelle un « impact pluriel » : non pas cocher la case de l'impact social, mais faire du dialogue avec les parties prenantes un levier qui influe réellement sur l'activité et son orientation stratégique.

¹ Atelier collaboratif de réparation d'objets du quotidien, ouvert aux habitants, visant à prolonger leur durée de vie et à limiter les déchets.

CHAMP D'ACTION 3

Associer le tissu associatif aux projets territoriaux

1

Votre entreprise connaît-elle les associations qui répondent à des problématiques propres à votre territoire ?

Oui

Non

☐☐

Identifier les associations, structures de l'ESS et collectifs citoyens présents sur son territoire. Connaître les acteurs engagés localement permet à l'entreprise de mieux comprendre les besoins du territoire et d'identifier des interlocuteurs pertinents. Elle se donne ainsi les moyens d'agir de manière plus ciblée et d'entrer en relation avec des acteurs déjà mobilisés sur ces enjeux.

2

Votre entreprise fait-elle appel, lorsque cela est pertinent, à des associations ou des structures de l'ESS dans le cadre de son activité (fournisseur, prestataire, partenaire opérationnel) ?

Oui

Non

☐☐

Mobiliser les compétences spécifiques du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire. Certaines associations et structures de l'ESS disposent d'une expertise particulière en matière d'insertion, de médiation, d'accompagnement social ou d'accès aux services. Les associer à son activité, lorsque cela répond à un besoin du territoire, permet de compléter l'action des acteurs économiques classiques et de renforcer l'impact territorial de l'entreprise.

3

Votre entreprise a-t-elle déjà construit ou porté des actions ou projets en partenariat avec des associations ou acteurs de l'ESS ?

Oui

Non

☐☐

Développer des initiatives communes avec des associations ou des acteurs de l'ESS. En coopérant avec ces acteurs sur des projets communs, l'entreprise mobilise des compétences complémentaires, conçoit des réponses mieux adaptées aux besoins du territoire et renforce l'impact de ses actions.

4

Quelle place accordez-vous aux associations locales et aux riverains ou à leurs représentants dans vos projets ayant un impact direct sur le voisinage ?

Oui

Non

a. Vous les informez, conformément aux obligations légales

☐☐

b. Vous recueillez leur retour

☐☐

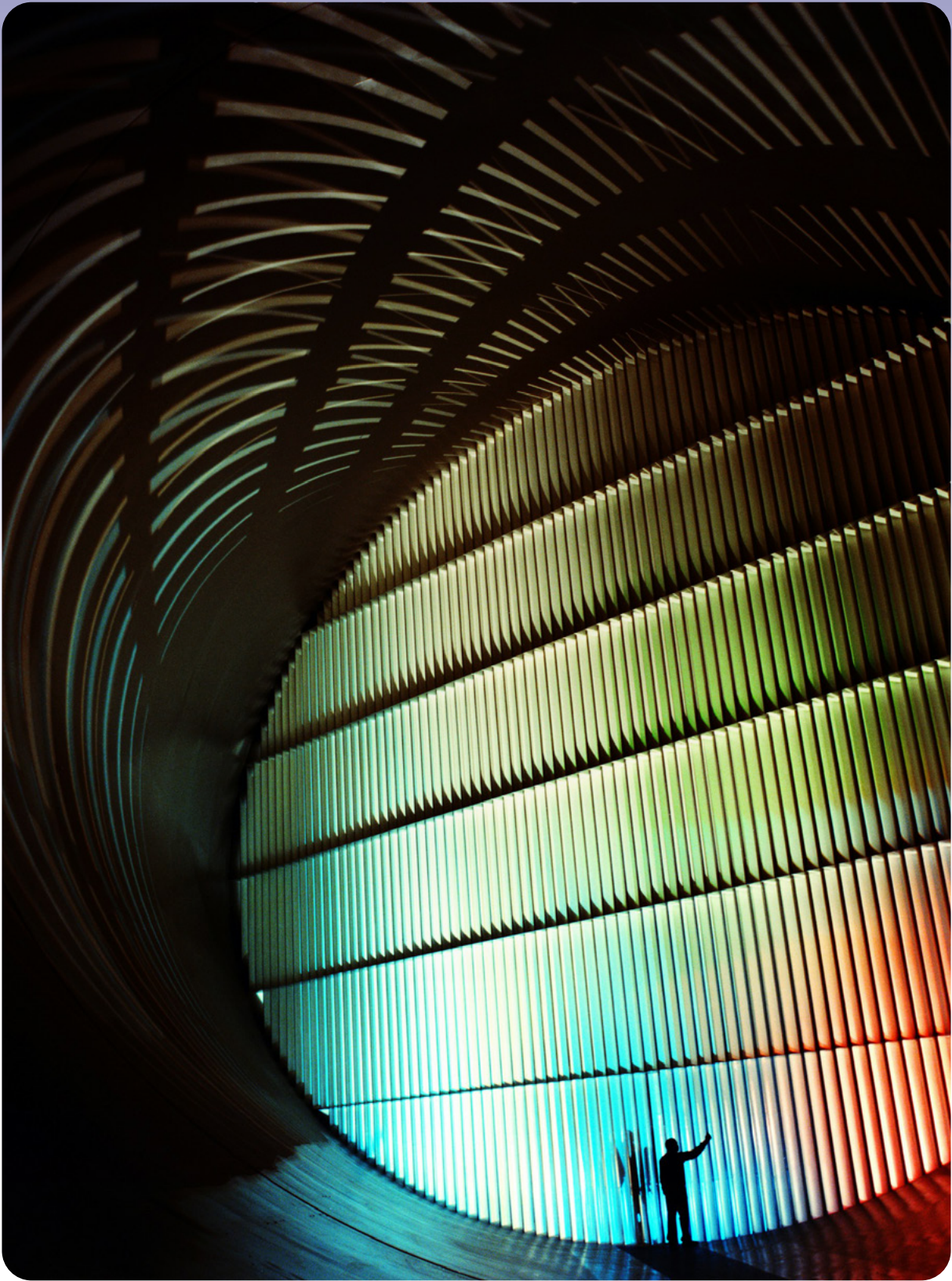
c. Vous les associez à la conception du projet

☐☐

d. Vous n'êtes pas concerné

☐☐

Associer les associations locales et les riverains aux projets ayant un impact sur le territoire. L'intégration de ces parties prenantes améliore la pertinence des projets, réduit les risques de blocage et favorise leur acceptabilité.





3 QUESTIONS À GUILLAUME PELLEGRIN

PRÉSIDENT FONDATEUR DE TIVOLI CAPITAL ET NEWTON OFFICES



D'où vient cette volonté de développer de l'animation au sein de vos immeubles de bureaux, et quelle place occupe l'ancrage territorial dans cette démarche ?

Notre volonté de développer de l'animation part d'une conviction simple : plus que de simples bureaux, Newton Offices, ce sont des espaces de vie. Dans ce cadre, l'ancrage territorial n'est pas un « plus » : c'est dans l'ADN de Newton Offices, et l'animation de nos espaces de travail est l'un des moyens les plus concrets d'y parvenir.

En tant qu'entreprise à mission, cette animation s'inscrit dans nos objectifs statutaires : soutenir les implantations d'entreprises en région, s'ancrer dans les écosystèmes autour de nos immeubles et activer localement la transition écologique. Nous sommes convaincus que la qualité d'usage de nos espaces de travail ne tient pas qu'aux services ou aux aménagements : elle se joue aussi dans les liens qui se créent, entre les résidents, mais aussi avec l'écosystème qui entoure nos immeubles. Notre idée est de favoriser les synergies. C'est pour cela que nous organisons régulièrement des temps forts au sein de nos sites, en lien avec les résidents et des acteurs locaux.

« Plus que de simples bureaux, Newton Offices, ce sont des espaces de vie. »

Comment ces démarches se mettent-elles concrètement en place avec les acteurs du territoire ? Sont-elles aussi portées ou attendues par ces derniers ?

Ces démarches se mettent en place de manière très opérationnelle, site par site, avec l'appui des équipes du siège. Nous identifions des acteurs via une veille locale, des recommandations de résidents ou de partenaires, et nous répondons aussi à des sollicitations directes.

Concrètement, nous organisons des temps d'échange et de partage entre résidents et acteurs du territoire. C'est le cas, par exemple, quand une collectivité vient présenter des solutions de mobilités douces, ou lorsqu'un expert propose un atelier sur l'usage de l'IA. Nous mettons aussi nos espaces à disposition d'acteurs de l'ESS et d'autres initiatives locales, dont des communautés B Corp en région.

Nous proposons également une offre de « Bureaux à impact » : des bureaux au mois, loués à tarif préférentiel à des acteurs de l'ESS ou à des porteurs de projets à impact positif. Newton Offices noue des partenariats très concrets : à Marseille, avec Les Bureaux du Cœur, nous mettons chaque nuit à disposition un espace équipé pour une personne en situation de précarité. Ces démarches répondent à une attente forte de lieux accessibles, capables

de créer du lien et de rendre possibles des actions concrètes.

Quels effets observez-vous, au-delà des bénéfices immédiats pour les acteurs impliqués, en matière de liens, d'ancrage et de vie locale ?

Au-delà des bénéfices immédiats, nous observons d'abord un effet « communauté » : les résidents se connaissent mieux, échangent davantage et développent un sentiment d'appartenance.

Il y a aussi un effet « réseau ». Ces temps d'échange créent des passerelles qui, progressivement, se transforment en coopérations concrètes : recommandations, mises en relation, projets communs, parfois même des recrutements ou des collaborations entre entreprises résidentes. Et ces démarches peuvent aussi faire évoluer certaines pratiques du quotidien, par exemple lorsque des collectivités viennent sensibiliser les résidents aux mobilités douces.

Nous voyons aussi un effet d'ancrage territorial : quand un site s'ouvre et accueille des initiatives locales, il devient un repère, un point d'appui identifié par les acteurs du territoire. L'immeuble ne reste pas une bulle, il s'inscrit davantage dans la vie locale, au contact des associations, des réseaux et des communautés.



3 QUESTIONS À PIA IMBS

ANCIENNE MAIRE DE HOLTZHEIM, PRÉSIDENTE DE L'EUROMÉTROPOLE
DE STRASBOURG, MAÎTRE DE CONFÉRENCES HDR, RESPONSABLE DE LA CHAIRE
DÉVELOPPEMENT DURABLE EM STRASBOURG.

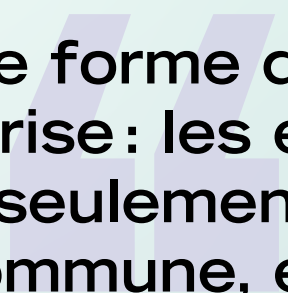


Vous avez exercé des responsabilités à la fois à l'échelle communale et métropolitaine. Quel regard portez-vous sur le rôle que peuvent jouer les élus locaux auprès des entreprises ?

J'ai la conviction que les élus locaux sont des partenaires de premier plan pour les entreprises. En tant que maire, j'avais personnellement une marge de manœuvre sur toute une série de problématiques très concrètes : la voirie, la vitesse de circulation, la signalétique, l'éclairage public ou encore son extinction la nuit. Je pouvais également agir lorsqu'une

Mon rôle, en tant qu'élue, était de mettre autour de la table les bons interlocuteurs

entreprise cherchait à recruter, en publiant son offre sur le site de la commune. Lorsqu'une autre estimait qu'il manquait une crèche, un restaurant ou un autre service dans une zone d'activité, mon rôle, en tant qu'élue, était de mettre autour de la table les bons interlocuteurs, d'expliquer les contraintes et d'aider à faire émerger des solutions.



« Je crois à une forme de citoyenneté de l'entreprise : les entreprises ne sont pas seulement implantées dans une commune, elles en sont aussi parties prenantes. »

Et comment avez-vous favorisé la coopération entre entreprises ?

Ma commune de 4 000 habitants compte une trentaine d'entreprises, et quand bien même elles étaient installées sur un même site, celles-ci ne se connaissaient pas forcément. Je les invitais régulièrement, pour qu'elles apprennent à mieux se connaître, à travailler ensemble et à faire émerger des propositions de collaboration.

J'ai par exemple le souvenir d'un hôtelier qui disposait d'une dizaine de bornes de recharge et qui proposait à d'autres entreprises d'en profiter. L'enjeu était ensuite de trouver ensemble un modèle pour que cela puisse être utile à tous. J'avais cette volonté de favoriser cette mutualisation, cette entraide. Au fond, je crois à une forme de citoyenneté de l'entreprise : les entreprises ne sont pas seulement implantées dans une commune, elles en sont aussi parties prenantes.

Cette idée de « citoyenneté de l'entreprise » suppose aussi un lien avec les habitants. Comment peut-on rapprocher les entreprises de la vie locale ?

L'élu local peut contribuer à ce lien entre l'entreprise et les citoyens. Durant mon mandat, j'ai organisé une opération portes ouvertes avec les entreprises de la commune. Des réunions de travail ont permis de préparer un circuit de visite, afin que les habitants puissent découvrir, pendant une journée, les entreprises : des PME, des grands groupes, des artisans.

Via cette initiative de tourisme industriel, ces entreprises ont accueilli les habitants pour expliquer leurs métiers, leurs activités et leurs difficultés. Les habitants pouvaient poser des questions, dialoguer avec les entreprises et, lorsque certaines cherchaient à recruter, déposer leur CV. Cela a été un moment très intéressant, parce que les zones d'activité sont souvent perçues comme un monde à part, un peu déconnecté du reste de la commune.

DOMAINE

ENGAGEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Les entreprises jouent un rôle économique majeur sur leur territoire : elles créent de l'emploi, achètent, investissent, forment, contribuant ainsi à la vitalité de l'économie locale. Mais cette relation est réciproque. Les entreprises puisent elles aussi dans les ressources de leur territoire : un vivier de compétences, des savoir-faire, des partenaires économiques, des infrastructures, une identité productive, des réseaux de coopération mais aussi, selon leur activité, une clientèle ou des débouchés de proximité.

Dans une logique de RTE, il ne s'agit plus seulement de reconnaître cette interdépendance de fait, mais d'en faire un levier d'action. L'entreprise ne se contente pas de participer à l'économie locale par sa seule présence : elle interroge la manière dont ses choix économiques peuvent contribuer plus consciemment au développement et à la solidité du territoire.

Cela suppose de raisonner à l'échelle territoriale : identifier les interdépendances qui structurent son activité (emploi, compétences, fournisseurs, filières), dialoguer avec les acteurs locaux concernés (organismes de formation, réseaux d'entreprises, acteurs publics, fournisseurs, partenaires économiques) et traduire ces coopérations en actions concrètes.

Cet engagement répond à des enjeux territoriaux, mais il constitue aussi un levier stratégique pour l'entreprise elle-même : sécuriser ses recrutements, consolider ses approvisionnements, renforcer son ancrage local, valoriser les savoir-faire du territoire et créer, dans la durée, un environnement économique plus favorable à son propre développement.

S'inspirant des réflexions du groupe de travail, nous avons défini deux grands champs d'action :

- **Développer l'emploi et les compétences sur le territoire avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation :** l'entreprise contribue à l'ancrage des emplois et des compétences sur le territoire en créant de l'emploi local, en attirant et retenant les talents, et en coopérant avec les acteurs locaux pour répondre collectivement aux besoins économiques et aux réalités du territoire, sécurisant ainsi des viviers de recrutement adaptés à ses besoins.
- **Faire de ses choix économiques un levier de développement local :** en orientant ses achats, ses investissements et ses coopérations vers le territoire, l'entreprise contribue au dynamisme économique local et à la préservation et la valorisation des savoir-faire qui font la singularité du territoire.

AUTODIAGNOSTIC



OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Quelques questions rapides
pour situer votre entreprise telle
qu'elle est aujourd'hui.

CHAMP D'ACTION 1

Développer l'emploi et les compétences sur le territoire avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation

1

Votre entreprise a-t-elle estimé le nombre d'emplois directs et indirects qu'elle crée et maintient sur le territoire ?

Oui | Non
☐ | ☐

Mieux connaître l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'emploi du territoire. En estimant les emplois qu'elle génère directement (salariés) sur le territoire et, lorsque c'est possible, indirectement (chez ses fournisseurs et partenaires implantés localement), l'entreprise mesure l'ampleur de sa contribution au territoire, une réalité souvent invisible dans ses propres indicateurs.

2

Votre entreprise s'est-elle engagée pour maintenir ou développer l'emploi sur le territoire (maintien ou ouverture de site sur le territoire, recrutement local) ?

Oui | Non
☐ | ☐

Ancrer durablement l'emploi sur le territoire. En s'engageant à maintenir ses activités et ses emplois localement, par le maintien de ses sites, le développement et l'investissement dans l'activité sur le territoire, ou le recrutement de talents locaux, l'entreprise contribue à la stabilité économique du territoire et renforce la confiance des parties prenantes.

3

Votre entreprise accueille-t-elle prioritairement des stagiaires, alternants ou apprentis issus d'organismes de formation du territoire ?

Oui | Non
☐ | ☐

S'appuyer sur les organismes de formation (écoles, universités...) locaux pour constituer un vivier et sécuriser les recrutements d'étudiants. En accueillant des stagiaires, alternants ou apprentis issus du territoire, l'entreprise réduit les difficultés de recrutement et d'intégration, tout en contribuant à la sécurisation des parcours emploi-formation sur le territoire.

4

Votre entreprise noue-t-elle des liens avec les organismes de formation du territoire pour identifier ses futures recrues ?

Oui | Non
☐ | ☐

- a. En mobilisant les services qu'ils proposent (bourse au stage, réseau d'alumni)
- b. En formalisant un partenariat (réservation de places de stagiaires ou d'alternants, fléchage d'étudiants par l'école)

☐ | ☐
☐ | ☐

Identifier les leviers disponibles pour capter stagiaires, alternants et primo-recrutements issus du territoire. En s'appuyant sur le tissu de formation local, l'entreprise accède à un vivier qualifié de proximité, renforce ses liens avec les établissements et contribue à ancrer les étudiants du territoire dans l'emploi local.

5

Votre entreprise contribue-t-elle à façonner la formation dispensée sur son territoire ?

Oui

Non

a. Par l'implication dans la formation (intervention en cours, participation à la conception des programmes, commande pédagogique, etc.)

☐☐

b. Par la création d'une filière, d'une antenne ou d'une école sur le territoire

☐☐

S'impliquer dans la formation dispensée sur le territoire. En contribuant au contenu pédagogique en partenariat avec les organismes de formation ou en s'associant avec d'autres entreprises pour faire évoluer l'offre de formation, les entreprises ne subissent plus les décalages entre formation et besoins réels : elles les réduisent, au bénéfice de l'ensemble du territoire.

6

Votre entreprise contribue-t-elle à faire découvrir ses métiers et savoir-faire au public (visites d'entreprises, événements, accueil de scolaires, etc.)

Oui

Non

☐☐

Faire découvrir les métiers et savoir-faire de l'entreprise au territoire. En ouvrant ses portes au public, l'entreprise contribue à mieux faire connaître ses activités, ses métiers et les compétences qu'elle mobilise. Elle participe ainsi à valoriser les savoir-faire du territoire, à susciter des vocations et à renforcer l'attractivité des filières professionnelles au bénéfice de l'ensemble du territoire.

CHAMP D'ACTION 2

Faire de son activité et de ses investissements un levier de développement local

1

L'entreprise privilégie-t-elle, lorsque c'est possible, des fournisseurs ou des prestataires implantés sur son territoire ?

Oui

Non

☐☐

Ancrer une partie des achats dans l'économie locale. L'entreprise reconnaît ses interdépendances avec le tissu économique local et oriente une part de sa commande vers les acteurs qui font vivre les filières du territoire. Cette démarche contribue à structurer des relations de proximité avec les partenaires économiques, en cohérence avec les dynamiques locales existantes.

2

Votre entreprise s'engage-t-elle activement à sécuriser et à accompagner ses fournisseurs locaux (délais de paiement adaptés, visibilité sur les commandes, échanges réguliers ...) ?

Oui

Non

☐☐

Considérer ses fournisseurs locaux comme des partenaires. En adaptant ses pratiques (délais de paiement, visibilité sur les commandes, dialogue régulier), l'entreprise contribue à la solidité de ses fournisseurs, à la sécurisation de sa propre chaîne d'approvisionnement et au maintien d'un tissu économique local.

3

Avez-vous intégré un critère d'impact territorial dans vos appels d'offres ou dans l'évaluation de vos fournisseurs et sous-traitants ?

Oui

Non

☐☐

Intégrer l'impact territorial dans les décisions d'achat. En prenant en compte des critères tels que l'ancrage local, la contribution à l'emploi ou l'appartenance à des filières du territoire, l'entreprise peut orienter ses décisions d'achat et de sous-traitance en cohérence avec les dynamiques locales existantes.

4

Votre entreprise valorise-t-elle les ressources et savoir-faire de son territoire à travers ses produits/services ou ses coopérations locales ?

Oui

Non

☐☐

Penser le territoire comme un levier d'attractivité. S'appuyer sur l'ancrage territorial de l'entreprise (produits, services, communication, coopérations) contribue à la visibilité des savoir-faire locaux et à l'attractivité économique du territoire.

5

Votre entreprise inscrit-elle ses décisions d'investissement dans une logique d'ancrage territorial ?

Oui

Non

a. Pour ses propres projets (immobilier, équipements, ...).

☐☐

b. Pour des projets extérieurs à son activité (recherche partenariale, innovation locale, équipements partagés)

☐☐

Inscrire une part de la création de valeur de l'entreprise dans le développement du territoire. En investissant durablement sur son territoire, que ce soit dans ses propres activités ou dans des projets contribuant à l'écosystème local, l'entreprise contribue directement à son attractivité, à la solidité de ses filières et à la création de conditions favorables à son propre développement à long terme.

Groupe Ippolito : faire de ses achats un levier de développement territorial

Pour Pierre Ippolito, tous les achats n'ont pas le même effet de levier territorial. Une commande régulière et significative peut permettre à un artisan ou à un fournisseur d'investir dans un nouvel équipement et de changer d'échelle. Dans cette logique, un fournisseur n'est pas seulement un prestataire à mettre en concurrence, mais aussi un acteur économique local que l'entreprise peut aider à faire grandir ou même en faire un partenaire.

Cette conviction s'inscrit dans la stratégie du Groupe Ippolito. Implanté de longue date en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, ce groupe familial diversifié est présent dans plusieurs secteurs : l'automobile, l'immobilier, le tourisme et l'industrie. Devenu société à mission, le groupe fait de la relation au territoire un principe structurant : sa raison d'être engage le groupe à renforcer les acteurs locaux et à construire avec eux une dynamique commune.

Le Groupe Ippolito a engagé un premier travail de repérage de ses fournisseurs locaux. Il identifie ceux avec lesquels une relation plus structurante pourrait être construite : des partenaires pour lesquels une commande régulière, un volume plus important ou une meilleure visibilité pourraient soutenir un investissement ou consolider l'activité. Pour aller plus loin, le groupe réfléchit à un « challenge fournisseur », qui permettrait de sélectionner des entreprises locales à accompagner plus étroitement. Cette approche permet de construire des relations de confiance dans la durée.

L'idée est donc de faire de la commande un levier de structuration du tissu local. Un fournisseur qui grandit peut élargir ses débouchés et réduire sa dépendance au groupe. C'est assumé : l'objectif n'est pas de créer de la dépendance, mais de renforcer des acteurs locaux. La performance de la politique d'achat ne se mesure pas seulement au coût ou à la qualité du service rendu. C'est précisément ce qui fait, aux yeux de Pierre Ippolito, la spécificité de la Responsabilité Territoriale des Entreprises : accepter de regarder au-delà du seul intérêt immédiat pour entrer dans une logique de croissance territoriale plus large.

DOMAINE

SOLIDARITÉS TERRITORIALES

Sur un territoire se jouent des enjeux essentiels de qualité de vie : accès au logement, à la santé, aux services de la petite enfance, à la culture, au sport et aux dispositifs d'inclusion. Ils concernent d'abord celles et ceux qui y vivent, y travaillent et s'y projettent. Or ces personnes sont aussi les salariés, les clients, les partenaires et les futures recrues de l'entreprise. Ce qui fragilise le territoire fragilise l'entreprise. Des salariés partent faute de logement ou de garde d'enfants, des viviers s'assèchent quand le territoire ne sait plus accueillir, inclure, offrir une vie digne à tous ses habitants. L'entreprise fait partie du territoire, ses besoins ne sont pas déconnectés de ceux du territoire. Il ne s'agit pas d'une philanthropie déterritorialisée, ni de ramener le sujet à une politique RH interne.

Pour y répondre concrètement, l'entreprise peut agir à son échelle, avec les autres acteurs du territoire. Les associations sont déjà au contact de ces réalités, les acteurs publics en ont la responsabilité première, et d'autres entreprises du territoire font face aux mêmes besoins. Ce sont ces coalitions, nouées autour d'enjeux communs, qui permettent de construire des réponses qui s'inscrivent dans la durée.

Beaucoup d'entreprises mènent déjà ce type de démarches sans les appeler RTE, en partant de besoins réels identifiés sur leur territoire. Une entreprise qui négocie des places en crèche lorsque ses salariés n'en trouvent pas. Une PME qui recrute via un organisme d'insertion parce que son bassin de recrutement s'est réduit. Un groupement d'entreprises qui investit dans une activité sportive absente du territoire.

L'action de l'entreprise dans ce domaine s'organise autour de trois champs complémentaires :

→ **L'amélioration de la qualité de vie des salariés en s'appuyant sur l'offre locale.** Les salariés constituent souvent le point d'entrée de l'entreprise dans les réalités du territoire. À travers les difficultés qu'ils rencontrent, l'entreprise peut

identifier une partie des besoins du territoire. Elle peut y répondre directement, mais aussi s'appuyer sur l'offre existante du territoire et, lorsque c'est pertinent, l'enrichir avec des acteurs de proximité. Les actions sur l'accès aux services du quotidien, comme la santé, la petite enfance, le logement, bénéficient aux salariés mais aussi aux habitants dans leur ensemble.

→ **Le soutien à la vie associative, culturelle et sportive locale au service de la cohésion sociale sur le territoire.** Ce tissu local crée du lien, il renforce le sentiment d'appartenance au territoire. L'entreprise peut y contribuer directement, s'appuyer sur les associations et les acteurs publics déjà engagés, ou encore encourager l'engagement de ses salariés.

→ **Favoriser l'inclusion sur le territoire.** Un territoire qui n'inclut pas ses habitants les plus vulnérables s'appauvrit, et l'entreprise avec lui. Quand l'accès à l'emploi, au soin, au numérique ou à l'autonomie reste inégal, c'est le territoire tout entier qui se prive de compétences, d'énergies et de participation à la vie collective. En s'appuyant sur les acteurs spécialisés du territoire, elle peut y contribuer de manière concrète et durable.

AUTODIAGNOSTIC



OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Quelques questions rapides
pour situer votre entreprise telle
qu'elle est aujourd'hui.

CHAMP D'ACTION 1

Améliorer la qualité de vie des salariés en s'appuyant sur l'offre locale

1

Votre entreprise cherche-t-elle à identifier les besoins des salariés en matière de services du quotidien (garde d'enfants, accès au soin, logement, ...) ?

Oui Non

- a. Par des échanges informels
- b. Lors d'entretiens dédiés
- c. Par une consultation interne

☐	☐
☐	☐
☐	☐

Faire l'état des lieux des besoins des salariés pour mieux agir sur le territoire. En sachant ce que vivent ses salariés au quotidien, elle peut orienter son action vers les besoins réels du territoire et s'appuyer sur les solutions locales existantes.

2

2. Votre entreprise aide-t-elle ses salariés à accéder à ces services sur le territoire ?

Oui Non

- a. En les informant sur l'offre locale
- b. En aménageant les horaires ou en organisant des permanences sur site

☐	☐
☐	☐

Faciliter l'accès aux ressources du territoire en jouant le rôle d'intermédiaire. C'est souvent un premier geste d'ancrage territorial : reconnaître que des solutions existent localement et permettant à ses salariés d'y accéder concrètement.

3

Pour répondre aux besoins de vos salariés, votre entreprise fait-elle appel à des acteurs locaux ?

Oui Non

☐	☐
-----------------------	-----------------------

S'appuyer sur des acteurs locaux (prestataires, associations, ou sur les dispositifs publics existants pour répondre aux besoins identifiés. En orientant ses salariés vers des acteurs locaux (crèche, accompagnement, permanences de service), l'entreprise répond aux besoins des premiers et contribue au développement économique des seconds.

4

Face à des besoins partagés avec d'autres entreprises locales, votre entreprise a-t-elle mis en place une solution mutualisée (co-financement, service commun, ...) ?

Oui Non

☐	☐
-----------------------	-----------------------

Identifier les besoins communs avec d'autres entreprises et acteurs du territoire afin de faire émerger des réponses collectives. Quand un besoin dépasse ce qu'une entreprise peut porter seule, s'associer à d'autres acteurs économiques du territoire permet de construire des solutions plus solides, qu'il s'agisse par exemple de créer des places en crèche, de développer une offre de mobilité ou de financer un service partagé répondant aux besoins du territoire.

CHAMP D'ACTION 2

Réduire les freins à l'insertion
et l'inclusion sur le territoire

1

Votre entreprise connaît-elle les principaux enjeux de solidarité et d'inclusion du territoire (handicap, précarité, isolement, accès aux droits/services...) ?

Oui

Non

☐☐

Se renseigner sur les vulnérabilités propres au territoire. En prenant en compte ces enjeux, l'entreprise peut mieux cibler ses actions et répondre précisément aux fragilités du territoire.

2

Votre entreprise a-t-elle identifié des relais locaux (associations spécialisées, structures d'insertion, organismes d'accompagnement vers l'emploi, réseaux d'entreprises) pour orienter ses actions d'inclusion ?

Oui

Non

☐☐

Identifier des relais locaux pour inscrire son action dans l'existant. Les acteurs spécialisés connaissent déjà les dispositifs et les angles morts. S'appuyer sur eux, c'est garantir que l'action de l'entreprise répond à un besoin réel et s'articule avec les réponses déjà à l'œuvre sur le territoire.

3

Votre entreprise oriente-t-elle une partie de son activité vers des structures d'insertion/ESS du territoire (structures d'insertion, ESAT/EA, écoles de production) ?

Oui

Non

a. Via l'achat

☐☐

b. Via la production

☐☐

c. Via le recrutement ou la formation

☐☐

Faire de son activité économique un levier d'inclusion. En orientant une partie de ses achats, de sa production ou de ses recrutements vers des structures d'insertion ou de l'ESS, l'entreprise soutient des parcours d'inclusion tout en répondant à ses propres besoins.

4

Votre entreprise participe-t-elle à une démarche collective locale (réseau d'entreprises, club de mécènes, fondation territoriale, projet partenarial) visant à répondre à un besoin social identifié sur le territoire ?

Oui

Non

☐☐

S'engager dans une démarche collective locale pour répondre aux vulnérabilités du territoire. En se coordonnant avec d'autres acteurs, l'entreprise mutualise les moyens, sécurise les initiatives et contribue à des réponses partagées, évitant des actions isolées ou redondantes.

CHAMP D'ACTION 3

Soutenir la vie associative, culturelle et sportive locale au service de la cohésion sociale sur le territoire

1

Votre entreprise cherche-t-elle à identifier les manques sur le territoire en matière de vie associative, culturelle et sportive et les projets qui y répondent ?

Oui | Non
☐ | ☐

Partir des réalités du terrain plutôt que de ses seules affinités. En s'appuyant sur les acteurs qui connaissent le territoire (mairie, maison des associations, fédérations, des clubs d'entreprises, etc.) l'entreprise peut orienter son soutien vers des initiatives utiles au territoire, tout en tenant compte des aspirations de ses collaborateurs.

2

Votre entreprise encourage-t-elle l'engagement de ses salariés dans la vie locale et associative ?

Oui | Non

- a. En les informant sur l'offre existante ☐ | ☐
- b. En les mettant en relation avec des associations locales ☐ | ☐
- c. En leur dégageant du temps (congrés dédiés pour l'associatif, aménagement du temps de travail) ☐ | ☐

Encourager l'engagement des salariés dans la vie locale et associative. En favorisant cet engagement, l'entreprise permet à ses collaborateurs de devenir acteurs du territoire et, ensemble, ils contribuent à la vitalité associative, culturelle et sportive, dans la durée.

3

3. Votre entreprise soutient-elle des projets ou événements locaux (associations, culture, sport...) en partant des besoins identifiés sur le territoire ?

Oui | Non

- a. Par un soutien financier ☐ | ☐
- b. Par un soutien logistique ou en nature/ mécénat de compétences ☐ | ☐

Soutenir le tissu associatif et contribuer aux événements et projets existants sur le territoire. Cette contribution peut être financière, en nature ou en compétences. Lorsqu'elle s'inscrit dans la durée, elle devient un appui réel pour des structures souvent fragiles.

4

À partir de besoins identifiés, votre entreprise a-t-elle déjà été à l'initiative d'un projet ou d'un événement culturel ou sportif sur le territoire ?

Oui | Non
☐ | ☐

Enrichir l'offre culturelle et sportive, en fonction des manques sur le territoire. Au-delà de se greffer à des initiatives existantes, l'entreprise peut également être à l'initiative de projets : club sportif, événement musical, fête de quartier...

5

Votre entreprise se coordonne-t-elle en amont avec d'autres entreprises et acteurs publics du territoire pour organiser leur soutien à la vie locale ?

Oui | Non
☐ | ☐

Echanger avec les acteurs du territoire pour agir de concert. En se rapprochant des porteurs de projets, d'autres entreprises ou au sein de structures dédiées (comme des fondations, des réseaux de mécènes ou des clubs locaux d'entreprises), l'entreprise s'inscrit dans une dynamique collective et peut soutenir des projets d'intérêt territorial plus structurants.

Soutenir la culture locale, c'est investir dans ce qui fait vivre un territoire

Pour Jérémy Brousse, directeur général délégué du Groupe Brousse, entreprise familiale marseillaise spécialisée dans le négoce international de produits alimentaires, la responsabilité territoriale ne se limite pas aux enjeux économiques. Si l'entreprise contribue à la création de richesse et d'emplois, elle peut également participer à la vitalité culturelle, associative et sportive du territoire dans lequel elle est implantée. Cette conviction est profondément ancrée dans l'histoire de cette entreprise, dont plusieurs générations de dirigeants se sont engagées dans la vie économique et collective locale. Pour le Groupe Brousse, soutenir les initiatives qui renforcent l'attractivité, la cohésion sociale et la qualité de vie du territoire relève pleinement du rôle de l'entreprise.

Cette conviction se traduit notamment par l'engagement du Groupe Brousse aux côtés du festival Marsatac, événement culturel emblématique de Marseille et de sa scène musicale depuis plus de vingt ans. Pour Jérémy Brousse, l'intérêt de cette initiative réside autant dans le festival lui-même que dans les actions menées tout au long de l'année en faveur de la jeunesse, de la création artistique et de l'inclusion. Le partenariat ne se limite pas à un soutien financier : les collaborateurs participent au festival, l'entreprise s'y investit activement et Jérémy Brousse mobilise régulièrement ses réseaux pour faire connaître les projets portés par l'association et favoriser les mises en relation avec d'autres acteurs du territoire. Cette implication témoigne d'une conception de l'engagement territorial dans laquelle l'entreprise contribue non seulement par les moyens financiers qu'elle mobilise, mais également par les relations, les compétences et les dynamiques collectives qu'elle est en mesure d'activer.

« Soutenir Marsatac, c'est soutenir la musique vivante en tant qu'espace de dialogue et de rencontres avec la jeunesse marseillaise. C'est l'engagement dont nous sommes le plus fiers, parce qu'il dure et parce qu'il dit qui nous sommes. »

Cette même logique a conduit le Groupe Brousse à participer à MP2018, démarche collective ayant mobilisé de nombreuses entreprises du territoire autour d'une programmation culturelle à l'échelle métropolitaine. Pensée dans le prolongement de Marseille-Provence Capitale européenne de la culture 2013, cette initiative visait à faire de la culture un vecteur de mobilisation et de rayonnement territorial. L'entreprise soutient également la Marseillaise des Femmes, course solidaire organisée au profit de la lutte contre le cancer du sein, à travers une association fédérant plusieurs entreprises du territoire.

Par ces différentes initiatives, le Groupe Brousse défend une vision de la responsabilité territoriale qui reconnaît la contribution essentielle de la culture, du sport et de la vie associative au développement des territoires. Soutenir ces projets, c'est participer à la construction d'un territoire plus attractif, plus solidaire et plus vivant.



3 QUESTIONS À PASCAL TEBIBEL

VICE-PRÉSIDENT ORLÉANS MÉTROPOLE



Qu'est-ce que le terme de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) évoque pour vous ?

Je n'utilisais pas spontanément le terme de RTE. Mais ce qu'il recouvre m'est familier : c'est l'empreinte locale de l'entreprise, son impact économique et social sur son territoire. Au fond, c'est la même chose, mais il faut en effet conceptualiser pour sensibiliser. Parce que ce n'est pas encore un réflexe pour toutes les entreprises. Certains grands groupes ont une implantation locale sans vraiment être connectés au territoire. Ils viennent chercher un foncier, sans s'occuper du reste. Or les enjeux sont réels : si une collectivité ne comprend pas l'activité d'une entreprise, elle peut prendre des décisions qui affectent son activité, dans les documents d'urbanisme ou ailleurs. Inversement, une entreprise qui explique ce qu'elle fait, qui ouvre ses portes aux élus, aux jeunes et qui s'inscrit dans la dynamique locale, construit une relation de confiance qui bénéficie à tout le monde. J'encourage toutes les entreprises à faire ce travail d'approche. Et nous, du côté de la collectivité, nous avons le rôle d'animateur de l'écosystème : organiser les rencontres, faire se connaître des acteurs qui parfois s'ignorent alors qu'ils sont voisins dans le même parc d'activité.

« Les entreprises installées sont les meilleurs prescripteurs d'un territoire. »

Vous parlez de « solidarité territoriale ». Qu'attendez-vous concrètement des entreprises installées sur votre territoire ?

D'abord les bases : contribuer à la fiscalité locale, créer et maintenir de l'emploi. Mais au-delà, les entreprises peuvent faire bien davantage. Soutenir des initiatives d'intérêt général : on a une Fondation Orléans financée par des acteurs privés qui oriente des fonds vers des actions de formation ou d'aide aux devoirs. S'impliquer dans l'insertion sociale et l'apprentissage, ouvrir des stages, accueillir des alternants, former des personnes éloignées de l'emploi. Contribuer à la transition écologique du territoire également, parce que nos objectifs de réduction des émissions ne se feront pas sans elles. Par exemple, nous construisons un réseau de chaleur à partir d'un incinérateur pour alimenter les entreprises des parcs d'activité. Innover ensemble, en participant à des clusters, en expérimentant des solutions en consortium avec la collectivité et le monde académique. Et enfin, et c'est peut-être le plus simple et le plus sous-estimé, les entreprises peuvent jouer un rôle d'ambassadeur du territoire auprès de leurs clients, fournisseurs et partenaires nationaux et internationaux. Les entreprises installées sont les meilleurs prescripteurs

Ne pas attendre que les entreprises « s'intègrent » au territoire, mais co-construire avec elles

d'un territoire. Cette solidarité, c'est ce qui rend un territoire résilient face aux crises.

Y a-t-il des initiatives sur Orléans Métropole qui illustrent particulièrement bien, selon vous, ce que la RTE peut produire de concret ?

Oui, plusieurs. Je pense d'abord au BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières), qui concentre 80 % des données environnementales mondiales et une connaissance unique des sous-sols, terres rares, minerais, ressources géothermiques. Dans un contexte de souveraineté industrielle et de réduction des dépendances,

c'est un atout considérable pour notre territoire, et nous travaillons à ce que les entreprises locales s'en saisissent. Je pense aussi à notre Living Lab Green Tech,

le deuxième de France, qui est un espace de confiance où collectivités, entreprises et monde académique expérimentent ensemble des solutions avant de les déployer à grande échelle. C'est ça, la RTE dans sa dimension la plus vertueuse : ne pas attendre que les entreprises « s'intègrent » au territoire, mais co-construire avec elles les conditions d'un développement qui serve tout le monde. La géographie conditionne beaucoup de choses : il faudrait d'ailleurs lui redonner plus de place, y compris à l'école.



3 QUESTIONS À MYRIEM REMAL

DIVERSITY & ENGAGEMENT MANAGER - GROUPE KEOLIS



Keolis est engagé aux côtés de Pimms Médiation depuis plus de vingt-cinq ans. Comment est né ce partenariat et à quels besoins répond-il aujourd'hui dans les territoires ?

Notre partenariat avec Pimms Médiation est ancien puisqu'il remonte à la création du premier Pimms, à Lyon, en 1995. À l'époque, plusieurs entreprises de services essentiels, dont Keolis, EDF et La Poste, ont fait le constat qu'une partie des habitants rencontrait des difficultés pour accéder aux services du quotidien et qu'il était nécessaire de recréer de la proximité et du dialogue.

C'est de cette volonté commune qu'est né Pimms Médiation. Son principe est simple : s'appuyer sur des médiateurs présents localement pour accompagner les habitants dans leurs démarches et faciliter leur accès aux services essentiels. Trente ans plus tard, ces enjeux restent pleinement d'actualité, notamment face à la dématérialisation croissante des services et aux difficultés rencontrées par certains publics. Présent dans 33 départements, le réseau a accueilli plus de 470 000 usagers et accompagné plus de 1,3 million de demandes en 2024. Keolis continue de s'y engager activement et assure depuis 2025 la présidence du Réseau national Pimms Médiation.

« La mobilité partagée doit être accessible au plus grand nombre. »

Concrètement, comment cette coopération avec Pimms Médiation se traduit-elle sur les réseaux exploités par Keolis ?

Elle prend des formes très concrètes, adaptées aux besoins rencontrés localement. Les médiateurs peuvent par exemple accompagner les voyageurs dans l'achat d'un titre de transport adapté, l'utilisation des automates ou la prise en main des outils numériques. Cette présence humaine est particulièrement importante pour les personnes à mobilité réduite ou les publics confrontés à la fracture numérique. Mais la médiation ne se limite pas à l'accompagnement dans les démarches. Les médiateurs contribuent également à prévenir les incivilités, à rassurer les voyageurs ou encore à faciliter la gestion des flux lors de périodes de forte affluence ou d'événements. En 2022, plus de 700 000 actions de médiation ont ainsi été réalisées dans le cadre de notre partenariat.

Cette coopération bénéficie également à nos propres collaborateurs. Pimms Médiation a par exemple accompagné des salariés de Keolis dans leurs démarches administratives, notamment liées à la retraite. C'est toute la force du dispositif : partir des réalités du terrain pour apporter des réponses de proximité aux besoins des usagers comme des salariés

Qu'est-ce que cette coopération change dans la manière dont Keolis envisage son rôle sur les territoires, au-delà de sa mission de transporteur ?

Ce partenariat illustre une conviction forte chez Keolis : la mobilité partagée doit être accessible au plus grand nombre. Depuis plus de vingt-cinq ans, nous agissons avec Pimms Médiation pour rapprocher les usagers des services essentiels, en mettant l'accompagnement humain au cœur de nos actions. Pour nous, la mobilité ne se résume pas au fait de transporter des voyageurs d'un point à un autre. Elle constitue une condition concrète d'accès aux droits, à l'emploi, à la formation et, plus largement, à la vie sociale. La rendre accessible à tous, c'est donc contribuer directement à l'inclusion et à la cohésion des territoires.

Cette coopération montre aussi que nous ne pouvons pas agir seuls. Sa force repose sur la mobilisation conjointe d'entreprises de services essentiels, d'acteurs publics et d'associations, chacun apportant son expertise pour répondre aux besoins du territoire. C'est cette vision partagée qui permet de faire de la mobilité un véritable levier d'inclusion, d'accès aux droits et de cohésion sociale.

DOMAINE

CONTRIBUTION À LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE ET ÉNERGÉTIQUE SUR LE TERRITOIRE

Les enjeux environnementaux sont souvent appréhendés à travers des objectifs globaux : réduire les émissions, consommer moins d'énergie, limiter les déchets, préserver les ressources. Cette lecture est indispensable, mais elle peut aussi conduire à une approche déterritorialisée de la transition, qui mesure les impacts sans toujours regarder où ils se produisent, quelles ressources locales ils mobilisent, ni quels acteurs du territoire peuvent contribuer à y répondre.

Or la transition environnementale et énergétique se joue aussi dans les territoires. L'eau, l'énergie, le foncier, les matières disponibles ou les écosystèmes locaux ne sont pas de simples paramètres techniques : ce sont des ressources partagées et localisées, dont dépendent à la fois les entreprises, les habitants, les acteurs publics et les équilibres écologiques du territoire.

Dans ce domaine plus encore que dans d'autres, les passerelles entre RSE et RTE sont particulièrement visibles. La transition environnementale a largement été couverte par la RSE, et beaucoup d'entreprises agissent déjà dans ce cadre. La Responsabilité Territoriale des Entreprises ne vient pas disqualifier ces actions ni s'y substituer : elle invite à les reterritorialiser, en regardant où les impacts se produisent, quelles ressources locales ils mobilisent, quels acteurs ils concernent et quelles solutions peuvent être construites à l'échelle du territoire.

En adoptant une approche de Responsabilité Territoriale des Entreprises, l'enjeu est de dépasser une lecture comptable de l'impact environnemental, pour interroger la manière dont l'entreprise peut contribuer, avec d'autres, à une trajectoire locale de transition. En réinscrivant son action dans les réalités écologiques et productives du territoire, elle peut participer à préserver et renouveler les ressources communes, à faire émerger de nou-

velles coopérations, de nouvelles activités et de nouveaux savoir-faire.

Pour contribuer à la transition environnementale et énergétique du territoire, l'action de l'entreprise se déploie dans les domaines suivants :

- **Réduire les empreintes environnementale et carbone sur le territoire.** c'est-à-dire la réduction des rejets et nuisances de l'entreprise sur le territoire (pollution de l'air et de l'eau, déchets, ...) et la diminution de son empreinte carbone via une transition énergétique (sobriété, efficacité, évolution du mix énergétique, recours aux énergies décarbonées), en lien avec les acteurs locaux et en cohérence avec les trajectoires de transition.
- **Préserver la biodiversité et les ressources naturelles du territoire.** Cet enjeu concerne l'adaptation de son activité en tenant compte des ressources naturelles et de la biodiversité sur le territoire, avec les autres acteurs économiques et publics locaux.
- **S'impliquer dans les projets de transition environnementale et énergétique du territoire,** en s'appuyant sur les enjeux locaux, en participant aux réseaux et instances de concertation qui façonnent la gouvernance locale (commune, inter-communalité, région) et en mobilisant les salariés.

AUTODIAGNOSTIC



OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Quelques questions rapides
pour situer votre entreprise telle
qu'elle est aujourd'hui.

CHAMP D'ACTION 1

Réduire les empreintes environnementale et carbone sur le territoire

1

Votre entreprise dispose-t-elle d'un suivi de ses impacts environnementaux suivants sur son territoire ?

Oui Non

- a. L'impact des déchets générés
- b. L'impact de la mobilité de vos salariés
- c. L'impact de vos flux logistiques

☐	☐
☐	☐
☐	☐

Situer ses impacts environnementaux dans le territoire. Ce suivi permet de comprendre où ces impacts se produisent, quels usages ou acteurs du territoire ils concernent, et sur quels sujets une réponse territoriale pourrait être construite.

2

Votre entreprise a-t-elle mis en place des actions internes pour limiter ses impacts environnementaux ?

Oui Non

☐	☐
-----------------------	-----------------------

Réduire son impact environnemental local, par des actions internes. S'engager en interne constitue souvent un premier pas : mieux trier ou valoriser ses déchets, agir sur les mobilités des salariés, ou encore électrifier sa flotte de véhicules. Ces actions peuvent ouvrir une démarche de Responsabilité Territoriale des Entreprises lorsqu'elles sont pensées à partir des impacts territoriaux de l'entreprise et de ses effets sur les ressources, les flux ou les usages locaux.

3

Échangez-vous avec des acteurs de l'écosystème local (collectivités, entreprises voisines, associations, riverains/gestionnaires de zone) sur les impacts, nuisances et pistes d'amélioration ?

Oui Non

☐	☐
-----------------------	-----------------------

Partager les constats, les contraintes et les solutions avec les parties prenantes permet d'identifier des leviers réalistes, d'anticiper les irritants et de construire des actions adaptées au contexte local.

4

Pour réduire ses impacts, votre entreprise s'appuie-t-elle sur des solutions ou acteurs présents sur le territoire ?

Oui Non

☐	☐
-----------------------	-----------------------

Activer les solutions présentes sur le territoire pour réduire ses impacts. En s'appuyant sur des prestataires, dispositifs ou structures locales, l'entreprise contribue aussi, lorsque c'est pertinent, à faire vivre des filières locales de réemploi, de mobilité, d'énergie ou de valorisation.

5

Votre entreprise construit-elle, avec d'autres acteurs du territoire, des solutions communes pour réduire ses impacts environnementaux ?

Oui Non

☐	☐
-----------------------	-----------------------

Transformer ses impacts environnementaux en sujets de coopération territoriale. Mobilité des salariés, gestion des déchets, réemploi de matériaux ou organisation des flux logistiques : ces enjeux gagnent souvent à être traités avec d'autres entreprises, les collectivités ou les acteurs spécialisés du territoire. Ces solutions collectives sont mieux adaptées au contexte local, et peuvent produire des bénéfices partagés pour l'entreprise comme pour le territoire.

CHAMP D'ACTION 2

Préserver la biodiversité et les ressources naturelles du territoire

1

Votre activité dépend-elle de certaines ressources naturelles ou physiques du territoire (eau, matières premières, biodiversité) ?

Oui

Non

☐☐

Estimer la dépendance de l'entreprise aux ressources territoriales. Cette connaissance est le préalable à toute démarche d'adaptation de l'activité aux ressources et flux du territoire.

2

Sur votre site, avez-vous agi pour limiter l'impact de votre implantation sur les sols et la biodiversité ?

Oui

Non

- a. Identifié les principales sources d'impact (imperméabilisation, éclairage nocturne, gestion des espaces extérieurs, consommation d'eau) ☐ Oui ☐ Non
- b. Mis en place des actions pour réduire cet impact (désimperméabilisation, végétalisation, réduction de l'éclairage nocturne, mutualisation d'espaces) ☐ Oui ☐ Non
- c. Privilégié la réhabilitation de bâtiments existants ou la mutualisation d'espaces plutôt que la construction neuve ☐ Oui ☐ Non

Identifier et réduire l'empreinte du site sur le territoire. En repérant les principales sources d'impact (sols, biodiversité, nuisances) puis en agissant sur l'aménagement des espaces et les usages, l'entreprise limite la pression de son activité sur les ressources et l'environnement local.

3

Votre entreprise a-t-elle optimisé ses procédés de production pour réduire sa consommation de ressources (matières, eau, énergie) ?

Oui

Non

☐☐

Réduire l'empreinte environnementale dès la conception et la production. En optimisant les procédés (sobriété matière, efficacité énergétique, réduction des rebuts) et en intégrant des principes d'éco-conception, l'entreprise limite sa pression sur les ressources du territoire.

4

Votre entreprise s'organise-t-elle avec d'autres entreprises qui mobilisent les mêmes ressources naturelles (matières premières, eau, ...) afin d'en coordonner l'usage, l'approvisionnement ou le renouvellement sur le territoire ?

Oui

Non

☐☐

Se coordonner avec d'autres entreprises pour partager et préserver une ressource commune. Cette démarche horizontale, entre acteurs économiques du même territoire, permet d'organiser collectivement l'approvisionnement, de réguler les prélèvements et d'éviter la surexploitation d'une ressource locale partagée.

5

Votre entreprise s'inscrit-elle dans des démarches territoriales collectives autour de la gestion des ressources naturelles ?

Oui

Non

- a. Au travers d'un dialogue avec les collectivités ou gestionnaires de ressources pour coordonner les usages sur le territoire ☐ Oui ☐ Non
- b. Par la participation à des programmes ou démarches territoriales (ex. Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux, un programme régional biodiversité) ☐ Oui ☐ Non

S'inscrire dans la gouvernance territoriale des ressources naturelles. En dialoguant avec les collectivités et gestionnaires publics, et en participant à des programmes institutionnels de préservation, l'entreprise aligne son activité avec les orientations et priorités définies par les acteurs publics du territoire.

CHAMP D'ACTION 3

S'impliquer dans les projets de transition environnementale et énergétique du territoire

1

Votre entreprise organise-t-elle, avec des associations locales, des actions de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à la transition écologique en direction des collaborateurs, clients ou riverains

Oui

Non

☐☐

Faire évoluer les pratiques des salariés, clients ou riverains en fonction des enjeux du territoire. L'entreprise joue un rôle de relais entre les orientations territoriales et les usages quotidiens, en sensibilisant aux spécificités locales (mobilité, ressources, biodiversité), en organisant des opérations locales notamment.

2

Votre entreprise consulte-t-elle les principaux documents de planification environnementale et énergétique de son territoire (PCAET, documents de mobilité, stratégies foncières, ...) ?

Oui

Non

☐☐

Se tenir informé de la stratégie mise en place par les acteurs publics. Si certains éléments relèvent d'une obligation légale, il existe également un intérêt à comprendre la politique portée par les collectivités, afin de faire converger la stratégie de l'entreprise et la vision portée par les acteurs publics dans ce cadre territorial.

3

Votre entreprise fait-elle partie d'un réseau d'entreprises du territoire, pour échanger sur les questions de transition environnementale et énergétique ?

Oui

Non

☐☐

Intégrer un réseau pour porter la voix des entreprises du territoire concernant la transition environnementale. Pour une entreprise, notamment de petite taille, l'action collective facilite le dialogue avec les collectivités et permet d'identifier et de s'adresser d'une voix aux interlocuteurs publics.

4

Votre entreprise participe-t-elle à des instances de gouvernance territoriales liées à la transition environnementale ?

Oui

Non

☐☐

Co-construire la stratégie de transition environnementale avec les parties prenantes locales. L'entreprise peut s'impliquer dans des instances de gouvernance ou de concertation. En s'inscrivant dans la durée, cette implication peut faire évoluer le rôle de l'entreprise vers une contribution active aux trajectoires collectives de transition.

Montpellier Méditerranée Métropole : donner aux entreprises les moyens de s'inscrire dans la transition

À Montpellier, la Métropole envisage la transition écologique comme une stratégie de long terme qui doit se construire avec les acteurs économiques du territoire. Dans une métropole méditerranéenne exposée aux effets du changement climatique, l'enjeu est aussi de permettre aux entreprises de comprendre la trajectoire du territoire, de contribuer à sa construction et de s'y inscrire. Comme le résume Grégoire Delforge, Vice-Président de Montpellier Métropole : « Il faut arrêter d'opposer transition écologique et économie. Si l'on veut que les entreprises investissent, s'installent et se projettent, il faut leur donner de la lisibilité et construire la stratégie avec elles. »

Cette logique se traduit notamment par le développement de la filière locale des énergies renouvelables. Face à une demande exprimée par l'écosystème, la Métropole et les acteurs de la filière ont engagé un travail commun pour structurer cette activité : premières rencontres EnR en 2024, recueil des besoins des entreprises, définition d'une ambition partagée, puis mise en place d'un projet partenarial plus large, associant groupes de travail, offre de services et incubateur. L'enjeu est de faire du dialogue entre la Métropole, les entreprises et les acteurs de l'écosystème le point de départ d'une trajectoire partagée de transition énergétique.

À travers ces dispositifs, la Métropole crée des espaces de travail, de projection et de coopération qui permettent aux entreprises de prendre part à la transition du territoire. Cette démarche montre que la transition énergétique se construit progressivement, à travers des outils partagés, des besoins exprimés et des coopérations concrètes entre acteurs publics et privés.



3 QUESTIONS À CARINE DE BOISSEZON

DIRECTRICE DE LA DIRECTION IMPACT DU GROUPE EDF



Comment EDF s'empare-t-elle de la notion de Responsabilité Territoriale des Entreprises ?

Chez EDF, la Responsabilité Territoriale d'Entreprise n'est pas une nouvelle démarche qui viendrait s'ajouter à nos pratiques. Elle s'inscrit dans notre Raison d'Être « Construire un avenir énergétique neutre en CO₂ conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants ». La Responsabilité Territoriale d'Entreprise se traduit via notre engagement en faveur de la vitalité des territoires. Cette responsabilité implique un changement de regard : il ne s'agit plus seulement de penser l'entreprise sur un territoire mais de prendre en compte le territoire pour concevoir nos projets et orienter nos décisions.

Cette approche s'appuie sur une culture du dialogue ancrée dans l'histoire d'EDF. Pour preuve, nous nous sommes engagés à mettre en œuvre une démarche de dialogue et de concertation pour chaque nouveau projet d'envergure ayant un impact significatif sur les territoires ou l'environnement. Nous ne réussissons pas notre projet d'entreprise de bâtir le système électrique de demain en restant dans une logique de « faire moins mal ». Il s'agit avant tout de construire, avec les acteurs locaux, des projets qui soient bien accueillis car ils auront des impacts positifs et des bénéfices partagés entre le territoire et l'entreprise.

Comment ce dialogue avec le territoire s'organise-t-il, en amont des projets ?

Nous faisons le choix d'engager le dialogue avec les différentes parties prenantes et de comprendre les attentes des acteurs locaux, des habitants et du territoire le plus en amont possible des projets. À Montézic, en Aveyron, EDF prépare la construction d'une nouvelle centrale hydroélectrique (Montézic 2) afin d'augmenter, dès 2035, la puissance et la capacité de stockage de son parc de stations de transfert d'énergie par pompage. Un dialogue territorial « Parlons Montézic 2

**En France,
un emploi direct
EDF SA soutient
aujourd'hui 4,5
autres emplois
sur le territoire
français**

» a débuté en octobre 2023, réunissant environ 150 personnes. Ces échanges ont fait émerger 8 projets autour du logement, des services de proximité, du tourisme et de la valorisation des matériaux d'extraction. Une gouvernance a été instaurée via un comité de pilotage, coprésidé par la Préfecture et la Communauté de Communes locale, avec notamment EDF afin d'assurer le suivi et l'avancement des travaux.

Pour la construction des réacteurs nucléaires EPR2 à Penly, l'Etat a mis en place dès 2023 une démarche « Grand Chantier » afin d'anticiper les besoins liés à l'arrivée de plusieurs milliers de salariés. EDF a traduit cet enjeu dans un « projet de territoire » construit

avec les collectivités. Au-delà du financement d'équipements nécessaires aux besoins du chantier, notre ambition est aussi d'apporter des réponses concrètes aux besoins exprimés par les territoires eux-mêmes. Cette approche a, par exemple, abouti à la construction d'un Centre de Santé porté par la Communauté d'Agglomération de Dieppe. Ce projet laissera un héritage durable au bénéfice des habitants de Dieppe et de ses environs.

Hormis pour les grands projets, comment cet engagement se traduit-il, sur le plan économique et social ?

Les retombées économiques sont concrètes. En France, un emploi direct EDF soutient aujourd'hui 4,5 autres emplois sur le territoire français. 96 % des achats d'EDF SA sont commandés sur le territoire national. Nous avons aussi contribué à la création de l'école de soudure HEFAÏS, dans le Cotentin, qui forme chaque année environ 200 soudeurs pour les filières nucléaire et navale. De plus, 230 conseillers Solidarité accompagnent, dans toute la France, les ménages en difficulté aux côtés des acteurs sociaux des territoires.

Notre engagement se traduit également par l'appui aux structures associatives grâce à des dispositifs complémentaires : la Fondation du groupe EDF apporte un soutien financier à des associations d'insertion par l'éducation ou par la formation ; le Fonds Agir Pour l'Emploi (FAPE) accompagne des structures d'insertion par l'emploi ; l'association EDF GénérAction, créée en mars 2026, mobilise nos salariés bénévoles pour des associations partenaires.

Nous sommes convaincus que la transition énergétique ne réussira que si elle est « habitée » par et dans les territoires, car elle est source de prospérité. C'est pourquoi nous nous engageons aux côtés des collectivités et des acteurs locaux pour mettre en œuvre une transition juste, conciliant ambition climatique, préservation des ressources – notamment de l'eau, un enjeu commun –, et création de valeur durable.

Conclusion

Passer de l'intuition à l'action : telle est l'ambition de ce guide, et c'est aussi son point de départ. Elle s'inscrit dans une démarche qui se construit progressivement, au contact des réalités propres à chaque territoire et à chaque entreprise. C'est précisément ce qui fait sa richesse, mais aussi sa complexité : il n'existe pas une manière unique de faire de la Responsabilité Territoriale des Entreprises.

C'est dans cet esprit qu'a été conçu ce guide. Son ambition n'était pas d'élaborer un référentiel normatif supplémentaire, ni de proposer une méthode applicable en toutes circonstances. Elle consistait davantage à mettre en lumière des repères communs, à partager des retours d'expérience et à proposer des outils simples permettant aux entreprises de structurer leur réflexion et d'engager une démarche adaptée à leur contexte.

Le guide s'adresse ainsi à toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur niveau de maturité. Cette volonté de le rendre le plus accessible possible implique nécessairement des arbitrages. Certaines entreprises y trouveront une première grille de lecture,

d'autres souhaiteront approfondir certains sujets ou adapter les outils proposés à leurs propres enjeux. Ce guide pose une première brique. À chacun de s'en emparer, de l'enrichir et de l'adapter à sa propre réalité.

Cette dynamique dépasse ainsi largement le cadre de l'entreprise. Si la RTE repose sur l'engagement des dirigeants, elle ne prend pleinement son sens que lorsqu'elle devient un projet partagé entre les différents acteurs d'un territoire. Elle invite précisément à créer les conditions de cette coopération, en faisant émerger des espaces de dialogue, des projets communs et des intérêts convergents.

C'est pourquoi ce guide repose sur une conviction qui traverse l'ensemble de cette publication : la responsabilité territoriale ne peut se construire que dans la coopération. Elle constitue ainsi le point de départ d'une démarche appelée à se poursuivre. Car la Responsabilité Territoriale des Entreprises ne se décrète pas. Elle se construit collectivement, en territoire, au plus près des réalités locales, par celles et ceux qui choisissent de faire du développement de leur territoire un projet partagé.

**Jean-Christophe Tortora**

Président de La Tribune, Directeur général délégué de CMA Média

LA FRANCE AVANCE PAR SES TERRITOIRES

Dans nos villes, nos régions et nos bassins d'emploi, des femmes et des hommes font avancer la France. Ils entreprennent, créent des emplois, transmettent des savoir-faire et apportent des réponses concrètes aux défis industriels, écologiques et sociaux.

Raconter cette France qui agit est au cœur de la vocation de La Tribune Dimanche. Donner la parole à ses acteurs, éclairer leurs choix et partager leurs expériences, c'est rendre compte d'un pays qui construit son avenir.

Cette ambition porte la raison d'être de CMA Média : « Relier les mondes ». Relier les entreprises et les citoyens, les territoires et les centres de décision. Conjuguer la puissance de nos médias nationaux et la proximité de nos rédactions locales pour faire entendre toute la diversité du pays.

Notre responsabilité de groupe média est claire : proposer une information fiable, indépendante et pluraliste, rendre l'économie accessible et éclairer le débat public. Être sur le terrain, questionner les engagements et en mesurer les résultats contribue à la confiance et à la vitalité démocratique.

C'est le sens de notre soutien aux premiers Trophées de la Responsabilité Territoriale des Entreprises, organisés par l'Institut Enterritoires dans la continuité du présent guide, pour valoriser des entreprises qui participent à faire grandir leur territoire. Ils distinguent en effet des entreprises engagées pour l'économie, l'environnement, la solidarité et la coopération. En donnant de l'écho à leurs réalisations, nous voulons faire circuler les idées et inspirer de nouvelles initiatives.

Bibliographie

ADEME. (2026). *Les coopérations économiques territoriales de transition : savoir pour agir, COOP' ECO – Vers un nouveau champ de recherche, Expertise.*

Duverger, T., Filippi, M. et Germain, T. (2025). *Responsabilité territoriale : pour une entreprise proche, verte, performante et solidaire.* Fondation Jean-Jaurès.

<https://www.jean-jaures.org/publication/responsabilite-territoriale-pour-une-entreprise-proche-verte-performante-et-solidaire/>

Filippi, M. (dir.) (2022). *La responsabilité territoriale des entreprises.* Lormont, Le Bord de l'eau, 220 p.

Filippi, M. (2024). *La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche.*

Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 1, Février, 5-23. <https://doi.org/10.3917/reru.241.0005>

Granier, C. (2023). *Refaire de l'industrie un projet de territoire.* Note de recherche n° 44, La Fabrique de l'industrie, avril.

Impact Tank. (2024). *Mesurer l'impact social & l'ancrage territorial des entreprises.* Rapport.

Institut Enterritoires (2026). *Logement et mobilité : 30 propositions pour le développement azuréen.* Janvier.

International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.* Genève, ISO.

Observatoire B2V des Mémoires (2025). *Mémoire et Territoire.* Livre blanc.

Plateforme RSE. (2018). *Vers une responsabilité territoriale des entreprises,* Juillet.

<https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/vers-une-responsabilite-territoriale-entreprises-avis-de-plateforme-rse>

Plateforme RSE, (2026). *Entreprises et territoires : les entreprises et leurs relations avec leurs parties prenantes sur le territoire, vers une responsabilité territoriale des entreprises ?,* Septembre.

<https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/rse-entreprises-et-territoires-les-entreprises-et-leurs-relations-avec-leurs-parties>

Stan (2023). *La Responsabilité Territoriale de l'Entreprise.* Livre blanc, novembre.

Remerciements

L'Institut Enterritoires tient à remercier l'ensemble de ses partenaires ayant permis la publication de ce rapport, ainsi que les membres du groupe de travail qui, au fil des quatre séances de travail, ont largement contribué à nourrir la réflexion, confronter les points de vue et co-construire les orientations de ce guide. Nous remercions toutes les personnes auditionnées ou consultées, dont les retours d'expérience et les analyses ont enrichi cette publication. Enfin, nous adressons nos remerciements à toutes les personnes impliquées dans la démarche, sans lesquelles cette dynamique collective n'aurait pu émerger.

L'Institut Enterritoires souhaite également souligner l'apport de Maryline Filippi, professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée à l'INRAE, AgroParisTech et Paris Saclay, pour son appui tout au long de l'étude et son rôle lors des réunions du groupe de travail.

Enfin, nous remercions Etienne Villiers et Enora Lanoë-Danel, chargés d'études à l'Institut Enterritoires pour leur implication et leur contribution à la réalisation de ce travail.

Une étude dirigée par **Sonia Bellit**, directrice des études de l'Institut Enterritoires.

L'institut Enterritoires remercie vivement les personnalités qui se sont investies au sein du groupe de travail :

Maryline Filippi, Professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée INRAE – UMR SAD-APT, AgroParisTech, Université Paris-Saclay
Romain Ascione, directeur du développement France, Veolia
Jorge Bras, délégué à l'action territoriale, Groupe La Poste
Jérémy Brousse, directeur Général Délégué, Groupe Brousse
Nathalie Calise, secrétaire générale, Erilia
Valérie Cathely, déléguée aux relations territoriales de Paris, Groupe La Poste
Fanny Demulier, directrice raison d'être et parties prenantes, Veolia
Myassa Djebara, responsable engagement territorial et sociétal, Airbnb
Manuela Munera, stakeholder Relations and Purpose Project Manager, Veolia
Pierre Mescheriakoff, directeur, KPMG France
Myriem Remal, Diversity & Engagement Manager, Keolis
Pascal Tebibel, Vice-Président Orléans Métropole et directeur des Relations Institutionnelles de LOXAM
Maïna Treguier, directrice de la Stratégie et du Développement du marché ETI, KPMG France
Florence Touzé-Rieu, Professeure, Titulaire de la chaire Impact positif – Audencia
Justine Watremez, chargée de mission Ruralité, Préfecture de Saône-et-Loire

Les personnes rencontrées ou auditionnées dans le cadre de l'élaboration de ce travail :

Emilie Aubry, déléguée générale, Club ETI BZH
Victoria Bazaruto Botero, responsable recherche et suivi des évaluations, Observatoires des TZCLD
Gilles Bon-Maury, ancien secrétaire à la Plateforme RSE, France Stratégie
Timothée Duverger, directeur de la chaire TerrESS, Sciences Po Bordeaux
Karine Gingreau, responsable du service économie et transition, Nantes Métropole
Marine Guiard, directrice de l'impact, Caisse d'Epargne Bretagne/ Pays de la Loire
Pierre Ippolito, Président du Groupe Ippolito
Xabier Itçaina, chercheur, Centre Emile Durkheim
Alice Nagode, chargée de mission alimentaire, Pôle Agro 42
Corinne Orsoni, directrice du Développement Économique, Euroméditerranée
Romain Pelerin, responsable ESS, CCI Saint-Etienne
Guillaume Pellegrin, président fondateur, Tivoli Capital & Newton Offices
Marina Pezeril, chargée de mission nationale ESS, MGEN
Sandrine Quinio, directrice régionale déléguée, UIMM Pays de la Loire
Nadia Saadi, adjointe au maire chargée de l'accompagnement des mutations économiques, Mairie de Bordeaux
Olivier Toma, associé fondateur, Primum non nocere

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.

L'Institut Enterritoires s'est doté d'une gouvernance composée d'un conseil d'orientation et d'un comité scientifique.

Les entreprises partenaires, membres du conseil d'orientation

La Poste - Yannick Imbert, président du Conseil d'orientation de l'Institut Enterritoires

KPMG - Georges Maregiano

Groupe Brousse - Jérémy Brousse

Tivoli Capital - Guillaume Pellegrin

Sartorius - Olivier Guitard

Veolia - Romain Ascione

Keolis - Clément Michel

Stan - Nicolas Barthe

Erilia - Frédéric Lavergne

Airbnb - Clément Eulry

Artelia - François Rambour

EDF - Guillaume Flachet

Les personnalités, membres du comité scientifique

Patrice Bourdelais, directeur d'études émérite à l'EHESS, historien et démographe

Vincent Charlet, Délégué général de La Fabrique de l'industrie

Yves Charpak, Épidémiologiste et Président de la Fondation Charpak, l'Esprit des Sciences

Carole Chrétien, Directrice générale de l'Ecole Polytechnique Executive Education, présidente du Conseil scientifique de l'Institut Enterritoires

Yves Crozet, Professeur émérite à Sciences Po Lyon, économiste

Maryline Filippi, Professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée INRAE - UMR SAD-APT, AgroParisTech, Université Paris-Saclay

Jean-Gabriel Ganascia, Professeur à Sorbonne Université, informaticien et philosophe

Marc Giget, Président du Club de Paris des Directeurs de l'innovation et membre de l'Académie des Technologies

Sonia Lavadinho, Directrice-fondatrice de Bfluid, géographe et sociologie urbaine

Bertrand Lemoine, Directeur de recherche honoraire au CNRS, architecte et historien

Nicolas Portier, Professeur affilié à l'Ecole urbaine de Sciences Po, spécialiste de l'aménagement du territoire

Abdelilah Slaoui, Directeur adjoint scientifique à CNRS Ingénierie et responsable de la cellule Énergie du CNRS

Entreprises et territoires sont aujourd'hui plus que jamais interdépendants. Loin d'être un simple lieu d'implantation, le territoire constitue un écosystème dont l'entreprise dépend autant qu'elle contribue à le façonner. La Responsabilité Territoriale des Entreprises invite à tirer pleinement les conséquences de cette interdépendance, en plaçant les besoins du territoire et la coopération entre ses acteurs au cœur de la démarche.

Mais comment passer d'un intérêt pour la Responsabilité Territoriale des Entreprises à l'action concrète ? C'est à cette question centrale que ce guide entend répondre. Issu d'un travail collectif associant entreprises, collectivités, chercheurs, institutions et acteurs de terrain, il propose des repères pour comprendre la Responsabilité Territoriale des Entreprises, situer ses pratiques, découvrir des initiatives inspirantes et identifier des leviers concrets pour agir.

Ce travail a permis d'identifier et de structurer quatre dimensions clés de la Responsabilité Territoriale des Entreprises : dialogue et coopération, engagement économique local, solidarités territoriales et transition environnementale et énergétique. Autour de ces quatre dimensions, l'ambition de cette publication est de donner à chaque entreprise des clés concrètes pour structurer et faire progresser sa propre démarche territoriale.

Un guide conçu pour toutes les entreprises qui souhaitent faire de leur territoire un espace de coopération et d'action collective.