



UTOPIES ©

RESTITUTION 2017

De l'ancrage au développement local :

**VERS L'ENTREPRISE
POLLINISATRICE**



SOMMAIRE

// PRÉAMBULE	03
// ENTREPRISES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL "ENTREPRISE POLLINISATRICE"	04
// AVIS D'EXPERT SUR L'INITIATIVE	05
// POURQUOI ET COMMENT DEVENIR UNE ENTREPRISE POLLINISATRICE ?	06
// INTRODUCTION	10
// 1. LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TERRITORIAL, UN ENJEU STRUCTURANT POUR CONSTRUIRE UNE NOUVELLE PROSPÉRITÉ DURABLE ET PARTAGÉE	12
Les territoires en première ligne face aux enjeux contemporains	12
Les territoires, lieux des transitions	14
Un contexte qui questionne la contribution des grandes entreprises au développement des territoires	17
// 2. UNE NOUVELLE AMBITION EN MATIÈRE D'ANCRAGE LOCAL : VERS L'ENTREPRISE POLLINISATRICE	18
De la RSE 1.0 à la RSE 2.0	18
La RSE au service du développement économique des territoires	19
L'entreprise pollinisatrice : le soutien à l'entrepreneuriat local au cœur du business model	19
// 3. POURQUOI DEVENIR UNE ENTREPRISE POLLINISATRICE ?	22
Pour donner un socle territorial au business de l'entreprise	22
Pour développer une organisation plus agile, créative, entrepreneurante	26
Pour renforcer l'impact de la stratégie de développement durable	27
// 4. QUELS LEVIERS POUR DEVENIR UNE ENTREPRISE POLLINISATRICE ?	30
Levier PEOPLE (Accompagnement)	31
Levier PLANNING (Projet)	33
Levier PURSE (Financement)	35
Levier PARTNER (Coopération)	37
Levier PURCHASING (Achat)	39
// 5. COMMENT PASSER À L'ACTION ?	41
1. Donner un sens à la démarche d'entreprise pollinisatrice	41
2. Réaliser un diagnostic du territoire pour définir des thématiques et des objectifs prioritaires	44
3. Créer une culture de l'ancrage local au sein des équipes	45
4. Mailler avec les initiatives locales existantes	46
5. Coupler innovation & retour d'expérience élargi	48
6. Mettre en place une organisation ou une entité dédiée	49
// INTERVENANTS LORS DES ATELIERS	51

// PRÉAMBULE

Les grandes entreprises occupent souvent une place importante dans leurs territoires d'implantation, par leur capacité exportatrice (positionnement sur des marchés extérieurs), par les emplois et la fiscalité qu'elles génèrent localement, mais aussi par les relations (achats, coopérations, innovations, etc.) qu'elles nouent avec les entreprises composant le tissu économique local, ou encore à travers leurs actions conduites dans le cadre de leur démarche de développement durable/RSE. Alors que le débat public se focalise souvent sur les fermetures d'usines, délocalisations et autres restructurations, les retombées locales de l'activité des grandes entreprises, qui se chiffrent souvent en millions d'euros et milliers d'emplois, gagneraient à être davantage valorisées auprès des parties prenantes.

Pour autant, plusieurs évolutions de contexte montrent que faire la lumière sur les impacts socioéconomiques locaux des grandes entreprises ne peut constituer une fin en soi. La question de leur ancrage local reste posée, à plus d'un titre. Des citoyens qui remettent en cause la financiarisation des stratégies des firmes et ses implications en matière de management, d'emploi, de relations avec les fournisseurs ou encore d'optimisation fiscale, et attendent de leur part une transparence, une responsabilisation et un engagement accrus. Des consommateurs qui affichent leur volonté de consommer plus local et plus durable. Des collectivités territoriales de plus en plus impliquées en matière de politique de développement économique. Des vulnérabilités écologiques qui incitent à rapprocher production, consommation et ressources locales... Les attentes des acteurs locaux à l'égard des grandes entreprises, loin de faiblir, deviennent plus prégnantes : par leur envergure, leurs compétences et leurs réseaux, les grandes entreprises sont appelées à jouer un rôle étendu en matière de développement économique local.

Ces attentes réaffirmées en matière d'implication locale résonnent avec certains enjeux de compétitivité des grandes entreprises. La différenciation de leurs offres passe en effet de plus en plus par la qualité, la personnalisation, la durabilité et la proximité des consommateurs. Autant d'enjeux qui impliquent un effort d'innovation accru de la part des entreprises. Or on constate que celui-ci ne s'accommode pas toujours d'une organisation de la production fortement externalisée et éclatée aux quatre coins de la planète. Le développement de relations à la fois plus proches et plus fortes entre donneurs d'ordre et fournisseurs/sous-traitants, au sein d'écosystèmes productifs étoffés et agiles, constitue de plus en plus un facteur de compétitivité clé des entreprises internationalisées. Plus largement, bon nombre d'entreprises font le constat qu'intervenir dans un territoire plus vivant au plan économique est un gage de légitimité et de performance globale.

Pour toutes ces raisons, **plusieurs grandes entreprises françaises ont souhaité mettre en commun leurs réflexions et conduire un travail exploratoire sur les nouveaux leviers d'ancrage local** qui s'offrent à elles et sur la manière dont elles peuvent s'en saisir. Impulsée, animée et soutenue par le cabinet Utopies, cette démarche a donné lieu à un cycle d'ateliers au cours de l'année 2017. Ces échanges ont permis d'aborder plusieurs questions clés :

Le présent document rend compte des principaux enseignements de ce travail collectif. Il vise à nourrir et guider les démarches internes des entreprises participantes, favoriser la poursuite de la dynamique collective et son élargissement à de nouvelles entreprises et parties prenantes.



// ENTREPRISES MEMBRES DE L'INITIATIVE «ENTREPRISE POLLINISATRICE»



Eléonore DEVAUD, Directrice RSE



Béatrice JAVARY,
Directrice de la Responsabilité et Innovation Sociale
Céline METZGER, Direction RSE



Claire BOILLEY-FORESTIER,
Responsable Développement Durable
Ludovic CHRISTOPHE, Responsable Achats
Laetitia FLOURENT,
Chargée de projets Innovation et Développement Durable



Olivier HAERTIG, Directeur Délégué
Perrine LANTOINE REJAS,
Chef de projets Microfinance et RSE



Antonin BIBAL, Direction de la stratégie
Sylvain BAUDET,
Chargé de mission développement économique
Sabine PARNIGI-DELEFOSSE, Responsable Innovation



Jean COPREAUX,
Adjoint au Directeur Développement,
Pôle Energies Renouvelables
Dominique GANIAGE,
Déléguée développement durable et politique sociétale
Marie-Line VAIANI,
Directrice de Projet, Pôle Energies Renouvelables



Jean-Louis CARLIER, Département Concertation Environnement
Nathalie DEVULDER, Direction Développement Durable
Bernard LARRIPA, Délégation Normandie-Paris

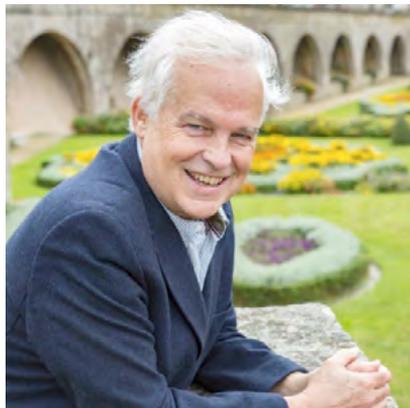


Franck CADORET, Directeur régional Perche Pays de Loire
Véronique LAMOUR, Direction RSE
Serge LAMOUROUX, Services des achat logistiques
Estelle REUNGOAT, Direction RSE



Sarah TESEI, Responsable Innovation sociale

// AVIS D'EXPERT SUR L'INITIATIVE

**Raphaël Souchier**

Raphaël Souchier est auteur et conférencier, consultant en économies locales durables et en intelligence collective. Il a notamment travaillé auprès de l'Union Européenne, de l'UNESCO, de l'UNHCR et du Conseil de l'Europe. Il a écrit et participé à plusieurs ouvrages, dont MADE IN LOCAL. Emploi croissance durabilité : et si la solution était locale ?, Le patrimoine mondial ou encore Entreprises Vivantes (Ensemble, elles peuvent changer le monde).

« Dans un contexte d'évolution rapide de la situation économique, sociale et environnementale des territoires, souvent liée – pas toujours de façon favorable – aux stratégies des grandes entreprises, ce travail collectif permet de mieux cerner l'évolution de la prise en compte, par un groupe d'entreprises pionnières, de leur « ancrage » local. Peut-être sera-t-il également l'occasion, pour un nombre accru d'entre elles, de saisir l'intérêt de contribuer à la transition de notre société vers de nouveaux équilibres, alliant prospérité et durabilité de leur entreprise et des territoires. Il est également l'occasion d'approfondir la réflexion sur les interactions entre entreprises et économies locales et notamment de relayer en France les travaux de Michael Shuman sur les « entreprises pollinisatrices ».

Plusieurs points forts ressortent de ce travail :

- De grandes entreprises françaises, ayant pris conscience que leur intérêt passe par le renforcement de la vitalité des territoires où elles interviennent, souhaitent s'engager dans le sens d'une RSE 2.0 intégrant cette dimension locale.
- Nombre de leviers correspondant aux « 5 Ps » existent déjà, parfois depuis longtemps ; l'intérêt de l'approche « entreprise pollinisatrice » est de les mettre en perspective de façon nouvelle tout en incitant les acteurs locaux à innover dans leurs manières de coopérer.

Cependant, toute stratégie de « localisation » de l'activité d'une grande entreprise n'est pas nécessairement féconde pour un territoire et ses entreprises. C'est le cas notamment quand se renforce la capacité de certaines à capter les marchés locaux au détriment d'entreprises locales, à réduire ces dernières au rôle de sous-traitants privés de marge de manœuvre pour défendre leur part de valeur ajoutée, à limiter leur capacité à innover et se développer de façon autonome et créative. Localisation ne doit pas rimer avec Uberisation des TPE et PME. Il est donc essentiel de prévoir, dès l'abord, de s'accorder sur les objectifs à atteindre et de construire les outils permettant de mesurer l'impact réel des actions.

Pour aller plus loin dans ce travail de réflexion, il faudra notamment :

- Préciser la finalité : Ce travail souligne en creux le danger potentiel que représenterait la réduction du « localisme économique » à une emprise accrue des grandes entreprises sur la vie économique des territoires, au détriment des entreprises locales indépendantes.
- Co-construire avec les entreprises indépendantes locales : Il faudrait, dès la prochaine étape, y associer des représentants d'entreprises locales indépendantes.
- Se mettre au service du territoire : L'idéal étant que les grandes entreprises intéressées, pas toujours elles-mêmes locales, mettent leurs moyens et compétences au service de dynamiques et de coordinations locales pilotées par les acteurs locaux (entreprises locales, pollinisateurs, collectivités).
- Mesurer : Une étude pourrait utilement être menée, en lien avec leurs auteurs/promoteurs, sur la stratégie et l'impact des divers outils de labellisation territoriale actuels (Fabriqué en Bretagne, Made in Jura, etc) créés pour renforcer la localisation de l'économie ; ceci afin de clarifier ensemble les enjeux, optimiser les outils et renforcer la lisibilité de cette famille d'initiatives. »

// POURQUOI ET COMMENT DEVENIR UNE ENTREPRISE POLLINISATRICE ?

Réunissant une dizaine de grandes entreprises françaises, l'initiative « Entreprise Pollinisatrice » animée par UTOPIES s'est donné pour mission de questionner la contribution des grands opérateurs économiques au développement des territoires. Le concept d'« Entreprise Pollinisatrice » proposé par l'économiste américain Michael Shuman¹ incite en effet à voir au-delà de leurs impacts directs (création d'activités et d'emplois, recours aux fournisseurs locaux, versement de fiscalité locale, etc.). Par leur capacité de mobilisation

et d'action, les (grandes) entreprises peuvent en effet apporter une plus-value significative au développement de l'entrepreneuriat local, aux côtés des acteurs clés des politiques économiques territoriales (collectivités, chambres consulaires, services de l'Etat, organismes professionnels, etc.) et en retirer aussi des bénéfices en termes d'attractivité, d'innovation et de développement de leurs activités.

// LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES, UN ENJEU SOCIÉTAL MAJEUR QUI RELÈVE D'UN SAVOIR-FAIRE ENTREPRENEURIAL

Désindustrialisation, chômage de masse, changement climatique... derrière les indicateurs nationaux ou mondiaux, **les grands enjeux contemporains prennent racine à l'échelle des territoires**. Si la mondialisation des échanges rime souvent avec métropolisation, d'autres territoires apparaissent durablement disqualifiés sur le terrain de la compétitivité internationale. De même, les chances d'accès et de retour à l'emploi diffèrent largement d'un territoire à l'autre, et même d'un quartier à l'autre. Les grandes menaces environnementales du 21^{ème} siècle révèlent également des responsabilités et des vulnérabilités variables selon les territoires. La transition vers de nouveaux modèles de développement plus prospères, plus inclusifs, plus résilients se joue largement à l'échelle des territoires.

Il faut dire que **les territoires témoignent d'une capacité et d'une volonté d'agir de plus en plus forte**. Si les derniers épisodes décentralisateurs sont venus consolider le portefeuille de prérogatives exercées par les collectivités locales, les territoires peuvent également compter sur une mobilisation croissante des citoyens en faveur du développement local (Territoires en Transition, etc.). De nouvelles manières de produire, de consommer,

de vivre s'inventent sous nos yeux dans tous les territoires.

Ces dynamiques ne manquent pas de questionner la contribution, actuelle et potentielle, des grandes entreprises. Leurs décisions et leurs pratiques peuvent avoir une incidence directe et forte sur la vie des territoires, en positif comme en négatif. Confrontées à des inquiétudes, des revendications, des attentes parfois pressantes de la part des parties prenantes locales, les grandes entreprises sont appelées à expliciter leur relation au territoire. Or, alors que nombre de territoires peinent à se donner de nouveaux moteurs de développement, **les entreprises semblent bien placées pour contribuer à l'identification des forces et des faiblesses du territoire, de ses potentialités économiques inexploitées, mais aussi à l'engagement des mutations économiques souhaitables**. Par leur envergure, leurs compétences et leurs réseaux, les entreprises sont des acteurs économiques crédibles, à même de soutenir le montage de projets ambitieux, adaptés à et inspirés par leurs territoires d'implantation.

// REPENSER LA RELATION DE L'ENTREPRISE AU TERRITOIRE : DE L'ANCRAGE À LA POLLINISATION

Explorer le rôle d'opérateur de développement économique local des grandes entreprises fait directement écho aux démarches de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ou de développement durable qu'elles conduisent depuis plusieurs années. Ces démarches connaissent aujourd'hui une transformation dans le sens d'une **intégration de plus en plus forte des engagements sociétaux aux pratiques business de l'entreprise** (stratégie, offres, marketing, etc.). Or, la déclinaison opérationnelle et territoriale de ce positionnement constitue une préoccupation croissante des entreprises aussi bien que de leurs parties

prenantes. Dans ce contexte, la notion d'« entreprise pollinisatrice » apparaît particulièrement stimulante pour redéfinir la contribution des grandes entreprises au développement durable des territoires. A travers ce concept, l'économiste américain Michael Shuman attire l'attention sur **l'émergence d'entreprises privées assurant un certain nombre de fonctions essentielles au développement d'écosystèmes locaux résilients et diversifiés, sur la base d'un modèle économique autonome et pérenne**.

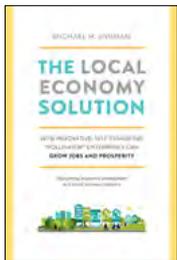
¹ - Michael Shuman – *The Local Economy Solution : How Innovative, Self-Financing «Pollinator» Enterprises Can Grow Jobs and Prosperity* – Chelsea Green Publishing, 2015

Ces entreprises contribuent à :

- faire émerger et former une nouvelle génération d'entrepreneurs
- identifier les opportunités les plus porteuses pour créer ou développer des activités répondant aux besoins locaux
- mobiliser l'épargne locale pour répondre aux besoins de financement des entreprises locales

- encourager les consommateurs, les entreprises et les administrations publiques à consommer davantage auprès des entreprises locales
- renforcer les coopérations entre entrepreneurs locaux

Cette multiplicité de soutiens apportés aux entrepreneurs locaux a inspiré à Michael Shuman l'image de l'« entreprise pollinisatrice ».



J'appelle cette nouvelle génération d'entreprises les pollinisatrices du développement économique. Dans la nature, les pollinisateurs comme les abeilles, les papillons ou les chauves-souris transportent le pollen d'une plante à une autre et savent instinctivement que le brassage des pollens nourrit l'ensemble de l'écosystème. Les entreprises pollinisatrices travaillent de la même façon et transmettent les meilleures pratiques d'une entreprise locale à une autre, nourrissant ainsi l'ensemble des entreprises locales et créant un écosystème entrepreneurial en bonne santé.

Michael Shuman

Replacé dans le contexte français, le concept d'entreprise pollinisatrice constitue une forte interpellation à l'égard des grandes entreprises hexagonales au sens où **l'entreprise n'apparaît plus seulement comme destinataire**

ou bénéficiaire des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat, mais peut en devenir une cheville ouvrière.

// POLLINISER SON TERRITOIRE : UN ENGAGEMENT, MAIS AUSSI UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT POUR L'ENTREPRISE

Devenir une entreprise pollinisatrice peut se concevoir comme une responsabilité, un engagement de l'entreprise en faveur de la prospérité et de la résilience du (des) territoire(s) où elle est implantée ainsi que de ses parties prenantes. Mais cette démarche peut constituer un levier privilégié pour renforcer la capacité de l'entreprise à anticiper les mutations de son environnement (marchés, technologies, fournisseurs, concurrents, etc.) et transformer son business model et son organisation en conséquence.

• Donner un socle territorial au business de l'entreprise

Observer de l'intérieur le fonctionnement et les besoins d'un bassin de consommation et soutenir des porteurs de projets innovants peut être l'occasion de mieux anticiper les évolutions des marchés et des besoins sociétaux, de tester la pertinence de nouveaux concepts d'offre ou de développer éventuellement des partenariats commerciaux avec des start-up locales. Devenir une entreprise pollinisatrice

peut constituer également un levier pour mieux connaître l'étendue et la richesse du tissu économique local, et favoriser la constitution d'un écosystème de fournisseurs et de partenaires performants et innovants.

• Développer une organisation plus agile, créative, entrepreneuriale

En favorisant l'ouverture de l'entreprise sur son écosystème, en « réveillant » l'appartenance territoriale des salariés, en engageant des partenariats porteurs d'innovation, les démarches pollinisatrices sont de nature à renforcer les compétences, la motivation, l'engagement et la fidélité des collaborateurs de l'entreprise. De même, en favorisant la « porosité » entre la culture des grandes entreprises et celle des start-ups, l'entreprise pollinisatrice permettrait de renforcer l'intégration des nouveaux modes de travail et de diffuser la culture entrepreneuriale (rapport au risque, créativité...) au sein des organisations.

• **Renforcer l'impact de la stratégie de développement durable**

Devenir une entreprise pollinisatrice peut également faciliter la mise en œuvre des obligations de revitalisation économique, en facilitant l'identification des potentiels et des leviers permettant d'apporter durablement une richesse supplémentaire sur le territoire. D'autre part, la posture pollinisatrice peut constituer un accélérateur de la transition

de l'entreprise vers de nouveaux modèles économiques plus durables. Soutenir la dynamique entrepreneuriale locale offre en effet l'opportunité de mieux cerner les ressources disponibles localement, de favoriser l'émergence des différents maillons nécessaires à une économie plus circulaire, d'expérimenter des innovations répondant de façon soutenable aux besoins de consommation, etc.

// **5 GRANDS LEVIERS D'ACTION POUR DEVENIR UNE ENTREPRISE POLLINISATRICE**

Les entreprises pollinisatrices analysées par Michael Shuman assurent une ou plusieurs fonctions essentielles au développement de l'entrepreneuriat de territoire. Celles-ci sont présentées dans ce rapport à partir d'exemples français

ou nord-américains. A noter, les entreprises pollinisatrices ne sont pas nécessairement spécialisées sur un levier en particulier mais peuvent au contraire en combiner plusieurs.

Le levier d'action « People » (accompagnement) consiste à faire émerger, inspirer et accompagner une génération d'entrepreneurs de territoire, c'est-à-dire des personnes engagées dans le développement de projets visant à contribuer à la prospérité durable du territoire où elles vivent. Les pollinisateurs « people » mettent en place différentes actions permettant de stimuler, de recueillir et de valoriser l'« envie d'agir » présente sur le territoire, de la connecter aux besoins locaux et aux ressources locales, et de lui donner les capacités nécessaires pour définir et mettre en œuvre un projet entrepreneurial pérenne (ex : formation, incubateurs, fab lab, etc.) .

Le levier d'action « Planning » (projet) consiste à révéler les besoins du territoire peu ou pas satisfaits, et faciliter la définition, le portage et l'installation d'activités en capacité d'y répondre. A la croisée du « business plan » et de la planification spatiale, les pollinisateurs « planning » proposent une ingénierie comprenant plusieurs modalités d'action : évaluation des marchés locaux disponibles ; démarches intégrées de conseil et d'appui technique et financier aux projets entrepreneuriaux ; mise en place de démarches collectives de maximisation des retombées économiques locales des grands projets de développement publics et privés (barrages hydroélectriques, mines, routes, usines, etc.)

Le levier d'action « Purse » (financement) consiste à répondre aux besoins de financement des entrepreneurs locaux par la mise en place d'outils financiers adaptés. Cet accompagnement financier tire parti de l'intérêt des habitants pour le développement de leur territoire en faisant le lien entre l'épargne locale (ménages, entreprises) et le financement des projets locaux. Les pollinisateurs « purse » jouent aussi un rôle important de sélection de projets à la fois solides et pluriels afin de pérenniser les leviers de financement et de contribuer à la diversification du tissu économique local.



Le levier d'action « Partner » (coopération) consiste à aider les entrepreneurs locaux à travailler ensemble de façon à leur permettre d'atteindre un niveau de performance (économique, sociale, environnementale,...) qu'ils ne pourraient atteindre seuls (mutualisation des achats ou des ventes, écosystème d'entrepreneurs sur un même lieu, etc.). Les pollinisateurs « partner » s'attachent à constituer et animer des communautés entrepreneuriales ancrées dans leur territoire, c'est-à-dire faisant jouer la solidarité, la complémentarité, l'intelligence collective et l'appartenance locale des entreprises du territoire.

Le levier d'action « Purchasing » (achat) consiste à connecter l'offre et la demande en encourageant les achats des entreprises, des administrations et des ménages auprès des fournisseurs et commerces locaux. Les pollinisateurs « purchasing » mettent en place des outils renforçant la notoriété de l'offre locale, et facilitant les échanges entre les acteurs économiques locaux.

// COMMENT PASSER À L'ACTION ?

De nombreuses entreprises mettent déjà en œuvre des actions spécifiques d'entreprise pollinisatrice, en accompagnant leurs fournisseurs locaux, en proposant du mécénat de compétences auprès d'associations mobilisées sur le développement économique local ou encore en incitant leurs collaborateurs à la création d'entreprises locales dans une perspective de résilience à long terme et d'atténuation de l'impact d'éventuelles restructurations. Dans un contexte où les territoires occupent une place croissante dans la stratégie des entreprises et où le développement de l'entrepreneuriat devient essentiel pour la transition écologique et la création d'emplois, **se pose la question du caractère stratégique de cette approche pollinisatrice et de la place qu'elle doit prendre dans la transformation plus globale de l'entreprise**, vers une organisation plus décentralisée, agile et proche de ses marchés.

Les témoignages de premières entreprises pollinisatrices font ressortir 6 étapes dans la mise en place d'une démarche efficace et utile :

1. **Définir le sens et les opportunités d'une démarche d'entreprise pollinisatrice** pour l'entreprise au regard de sa stratégie, de ses marchés, de sa culture, etc.
2. **Réaliser un diagnostic de ses territoires et préciser les objectifs et les modalités d'action** en fonction des besoins et des capacités locales ainsi que des priorités de l'entreprise.
3. **Créer une culture de l'ancrage local au sein des équipes**, en s'appuyant sur une ouverture aux écosystèmes territoriaux et sur une vision stratégique partagée de l'ancrage local.
4. **Mailler avec les initiatives locales existantes**, afin de maximiser son impact via des synergies avec les écosystèmes locaux.
5. **Coupler retour d'expérience et innovation collaborative avec les parties prenantes locales**, permettant à chacun d'améliorer son action par le regard croisé des acteurs.
6. **Mettre en place une cellule dédiée au développement local** pour coordonner un déploiement dans les différents territoires de l'entreprise.

// INTRODUCTION ; L'ENTREPRISE POLLINISATRICE, NOUVELLE FRONTIÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis sa création, Utopies initie des actions de réflexion inter-entreprises sur des thématiques que nous considérons comme étant « les nouvelles frontières » du développement durable, des thématiques nouvelles ou émergentes qui ouvrent de nouveaux champs d'action pour les entreprises.

C'est dans ce cadre que nous avons engagé au début de l'année 2017 une action collective intitulée « Entreprise Pollinisatrice ». Le terme a été créé par l'économiste localiste américain Michael Shuman pour qualifier les entreprises qui contribuent au développement d'un entrepreneuriat de territoire durable. Ce concept nous a profondément interpellé car il se situe à la croisée de plusieurs constats que nous faisons et de convictions que nous portons :

1. Le développement d'une "économie de l'absurde" : l'exportation de la majorité de ce que nous produisons et l'importation de la majorité de ce que nous consommons au sein d'un même secteur voire d'un même type de biens ou de service, avec d'importantes conséquences environnementales, sociales et économiques ;

2. Des économies locales à revitaliser : une grande partie des richesses produites sur les territoires ne circulent pas durablement au sein de l'économie locale. Le développement du tissu économique local (diversité économique, entrepreneuriat, etc.) permettrait d'améliorer la capacité du territoire à « ancrer » et démultiplier les richesses en son sein et ainsi de développer sa prospérité et sa résilience économique et sociale.

3. Des prises de position de plus en plus fortes en faveur du développement local : les territoires sont investis par les politiques publiques (loi NOTRe, loi MAPAM, etc.), les acteurs institutionnels, les collectifs citoyens...et un nombre croissant d'entreprises comme des espaces privilégiés de transition ;

4. Une nécessité pour les entreprises de se positionner sur le sujet : acteurs économiques cruciaux sur les territoires, les entreprises sont un maillon essentiel de la reterritorialisation de l'économie et sont attendues de façon croissante sur les enjeux d'emploi local, d'approvisionnement, de création et de partage de la valeur créée.

5. Un levier de création de valeur pour les entreprises : le développement d'écosystèmes locaux peut être corrélé à de vrais bénéfices pour les entreprises. Pour n'en citer que quelques uns: proximité avec les clients et meilleure compréhension de leurs besoins, acceptabilité des sites et des activités économiques, positionnement sur de nouveaux marchés en lien avec la demande locale, réduction de la logistique et opportunités d'économie circulaire, développement d'une identité territoriale, etc. ;

Si un certain nombre d'entreprises ont pris conscience de l'importance de l'enjeu, pour beaucoup il reste à clarifier les **risques et opportunités** associés, **leur ambition** en la matière ainsi que **les modalités d'action** et les leviers les plus efficaces de **transformation** de leur organisation.

L'initiative « Entreprise Pollinisatrice » a ainsi pour vocation de mieux cerner les enjeux stratégiques du développement économique local et de permettre à chaque entreprise de définir ses priorités et ses modalités d'action en tant qu'entreprise pollinisatrice. Pour cela, les membres du Groupe de Travail ont basé leur réflexion sur plusieurs partis pris :

- **Répondre de manière visionnaire** aux questions posées **en échangeant avec des praticiens engagés et en s'inspirant de pratiques internationales**,
- **Co-construire les réponses** en s'appuyant sur les points de vue, les connaissances et les expériences des partenaires de l'initiative,
- **Développer des partenariats durables** avec d'autres acteurs et parties prenantes sur le sujet,
- **Réfléchir individuellement** à l'intégration de l'approche "pollinisatrice" dans leurs offres et services,
- Contribuer à la **mise en dynamique** sur ce thème, au sein des entreprises et au-delà.

En 2017, l'initiative « Entreprise Pollinisatrice » a été portée par **9 entreprises implantées dans les territoires (Altarea Cogedim, Auchan Retail, Bouygues Construction, BPCE, Caisse des Dépôts, EDF, Groupe Saur, RTE, Vinci) dont deux membres fondateurs (EDF et le Groupe Saur)**. Plusieurs représentants des entreprises membres ont participé activement aux 7 ateliers d'une demi-journée organisés en 2017 sur les thèmes suivants :

1. Vision prospective et grandes tendances sur le développement économique local : pourquoi devenir une entreprise pollinisatrice ?
2. Levier d'action « People » : développer l'entrepreneuriat au sein du territoire pour exploiter les opportunités locales
3. Levier d'action « Purse » : mobiliser l'épargne locale pour répondre à des besoins des territoires
4. Levier d'action « Purchasing » : encourager et développer les achats « locaux »
5. Levier d'action « Partner » : aider les entrepreneurs locaux à travailler ensemble pour améliorer leur compétitivité
6. Levier d'action « Planning » : « faire de la place » au tissu économique local dans les projets urbains
7. Bilan de l'année 2017

Sous l'égide de l'initiative « Entreprise Pollinisatrice », une intervention publique de **Michael Shuman**, en visite en France à l'occasion du World Forum de Lille, a été organisée le 10 octobre 2017. Plusieurs **événements de restitution** des travaux de l'initiative se sont par ailleurs tenus au sein des entreprises participantes et de manière plus large au travers de petits déjeuners publics ou de salons (ex : salon ReSet à Marseille sur le thème « Local is beautiful »).

Les travaux de l'année 2017 ont donné lieu au présent rapport qui contient les principaux enseignements de cette réflexion collective ainsi qu'à un film d'animation qui présente en 1' le concept d'entreprise pollinisatrice (disponible sur le compte Vimeo d'Utopies).

Ce rapport est précédé d'une synthèse qui permet de prendre connaissance des principales conclusions de cette année d'échanges.

Nous remercions vivement les entreprises membres de cette initiative pour leur soutien et leur mobilisation, les très nombreux pollinisateurs qui sont intervenus au cours de ces ateliers ainsi que les experts qui ont apporté leur éclairage en préface de ce document.

// EQUIPE UTOPIES

Pilotage du groupe de travail :

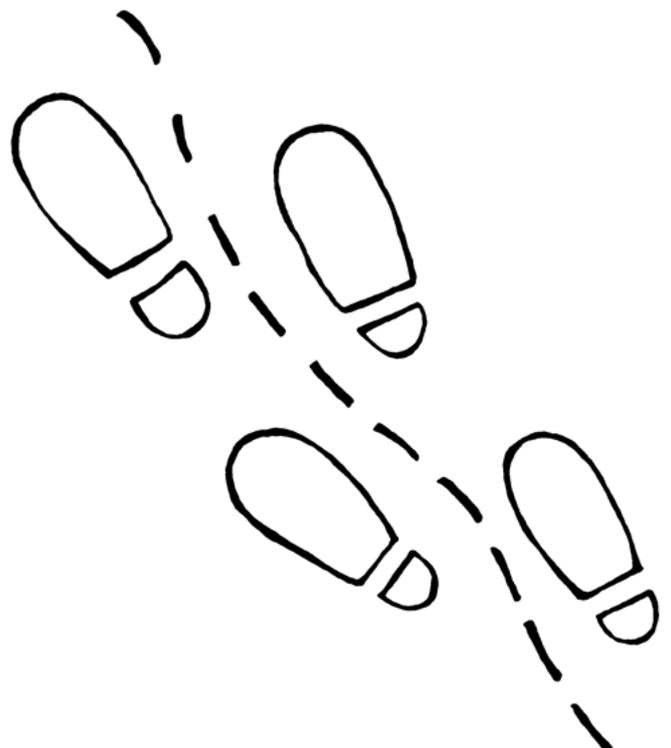
Patricia CORTIJO, Arnaud FLORENTIN, Heliabel BOMSTEIN

Animation :

Heliabel BOMSTEIN, Patricia CORTIJO, Marie-Emmanuelle ROY

Rédaction du rapport :

Heliabel BOMSTEIN, Boris CHABANEL, Patricia CORTIJO, Arnaud FLORENTIN, Marie-Emmanuelle ROY



// 1. LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TERRITORIAL, UN ENJEU STRUCTURANT POUR CONSTRUIRE UNE NOUVELLE PROSPÉRITÉ DURABLE ET PARTAGÉE

// LES TERRITOIRES EN PREMIÈRE LIGNE FACE AUX ENJEUX CONTEMPORAINS

MÉTROPOLISATION, ÉCONOMIE RÉSIDENNELLE, DÉSINDUSTRIALISATION, FRACTURES TERRITORIALES : COMMENT PERMETTRE À CHAQUE TERRITOIRE D'ACTIVER SES PROPRES RESSORTS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

Dans un contexte de **mutations économiques accélérées et souvent brutales** – intensification de la concurrence internationale, globalisation des chaînes de valeur, accélération du changement technologique, financiarisation de la gouvernance des firmes multinationales, etc. – la question du développement des territoires prend une acuité nouvelle dans le débat public ces dernières années.

Le **phénomène de « métropolisation »**¹ – concentration des sièges sociaux, de la création de richesses, de l'emploi, de la population, etc. dans les grandes agglomérations – et sa reconnaissance récente par le législateur² accréditent l'idée que les grandes villes constituent désormais les « fers de lance » du pays dans la mondialisation. Par leur capacité à fournir aux entreprises les ressources clés de leur compétitivité (services aux entreprises, laboratoires de recherche, organismes de financement, main d'œuvre qualifiée, etc.), **les métropoles apparaissent comme les territoires les plus à même de conquérir les marchés mondiaux, d'attirer les investisseurs étrangers et donc de contribuer à la croissance économique nationale**³.

Quid des autres territoires ? Les travaux autour de la notion d'« **économie résidentielle** » (ou « **présentielle** ») ont montré que la compétitivité à l'exportation et l'attractivité auprès des investisseurs sont loin d'être les seuls leviers de création et de captation de richesses à la disposition des territoires⁴. Bon nombre de territoires de l'ouest et du sud de la France connaissent un dynamisme économique soutenu par leur capacité à attirer à eux de nouveaux résidents ou des visiteurs porteurs de revenus : retraités, résidents travaillant à l'extérieur du territoire, touristes, consommateurs de passage. Cette approche du développement économique territorial met en lumière l'importance des **aménités géographiques** (paysage, climat, etc.) mais aussi d'un certain nombre **d'activités tournées vers la demande présente localement**

(**économie de proximité**) : culture, loisirs, hébergement, restauration, commerces, services, etc.

Et puis il y a tous les **territoires de la « double peine »**. Ne parvenant pas à faire face à une concurrence mondiale exacerbée, perdant pied sur le marché national, **des territoires sont frappés de plein fouet par la désindustrialisation du pays**. Rappelons que la France est aujourd'hui l'un des pays occidentaux où la part de l'industrie dans le PIB et dans l'emploi est la plus faible⁵, et que sa balance commerciale industrielle est passé d'une situation d'excédent structurel depuis l'après guerre à un déficit chronique depuis une dizaine d'années (ce pour toutes les branches industrielles à l'exception des industries agroalimentaire, aéronautique, chimique et pharmaceutique⁶). Un constat similaire peut être établi pour les territoires connaissant une **déprise agricole**. Pour ces territoires en difficulté, **le déclin économique peut sembler inexorable lorsque l'économie de proximité peine à prendre le relais**, comme en témoigne notamment la dévitalisation commerciale d'un nombre croissant de centre-ville et centre-bourg⁷.

Si la puissance économique des métropoles est un atout pour notre pays sur la scène économique mondiale, permettre à chaque territoire de définir les leviers d'une prospérité durable constitue un autre enjeu tout aussi majeur⁸.



1 - Voir Pierre Veltz – *Mondialisation, villes et territoires : Une économie d'archipel* – PUF, 2014 Ludovic Halbert - *L'avantage métropolitain* – PUF, 2010

2 - Voir Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

3 - Voir France Stratégie – *Réforme régionale : un enjeu pour la croissance ? – La note d'analyse*, juillet 2014

Conseil d'Analyse Economique – *Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire – Les notes du conseil d'analyse économique*, n° 20, février 2015 France Stratégie – *Dynamiques et inégalités territoriales – 2017-2027*, juillet 2016

4 - Voir Laurent Davezies – *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses* – Paris, Seuil, 2008

Laurent Davezies – *La crise et nos territoires : premiers impacts* – Rapport pour l'AdCF, la Caisse des Dépôts et l'Institut CDC pour la Recherche

5 - Voir données OCDE 6 - Voir données Insee

7 - Voir Institut pour la Ville et le Commerce – *La vacance commerciale dans les centres-villes en France. Mesure, facteurs et premiers remèdes* – Mai 2017 Inspection Générale des Finances – *La revitalisation commerciale des centres-villes* – juillet 2016

8 - Bouba-olga, M ; Grossetti – *La dynamique des territoires français : de l'obsession métropolitaine à la prise en compte de la diversité des configurations territoriales* – 8^{ème} journées internationales de la proximité, mai 2015, Tours

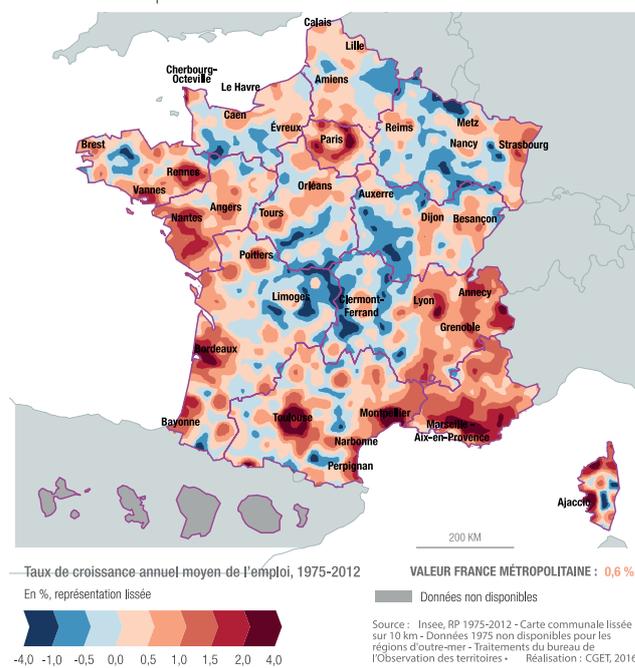
CHÔMAGE DE MASSE, PRÉCARITÉ, DISCRIMINATIONS : COMMENT DÉVELOPPER DES OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES LOCALES POUR LES ACTIFS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI ?

La France connaît un chômage de masse depuis plusieurs décennies. La crise économique ouverte en 2008 s'est traduite par une forte augmentation du taux de chômage et du nombre de demandeurs d'emplois. La dégradation du marché du travail se lit également dans un certain nombre d'évolutions qualitatives telles que l'augmentation du chômage de longue durée ou la difficulté croissante pour accéder à l'emploi durable⁹. Mais l'attention portée aux « chiffres du chômage » ne doit pas faire oublier les conséquences sociales et sanitaires de la privation d'emploi¹⁰, à savoir une nette augmentation du risque de pauvreté, maladie, dépression, suicide, rupture conjugale, échec scolaire des enfants... sans parler des conséquences collectives sur le vivre-ensemble et la cohésion sociale.

Or l'exposition au chômage et les chances de retour à l'emploi diffèrent fortement d'un territoire à l'autre : certains territoires connaissent le « plein-emploi », quand d'autres subissent une situation particulièrement dégradée. Ces disparités territoriales peuvent être le reflet de la métropolisation et de la désindustrialisation de l'économie. Depuis la crise, les grandes aires urbaines concentrent la majeure partie des créations d'emplois¹¹, en particulier les métiers de cadres et professions intellectuelles, tandis que les territoires industriels du nord et de l'est du pays affrontent un fort recul de l'emploi, notamment peu qualifié. Toutefois, la croissance de l'emploi n'est pas nécessairement une condition suffisante pour faire reculer le chômage, comme le montre le cas du littoral languedocien mais aussi certaines métropoles¹² : les opportunités d'emploi ne sont pas toujours en nombre suffisant ni toujours accessibles à tous les actifs.

Du reste, l'inégalité des chances en matière d'insertion professionnelle se manifeste également au sein même des territoires, certaines communes ou certains quartiers concentrant les populations éloignées de l'emploi. On pense en particulier aux quartiers relevant de la politique de la ville qui affichent des taux de chômage « record »¹³. En effet, ceux-ci concentrent bien souvent les actifs cumulant les difficultés économiques et sociales : faible qualification, discrimination, mobilité limitée, moindre capital social, etc. La capacité à créer de l'emploi mobilisant les ressources humaines délaissées constitue plus que jamais une urgence sociale pour de nombreux territoires.

La croissance de l'emploi dans les territoires entre 1975 et 2012



CHANGEMENT CLIMATIQUE, PERTE DE BIODIVERSITÉ, RARÉFACTION DES RESSOURCES, RISQUES SANITAIRES ENVIRONNEMENTAUX : COMMENT CONSTRUIRE DES TERRITOIRES PLUS RESPONSABLES ET PLUS RÉSILIENTS ?

Quatre enjeux écologiques majeurs font aujourd'hui l'objet d'une attention prioritaire à l'échelle nationale et européenne : changement climatique, perte accélérée de biodiversité, raréfaction des ressources, risques sanitaires environnementaux¹⁴. Si ces phénomènes constituent une menace globale pour l'humanité, ils prennent cependant

racine à l'échelle des territoires¹⁵ : le changement climatique par exemple résulte d'une accumulation de gaz à effet de serre émis par une multitude de territoires. De même, les conséquences de ces évolutions sont palpables au niveau territorial : le changement climatique peut provoquer des événements climatiques extrêmes localisés. Or il existe

⁹ - Voir Insee - *Emploi, chômage, revenus du travail* - Insee Références, édition 2017 DARES - *Entre 2000 et 2012, forte hausse des embauches en contrats temporaires, mais stabilisation de la part des cdi dans l'emploi* - Dares analyses, juillet 2014, n° 056

¹⁰ - Voir Conseil économique, social et environnemental - *L'impact du chômage sur les personnes et leur entourage : mieux prévenir et accompagner* - Mai 2016

¹¹ - Voir France Stratégie - *Dynamique de l'emploi et des métiers : quelle fracture territoriale ? - La note d'analyse*, février 2017

¹² - Voir Commissariat Général à l'Égalité des Territoires - *Emploi et territoires* - Rapport de l'Observatoire des territoires 2016

¹³ - Voir Observatoire national de la politique de la ville - Rapport 2016

¹⁴ - Voir Commission Européenne - *Programme d'action général de l'Union pour l'environnement à l'horizon 2020. Bien vivre, dans les limites de notre planète* - 2014 Ministère de l'environnement - *Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015-2020*

¹⁵ - Voir United Nations Environment Programme - *GEO-5 for local government: solving global problems locally* - 2012

Commissariat Général au Développement Durable - *Des indicateurs de développement durable pour les territoires* - édition 2014

ici aussi des disparités entre territoires, tant en termes de responsabilité que d'exposition aux risques. **Parce qu'ils concentrent la population et l'activité économique, les territoires urbains sont concernés au premier chef.**

En amont, les villes et leur hinterland sont à l'origine d'une large partie de la **consommation de ressources naturelles** du pays : produits agricoles, bois, pétrole, gaz, métaux, sable, gravier, etc. En aval, la production et la consommation des biens et services des territoires urbains génèrent des **rejets massifs dans l'environnement** : déchets, émissions atmosphériques, etc. Ces consommations et rejets contribuent fortement au réchauffement climatique¹⁶ (émissions des GES liées à la mobilité urbaine par exemple), à la perte de biodiversité¹⁷ (fragmentation et destruction des milieux naturels liées à la poursuite de l'urbanisation par exemple), à la raréfaction des ressources (utilisation de métaux dans la construction de nouveaux bâtiments par exemple), aux

risques sanitaires environnementaux (conséquences de la pollution de l'air sur la santé par exemple). A noter, **ces impacts environnementaux peuvent se manifester à grande distance des territoires qui en sont à l'origine** : la forte croissance de la consommation des ménages, associée à la désindustrialisation accélérée du pays, aboutit en effet à une amplification massive des importations de biens manufacturés dont l'empreinte « matières », « carbone » ou « biodiversité » peut s'avérer considérable (et ce tout au long de leur chaîne de valeur : production, transport, consommation, etc.)²⁰.

De fait, les territoires ont un rôle essentiel à jouer dans la lutte contre les menaces environnementales globales. Parce qu'il en va de leur responsabilité, mais aussi de leur intérêt pour devenir plus résilients face aux conséquences les plus néfastes pour leur développement.

// LES TERRITOIRES, LIEUX DES TRANSITIONS

DÉCENTRALISATION ET TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le processus de décentralisation, mis en œuvre en France depuis une trentaine d'années, a marqué une rupture avec la tradition centralisatrice qui a constitué, des siècles durant, une forte spécificité de l'organisation politique et administrative de la France. **Les collectivités locales et territoriales – communes, intercommunalités, départements, régions – se sont vu confier des pouvoirs, des compétences et des ressources sans cesse croissants.** Celles-ci jouent désormais un rôle essentiel dans la définition et la mise en œuvre d'un large spectre de politiques publiques : habitat, transports, aménagement et urbanisme, développement économique, action sociale, santé, enseignement et formation professionnelle, environnement, etc.

Répondant à des objectifs de démocratisation et d'efficacité de l'action publique²² – en rapprochant le décideur du citoyen et en favorisant une meilleure adaptation des décisions à la diversité des réalités territoriales – **la décentralisation donne**

une responsabilité majeure aux collectivités locales pour révéler et mettre en œuvre le potentiel de développement de chaque territoire. Le dernier acte de décentralisation²³ poursuit le mouvement en renforçant l'implication des intercommunalités, des métropoles et des régions en matière de développement économique territorial.

La territorialisation des politiques de développement constitue également une préoccupation de longue date des institutions internationales, et notamment de la Commission Européenne. La politique régionale de l'Union européenne (UE) pour la période 2014-2020 prévoit en effet un volet « community-led local development » visant à encourager les communautés d'acteurs locaux à initier des démarches de développement intégrées, multi-partenariales pour stimuler l'innovation, l'esprit d'entreprendre et la capacité à répondre aux défis locaux²⁴.

16 - Voir United Nations Human Settlements Programme – *Cities and climate change : global report on human settlements* – 2011

17 - Voir Convention on Biological Diversity – *Cities and Biodiversity Outlook* – 2012

18 - Voir International Resource Panel – *City-Level Decoupling: Urban resource flows and the governance of infrastructure transitions* – United Nations Environment Programme (UNEP), 2013

19 - Voir World Health Organization – *Ambient air pollution: A global assessment of exposure and burden of disease* – 2016

20 - Voir International Resource Panel – *Global material flows and resource productivity* – United Nations Environment Programme (UNEP), 2016

21 - Voir Collectivites-locales.gouv.fr – *Tableau de répartition des compétences* – 2015

22 - Voir Sénat – *Rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation portant contribution à un bilan de la décentralisation* – 2011

23 - Voir Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

24 - Voir European commission – *Community-led local development* – Cohesion policy 2014-2020, march 2014

DES PARTIES-PRENANTES MOBILISÉES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

En lien ou parallèlement aux politiques publiques déployées par les collectivités, d'autres acteurs locaux (citoyens, associations, entreprises...) se mobilisent également en faveur du développement de leur territoire. Ces initiatives peuvent concerner la mise en place de circuits courts alimentaires²⁵, de projets de production d'énergies renouvelables participatifs²⁶, d'activités en faveur de l'économie circulaire²⁷, de solutions de mobilité durables et inclusives²⁸, de dispositifs favorisant l'accès au logement²⁹, etc.

Ces multiples initiatives témoignent de la **capacité des acteurs de la société civile à se mobiliser et à apporter des solutions en faveur du développement local**. Elles font écho à celles observées en Amérique du Nord, où « faire communauté » autour du développement local constitue une réalité ancienne : les communautés locales d'entrepreneurs BALLE (Business Alliance for Local Living Economies) et AMIBA (American Independent Business Alliance) s'inscrivent dans de vastes réseaux nationaux mutualisant les visions, les ressources et les bonnes pratiques³⁰.

DES TERRITOIRES AU CŒUR DE LA TRANSITION VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT

Plusieurs évolutions législatives récentes – Loi sur l'Économie sociale et solidaire, Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, Loi de transition énergétique pour la croissance verte, Loi pour une République numérique, mise en place de BPI France, de l'agence France Entrepreneur – témoignent d'une volonté de donner une place de premier plan aux territoires dans la transition vers des modes de développement plus soutenables, plus inclusifs et plus innovants.

In fine, **c'est bien une approche du développement territorial par et pour les acteurs locaux qui se profile**. Puisant dans un terreau foisonnant d'initiatives publiques, privées et/ou citoyennes, les démarches de développement territorial tendent à devenir des plateformes d'initiatives partenariales, favorisant la confrontation et le rapprochement des visions des différentes parties prenantes, le partage des bonnes pratiques, la mutualisation de ressources, etc.

Notre modèle de développement est mort mais il bouge encore. Il y a un sentiment confus mais de plus en plus évident que nous sommes dans une phase de transition. Pourtant, nous n'avons pas encore de vision claire du nouveau modèle. Il y a des signaux forts (économie circulaire, etc.) et plus faibles (nouveaux modèles économiques plus horizontaux, collaboratifs, digitaux, etc.) qui émergent. Il faut rendre ces signaux visibles pour créer un nouvel imaginaire, un récit autour d'une économie durable en transition, basée sur les spécificités locales. En résumé, il y a un véritable enjeu de faire système. Loos-en-Gohelle se veut un laboratoire de ce nouveau modèle de développement.

**Parole d'acteur : Jean-François CARON,
Maire de Loos-en-Gohelle**



25 - Voir www.agriculture.gouv.fr/consommation-manger-local-partout-en-france

26 - Voir Ademe – *Les projets de production d'énergies renouvelables participatifs : une dynamique émergente à soutenir – La lettre stratégie*, n°50, décembre 2016

27 - Voir www.avise.org/articles/des-projets-a-fort-impact-social-et-environnemental

28 - Voir www.avise.org/articles/une-selection-de-projets-innovants

29 - Voir www.avise.org/articles/selection-dinitiatives

30 - Voir www.bealocalist.org/ et www.amiba.net/

La notion d'entreprise pollinisatrice apparaît tout à fait intéressante. Force est de constater que de plus en plus de grandes entreprises s'interrogent sur leur impact et leur rôle en matière de développement économique local. A titre illustratif, le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) a conduit récemment un contrat de recherche avec la Fédération Nationale et les caisses régionales de Groupama sur cette problématique.

Il me paraît également important de replacer l'approche entreprise pollinisatrice au regard des mutations des modèles de développement des territoires. On observe que les territoires les plus dynamiques sont ceux qui parviennent à trouver un équilibre entre produire des richesses (PIB), capter des richesses (par le tourisme, les revenus des navetteurs, etc.) et faire circuler localement les richesses (par la consommation locale). Or on peut identifier des entreprises pollinisatrices sur chacun de ces trois leviers avec des spécificités fortes.

D'une manière générale, le développement des territoires et des entreprises repose sur un nouveau modèle de relation, plus ouvert, où les ressources fondamentales relèvent davantage de la mise en commun de ressources, de l'intelligence partagée, de la créativité. Ceci peut donner lieu demain à la création de fonctions supports territorialisées. De plus, ce nouveau modèle de relation peut contribuer à limiter les aspects négatifs de la compétition entre les territoires.

Enfin, les nouveaux modèles économiques tels que l'économie circulaire ou l'économie de la fonctionnalité sont tout juste cités dans le rapport. Peut-être faut-il y attacher plus d'importance car ce sont des leviers concrets de pollinisation et de changement de modèle.

Parole d'acteur : Vincent PACINI, consultant en développement économique territorial, Professeur et chercheur associé au CNAM (Chaire de Prospective et Développement Durable, Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action)



// UN CONTEXTE QUI QUESTIONNE LA CONTRIBUTION DES GRANDES ENTREPRISES AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Les enjeux et les défis qu'affrontent aujourd'hui les territoires ne peuvent laisser indifférentes les grandes entreprises. D'abord parce que leurs décisions et leurs pratiques peuvent avoir une incidence directe et forte sur la vie des territoires, en positif comme en négatif. Leur responsabilité peut être mise en cause dès lors que **certaines difficultés locales découlent en partie de leurs choix stratégiques passés** : restructurations, délocalisations, licenciements, précarisation des contrats, pression sur les sous-traitants/fournisseurs locaux, chaîne d'approvisionnement « hors-sol », pollutions locales et pression sur les ressources naturelles, optimisation fiscale, etc. A l'inverse, l'arrivée d'une entreprise, la consolidation de son implantation par de nouveaux investissements et de nouveaux recrutements, les efforts en matière de développement des compétences (du personnel mais aussi des sous-traitants, etc.), la mobilisation du tissu économique local, la gestion durable des approvisionnements matières et des déchets, etc. sont autant de **contributions déterminantes à la prospérité des territoires**. Au-delà, nous savons que si la réussite de la transition vers de nouveaux modèles de développement suppose une transformation profonde des modes de vie des citoyens, elle dépend aussi largement de la mobilisation des

entreprises, et en particulier des plus grandes.

Confrontées à des inquiétudes, des revendications, des attentes parfois pressantes de la part des parties prenantes locales, les grandes entreprises sont appelées à expliciter leur relation au territoire. **Outre la création directe d'emplois, les entreprises ont-elles un rôle particulier à jouer en faveur du développement économique des territoires ?** Peuvent-elles contribuer à faire reculer les sentiments d'abandon, d'impuissance ou de fatalisme qui peuvent parfois s'exprimer dans les territoires en aidant leurs acteurs à définir de nouveaux moteurs de prospérité ?

Bien que parfois méfiants à l'égard des grandes entreprises, les décideurs publics locaux ne sont pas moins attentifs à leur implication dans des projets pouvant contribuer au développement local. L'idée fait son chemin que **les entreprises sont bien placées pour contribuer à l'identification des forces et des faiblesses du territoire, de ses potentialités économiques inexploitées, mais aussi à l'engagement des mutations économiques souhaitables**. Par leur capacité de mobilisation et d'action, les entreprises sont des acteurs économiques crédibles, à même de soutenir le montage de projets ambitieux, adaptés à leurs territoires d'implantation.

Nous évoluons vers de nouvelles formes de gouvernance. L'élu a désormais un rôle de facilitateur, non plus de décideur unilatéral. Il rassemble les parties prenantes - les entreprises, citoyens, etc - autour de la table, et les projets se mènent en co-construction. Tous les acteurs sont bienvenus, s'ils sont dans une logique d'ouverture, de transparence et de partenariat : il n'y a pas d'opposition mais plutôt une complémentarité entre les grandes et les petites entreprises. Il faut s'organiser pour soutenir les initiatives locales et les grandes entreprises font partie de la solution.

Parole d'acteur : Jean-François CARON, Maire de Loos-en-Gohelle

Les collectivités territoriales comprennent encore assez mal que leur rôle d'initiateur doit devenir un rôle de catalyseur. Elles sont bousculées par ces dynamiques multipartites et les regardent parfois avec inquiétude car elles se sentent concurrencées sur leur propre champ de compétences. Dans notre rôle de conseil auprès des collectivités territoriales, il y a donc un travail d'acculturation à mener pour qu'elles acceptent de s'engager dans une démarche collective où elles auront une voix majoritaire et singulière mais néanmoins une voix parmi d'autres.

Parole d'acteur : Sylvain BAUDET, Chargé de mission Caisse des Dépôts et Consignations

Comment donner un sens et un contenu à cette implication territoriale accrue des entreprises ? Le concept d'« entreprise pollinisatrice » qui est au cœur de ce rapport apporte une réponse particulièrement inspirante en articulant une vision

renouvelée des ressorts du développement économique des territoires et du rôle que peuvent y jouer les entreprises (cf. partie 2).

// 2. UNE NOUVELLE AMBITION EN MATIÈRE D'ANCRAGE LOCAL : VERS L'ENTREPRISE POLLINISATRICE

L'émergence du développement économique territorial comme modalité d'action résonne avec l'évolution progressive du lien entre responsabilité sociétale (RSE) et stratégies d'entreprise. **Depuis les années 2000, les stratégies RSE connaissent en effet une véritable transformation**, passant – pour la plupart des entreprises – d'une approche philanthropique et de prévention des risques à une volonté d'identifier de nouveaux leviers d'action pour **contribuer positivement aux enjeux sociétaux**. Cette tendance incite les

acteurs économiques à intégrer de plus en plus fortement leurs engagements à leurs pratiques business (stratégie, offres, marketing, etc.). Elle questionne également de façon croissante **les relations des entreprises avec leur(s) territoire(s) d'implantation**. Le concept d'« entreprise pollinisatrice » introduit par l'économiste américain Michael Shuman apparaît particulièrement éclairant et inspirant pour redéfinir la contribution des grandes entreprises au développement durable des territoires.

// DE LA RSE 1.0 À LA RSE 2.0

Historiquement cantonnées à la philanthropie, à l'éco-efficacité ou au reporting, **les démarches de développement durable des entreprises ont longtemps été élaborées dans une approche plutôt défensive**. Les stratégies RSE étaient alors développées en silo et centrées notamment sur la prévention des risques, la conformité réglementaire et la minimisation des impacts négatifs. Avant tout focalisée sur les pratiques internes et les processus de production, cette « RSE 1.0 » avait peu ou pas d'incidence sur l'offre, la stratégie commerciale et le « cœur business » des entreprises. En somme, le développement durable visait avant tout à être « less bad » et à limiter les problèmes (pour préserver la « licence to operate » des entreprises) plutôt qu'à les résoudre.

Depuis les années 2010, le paysage se transforme : attendues de façon croissante sur leur « raison d'être », leur engagement sociétal et leur impact positif sur le monde, les entreprises ne peuvent plus se contenter du « business as usual » et sont amenées à réconcilier stratégie business et développement durable pour se positionner sur les marchés et différencier leurs marques³¹. A titre d'exemple, d'après une étude récente³², 74% des marques dans le monde pourraient disparaître aujourd'hui sans que les consommateurs n'en soient affectés, alors que les marques engagées et porteuses de sens affichent une surperformance financière de 133%.

On assiste alors à la progressive émergence d'une « RSE 2.0 », dans laquelle les entreprises ne s'attachent pas seulement à minimiser leurs impacts négatifs (approche « less bad ») mais aussi à maximiser leurs impacts positifs (approche « more good »). Aussi, la RSE sort peu à peu des départements développement durable dédiés pour intégrer les stratégies business et transformer les offres et les processus à plus grande échelle. Articulé autour d'objectifs ambitieux (à la mesure des défis de notre temps) et associé à des indicateurs adaptés, le développement durable devient visible dans les campagnes de communication et commence à nourrir le positionnement des marques.

Levier de transformation transversale, la RSE devient progressivement une approche à intégrer à la stratégie et aux processus de décision, et un moyen de faire évoluer les offres, les démarches d'innovation et le marketing des entreprises. Conscientes de ce changement de paradigme, un nombre croissant d'entreprises questionnent l'impact positif de leurs activités et structurent leurs stratégies RSE (voire, dans l'idéal, leurs stratégies « business ») en lien avec des enjeux sociétaux planétaires, apportant ainsi leur pierre à un édifice qui les dépasse.

31 - Voir Elisabeth Laville, Benjamin Enault, Jocelyne Ozdoba – *Vers la RSE 2.0. Transformer les entreprises pour avoir un impact positif sur le monde* – UTOPIES, Note de position, avril 2017

32 - Voir Etude Havas, *Meaningful Brands*, 2015

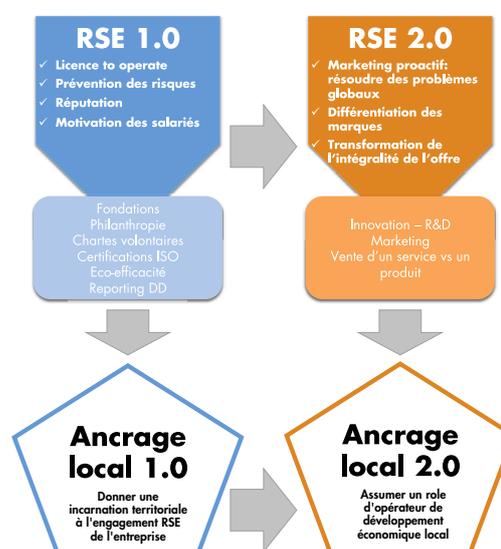
// LA RSE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

Illustrant cette disjonction entre démarche développement durable et « business », le développement économique local a longtemps été un grand absent des stratégies RSE, aussi bien dans les enjeux étudiés (dans le cadre d'exercices de matérialité ou de consultations de parties prenantes) que dans les axes stratégiques retenus. Cantonnée à des questions de préservation de l'environnement et de responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés (par exemple dans le cas d'un plan de restructuration), la contribution d'une entreprise au sein de son territoire d'implantation n'a été historiquement que peu ou pas abordée sous l'angle de la création de valeur économique. Pourtant, **avoir un impact positif sur son territoire passe aussi bien par la préservation des ressources locales que par la contribution au développement d'un tissu économique riche, diversifié et vivant** (via la création d'emploi et les achats locaux mais aussi le développement de l'entrepreneuriat, des circuits courts, etc.). Acteurs économiques majeurs, les entreprises sont ainsi de plus en plus attendues sur ces questions de création, mais aussi de redistribution de valeur : dans quelle mesure la valeur créée sur un territoire bénéficie-t-elle à ce dernier ?

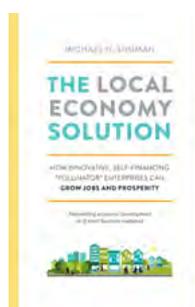
Par ailleurs, **le territoire est sans conteste une échelle privilégiée pour transformer positivement la société en agissant concrètement**. Il est en effet plus facile d'y cerner les enjeux clés, de créer des partenariats, de mobiliser ses collaborateurs... et de recueillir les fruits de son engagement. Néanmoins, action locale ne veut pas dire micro-action, loin s'en faut ! Il ne s'agit pas d'agir localement sur quelques

territoires mais bel et bien de développer des processus permettant de systématiser une approche « localiste », sur l'ensemble des territoires d'implantation d'une entreprise.

Si le modèle économique, la taille et l'organisation de la majorité des grandes entreprises ne les prédestinent pas à adopter une telle posture, ces dernières ont néanmoins beaucoup à y gagner : meilleure compréhension des besoins et identification des marchés, attractivité auprès des salariés et image de marque, etc. (voir partie 3). Dans la droite lignée de la « RSE 2.0 », contribuer au développement économique local relève donc aussi bien de la responsabilité sociétale que de l'atout business.



// L'ENTREPRISE POLLINISATRICE : LE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT LOCAL AU CŒUR DU BUSINESS MODEL



Le terme « d'entreprise pollinisatrice » a été créé par Michael Shuman, l'un des principaux spécialistes américains du développement économique local. Dans un livre intitulé *The local economy solution : how innovative self-financing "Pollinator" enterprises can grow jobs and prosperity*³³, il met en lumière

l'émergence d'entreprises privées assurant un certain nombre de fonctions essentielles du développement économique local, sur la base d'un modèle économique autonome et pérenne.

L'originalité et l'intérêt de ce concept est de proposer une vision renouvelée aussi bien des ressorts du développement économique des territoires que du rôle que peuvent y jouer les entreprises.

DÉVELOPPER LES TERRITOIRES EN RAPPROCHANT LA DEMANDE ET L'ENTREPRENEURIAT LOCAL

Le concept d'entreprise pollinisatrice proposé par Michael Shuman découle d'une **analyse critique des approches classiques du développement économique territorial**. Depuis des décennies, les décideurs politiques

et les agences de développement économique des territoires américains misent avant tout sur une stratégie d'attractivité : la meilleure manière de contribuer à la prospérité économique consiste à attirer de nouvelles

33 - Michael Shuman – *The Local Economy Solution : How Innovative, Self-Financing "Pollinator" Enterprises Can Grow Jobs and Prosperity* – Chelsea Green Publishing, 2015

entreprises provenant de l'extérieur du territoire. Or, bien que cela soit difficile à reconnaître par leurs promoteurs, ces stratégies présentent bien souvent des résultats très en deçà des ambitions affichées au départ. Elles représentent des investissements importants pour la collectivité en termes d'incitations financières, alors même qu'elles produisent généralement peu d'effets bénéfiques durables et structurants pour le développement économique local : faible nombre et volatilité des implantations, nombre d'emplois créés inférieur aux prévisions (promesses), entreprises fonctionnant de manière « hors-sol », etc.

Ce faisant, ces stratégies d'attractivité tournent le dos au reste du tissu économique local existant, constitué pour l'essentiel de petites et moyennes entreprises indépendantes. Or, selon Michael Shuman, **la bonne santé de ces entreprises locales est essentielle à la prospérité des territoires au plan économique, social et environnemental.**

Tournées avant tout vers un marché local ou régional, ces entreprises représentent une diversité d'activités à même de renforcer la résilience économique des territoires face aux soubresauts économiques globaux. Elles offrent généralement une gamme d'emplois accessibles à tous les actifs, ainsi qu'une plus grande égalité salariale. Reposant sur des chaînes d'approvisionnement de proximité, elles sont également davantage soucieuses de développer une offre de biens et de services durables. Enfin, parce que la majorité de leur capital est détenu par des personnes résidant au sein du territoire d'intervention de l'entreprise (« locally owned businesses »), les entreprises locales se montrent généralement plus attentives aux incidences (positives ou négatives) pour le bien-être de la communauté locale (« local community »). Michael Shuman plaide dès lors pour un renouvellement profond des stratégies de développement économique afin de donner un **soutien prioritaire à la dynamique entrepreneuriale locale.**

Celui-ci implique du même coup de **porter une attention accrue à ce qui constitue le principal débouché et la raison d'être d'une large partie des entreprises locales** : la demande locale, c'est-à-dire les besoins de biens et de services des habitants, des entreprises et du secteur public du territoire. **Lorsque la demande locale s'adresse à une entreprise locale, le développement économique du territoire se trouve triplement stimulé³⁴ :**

- L'entreprise génère de la production et de l'emploi directs
- Elle peut également induire des effets d'entraînement indirects (production et emploi) dans sa chaîne de fournisseurs locaux
- Les revenus et la fiscalité versés localement par l'entreprise et sa chaîne de fournisseurs peuvent permettre de soutenir les achats locaux des ménages et des organismes publics.

A contrario, **ces effets d'entraînement ne s'exercent plus lorsque la demande locale s'évade du territoire**, c'est-à-dire donne lieu à des importations de biens et de services produits dans le reste du pays ou à l'étranger³⁵. Ces importations constituent une fuite de richesses pour le territoire au sens où il se prive des effets d'entraînement directs, indirects et induits générés par la demande locale. Ce qui conduit Michael Shuman à considérer les importations comme un gisement d'activités et d'emplois pour le territoire. Du point de vue des entrepreneurs locaux, les importations révèlent la demande locale non satisfaite, c'est-à-dire les marchés locaux disponibles (BtoB / BtoC) sur lesquels ils pourraient se positionner à l'avenir. Tout l'enjeu réside alors dans le développement d'une dynamique entrepreneuriale tournée vers la demande locale à partir de ressources locales (fournitures, services, ressources humaines, matières premières, financements...), ce que l'on peut appeler aussi « entrepreneuriat de territoire³⁶ ».

ENTREPRISES POLLINISATRICES : LORSQUE L'ENTREPRISE SE DONNE POUR MISSION DE SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT DE TERRITOIRE

Le concept d'entreprise pollinisatrice reflète également l'implication de Michael Shuman au sein des **mouvements d'entrepreneurs indépendants nord-américains**. S'organisant sur la base d'alliances locales et de réseaux nationaux, des mouvements tels que BALLE (Business Alliance for Local Living Economies³⁷) ou AMIBA (American Independent Business Alliance³⁸) se donnent pour objectif de construire des économies locales vivantes, c'est-à-dire satisfaisant les besoins fondamentaux de tous (« meet

the basic needs of all people »), de façon plus inclusive (« create local economies that work for all ») et plus résiliente (« function in harmony with local ecosystems »). En tant qu'organisme support, ces mouvements travaillent à identifier et à connecter les leaders « localistes » pionniers, faire émerger, incuber et diffuser de nouveaux modèles économiques, et attirer les investissements vers les économies locales.

34 - Voir Arnaud Florentin et Boris Chabanel – *L'effet multiplicateur local. Un levier incontournable pour inspirer le développement des territoires* – Note de position, Juillet 2016

35 - Voir Boris Chabanel – *Le circuit économique local, parent pauvre des stratégies métropolitaines ? – Métropolitiques*, janvier 2017

36 - Sylvain Baudet – *Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire* – Caisse des dépôts et consignations, Territoires Conseils, mai 2017

37 - Voir www.bealocalist.org

38 - Voir www.amiba.net

Michael Shuman fait aujourd'hui un double constat à l'égard de ces réseaux. **Faisant du « soutien par les pairs » le premier levier de l'entrepreneuriat local**, ceux-ci apportent une réelle plus-value à des entrepreneurs souvent créatifs mais manquant de temps et de compétences (finance, juridique, informatique, communication, etc.) pour développer leurs projets : moins de ressources implique de tout faire soi-même, ce qui se traduit par un manque de temps pour mobiliser des ressources à l'extérieur. Toutefois, la viabilité de ces organisations demeure fragile du fait que leurs ressources financières reposent en général largement sur les dons et les subventions. Ceux-ci font donc face à un **enjeu de pérennisation de leur action**.

Cette situation a aiguisé son intérêt pour un **nouveau type d'entreprises privées inscrivant au cœur de leurs activités le soutien au développement entrepreneurial local, dans le cadre d'un modèle économique autonome et pérenne** car reposant avant tout sur des revenus tirés de leurs activités (honoraires, licences, royalties, prises de participation au capital des entreprises soutenues, etc.). Ces entreprises créent des espaces dédiés aux activités économiques locales, soutiennent les entrepreneurs dans leurs projets et leurs coopérations, encouragent et aident les consommateurs à consommer localement, incitent les investisseurs à financer les entreprises locales. Cette multiplicité de soutiens apportés aux entrepreneurs locaux a inspiré à Michael Shuman l'image de l'« entreprise pollinisatrice ».

J'appelle cette nouvelle génération d'entreprises les pollinisatrices du développement économique. Dans la nature, les pollinisateurs comme les abeilles, les papillons ou les chauves-souris transportent le pollen d'une plante à une autre et savent instinctivement que le brassage des pollens nourrit l'ensemble de l'écosystème. Les entreprises pollinisatrices travaillent de la même façon et transmettent les meilleures pratiques d'une entreprise locale à une autre, nourrissant ainsi l'ensemble des entreprises locales et créant un écosystème entrepreneurial en bonne santé.

Michael SHUMAN

Selon Michael Shuman, cette dimension écosystémique de l'action des entreprises pollinisatrices est précisément ce qui les rend particulièrement précieuses pour le développement local. Leur contribution ne se résume pas à une accumulation d'interventions auprès d'entrepreneurs individuels, mais vient plutôt **activer et capitaliser l'intelligence et la solidarité de la communauté entrepreneuriale locale**. Selon Michael Shuman, le succès d'une entreprise pollinisatrice ne se mesure ainsi pas seulement à son équilibre financier mais aussi à travers sa capacité à accroître :

- le nombre d'entreprises locales
- les emplois des entreprises locales
- le nombre d'habitants engagés dans un nouveau projet entrepreneurial
- le taux de survie des nouvelles entreprises locales

Les exemples d'entreprises pollinisatrices explorés par Michael Shuman démontrent leur capacité à apporter des réponses concrètes à 5 enjeux stratégiques du développement de l'entrepreneuriat de territoire (voir partie 4) :

- **People** : comment faire émerger et former une nouvelle génération d'entrepreneurs ?

- **Planning** : comment identifier les opportunités les plus porteuses pour créer ou développer des activités répondant aux besoins locaux ?
- **Purse** : comment le capital local peut-il être mobilisé pour financer la création et le développement des entreprises locales ?
- **Purchasing** : comment encourager les consommateurs, les entreprises et les administrations publiques à consommer davantage auprès des entreprises locales ?
- **Partnership** : comment renforcer la compétitivité des entreprises locales en favorisant leur coopération ?

Replacé dans le contexte français, le concept d'entreprises pollinisatrices peut constituer une **réponse pertinente et pragmatique à la pression croissante s'exerçant sur les dépenses publiques**, et notamment celles des collectivités locales. L'émergence des entreprises pollinisatrices peut en effet permettre d'apporter une impulsion significative au développement local tout en reposant sur un modèle économique autofinancé. Toutefois, la contribution de l'entreprise pollinisatrice ne saurait se substituer à celle des acteurs traditionnels du développement économique territorial.

// 3. POURQUOI DEVENIR UNE ENTREPRISE POLLINISATRICE ?

Les bénéfiques à devenir un « pollinisateur du territoire » sont multiples et spécifiques à chaque entreprise. Devenir une entreprise pollinisatrice peut constituer un levier de choix pour renforcer la capacité de l'entreprise à anticiper les mutations de son environnement (marchés, technologies, fournisseurs, concurrents, etc.) et transformer son business model et son organisation en conséquence.

Devenir une entreprise pollinisatrice peut ainsi permettre de :

- donner un socle territorial au business de l'entreprise
- développer une organisation plus agile, créative, entreprenante
- renforcer l'impact de la stratégie RSE

// POUR DONNER UN SOCLE TERRITORIAL AU BUSINESS DE L'ENTREPRISE

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DES MARCHÉS ET DES BESOINS SOCIÉTAUX, ET DÉVELOPPER DE NOUVELLES OFFRES

L'anticipation des attentes des clients actuels ou potentiels constitue un enjeu clé pour chaque entreprise. Si elle reste fondée sur une logique de production et de consommation de masse, **la société de consommation connaît en effet de profondes mutations**³⁹. Les entreprises réalisent que leur compétitivité ne se joue plus seulement dans leur capacité à proposer des prix bas par une productivité sans cesse accrue et que leur mission dépasse la simple vente d'un bien ou d'un service : la clientèle devient un actif stratégique qu'il faut s'attacher à fidéliser en s'assurant de sa satisfaction. **Ce qui est en jeu désormais, c'est l'aptitude des entreprises à « rendre service » à leurs clients, c'est à dire à s'intéresser aux « effets utiles » qu'elles sont susceptibles de leur apporter pour répondre à leurs besoins et attentes spécifiques**⁴⁰.

Ces tendances se trouvent renforcées par **la révolution numérique qui transforme en profondeur l'acte d'achat**⁴¹. La diffusion d'internet et des terminaux numériques, l'émergence des plateformes d'échanges (Amazon, AirBnb, etc.) et l'essor des applications et du big data offrent au consommateur l'accès à une gamme de biens et de services beaucoup plus large et profonde, des informations approfondies sur les produits, des possibilités inédites de personnalisation de la relation-client, etc. De fait, les pratiques d'achat sont de plus en plus « cross canal », combinant les atouts des sites et applications numériques à ceux des points de vente physiques.

Autre tendance de fond notable, **la provenance locale des produits consommés constitue un critère d'achat de première importance pour les consommateurs**⁴². A leurs yeux, elle apparaît comme la caractéristique première des

pratiques de consommation responsables/durables dans la mesure où elle permet de réduire les besoins de transports et les pollutions associées, de favoriser le développement de l'emploi local, tout en constituant un gage de qualité des produits. De plus, une majorité de consommateurs est prête à payer plus cher les produits fabriqués en France.

Favorisant un pilotage par la demande des chaînes de valeur (« orientation-client »), ces évolutions renforcent **l'importance des relations avec les consommateurs**, et donc des espaces de consommation, pour créer de la valeur. Cerner toutes les implications des mutations profondes et repérer les signaux faibles de nouveaux comportements de consommation sont plus faciles à mettre en œuvre lorsque l'entreprise est ancrée dans son territoire. **Observer de l'intérieur le fonctionnement et les besoins d'un bassin de consommation** peut permettre d'appréhender de façon plus fine certaines transformations invisibles à une échelle plus large. C'est aussi en partant du micro que de nouveaux marchés d'envergure peuvent être identifiés.

De même, dans une économie où la différenciation par l'innovation et la personnalisation est devenue un impératif, **la conception de l'offre ne repose plus seulement sur les efforts de R&D de nature technologique, mais implique également une interaction plus fréquente et plus intense entre l'entreprise et sa base de clients actuels ou potentiels**⁴³. Aller à la rencontre de ces derniers et les intégrer en amont dans le processus d'innovation permet en effet une compréhension plus précise des pratiques des utilisateurs des produits en contexte réel pour imaginer de nouveaux concepts de produits ou services adaptés (innovation par

39 - Voir Gilles Lipovetsky – *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation* – Ed. Gallimard, 2006

40 - Voir Philippe Moati – *La nouvelle révolution commerciale* – Paris : Odile Jacob, 2011

41 - Voir Isaac Henri et Volle Pierre – *E-commerce. De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle* – Montreuil : Pearson, 2014

42 - Voir OBSOCO – *L'observatoire des consommations émergentes. Évolution des tendances de consommation* – 2012

Commissariat Général au Développement Durable – *Opinions et pratiques environnementales des Français en 2015* – Chiffres et statistiques, n° 750, avril 2016

Crédoc – *L'attachement des français au made in France* – rapport n°315, novembre 2014

Mes courses pour la planète – *La vie locale. ré-enraciner la consommation pour des territoires plus vivants et durables* – février 2017

43 - Voir BPI France – *Innovation Nouvelle Génération : un nouveau regard sur l'innovation* - 2015

les usages). Ces démarches de co-conception peuvent s'inscrire dans la durée dès lors que l'innovation devient elle-même un processus continu (lean innovation) : déploiement continu de versions successives du produit ou service, accompagné d'une mesure et d'une prise en compte continue des retours du marché. Dans ce contexte,

devenir une entreprise pollinisatrice et soutenir des porteurs de projets innovants peut être l'occasion d'identifier de nouvelles opportunités économiques, de tester la pertinence de nouveaux concepts d'offre, de développer éventuellement un partenariat commercial avec des start-up locales.

En cherchant à développer les territoires, nous avons pu identifier de nouvelles opportunités économiques pour le groupe, des idées pour le marketing du site voyagesncf.com ou le principe de drones pour surveiller nos voies, ce qui nous a permis d'améliorer notre performance mais aussi celle du territoire.

Parole d'acteurs : Frédéric BADINA, Directeur des missions territoriales de SNCF Développement

Notre engagement depuis plusieurs années dans la révolution digitale nous amène à soutenir des start up locales et à nouer de nouveaux partenariats. Nous soutenons ainsi un écosystème d'acteurs innovants en testant et co-développant des solutions sur mesure que nous proposons aux collectivités. De nouvelles offres sont co-crées telles que des services complémentaires pour permettre au citoyen de mieux suivre ses consommations d'eau ou des solutions nouvelles pour une meilleure protection des ressources en eau.

Parole d'acteur : Véronique LAMOUR, Direction RSE du Groupe Saur

CONSTITUER UN ÉCOSYSTÈME DE FOURNISSEURS PERFORMANTS ET INNOVANTS

L'essor du commerce international au cours des dernières décennies a été largement porté par le déploiement des « chaînes de valeur globales » : recentrage des entreprises internationalisées sur le « cœur de métier » et répartition des autres segments de la production vers les lieux du globe offrant les meilleurs avantages comparatifs. Les grands groupes sont ainsi devenus de vastes archipels regroupant de nombreuses filiales et sous-traitants.

Cette tendance connaît toutefois une inflexion ces dernières années. Les analystes et les décideurs s'aperçoivent progressivement que les **chaînes d'approvisionnement globalisées ne présentent pas que des avantages**⁴⁴. La montée du coût du travail au sein de l'« atelier du monde » (Chine) tend à faire disparaître ce qui constituait la principale motivation de nombreuses délocalisations ou opérations de sous-traitance internationale (offshoring)⁴⁵. D'autre part, on constate que ces faibles coûts de travail peuvent être contrebalancés par un ensemble de coûts annexes qui ne sont pas nécessairement bien évalués au départ : problèmes de qualité, délais de transport, coûts de stockage, violations de la propriété intellectuelle, variations des taux de changes...sans parler des coûts indirects (CO₂,

etc.). En raisonnant « coût global », les opérations de délocalisations et de sous-traitances de la production dans les pays dits à bas coûts peuvent donc se révéler décevantes. De plus elles peuvent également se révéler contradictoires avec les impératifs de personnalisation, de qualité, de réactivité, induits par l'évolution des principaux marchés occidentaux : mauvaise image du « made in China », besoin d'une proximité et d'une maîtrise de la production pour pouvoir innover, moindre possibilité d'adaptation de l'offre aux évolutions de la demande... La proximité de la production par rapport aux pôles de demande devient ainsi un élément de compétitivité déterminant pour certains secteurs.

Le **ralentissement de la croissance du commerce mondial** observé ces dernières années semble ainsi traduire un épuisement du potentiel de déploiement des chaînes de valeur globales et une tendance au **recouplage des aires de production et des aires de consommation dans les pays occidentaux**⁴⁶. Ce dernier se manifeste non seulement par l'émergence d'un mouvement de relocalisation d'activités de production vers le pays d'origine, mais aussi, et peut-être surtout, par une préférence pour le renforcement des

44 - PIPAME – *Relocalisations d'activités industrielles en France* – Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), 2013

45 - Bellego Christophe – *Les relocalisations : une démarche multiforme qui ne se réduit pas à la question du coût de la main d'œuvre* – Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, Le 4 pages de la DGCS, n° 30 Mars 2014

46 - Voir OCDE – *The future of global value chains – business as usual or "a new normal"?* – OCDE science, technology and innovation policy papers n°41, 2017

Jean Sébastien – *Le ralentissement du commerce mondial annonce un changement de tendance* – la Lettre du CEPIL, n°356, septembre 2015

capacités de production et des approvisionnements dans le pays d'origine⁴⁷. On constate que ces stratégies de relocalisation et/ou de renforcement des implantations existantes s'inscrivent généralement dans des stratégies de montée en gamme visant à échapper à la concurrence par les coûts et à conforter le positionnement de l'entreprise sur son marché de proximité (régional, national, européen).

Or **la réussite de ces stratégies se fonde souvent sur la mobilisation d'un écosystème de sous-traitants/fournisseurs locaux de qualité**⁴⁸. La stratégie de montée en gamme et d'innovation constitue alors un enjeu commun réunissant les compétences respectives du donneur d'ordre et de ses partenaires locaux. La proximité géographique constitue un facilitateur de ces relations de coopération au long cours, qui offrent également l'avantage de la réactivité face aux évolutions des marchés. Cette importance accordée aux réseaux d'approvisionnement de proximité

pour la compétitivité de l'entreprise peut conduire celle-ci à s'investir dans le développement de ses partenaires directs ou potentiels⁴⁹: soutien et diffusion de l'innovation, aide au changement organisationnel, amélioration de la productivité et de la réactivité, soutien au développement des compétences, financement, accompagnement vers de nouvelles activités et à l'exportation, etc. Certains évoquent ainsi la figure de « l'entreprise jardinière de son territoire »⁵⁰.

De ce point de vue, devenir une entreprise pollinisatrice peut constituer un levier de choix pour mieux connaître l'étendue et la richesse du tissu économique local, mais aussi contribuer directement à sa consolidation et sa diversification en apportant un soutien opérationnel. Du reste, de nombreux grands groupes s'engagent dans une démarche d'achat local en partant du postulat qu'une entreprise performe mieux dans un écosystème qui fonctionne bien.

Dans le contexte de la crise économique, des PME, à la fois performantes et innovantes, ont été très affaiblies et peu soutenues par les banques du fait de leur manque de fonds propres. Les grands donneurs d'ordre ont pu identifier des leviers d'action pour les aider, en s'engageant à remplir leur carnet de commande, en influant auprès des banques ou encore en les aidant à se diversifier. Cette démarche n'est pas philanthropique : les grands groupes ont un vrai intérêt à agir. Compte tenu des pénalités de retard, la perte éventuelle d'un fournisseur stratégique est un risque majeur.



L'engagement local en faveur des PME-PMI peut également mener à une R&D collaborative. C'est le cas de Manitou qui travaille avec ses fournisseurs et son bureau d'études en mode collaboratif. Le dernier exemple en date est un carter d'échappement co-développé avec le fournisseur et son outilleur qui a permis de répondre aux enjeux de design dans un coût pièce et un délai de développement divisés par deux.

Ce qui est important, c'est la prise de conscience avec le mouvement initié. Lorsqu'il n'est pas possible d'acheter localement, il est possible de travailler à plus long terme pour développer une filière qui répondrait aux enjeux des entreprises en développant les compétences et le tissu économique local. Mais il faut savoir que ça existe et vouloir collaborer.

Parole d'acteur : Stéphane DROBINSKI, Responsable du Département Innovation Industrie Services de la CCI Nantes Saint-Nazaire

47 - Voir PIPAME – *Relocalisations d'activités industrielles en France* – Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), 2013

48 - Voir Coris M., Carrincazeaux C., Frigant V., Piveteau A. – *Délocalisations, relocalisations : Mise en perspective et enjeux pour la région Aquitaine* – Rapport pour la DIRECCTE Aquitaine, 2010

49 - Voir Institut de l'entreprise – *Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle* – 2013

50 - Voir La Fabrique de l'industrie – *L'Industrie jardinière du territoire ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences*

L'ensemble des initiatives engagées par EDF pour développer l'appel aux compétences locales ne nécessite pas forcément des moyens très importants, puisque nous étions déjà implantés sur ces territoires, alors que les effets bénéfiques peuvent être réels : amélioration de la disponibilité liée à une plus grande proximité géographique, amélioration de l'empreinte carbone de prestations, élargissement du panel de fournisseurs...

Quand on parle d'innovation ouverte, on pense souvent aux grands centres internationaux. Il ne faut pas négliger l'innovation territoriale. Les territoires qui accueillent nos installations de production sont souvent des territoires ruraux, des territoires de montagne, qui ne sont pas a priori identifiés comme porteurs d'une dynamique d'innovation forte. Pourtant, toutes ces années passées au contact des acteurs de ces vallées françaises nous ont montré qu'il y avait un réel potentiel de croissance et d'innovation porté par des acteurs engagés et profondément attachés au développement de leur territoire et parfois de vraies pépites qui avaient juste besoin d'accompagnement pour grandir. Nous avons constaté aussi qu'un groupe industriel installé sur ces territoires, pouvait jouer un rôle de catalyseur de l'innovation en apportant les bonnes expertises, en établissant les bonnes connexions, en s'inscrivant pleinement dans l'écosystème d'innovation local ou en aidant à le constituer quand il n'existe pas.

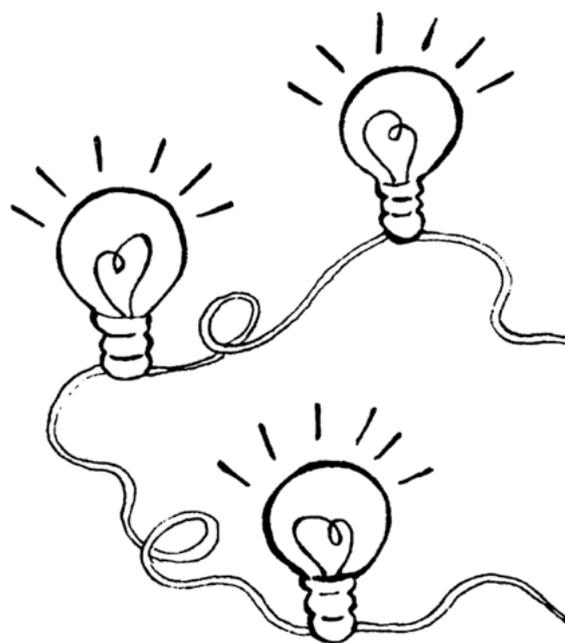
Enfin, et on l'oublie parfois car cela ne coïncide pas avec la vision d'un monde digitalisé qui abolirait toute notion de distance, la proximité géographique facilite également la mise en place d'expérimentations, de démonstrateurs, bases de l'innovation. Pour citer une élue lors du travail de co-construction que nous menions au cœur des vallées pyrénéennes « Remettre de l'humanité dans nos échanges, je crois que c'est cela qui fera que demain notre société se portera mieux »

Plusieurs années après l'enclenchement de cette dynamique, cela paraît naturel pour tous ceux qui ont participé à cette aventure. Au départ, ça n'était pas évident pour tout le monde. C'était un pari, celui de croire qu'il était possible pour EDF d'aller plus loin encore en matière de développement économique local, dans une logique d'action qui soit bénéfique pour tous, gage de sa durabilité. Nous étions dans une démarche d'entreprise pollinisatrice, sans le savoir.»

Parole d'acteur : Marie Line VAIANI, Directrice de Programme, EDF Pôle Energies Renouvelables

Dans le cadre de ses projets, RTE cherche à maximiser les retombées économiques locales. Par exemple dans le cadre du projet de rénovation du réseau électrique en Haute Durance, le comité Haute-Durance Initiative, lancé conjointement par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) des Hautes-Alpes et RTE, a pour but de faciliter l'accès des entreprises locales aux différents marchés, avec des effets significatifs sur l'emploi. Près de 20 millions d'euros ont bénéficié directement aux entreprises du département depuis le lancement du chantier (sous-traitance, achats fournisseurs, location, emplois, restauration, hébergement...). Cela représente déjà 55 % de l'objectif que nous nous sommes fixés d'ici à 2020.

Parole d'acteur : Nathalie DEVULDER, Directrice Développement Durable, RTE



// POUR DÉVELOPPER UNE ORGANISATION PLUS AGILE, CRÉATIVE, ENTREPRENANTE

RENFORCER LES COMPÉTENCES, LA MOTIVATION, L'ENGAGEMENT ET LA FIDÉLITÉ DES COLLABORATEURS

L'évolution du monde du travail et l'arrivée sur le marché des « millenials », également appelés génération Y et Z, transforme le rapport à l'entreprise. Convaincus que la performance ne doit plus être évaluée en termes seulement financiers et que le succès d'une entreprise se mesure à sa contribution à l'émergence d'une société plus durable, les salariés d'aujourd'hui (et plus encore de demain) recherchent des postes en phase avec leurs valeurs : **entreprises engagées et porteuses de sens, entreprises décloisonnées dans lesquelles toutes les fonctions sont mobilisées autour d'une vision commune, entreprises ouvertes sur leur écosystème et leurs territoires**. Aussi, l'engagement sociétal d'une entreprise et sa contribution au développement économique de ses territoires deviennent des facteurs permettant de renforcer son attractivité en tant qu'employeur...mais également la motivation et la fidélisation de ses collaborateurs.

En effet, l'identification de problématiques locales et le développement de projets en partenariat avec des acteurs locaux implique à la fois une ouverture de l'entreprise sur son écosystème mais aussi une **responsabilisation des entités locales et des salariés, qui peuvent être encouragés à soutenir des initiatives locales (mécénat de compétences, hébergement d'entrepreneurs locaux) ou développer des projets internes (dynamiques d'intrapreneuriat)**. En « réveillant » l'appartenance territoriale et en redonnant à chacun la capacité d'innover, ce type d'initiative permet aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences, les rendant ainsi plus créatifs, plus engagés...et susceptibles de faire émerger de nouvelles idées et projets au sein de leur entreprise.

En hébergeant physiquement des entrepreneurs, les grands groupes hébergent de la créativité et de l'innovation et donnent des idées à leurs salariés. En côtoyant des entrepreneuses, les salariées se rendent compte qu'elles pourraient elles aussi le devenir. Nous avons plusieurs exemples de salariées qui se sont lancées dans l'aventure entrepreneuriale après nous avoir aidées bénévolement. Cela les avait désinhibées.

Parole d'acteur : Marie ELOY, Femmes de Bretagne

Le directeur d'une Business Unit locale est aussi acteur du territoire. C'est à nous de réveiller cette dimension territoriale en lui car il est souvent aussi habitant, conjoint et parent de personnes vivant, étudiant et travaillant sur le territoire. Il faut donc lui faire faire un pas de côté, l'aider à « réunifier » ses tranches vie.

Parole d'acteur : Jean-François BERNARD, Clus'Ter Jura

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE ET LES PROCESS D'ENTREPRISE POUR LES RENDRE PLUS AGILES

La mise en œuvre d'approches ouvertes et collaboratives au sein des entreprises implique une évolution des cultures et process internes : des freins « psychologiques » sont mis en avant, notamment vis-à-vis de la hiérarchie. Bien que de nombreuses entreprises cherchent à s'engager sur cette voie, le passage à l'acte s'avère souvent difficile : **il existe un besoin de « libérer la posture individuelle » et d'ouvrir les organisations sur leurs écosystèmes pour réellement faire évoluer la culture interne**⁵¹. L'action à l'échelle du territoire peut être à ce titre un catalyseur nécessaire : en favorisant la « porosité » entre la culture des grandes entreprises et

celle des start-ups, elle permettrait de renforcer l'intégration des nouveaux modes de travail et de diffuser la culture entrepreneuriale (rapport au risque, créativité...) au sein des organisations. Via les nombreux réseaux et initiatives qui s'y développent (par l'intermédiaire des parties prenantes locales mais aussi d'autres acteurs économiques), les territoires permettent ainsi de découvrir de nouveaux modes d'animation, de management, de gestion de l'entreprise, de s'en inspirer voire de les dupliquer dans d'autres territoires d'implantation.

51 - Voir La Fabrique de l'industrie – La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail – 2016.

// POUR RENFORCER L'IMPACT DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES OBLIGATIONS DE REVITALISATION ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

La préservation et la création d'emplois figurent en bonne place parmi les attentes exprimées par les citoyens en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise⁵². Dans le débat public, cette attention portée à la question de l'emploi fait souvent écho aux **opérations de « restructuration » engagées par les entreprises exposées à la concurrence internationale**, c'est-à-dire des changements majeurs dans l'organisation des firmes pouvant entraîner des suppressions d'emplois en interne et/ou dans le réseau de sous-traitants⁵³. Aux « restructurations de crise » qui ont marqué l'industrie dans les années 1970-1980, et signé la disparition de pans entiers de l'industrie française (notamment le charbonnage et le textile dont les sites de production sont délocalisés), ont succédé à partir des années 1990 les « restructurations de compétitivité » (ou « offensives »), menées dans des entreprises saines selon une logique d'amélioration constante des performances et d'anticipation des évolutions économiques et financières.

Ces mouvements de restructuration se sont accompagnés d'un certain nombre de pratiques volontaristes de « réindustrialisation » développées au sein de grands groupes industriels privés ou publics amenés à fermer leurs sites de production ou à en réduire la capacité. Des entreprises telles que Thomson, Lafarge, Rhône-Poulenc ou Usinor ont mis en place diverses actions visant à **réparer les dommages économiques faits au territoire et faire en sorte que la restructuration ne cause pas un dommage excessif à l'image de l'entreprise et à ses relations avec ses interlocuteurs institutionnels**. Certaines grandes entreprises vont même développer leur propre structure pérenne de reclassement et de développement économique. On peut citer Saint-Gobain Développement – fondée en 1982 afin d'aider au reclassement des salariés et de participer aux actions de réindustrialisation et de redynamisation des territoires – ou encore Michelin Développement qui voit le jour en 1990⁵⁴.

Par ailleurs, plusieurs évolutions législatives sont venues rendre obligatoire l'implication des entreprises dans la gestion des impacts territoriaux de leurs opérations de restructuration. Sur la dernière période, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 ont instauré une **responsabilité sociale des grandes entreprises vis-à-vis**

des territoires où elles sont implantées. Les entreprises de 1000 salariés et plus (ou appartenant à un groupe de 1000 salariés et plus) qui procèdent à des licenciements collectifs pour motif économique affectant, par leur ampleur, l'équilibre du bassin d'emploi concerné ont l'obligation de contribuer à la création d'activités et au développement de l'emploi afin d'atténuer les effets territoriaux de leur projet de restructuration.

La mise en œuvre de cette obligation de revitalisation économique implique d'**identifier les potentiels et les leviers permettant d'apporter durablement une richesse supplémentaire sur le territoire**. Or, cette démarche ne s'improvise pas, elle ne peut s'établir « en chambre » et dans l'urgence. Elle implique un travail de coproduction avec les parties prenantes locales – collectivités locales, organismes consulaires, partenaires sociaux, etc. – pour définir la stratégie à adopter. Celui-ci sera d'autant plus efficace pour l'entreprise et pertinent pour le territoire qu'une relation forte et durable entre les deux préexiste⁵⁵. A cet égard, devenir une entreprise pollinisatrice peut constituer le socle d'une implication durable dans des projets structurants pour le développement économique des territoires : consolidation de filières locales, accompagnement de PME locales, etc. De plus, **cette implication peut se révéler précieuse pour accompagner les mutations engagées par l'entreprise**, aussi bien pour en atténuer les impacts négatifs pour le territoire que pour saisir les opportunités qu'elles peuvent représenter pour ce dernier : facilitation des transitions professionnelles des salariés dont l'emploi est menacé vers d'autres employeurs locaux ou vers l'entrepreneuriat, diversification des activités et des marchés des fournisseurs locaux dépendant de l'entreprise, réorganisation de la chaîne de sous-traitance de proximité offrant de nouvelles perspectives de proximité, etc.

52 - Crédoc – *Les attentes des consommateurs en matière de responsabilité sociale des entreprises* – rapport n°289, décembre 2011

53 - Voir Frédéric Bruggeman et al., « *Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée* », La Revue de l'Ires 2012/1 (n° 72),

54 - Voir BPI group – *Restructurations socialement responsables* – Février 2015

55 - Voir Solveig Grimault, Olivier Mériaux – *La mise en œuvre de l'obligation de revitalisation des territoires, un révélateur des relations entre l'entreprise en restructuration et le territoire* – Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, juillet 2012

RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

La maîtrise des impacts environnementaux constitue un autre volet essentiel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, tant du point de vue des institutions publiques que des citoyens et consommateurs⁵⁶. **L'implication des entreprises dans la transition vers un modèle de développement sobre en carbone et préservant les ressources naturelles et la biodiversité apparaît en effet comme une condition incontournable pour être à la hauteur des enjeux.** Du reste, l'ensemble des activités économiques dépendant directement ou indirectement de la disponibilité des ressources naturelles (énergétiques notamment), du bon fonctionnement des écosystèmes et des impacts du dérèglement climatique, il est aussi de l'intérêt des entreprises de se préoccuper des enjeux environnementaux afin de préserver leur performance à long terme. Ceci implique une **redéfinition des modèles d'affaires et pratiques de production afin de transformer l'offre mise sur le marché** : écoconception, économie circulaire, économie de fonctionnalité, énergies renouvelables décentralisées, etc..

Or **l'émergence et le déploiement de ces nouveaux modes de production revêtent une dimension éminemment territoriale**⁵⁷. En effet, l'ancrage local des activités économiques permet de rapprocher la production des lieux de consommation et ainsi d'assurer un « feedback » plus rapide entre la demande exprimée d'une part, et la quantité

de ressources consommées et de rejets générés pour les satisfaire d'autre part. « Toucher du doigt » les implications environnementales de ses choix de consommations peut faciliter la prise de conscience et les changements de comportements des ménages, mais aussi des entreprises et des administrations publiques (en tant qu'acheteurs). Renforcer la soutenabilité des chaînes de production implique également de rendre chacun de leurs maillons moins dépendant de ressources (non renouvelables) lointaines, en comptant davantage sur des ressources (renouvelables) disponibles à proximité. Ce principe de circuit court est encore plus évident s'agissant de l'économie circulaire, qui vise à boucler l'économie sur elle-même – transformation des rejets en ressources pour réduire les consommations de ressources primaires (issues de l'environnement naturel).

Devenir une entreprise pollinisatrice peut constituer un accélérateur de la transition de l'entreprise vers un modèle économique soutenable. Soutenir la dynamique entrepreneuriale locale offre en effet l'opportunité de mieux cerner les ressources disponibles localement, de favoriser l'émergence des différents maillons nécessaires à une économie plus circulaire, d'expérimenter des innovations répondant de façon soutenable aux besoins de consommation, etc.

CONSTRUIRE UNE RELATION DE PROXIMITÉ AVEC L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Porter attention aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, au-delà des seules relations commerciales, constitue un leitmotiv des stratégies de développement durable. Pour autant, compte tenu de leur envergure, de leur process et de leur organisation, les grands acteurs économiques peuvent rencontrer des difficultés pour passer de l'intention à la pratique. Comment connaître ses parties prenantes et les enjeux spécifiques de leurs territoires, comment ajuster ses pratiques lorsque l'entreprise compte de multiples implantations et poursuit une stratégie de développement globale ? En même temps, négliger cette relation aux territoires d'implantation peut se révéler risqué dès lors qu'elle constitue un révélateur de la réalité de l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable : **l'engagement global de l'entreprise doit pouvoir se lire au niveau local.**

A ce titre, devenir une entreprise pollinisatrice constitue une déclinaison privilégiée de la responsabilité sociétale territoriale de l'entreprise. Se positionnant comme **partie prenante du développement de son (ses) territoire(s) d'implantation**, l'entreprise pollinisatrice est amenée à renforcer ses relations avec l'ensemble des acteurs locaux – qu'ils soient publics (collectivités et élus, organismes consulaires, syndicats professionnels, etc.), privés (entreprises, start up, etc.), associatifs ou hybrides – pour mieux connaître les besoins, les enjeux, les ressources et les projets du territoire, et y apporter une contribution utile. Cette volonté de « ne pas esquiver ses responsabilités », de faire sien l'enjeu de développement du territoire, de co-construire avec les acteurs locaux, peut alors offrir un bénéfice d'image important à l'entreprise.

Nous sommes montés progressivement sur le sujet du développement local. Ce n'était pas historiquement pensé comme tel mais nous nous sommes rendus compte que « quand l'économie locale va, la Poste va » et que nous devons de fait nous intéresser au développement économique des territoires, pour en bénéficier et y contribuer.

Parole d'acteur : Blandine ALGLAVE, La Poste

56 - Plateforme RSE – Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE – France Stratégie, Septembre 2016
57 - Voir Meadows Dennis et alii – Les limites à la croissance (dans un monde fini) – Editions Rue de l'Echiquier, 2004
Benoît Thévard, Vers des territoires résilients en Europe en 2030, rapport pour le Parlement européen

Femmes de Bretagne a une excellente image en Bretagne. Les entreprises mettent en avant les femmes entrepreneurs accompagnées par leurs collaborateurs et cherchent à montrer qu'elles sont ancrées dans leur territoire. Les femmes du réseau sont amenées à changer d'opinion sur les grandes entreprises en rencontrant des salariés bienveillants et engagés à leurs côtés. Elles mettent d'ailleurs en valeur ces grandes entreprises et les citent souvent.

Parole d'acteur : Marie ELOY, Femmes de Bretagne

Notre objectif est de faire changer le regard sur la SNCF. Nous ne faisons pas que du train ; nous faisons bien plus que du train. Avec 150 000 salariés, 1 200 filiales et 5 grandes activités, il y a une synergie colossale à mettre en œuvre au service du territoire. C'est d'ailleurs un levier important vis-à-vis des élus et des collectivités territoriales. Nous ne voulons pas être dans le rapport de force mais dans la coconstruction pour que les élus aient une image positive de la SNCF.

Parole d'acteur : Frédéric BADINA, Directeur des missions territoriales de SNCF Développement



Nous sommes convaincus que la mise en synergie de parties prenantes autour d'un enjeu partagé est une clé de succès. Par exemple, notre fort ancrage en Bretagne nous permet de coordonner, pour le compte de l'Institut d'Aménagement de la Vilaine, la collaboration entre acteurs privés et publics locaux. Nous associons nos propres compétences locales de R&D aux expertises, savoir-faire et innovations de différentes structures afin de répondre à un enjeu territorial de préservation des usages de la Vilaine dans un contexte de changement climatique.

Parole d'acteur : Estelle REUNGOAT, Direction RSE du Groupe Saur



// 4. QUELS LEVIERS POUR DEVENIR UNE ENTREPRISE POLLINISATRICE ?

Les entreprises pollinisatrices analysées par Michael Shuman assurent une ou plusieurs fonctions essentielles au développement de l'entrepreneuriat de territoire⁵⁸. Celles-ci sont présentées dans les pages qui suivent, à partir d'exemples français ou nord-américains. A noter,

les entreprises pollinisatrices ne sont pas nécessairement spécialisées sur un levier en particulier mais peuvent au contraire en combiner plusieurs.



58 - Michael Shuman – *The Local Economy Solution : How Innovative, Self-Financing "Pollinator" Enterprises Can Grow Jobs and Prosperity* – Chelsea Green Publishing, 2015

// Levier PEOPLE (Accompagnement)



Le levier d'action « People » consiste à faire émerger, inspirer et accompagner une génération d'entrepreneurs de territoire, c'est-à-dire des personnes engagées dans le développement de projets visant à contribuer à la prospérité durable du territoire où elles vivent. Les pollinisateurs « people » mettent en place différentes actions permettant de stimuler, de recueillir et de valoriser l'« envie d'agir » présente sur le territoire, de la connecter aux besoins locaux et aux ressources locales, et de lui donner les capacités nécessaires pour définir et mettre en œuvre un projet entrepreneurial pérenne.

Le levier d'action « people » renvoie à différentes modalités d'action :

- **La formation / le mentorat** : formation des entrepreneurs locaux aux outils et pratiques essentielles au démarrage de leur activité, par le biais de consultants ou services spécialisés d'entreprises, de fondations, de parrainage entre salariés et entrepreneurs, etc.

Par exemple : l'entreprise **ZingTrain**⁵⁹ forme les entrepreneurs aux principes de management adoptés par la communauté entrepreneuriale Zingerman qui compte une dizaine d'entreprises (boulangerie, crèmerie, café, etc.) localisées à Ann Arbor (Etats-Unis). L'objectif : répondre aux défis de la croissance en créant un réseau d'entrepreneurs locaux partageant les mêmes valeurs (triple bottom line : people, planet, profit).

- **L'incubateur / accélérateur** : il s'agit de structures d'hébergement et d'accompagnement personnalisé sur une période de minimum 6 mois pour porteurs de projets. Cet accompagnement comprend une mise en

relation avec les acteurs locaux (entreprises implantées, collectivités, structures de financement) avant la phase de commercialisation (incubateur) et dans le cadre de projets de développement (accélérateur).

Par exemple : **la Fabrique à Initiatives**⁶⁰ a pour ambition d'aider à la création d'entreprises sociales en partant de besoins sociaux ou d'opportunités repérés sur les territoires.

- **Le coworking** : mise à disposition d'un espace de travail dédié aux entrepreneurs locaux, favorisant le travail en collaboration, le partage de compétences et la création de projets communs sur un territoire. A noter, la maturité du marché du coworking entraîne une structuration et une spécialisation : espaces de travail dédiés au tourisme, à l'art, à la mobilité, etc.

Par exemple : **Impact Hub**⁶¹ met à disposition des entrepreneurs des espaces de coworking, permettant la rencontre d'acteurs « voulant avoir un impact positif sur leurs territoires et sur le monde ».

- **Les fablab / maker space** : il s'agit d'ateliers ouverts à un large public mettant à disposition machines, outils, logiciels et formations associées pour la conception et la réalisation de projets et d'objets.

Par exemple : ouvert en 2015 à Ivry-sur-Seine, le **TechShop Leroy Merlin**⁶² est le premier du genre en France (concept né aux Etats-Unis en 2006). Ce fablab donne accès à un espace de 2000 m², 150 machines ainsi qu'à des ateliers collaboratifs de fabrication numérique animés par des consultants spécialisés. L'espace est ouvert à tous : entrepreneurs, artistes, étudiants, retraités, etc.

59 - www.zingtrain.com/
 60 - www.fabriqueeainitiatives.org/
 61 - www.impacthub.net/
 62 - www.techshoplm.fr/

// ÉTUDE DE CAS : SCHNEIDER INITIATIVES ENTREPRENEURS ⁶³

Une cellule d'essaimage au sein de Schneider Electric

Créée en 1994, l'association SIE a pour missions de promouvoir l'esprit d'entreprendre des collaborateurs de Schneider Electric et de contribuer au dynamisme économique de ses bassins d'emplois. Une équipe de quatre personnes travaille à temps plein à l'accompagnement d'entrepreneurs et à la revitalisation des territoires d'implantations de l'entreprise. Plus de 1 000 projets d'activité ont ainsi été créés ou repris avec un taux de pérennité à 3 ans supérieur à 85 %.

L'association s'est fixé pour missions :

- de promouvoir l'esprit d'entreprendre des collaborateurs de Schneider Electric
- d'augmenter les chances de succès des entreprises créées ou reprises par les salariés du groupe
- de contribuer au développement économique local de ses bassins d'emplois
- d'accompagner positivement les transformations de Schneider Electric sur le territoire français

SIE accompagne et soutient les salariés créateurs ou repreneurs d'entreprises, en toute confidentialité, dans l'élaboration de leur projet professionnel hors du groupe Schneider, quel que soit le secteur ou le type d'activité. Elle met à leur disposition des personnes des ressources humaines (mentorat, formations), techniques (outils, tableaux de bord) et financières pour accompagner leur création d'entreprise. Elle leur donne également accès à une communauté d'entrepreneurs (forum, évènements, etc.) permettant de renforcer la visibilité et le partage d'expérience.

Pour favoriser l'émergence et le développement d'entreprises dans les métiers de l'énergie, SIE propose en sus une formation adaptée, une aide financière majorée, un soutien technique et commercial de la direction commerciale et une collaboration étroite avec les services marketing et R&D pour la maîtrise des énergies nouvelles. L'association enregistre de ce fait une hausse de la création de sociétés dans le domaine de l'électricité, qui représente aujourd'hui un quart des initiatives et tend à augmenter d'année en année.

SIE est membre d'Alizé (Action Locale Interentreprise en Zone d'Emploi), un réseau animé par l'association ASTREES. Tout comme les 180 grandes entreprises impliquées dans Alizé, SIE s'est engagé à mutualiser ses moyens humains et financiers avec ceux des acteurs économiques locaux pour aider les PME à potentiel de créations d'emploi sur leur territoire d'implantation.

// Levier PLANNING (Projet)

PLANNING

identifier les opportunités entrepreneuriales locales et créer les conditions de leur développement

LOCAL SHIFT®

Comax NORD
Comité de maximisation des retombées économiques du Nord du Québec

SNCF

SNCF DÉVELOPPEMENT

Village Well

GÉRIS
CréActeur de valeurs territoriales

PLATEAU URBAIN

Le levier d'action « Planning » consisté à révéler les besoins du territoire peu ou pas satisfaits, et faciliter la définition, le portage et l'installation d'activités en capacité d'y répondre. A la croisée du « business plan » et de la planification spatiale, les pollinisateurs « planning » proposent une ingénierie comprenant plusieurs modalités d'action :

- **Identification des besoins locaux** : il s'agit d'évaluer les besoins locaux qui ne trouvent pas de réponse locale satisfaisante et qui soulèvent de forts enjeux de développement pour le territoire.

Par exemple : **Local Shift**⁶⁴ est un outil d'analyse économique territoriale développé par le cabinet UTOPIES qui permet d'évaluer finement l'évasion de la demande locale, c'est-à-dire la consommation des ménages, des entreprises et des administrations du territoire qui est satisfaite par des biens et services provenant de l'extérieur du territoire. Il permet ainsi de révéler les potentiels de relocalisation et les gisements d'activités et d'emplois associés.

- **Démarches intégrées de conseil et d'appui** technique et financier aux projets entrepreneuriaux locaux permettant de conforter leur émergence et leur viabilité : définition du modèle économique, identification des ressources à mobiliser, aide au test de l'activité, promotion du projet auprès de leurs destinataires et partenaires potentiels, etc.

Par exemple : **SNCF Développement**⁶⁵ est la filiale de développement économique et de soutien à l'entrepreneuriat de SNCF. Rassemblant les expertises nécessaires à la

redynamisation des territoires, elle propose une offre de services complète pour accompagner les parties prenantes locales et nationales dans l'adaptation des bassins d'emploi touchés par les mutations économiques, et la transformation durable de leurs activités.

- **Maximisation des retombées économiques locales** : dynamiques collectives visant à faire en sorte que les entreprises locales profitent au maximum des retombées économiques des grands projets de développement publics et privés (barrages hydroélectriques, mines, routes, usines, etc.).

Par exemple : les **COMAX**⁶⁶ (Comités de maximisation des retombées économiques) mis en place au Québec depuis le début des années 2000 développent différentes actions pour faciliter les relations entre les donneurs d'ordre de grands projets et le tissu d'entreprises locales : diffusion d'information, rencontres, protocoles de collaboration, process de qualification des fournisseurs locaux, etc.

- **Placemaking** : démarche de diagnostic et d'aménagement des Territoires visant à « faire de la place » aux projets entrepreneuriaux tournés vers les besoins locaux, en réinvestissant certains espaces délaissés.

Par exemple : projets d'aménagement et de revitalisation de quartiers (Village Well⁶⁷), expérimentations d'aménagement collaboratif (Bellastock⁶⁸), aménagements éphémères d'espaces/bâtiments urbains vacants (plateau urbain⁶⁹).

64 - www.utopies.com/fr/publications/local-shift

65 - www.sncf-developpement.fr/

66 - www.apuiat.com/fr/retombees-economiques

67 - www.villagewell.org/

68 - www.bellastock.com/

69 - <https://www.plateau-urbain.com/>

// ÉTUDE DE CAS : GERIS CONSULTANTS ⁷⁰**Conseil en ingénierie au service des entrepreneurs**

GÉRIS est une filiale de THALÈS créée en 1978 pour accompagner les grandes restructurations du groupe Thomson devenu THALÈS par la suite. Devenu en 1986 un cabinet de conseil interne en développement économique, il accompagne depuis les grands groupes, les PME, les acteurs du territoire et le groupe THALÈS dans la création d'emplois pérennes. La moitié de ses clients sont extérieurs au groupe THALÈS afin de permettre à la douzaine de consultants d'acquérir et d'entretenir leurs compétences.



En fédérant l'ensemble des acteurs économiques autour de la politique territoriale, GERIS cherche à anticiper les mutations industrielles et économiques, à structurer et redynamiser les bassins industriels et à favoriser la création d'emplois en identifiant et soutenant les projets porteurs.

Ses 4 activités principales sont :

- La reconversion de site et réindustrialisation
- Le conseil en Déploiement de Politique Territoriale
- L'essaimage de salariés créateurs
- L'accompagnement de PME-PMI

Depuis 2009, plus de 500 entreprises ont été aidées, 300 salariés THALÈS ont été accompagnés dans la création ou la reprise d'entreprise, 3700 emplois ont été créés et 5500 emplois aidés.

Créé à l'origine pour conserver les emplois et l'activité économique sur le territoire, GÉRIS développe aujourd'hui une ingénierie innovante au service des entrepreneurs et aide les collectivités territoriales à définir leur politique de territorialité.

// Levier PURSE (Financement)



Le levier d'action « Purse » consiste à répondre aux besoins de financement des entrepreneurs locaux par la mise en place d'outils financiers adaptés. Cet accompagnement financier tire parti de l'intérêt des habitants pour le développement de leur territoire en faisant le lien entre l'épargne locale (ménages, entreprises) et le financement des projets locaux. Les pollinisateurs « purse » jouent aussi un rôle important de sélection de projets à la fois solides et pluriels afin de pérenniser les leviers de financement et de contribuer à la diversification du tissu économique local.

Plusieurs modalités d'action et modèles économiques existent pour assurer le financement de projets locaux :

- **Les banques locales** qui s'engagent à ce que l'épargne locale serve au financement de projets locaux :

Par exemple : Plus grande coopérative de crédit local au **Canada, Vancity**⁷¹ offre toute la gamme de services bancaires aux particuliers et professionnels et est spécialisée dans le financement de projets locaux créateurs « d'impact positif » (économique, environnemental ou social).

- **Le micro-crédit (Adie)** qui propose des prêts proportionnés aux (très) petits projets entrepreneuriaux locaux

Par exemple : l'**ADIE**⁷² (Association pour le droit à l'initiative économique) aide des personnes n'ayant pas accès aux prêts bancaires à créer leur entreprise et ainsi leur propre emploi par le biais du microcrédit et un accompagnement dans le développement de leur activité.

- **Le financement participatif** (ou crowdfunding) de projets locaux, mode de collecte de fonds via une plateforme internet permettant à un ensemble de contributeurs de choisir collectivement de financer directement et de manière traçable des projets identifiés.

Par exemple : la plateforme américaine **Popularise**⁷³ invite les communautés locales à améliorer les projets de développement en leur permettant de soumettre des propositions, de voter pour leurs solutions / enseignes préférées, et d'apporter un soutien financier (crowdsourcing) aux projets locaux (commerces indépendants par exemple).

- **Le pre-purchasing** qui permet de pré-acheter des produits et services locaux :

Par exemple : Née à San Francisco en 2013, **Credibles**⁷⁴ invite les consommateurs à fournir une avance sur paiement auprès d'entreprises alimentaires locales via une plateforme numérique. Les entreprises locales disposent ainsi d'un fonds monétaire en amont permettant de financer leurs projets de développement.

- **Les fonds d'investissement locaux** que ce soit en subventionnant des démarrages d'activités ou en développant des modèles d'investissements.

Par exemple : **FarmWorks**⁷⁵ est une coopérative d'investissement soutenant les entreprises de production et de distribution de produits alimentaires favorisant l'accès de tous les habitants de la province de Nova-Scotia (Canada) à une alimentation durable et locale.

71 - www.vancity.com/

72 - www.adie.org/

73 - www.popularise.com/

74 - www.credibles.co/

75 - www.farmworks.ca/home/

// ÉTUDE DE CAS : TUDIGO Plateforme de financement de projets de territoires

Lancée en 2013, Tudigo est une plateforme de crowdfunding de proximité soutenant des projets ayant un impact fort sur les territoires et dans l'économie réelle. En s'inspirant du système de la tontine⁷⁶, Tudigo propose de financer des projets de création ou de reprise d'activité qui ont un impact direct sur leur vie quotidienne. Le site permet ainsi à ses utilisateurs de financer les commerces de leurs quartiers.

Deux modes de financement leur sont proposés :

- Le don contre don (dons de 1000 à 1M€) : le contributeur reçoit ainsi une contrepartie en échange de son don. Ces contreparties peuvent être commerciales, événementielles ou encore symboliques.
- L'investissement en capital (levées de 30 000 à 1M€) : depuis 2015, le contributeur peut également devenir actionnaire de l'entreprise concernée (détention de titres en direct ou via un holding). C'est ce qu'on appelle du crowdequity⁷⁷.

Une équipe de 18 personnes accompagnent des porteurs de projet, qu'ils soient industriels, commerçants, indépendants, institutionnels ou associatifs. En plus du financement classique, une aide personnalisée leur est proposée pour améliorer leur communication ou développer leurs compétences. Les projets soutenus peuvent être des créations ou des reprises d'activité.

Tudigo travaille avec 83 partenaires dont les CCI régionales, Adie, France Active ou encore Initiative France. Depuis 2013, près de 5,5 M€ ont été collectés, 310 projets de création ou de reprise d'activité ont été financés par 28 000 contributeurs. Le taux de réussite des campagnes est de 76 % (chiffres fin 2015).

Tudigo a été lauréat du Prix du Public de la Bourse de l'Innovation de la ville de Paris en 2012.

The screenshot shows the Tudigo website header with the logo and the text 'Le crowdfunding de proximité'. Below the header are two main sections:

- Don contre don:** Represented by a 'C' in a circle with '100%' next to it. Text: 'Entreprises, associations, collectivités, collectez de 1 000€ à 1 000 000€ en échange de contreparties.' Below this are two boxes: '45 jours de collecte en moyenne' and '6 100€ récoltés en moyenne'.
- Investissement participatif:** Represented by a 'C' in a circle with '%' next to it. Text: 'Entreprises, levez de 30 000€ à 2 500 000€ en échange d'actions ou d'obligations.' Below this are two boxes: '60 jours de collecte en moyenne' and '125 000€ récoltés en moyenne'.

76 - Association collective d'épargne qui réunit des épargnants pour investir en commun dans un actif financier ou un bien dont la propriété revient à une partie seulement des souscripteurs

77 - Egalement appelé equity crowdfunding, le crowdequity permet aux petites entreprises de lever des fonds grâce à des plateformes de financement participatif et donc de ne pas passer par le circuit de financement bancaire traditionnel.

// Levier PARTNER (Coopération)



Le levier d'action « Partner » consiste à aider les entrepreneurs locaux à travailler ensemble de façon à leur permettre d'atteindre un niveau de performance (économique, sociale, environnementale,...) qu'ils ne pourraient atteindre seuls. Les pollinisateurs « partner » s'attachent à constituer et animer des communautés entrepreneuriales ancrées dans leur territoire, c'est-à-dire faisant jouer la solidarité, la complémentarité et l'intelligence collective et l'appartenance locale des entreprises du territoire.

A cette fin, plusieurs modalités d'action se dégagent :

- **Alliance d'entrepreneurs locaux** : communautés entrepreneuriales favorisant la mise en commun des préoccupations entrepreneuriales, des bonnes pratiques, des expériences de nouveaux modèles économiques, de services transversaux (restaurant d'entreprise, logistique, conciergerie, etc.), et la mobilisation collective des autres acteurs du territoire.

Par exemple : Le réseau **Femmes de Bretagne**⁷⁸ est un réseau collaboratif qui a pour objectif de booster l'entrepreneuriat féminin en mobilisant l'ensemble des acteurs du territoire (partenaires financiers, relais de communication et réseaux d'accompagnement d'entreprise), en favorisant l'entraide entre les membres (groupes de travail, plateforme d'échanges) et en valorisant les projets entrepreneuriaux (communication).

- Un **éco-système d'entreprises** locales dans un même lieu permettant le partage de bureaux, équipements et services, de potentielles synergies et une hybridation féconde.
- La mutualisation des achats entre entreprises pour réduire les coûts par exemple.
- La mutualisation des ventes entre entreprises de façon à commercialiser des produits ou services dans un même lieu ou via une même plateforme et bénéficier d'une vitrine plus importante.

Par exemple : **Comptoir de Campagne**⁷⁹ propose un nouveau modèle de commerces multiservices physiques et connectés, organisés en réseaux, qui facilite la vie des habitants des zones rurales et favorise les rencontres. Les produits vendus sont issus de productions locales et les services proposés sont le résultat de partenariats locaux.

78 - www.femmesdebretagne.fr/auth

79 - www.comptoirdecampagne.fr/

// ÉTUDE DE CAS : CLUS'TER JURA⁸⁰

Une communauté locale pour coopérer, révéler et valoriser

Clus'Ter Jura est un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE⁸¹) qui rassemble les acteurs du territoire autour d'une démarche entrepreneuriale pour révéler de nouvelles opportunités économiques et accélérer leur émergence. Lancé en 2014 par Juratri (entreprise d'insertion spécialisée dans le recyclage des déchets) et structuré en SCIC⁸² depuis le 1^{er} juillet 2016, Clus'Ter Jura vise à créer localement de l'emploi durable.

Ses principaux domaines d'exploration sont l'économie circulaire et la transition énergétique. Clus'Ter Jura est le point central d'une communauté rassemblant tous les acteurs économiques du territoire (entreprises, acteurs publics, citoyens, associations, organismes de recherche et de formation) à la recherche de solutions soutenant le développement local et la création d'emplois dans ces domaines.

Avec l'aide d'un réseau d'experts (cabinets de conseil, etc.), de facilitateurs (acteurs ESS, etc.) et de financeurs, il accompagne l'émergence de projets collectifs issus des besoins du territoire, ancrés localement et portés par ses acteurs.

Depuis sa création, 15 projets ont été explorés, créant 25 emplois et 1,5 M d'euros de chiffre d'affaires. Clus'Ter Jura a réussi à mobiliser 400 personnes lors de ses « sessions créatives ». Ses 60 entreprises partenaires sociétaires de la SCIC ne subventionnent pas les projets mais participent en capital et à la gouvernance de la SCIC.

En tant qu'incubateur, 3 types d'accompagnement personnalisés vers la création d'activité sont proposés : le Star'Ter (élargir le champ d'action), le Boos'Ter (accélérer un projet), l'Incuba'Ter (lancer une nouvelle activité).

Clus'Ter Jura est membre du réseau Start Up de Territoire.



80 - www.cluster-jura.coop/

81 - Un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) est un groupement d'acteurs (collectivités locales, entreprises, acteurs de la recherche/formation), ancrés sur un territoire qui visent à développer ensemble des projets économiques innovants, par une stratégie de coopération et de mutualisation.

82 - Une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une coopérative de production au sociétariat multiple qui associe obligatoirement autour d'un projet des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, ...) et des contributeurs (associations, collectivités, sociétés, bénévoles, etc.) pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire ou d'une filière d'activités.

// Levier PURCHASING (Achat)



Le levier d'action « Purchasing » consiste à connecter l'offre et la demande en encourageant les achats des entreprises, des administrations et des ménages auprès des fournisseurs et commerces locaux. Les pollinisateurs « purchasing » mettent en place des outils renforçant la notoriété de l'offre locale, et facilitant les échanges entre les acteurs économiques locaux.

Plusieurs modalités d'action peuvent être distinguées :

- **Campagnes marketing en faveur de l'achat local**, que ce soit auprès des particuliers ou auprès des acteurs économiques (entreprises, acteurs publics, etc.) afin qu'ils augmentent la part de leurs achats consacrés aux produits et services locaux.

Par exemple : le label « **Le local qui me régale** ⁸³ » vise à valoriser les produits alimentaires d'origine locale chez de nombreux professionnels (restaurateurs, traiteurs, distributeurs, etc.). Ce label permet ainsi aux consommateurs avertis de repérer les produits issus de filières de proximité.

- Plateforme recensant toutes les offres locales afin de leur donner plus de visibilité et de faciliter les démarches des entreprises souhaitant s'engager dans une dynamique d'achats locaux et responsables

Par exemple : la plateforme **Socialement Responsable** ⁸⁴ a pour objectif d'offrir une meilleure visibilité aux structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et d'augmenter leur potentiel de mise en relation avec des acheteurs publics et privés.

- **Faciliter les échanges entre les donneurs d'ordre et les PME-PMI locales**

Par exemple : le **Lab Pareto** ⁸⁵ est une communauté engagée de directeurs Achats de grands groupes, de dirigeants de TPE/PME et de partenaires qui se réunit autour d'une ambition commune de création d'emploi sur les territoires par l'augmentation des achats réalisés par les grandes entreprises auprès de TPE/PME locales.

- **Faciliter l'achat local des particuliers** via des incitations ou des outils financiers (**Shop Small** ⁸⁶), des plateformes d'achat qui répertorient et valorisent l'offre locale (**YesWeGreen** ⁸⁷).
- **Créer une place de marché locale de B to B** pour organiser les échanges de biens et services entre entreprises et créer un écosystème d'entreprises locales

Par exemple : **Breizh Barter** ⁸⁸ est une plate-forme d'échanges entre acteurs économiques de Bretagne (entreprises, collectivités locales, associations) reposant sur l'utilisation d'une monnaie virtuelle (le barter).

83 - www.le-local-me-regale.org/

84 - www.socialement-responsable.org/

85 - www.labpareto.com/

86 - www.americanexpress.com/au/content/shops-small/index.html

87 - www.greenraid.fr/

88 - www.breizhbarter.eu/

// ÉTUDE DE CAS : CLUB STRATÉGIE ACHATS DES CCI

Faciliter les échanges entre les donneurs d'ordre et les PME-PMI locales

Créé en 1993, le Club Stratégie Achats de la CCI de Toulouse a pour vocation de renforcer les relations entre les grands comptes de Midi-Pyrénées et leurs sous-traitants et fournisseurs. Ce club compte désormais 50 membres. En 2016, la CCI de Nantes Saint Nazaire réplique l'initiative et lance son Club Stratégie Achats. Ce dernier réunit aujourd'hui 9 membres : Airbus, STX, Manitou, SNCF, Total, EDF, Enedis, Engie, RTE et le CHU.

Son objectif est d'approfondir la communication entre clients et fournisseurs sur les grands projets du territoire, les perspectives d'investissements et d'achat des grands groupes et de voir comment ces derniers peuvent bénéficier aux PME du territoire.

Le club CSA de Nantes représente aujourd'hui entre 4 et 5 Mds d'euros de CA d'achats locaux et comprend une vingtaine d'entreprises aussi bien publiques que privées, dans les secteurs de l'industrie, mais aussi des services, des banques... Le club est ouvert à tout type d'entreprise, à condition de partager une volonté commune de renforcer l'ancrage local des acteurs économiques.

Les missions du CSA sont :

- Être à l'écoute de la vie économique régionale et informer les PME-PMI,
- Œuvrer pour améliorer les relations entre donneurs d'ordres et PME-PMI,
- Faciliter les échanges d'expériences entre grands groupes et l'élaboration de pistes d'action collectives.

Le programme « AERO 15/30 », co-constitue avec Airbus, vise par exemple à auditer des entreprises identifiées par l'entreprise pour anticiper les risques de décrochage du marché. Dans le cas où le risque est avéré, le CSA accompagne ces PME-PMI pendant 9 mois : diversification de leur activité pour être moins dépendants de l'aéronautique, développement de formations, accès à l'investissement, mise en relation avec un écosystème d'innovation.

// 5. COMMENT PASSER À L'ACTION ?

De nombreuses entreprises mettent déjà en œuvre des actions spécifiques d'entreprise pollinisatrice, en accompagnant leurs fournisseurs locaux, en proposant du mécénat de compétences auprès d'associations mobilisées sur le développement économique local ou encore en incitant leurs collaborateurs à la création d'entreprises locales dans une perspective de résilience à long terme et d'atténuation de l'impact d'éventuelles restructurations. Dans un contexte où les territoires occupent une place croissante dans la stratégie des entreprises et où le développement de l'entrepreneuriat devient essentiel pour la transition écologique et la création d'emplois, se pose la question du caractère stratégique de cette approche pollinisatrice et de la place qu'elle doit prendre dans la transformation plus globale de l'entreprise, vers une organisation plus décentralisée, agile et proche de ses marchés.

Les témoignages de premières entreprises pollinisatrices font ressortir 6 étapes dans la mise en place d'une démarche efficace et utile :

1. Définir le sens et les opportunités d'une démarche d'entreprise pollinisatrice pour l'entreprise au regard de sa stratégie, de ses marchés, de sa culture, etc.

- 2. Réaliser un diagnostic du territoire et préciser les objectifs et les modalités d'action** en fonction des besoins et des capacités du territoire ainsi que des priorités de l'entreprise.
- 3. Créer une culture de l'ancrage local au sein des équipes**, en s'appuyant sur une ouverture aux écosystèmes territoriaux et sur une vision stratégique partagée de l'ancrage local.
- 4. Mailler avec les initiatives locales existantes**, afin de maximiser son impact via des synergies avec les écosystèmes locaux.
- 5. Coupler retour d'expérience et innovation collaborative avec les parties prenantes locales**, permettant à chacun d'améliorer son action par le regard croisé des acteurs.
- 6. Mettre en place une cellule dédiée au développement local** pour coordonner un déploiement dans les différents territoires de l'entreprise.

Ces étapes sont présentées plus en détail dans les pages qui suivent.

// 1. DONNER UN SENS À LA DÉMARCHE D'ENTREPRISE POLLINISATRICE

En interne, la maturité du sujet est assez inégale : certaines entreprises ont déjà mis en œuvre des dynamiques de réflexion, d'expérimentation ou d'action autour du développement économique local, via la création de groupes de travail, le développement d'outils dédiés ou la structuration d'une stratégie de Groupe. D'autres abordent le sujet de façon plus exploratoire, en lien avec des thématiques de développement durable (économie circulaire, etc.) ou dans le cadre de démarches plus récentes.

Les freins à un engagement plus global dans ces démarches sont avant tout d'ordre stratégique ou financier. Le sujet n'est généralement pas perçu comme une priorité business et reste cantonné au domaine du « développement durable », d'où une difficulté à y allouer beaucoup de temps et de moyens. Ainsi, des entreprises très implantées localement « par nature » ont parfois le sentiment qu'elles sont intrinsèquement ancrées dans le territoire, même si elles disposent en réalité d'une marge de manœuvre importante qui leur permettrait de se différencier d'autres acteurs exerçant le même métier. Afin d'accélérer la diffusion du concept d'entreprise pollinisatrice en interne, **une première étape réside dans l'acculturation des Comités de Direction à cette nouvelle approche** et à favoriser les échanges autour de questions telles que :

- quels sont les signes de cette territorialisation de l'action ? comment les percevons-nous ?
- comment notre activité va-t-elle se territorialiser dans les années à venir ?
- quelles sont les menaces et les opportunités d'une telle évolution ?
- qu'est ce qu'une approche opérationnelle comme celle de l'entreprise pollinisatrice pourrait nous apporter ? à court terme et à moyen terme ?
- que faisons-nous déjà en ce sens et quels seraient les projets et/ou les territoires sur lesquels nous pourrions expérimenter une démarche plus ambitieuse et plus construite ?

Commencer par ce partage des idées au travers d'ateliers, d'entretiens, de voyages d'études auprès d'entreprises pollinisatrices est d'autant plus nécessaire que le sujet est particulièrement nouveau en France, malgré un intérêt croissant pour les dynamiques territoriales. Bien que l'entreprise semble avoir toute la légitimité pour développer un entrepreneuriat de territoire, son rôle et son intérêt à le faire ne sont pas encore une évidence.

La représentation du modèle économique de l'entreprise via le Business Model Canvas élargi (intégrant les externalités négatives et positives du modèle) constitue aussi un outil opérationnel et collaboratif permettant d'intégrer

des composants d'une entreprise pollinisatrice et de voir dans quelle mesure cela permet d'innover dans sa propre approche (cf. schéma ci-dessous).

LE MODELE ECONOMIQUE DES POLLINISATEURS



Les objectifs d'une telle phase varient en fonction de la maturité de l'entreprise. Pour une entreprise qui se lance, il peut s'agir davantage d'identifier les intérêts potentiels que représente une telle démarche afin de les tester dans des opérations pilotes. Pour une entreprise qui bénéficie déjà de retours d'expérience et de convictions établies en la matière, cette démarche peut aussi aboutir à la définition d'un cadre stratégique complet.

De par ses spécificités locales, le pilotage d'une stratégie d'entreprise pollinisatrice est délicat à l'échelle du Groupe. La définition du « local » peut ainsi varier d'une implantation à une autre. Comment fixer alors des objectifs globaux ? Les premières réponses qui peuvent être apportées s'inspirent des pratiques de pilotage et de reporting sur d'autres thématiques de la RSE/développement durable dépendantes

du contexte local (ex : le respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption, l'approvisionnement en eau...). Les meilleures pratiques en la matière intègrent la diversité des contextes locaux dans leur pilotage et leur reporting en catégorisant, par exemple, les implantations en fonction du niveau de risque local et en croisant cette information avec les pratiques de l'entreprise : cela permet de cibler l'action sur les implantations où le niveau de risque est le plus élevé (par ex. dans les territoires avec une démographie décroissante). Toutefois, les membres du groupe de travail ont aussi souligné l'importance d'aborder l'ancrage territorial de manière beaucoup moins centralisatrice : le Groupe doit davantage donner du sens en interne à cette approche territoriale et développer des outils et méthodes facilitant les démarches locales (cf. encadré).

Il y a avant tout un frein culturel. Dans le Lab Pareto, les membres avec qui nous travaillons partagent déjà un état d'esprit « ouvert » mais on voit néanmoins que ce programme casse des représentations, chez les PME comme les donneurs d'ordres. Il y a également un souci de transparence des informations, notamment pour les marchés publics. De façon générale, l'implication de la direction générale des grands groupes est nécessaire si l'on ne veut pas qu'il y ait blocage. Tout l'enjeu est donc de les impliquer par un travail d'empathie. Il est également très important de prendre un temps d'expression et de prise en compte des freins identifiés/ressentis par les directeurs achats

**Parole d'acteur : Clémentine PARÂTRE, présidente du Lab Pareto
Mener un travail de conviction de la Direction en préalable à l'action**

On a besoin d'une mise en mouvement globale des acteurs, autour d'un récit fondé sur un patrimoine partagé (ex : inscription au Patrimoine Mondial de l'Humanité des bassins miniers). Avoir une vision dans le temps long, ce que j'appelle une étoile. Mais il faut aussi des actions concrètes, des réussites de court terme, des « petits cailloux blancs ». Il faut savoir quoi mettre en place pour commencer à marcher vers cette étoile.

Parole d'acteur : Jean-François CARON, Maire de Loos-en-Gohelle
Construire une vision et un récit commun pour embarquer la communauté d'acteurs

// Donner du sens et outiller pour agir

Aux niveaux central et local, la mise en œuvre d'une démarche d'entreprise pollinisatrice nécessite à la fois de faire preuve de pédagogie, de donner du sens en racontant l'histoire sur les motivations de l'entreprise à s'approprier un concept nouveau, et en même temps de s'outiller et de développer des compétences pour agir au niveau local.

	VISION s'approprier le concept d'entreprise pollinisatrice pour raconter la relation au territoire	INGENIERIE mettre en place les outils permettant d'opérationnaliser la dynamique vers l'entreprise pollinisatrice
CENTRAL top management	Enjeu d'acculturation et de définition d'une vision stratégique, d'un cap définissant la relation au territoire que souhaite promouvoir l'entreprise, en fonction de ses spécificités, de ses enjeux, de ses objectifs... « ça ne peut se faire que si le top management porte la démarche. Sinon c'est au bon vouloir des personnes ».	Favoriser la diffusion du concept sans tomber dans l'approche top-down (pilotage centralisé incompatible avec l'idée d'ancrage local). Etat des lieux de ce que l'on fait déjà au sein du groupe. Soutenir les initiatives locales et capitaliser les bonnes pratiques des unités du groupe.
LOCAL managers des unités du groupe	Enjeux de sensibilisation et de co-construction de la stratégie centrale : Pourquoi est-ce important de travailler dans la durée la relation au territoire ? Pourquoi s'intéresser au territoire même en amont des projets ? Comment faire en sorte que les signaux du territoire remontent aux pilotes des projets ?	Etablir la photographie à l'instant 0 de chaque unité («mesurer pour se donner un point de départ : Local Footprint®, bilan 360° avec les parties prenantes, état des lieux des actions pollinisatrices existantes,...»). Identifier des marges de progrès dans le cadre d'un projet précis en croisant les 5P: « il faut partir d'un besoin/projet précis (achat, RH, reconversion de site,...) sinon cela reste trop conceptuel».

// 2. RÉALISER UN DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE POUR DÉFINIR DES THÉMATIQUES ET DES OBJECTIFS PRIORITAIRES

Une fois le sens de l'action posé, même comme premières hypothèses, la posture de l'ancrage local s'incarne dans **un passage à l'acte sur un territoire donné**. Celui-ci permet alors d'éprouver les principes à la réalité des besoins, des contraintes et des attentes des parties prenantes locales.

Le diagnostic territorial constitue une première étape incontournable pour comprendre :

- d'une part les besoins, les ressources locales et les attentes des parties prenantes, et identifier les acteurs locaux, leurs rôles et leurs grandes modalités d'action. Ce travail peut s'appuyer sur une revue préalable des diagnostics et des données déjà existantes sur le territoire en question. L'analyse de la capacité des entreprises locales à répondre aux besoins du territoire peut également être complétée par des outils tels que Local Shift® qui permet d'identifier des gisements d'activités et d'emplois locaux. La consultation des parties prenantes locales en constitue aussi une pierre angulaire en facilitant la priorisation des enjeux locaux et en fournissant une vision partagée des principaux atouts du territoire.

- d'autre part l'ancrage territorial actuel de l'entreprise, ses potentiels leviers d'actions (ex : achats, partenariats, financement...) ainsi que les enjeux locaux auxquels une démarche d'entreprise pollinisatrice pourrait permettre de répondre (par exemple : attractivité de l'entreprise dans des territoires jugés peu dynamiques, etc.). Des outils de mesure tels que Local Footprint® apportent une vision quantitative de la contribution socio-économique d'une entreprise aux territoires et peut servir de base à l'évaluation de démarches de progrès.

Sur la base de ce diagnostic, les objectifs et les modalités d'action peuvent ensuite être plus précisément définis, tant du point de vue de l'identification de l'écosystème d'entrepreneurs du territoire à « polliniser » (taille d'entreprise, secteur d'activité, localisation, nature de l'aide...) que de celui des moyens d'action activables par l'entreprise (développement de l'entrepreneuriat, financement, etc.) et des partenaires locaux potentiels à consulter.

De la prise de décision jusqu'à la programmation du chantier, la phase de concertation (avec information et participation du public) d'un projet de développement d'infrastructure électrique à très haute tension est très longue (de 4 à 10 ans). Afin de réunir les conditions de succès au bénéfice du territoire concerné, RTE a une démarche volontariste pour que les retombées économiques locales soient significatives. Pour cela, plusieurs étapes sont mises en œuvre:

- *une étude du contexte du territoire (« auscultation »): identification des besoins (création d'activités, besoins sociétaux et culturels, rénovation énergétique...). Par exemple, pour la rénovation des bâtiments communaux, nous recensons les entreprises locales pouvant travailler dans la rénovation énergétique, nous analysons leur pyramide des âges ainsi que les formations dans ce domaine de compétence des salariés. Cela nous permet d'avoir une visibilité des commandes et d'être en mesure de recruter,*
- *un partage de ce diagnostic, tant en interne pour favoriser l'appropriation et l'implication des salariés qu'avec les parties prenantes (élus, monde économique, associations...) de l'économie locale,*
- *la formalisation des cahiers des charges pour diverses consultations, dans lesquels une maximisation des retombées locales est recherchée.*

Pour RTE, inciter, faciliter l'emploi local est un des axes forts de la politique RSE de l'entreprise.

Parole d'acteur : Jean-Louis CARLIER, Délégué Développement Durable, RTE
Réaliser un diagnostic précis du territoire pour maximiser les retombées locales du financement

Aujourd'hui, le Groupe La Poste est un acteur du développement local. En termes d'emploi, nos facteurs habitent dans les territoires, les villes voire l'arrondissement où ils travaillent dans la grande majorité des cas. Nous avons également des dispositifs d'insertion hyper localisés. Mais le développement n'est pas seulement une question d'emploi : quel impact avons-nous sur les territoires, l'économie locale, les habitants ?

Au-delà de l'embauche, nous travaillons avec les institutions pour créer de la valeur : nous nous sommes engagés depuis 2008 avec l'Association des Maires de France et l'Etat à maintenir des points de contacts dans les zones rurales via des contrats de présence postale et un système de péréquation. Nous avons maintenant une implication beaucoup plus fine sur nos territoires : chaque année, nous trouvons 50% de nos ressources pour financer nos services dans nos territoires d'implantation. L'objectif est de développer un écosystème rentable et profitable pour le plus grand nombre.

Parole d'acteur : Blandine ALGLAVE, La Poste
Co-définir des objectifs pertinents pour l'entreprise et les territoires

Il est essentiel d'avoir une fine connaissance du territoire, de faire un patient travail de connexion et de remise à jour régulière des acteurs clefs (politiques, CCI). Il faut discerner les élus pertinents, ceux qui ont accès aux financements, aux réseaux d'entrepreneurs et d'entreprises.

Parole d'acteur : Jean-François HOUÉE, Directeur de GÉRIS Consultants
Connaître précisément chaque acteur du Territoire

// 3. CRÉER UNE CULTURE DE L'ANCRAGE LOCAL AU SEIN DES ÉQUIPES

Les entreprises peuvent être « localisées » dans des territoires sans être nécessairement « connectées » à eux, les équipes étant davantage tournées vers l'organisation interne de l'entreprise, notamment au sein de grands groupes. De nombreuses initiatives sont accessibles pour **renforcer cette perméabilité entre l'entreprise et le territoire**, sans nécessiter un investissement très important de l'entreprise. Ces actions simples (ex : mise à disposition de locaux ou bien utilisation d'espaces de co-working externes, mécénat de compétences auprès de structures de développement de

l'entrepreneuriat de territoire ou participation à des réseaux et des initiatives locales...) présentent plusieurs avantages : apprendre à collaborer avec des personnes qui ne sont pas « dans le même moule », faciliter l'identification de solutions à des problèmes locaux, développer un sentiment de fierté au travers de l'aide apportée à des acteurs à fort impact sociétal.... Elles permettent aussi aux entreprises d'améliorer la connaissance du territoire et d'être plus agiles dans le montage de projets en ayant pré-identifié de potentiels partenaires et interlocuteurs locaux.

De grandes entreprises comme BNP et MAAF mettent gracieusement à notre disposition des locaux et des espaces de co-working. C'est précieux car notre réseau est toujours en recherche de salles que ce soit pour des rencontres, des formations ou pour travailler à distance. Socomore a offert trois places dans ses crèches interentreprises, ainsi que quelques postes de travail dans ses espaces de co-working. Il faudrait cependant encore plus d'interactions comme un accès à la cantine ou aux formations proposées par l'entreprise.

Parole d'acteur : Marie ELOY, Femmes de Bretagne
Une manière simple d'initier cette ouverture : la mise à disposition de locaux

Une entreprise met un salarié à disposition d'un projet entrepreneurial sur son temps de travail, pour une durée qui peut aller de quelques heures à quelques années et d'un accompagnement global à une expertise très spécifique (par exemple : fondation Manpower, LinkedIn bénévolat). Il est plus facile de commencer par une opération ponctuelle qui « donne envie » et lève les freins avant de généraliser la démarche. Il ne faut pas attendre d'avoir le partenariat parfait pour lancer une première expérience. Certaines entreprises ont déjà pleinement intégré le mécénat de compétences (par exemple : EY et sa campagne de communication interne « Vous n'avez pas 4h ? »). Les bénéficiaires sont la fierté et la motivation aussi bien des collaborateurs que du côté des entrepreneurs qui se sentent valorisés que de grandes entreprises mettent des experts à leur disposition.

Le mécénat de compétences, un véritable tremplin pour s'intéresser aux problématiques locales

// 4. MAILLER AVEC LES INITIATIVES LOCALES EXISTANTES

Si les entreprises ont une valeur ajoutée à faire valoir en matière de développement économique local, elles ne peuvent en revanche agir que dans la concertation et la co-construction avec les autres acteurs du territoire, et ceux poursuivant la même mission (collectivités, chambres consulaires, organismes de soutien à l'entrepreneuriat, etc.). Ceci exige un patient travail de cartographie et de réseau, qui soit suffisamment précis pour repérer les acteurs clefs et régulièrement remis à jour.

La collaboration entre les grandes entreprises et les entrepreneurs locaux n'est plus bilatérale et se fait par une mise en réseau et une concertation de tous les acteurs du territoire motivés ou concernés par la création d'emplois locaux. Cette hybridation réunit acteurs privés et publics, grands groupes et PME-TPE, associations et collectivités territoriales et mutualise ainsi les connaissances et les compétences de chacun (ingénierie technique et financière, connaissance des acteurs clefs, des ressources et besoins

locaux, des projets innovants, etc.).

De la part des acteurs du développement territorial, convaincre les acteurs économiques et tout particulièrement les décideurs des entreprises nécessite de faire preuve d'empathie et de prendre le temps d'identifier les éventuels freins et réserves (transparence des informations, difficultés à trouver des partenaires pertinents dans certains secteurs, etc.) pour pouvoir mieux y répondre. De la part des entreprises, une attention particulière doit être portée à la compréhension et au respect des rôles des différents acteurs locaux afin de contribuer à la mise en œuvre d'approches multi-acteurs efficaces.

Cela peut exiger un changement de posture et de culture en interne, et requérir l'identification d'un responsable local permanent qui puisse suivre les projets au quotidien plutôt que de fonctionner uniquement en mode projet.

Il faut positionner les citoyens et l'ensemble des acteurs dans une posture d'action, et non de consommation de la puissance publique. Nous devons faire avec les autres. Impliquer les acteurs du territoire, les citoyens, c'est essentiel dans ce nouveau modèle de développement. Pour que l'innovation puisse naître, il faut que certaines conditions soient réunies : accueil, coopération, confiance, etc. Un territoire est un chaudron, où l'on connecte tous les acteurs.

Parole d'acteur : Jean-François CARON, Maire de Loos-en-Gohelle

L'enjeu pour nous est d'aborder les territoires de façon spécifique : une solution imaginée ici ne peut pas convenir dans tous les contextes. Nous avons donc créé beaucoup de liens avec les acteurs locaux, pour rester au plus près des territoires et agir en cohérence avec leurs spécificités. Via les partenariats et la mobilisation des ressources numériques, La Poste redevient un expert de la proximité, à même de fournir des services très variés.

Parole d'acteur : Blandine AGLAVE, La Poste

La détermination et l'envie d'entreprendre est notre seul critère de sélection lorsque nous recrutons une promotion, au-delà de l'existence d'un projet prédéfini. Il y a des gisements de projets et d'envies dans les quartiers, il faut partir de là.

Sur les territoires et lors des événements de lancement des Start Up de Territoire, nous nous rendons compte que les gens ont « envie de » mais ne savent pas comment faire. Nous leur fournissons le cadre collectif, les outils et l'accompagnement pour qu'ils puissent croire en leurs idées, développer ensemble des projets et innover sur leurs territoires. Notre démarche s'attache à donner les moyens d'agir là où il y a de l'envie, et cela passe notamment par la formation et l'animation d'ateliers réunissant des acteurs de tous bords. »

Assurer un ancrage local via le développement de relations humaines

« La réussite des dynamiques repose sur la connaissance et le lien avec les acteurs du territoire et les réseaux locaux, qu'ils soient associatifs, publics ou privés. Au-delà de la connaissance des « grands acteurs », rien ne remplace la création de relations humaines. L'appétence pour notre démarche est plus simple à susciter au niveau des individus, y compris en entreprise. A travers la création de relations interpersonnelles, nous mobilisons les structures et disposons d'un ensemble d'interlocuteurs auxquels nous référer et co-construire nos projets sur les territoires.

Parole d'acteur : Moussa CAMARA (association Les déterminés) & Cécile DUPRE LA TOUR (Labo des partenariats d'Alsace Active)

Nous envisageons notre rapport aux grandes entreprises comme une coopération d'égal à égal dans laquelle nous cherchons ensemble à générer des activités. La grande entreprise a autant besoin de moi que l'inverse ; la condescendance ne m'intéresse pas. Le territoire est en train de redevenir sur le devant de la scène et nous sommes des révélateurs de territoires : c'est donc une opportunité pour les entreprises. Dans un partenariat entre acteurs du territoire et entreprises, le territoire doit être gagnant. Cela doit faire 1+1=3.

Parole d'acteur : Jean-François BERNARD, Clus'Ter Jura

// 5. COUPLER INNOVATION & RETOUR D'EXPÉRIENCE ÉLARGI

L'engagement pollinisateur des entreprises est en train d'émerger et va suivre plusieurs cycles d'amélioration pour accroître les retombées positives de l'action sur le territoire et les bénéfiques que l'entreprise en retire. Les retours d'expérience d'opérations pilotes accélèrent cet apprentissage. Dans le cas d'expérimentations territorialisées, ils doivent s'attacher à identifier les enseignements généralisables et ceux spécifiques aux territoires en question, afin de poser et valider les facteurs de maximisation de l'impact positif. En parallèle d'indicateurs quantifiés (ex : création de valeur ajoutée locale, évolution du taux d'ancrage local d'une activité...), une enquête auprès des partenaires, parties prenantes

locales et bénéficiaires peut apporter des informations plus analytiques sur l'opération et permettre d'en obtenir une vision beaucoup plus large. La dimension très humaine des approches d'entreprise pollinisatrice fournit aussi l'opportunité de mobiliser beaucoup plus activement l'écosystème local dans l'étape de bilan. Celle-ci peut être l'occasion d'organiser des ateliers d'innovation visant à imaginer collectivement des solutions aux écueils et limites rencontrées, et de voir éventuellement comment les différents acteurs locaux peuvent être chacun le porteur d'une partie de la solution (ex : une entreprise, une collectivité, une association locale).

Nos partenaires ont un véritable rôle de conseil et nous avons un réel besoin de leurs compétences. Ce qui est intéressant, c'est le partage d'expériences avec les entrepreneurs atypiques, ça booste nos jeunes qui sont inspirés par ces personnalités fortes et ça booste les salariés des entreprises.

Parole d'acteur : Moussa CAMARA, association Les déterminés

Bouge ta boîte est née dans la continuité du réseau Femmes de Bretagne pour faciliter l'entrepreneuriat féminin. C'est un accélérateur de projets de création d'activité destiné aux entrepreneuses bretonnes. C'est aussi un réseau business de cheffes d'entreprises que nous aidons de façon très pragmatique : nous leur apprenons à pitcher, à chiffrer, à parler d'argent. Nos membres sont majoritairement des cheffes de TPE. 80% d'entre elles ne gagnent pas leur vie avec leur entreprise et beaucoup d'entre elles ont des difficultés à « parler d'argent ». Une enquête que l'on a menée montre d'ailleurs qu'elles n'espèrent gagner que 1 000 euros par mois.

Parole d'acteur : Marie ELOY, Femmes de Bretagne

Notre activité de conseil dans l'accompagnement des territoires a commencé avec le PNR Ballons des Vosges pour lequel nous avons mutualisé l'ingénierie de la CDC, des intercommunalités et des associations locales pour faire émerger des projets entrepreneuriaux. L'idée était que ces projets une fois émergés puissent financer l'ingénierie qui les a portés, créant ainsi une boucle de financement. La question de l'ingénierie financière et technique est centrale ; c'est le cœur du réacteur. Depuis cette première initiative, nous avons accumulé de l'expérience.

Parole d'acteur : Sylvain BAUDET, chargé de mission développement économique, Caisse des Dépôts et Consignations

RTE en tant que pilote du chantier Réseau Electrique Intelligent (Nouvelle France Industrielle) a proposé le déploiement à grande échelle, sur des territoires, de solutions smart grid ayant déjà fait l'objet de projets pilotes. A l'issue d'un concours national, trois territoires dont les projets ont été retenus font l'objet d'un accompagnement et d'un investissement de plusieurs dizaines millions d'euros par les deux opérateurs de réseaux, électriques, RTE et Enedis, pour le déploiement de solutions de smart grid innovantes. C'est une opportunité pour les entreprises locales et une vitrine internationale des savoir-faire développés à cette occasion.

Parole d'acteur : Nathalie DEVULDER, Directrice Développement Durable, RTE

// 6. METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION OU UNE ENTITÉ DÉDIÉE AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Les grandes entreprises sont à la fois compétentes et légitimes pour jouer un rôle important dans le développement économique du territoire : elles disposent de l'ingénierie, du financement et de la vision économique nécessaires à l'accompagnement d'entrepreneurs et qui font parfois défaut aux acteurs locaux. Plusieurs d'entre elles (ex : EDF, RTE, SNCF, Thalès...) font le choix de mettre en place une organisation spécifique.

Ces organisations sont principalement rattachées aux directions opérationnelles ou en charge du développement de nouveaux projets. Elles se rapprochent des équipes en charge de l'innovation ou du marketing lorsque les entreprises cherchent à intégrer le développement économique dans leur proposition de valeur : par exemple, passage de la posture de fournisseur de produits/services à celle d'un apporteur de réponses holistiques aux besoins d'un territoire en matière d'énergie, de santé, de

mobilité... La place de telles structures pourrait aussi être amenée à évoluer en fonction du caractère stratégique du développement économique local pour l'entreprise.

Ces cellules développent au fil du temps une connaissance de la diversité des acteurs du territoire, des dispositifs entrepreneuriaux existants, une expertise en création de synergies et de projets multi-partenariaux, et accompagnent les équipes de l'entreprise dans la conduite de projets locaux. Certaines d'entre elles – comme Gêris au sein de Thalès – sont aussi en mesure de proposer leurs services auprès d'autres entreprises que leur maison mère. Dans une perspective d'entreprise pollinisatrice, la capacité à maîtriser la diversité des modèles économiques et à y acculturer les équipes apparaît essentielle pour permettre à l'entreprise, sa Direction et ses collaborateurs, de définir l'ambition visée.

Notre action est essentielle pour les entrepreneurs mais aussi pour les collectivités territoriales qui investissent parfois à fonds perdus dans des entreprises. Les collectivités territoriales ne sont d'ailleurs pas agréées pour accompagner les entreprises, leur apporter de l'ingénierie et consolider leurs modèles économiques.

Nous apportons un réel bénéfice aux élus en leur donnant une culture économique, en pacifiant leur rapport à l'entreprise, en réunissant tous les acteurs autour de la table. Cela facilite grandement le développement économique du territoire. Nous sommes des agitateurs territoriaux, nous essayons de lever les bons sujets, d'accompagner les collectivités territoriales et les élus sur le bon chemin pour trouver les bonnes idées. Nous apportons une vision économique, du financement et des outils.

Parole d'acteur : Frédéric BADINA, Directeur des missions territoriales de SNCF Développement

Pour chaque projet de développement de réseau, un fonds dénommé PAP (Programme d'accompagnement de projets) est créé par RTE à hauteur de 8 à 10% de l'investissement d'une ligne électrique aérienne THT.

Ce fonds permet de cofinancer des projets de développement durable du territoire concerné par le projet (commune, intercommunalité, département).

Par exemple, pour la ligne 400 kV Charleville Mézières-Reims, RTE a consacré 8 millions d'euros ; ce fonds est géré par un comité réunissant les parties prenantes. Concrètement, une cinquantaine de projets locaux (domaines de la biodiversité, de l'éducation à l'environnement, du développement économique local, de restauration de bâtiments historiques etc...) ont été cofinancés grâce au PAP.

En complément, RTE a lancé en 2016 une plateforme de financement participatif www.mesprojetsterritoriaux.fr pour soutenir des projets citoyens dans le cadre des PAP. L'objectif est de pouvoir accompagner des initiatives locales bénéficiant au territoire et répondant aux attentes de ses habitants. Tout un chacun – groupe d'habitants, associations, simple citoyen... – est libre de venir y proposer son idée. Pour chaque euro financé par les internautes, RTE s'est engagé à verser un euro dans la limite du prix « objectif » du projet. Pour lancer cette démarche, l'entreprise s'est associée avec Ulule, première plateforme de financement participatif en Europe et qui bénéficie d'un fort ancrage local. 1^{er} bilan : l'expérimentation a été plutôt bien accueillie par les élus, les associations et les habitants. Les projets solidaires, créatifs et innovants sont plébiscités par les riverains !

Parole d'acteur : Jean Louis CARLIER, Délégué Développement Durable, RTE

// ETUDE DE CAS : UNE RIVIÈRE UN TERRITOIRE

Une Rivière Un territoire est un programme d'EDF qui stimule l'émergence et le développement de projets innovants dans les domaines de l'eau, de l'énergie et de l'environnement et qui favorise le recours aux industriels et artisans locaux.

Ce programme s'appuie sur 7 agences régionales qui identifient les compétences et les besoins de leur territoire et mettent en relation les différents acteurs économiques locaux. Des plateformes d'échanges et des « ateliers des savoir-faire industriels » permettent ainsi aux donneurs d'ordre de partager des informations sur les marchés à venir et d'échanger avec les entreprises locales. Les entrepreneurs et porteurs de projet locaux ont également accès à un fonds d'investissement national et à un réseau d'experts qui peuvent les accompagner.

Afin de trouver des solutions adaptées à la réalité et aux projets de chaque territoire, Une Rivière Un territoire a la volonté d'associer les élus et les acteurs socio-économiques au travers d'une gouvernance partagée. Chaque agence rédige avec les acteurs du territoire une feuille de route stratégique sur son domaine d'expertise particulier (ex : les ENR en région PACA, l'économie circulaire dans l'Ain, les métiers de la transition énergétique en Pyrénées, les filières bois et la biomasse dans le Centre).

// INTERVENANTS LORS DES ATELIERS

Blandine ALGLAVE, Déléguée territoriale Ile-de-France du Groupe La Poste

Frédéric BADINA, Directeur des missions territoriales de SNCF Développement

Pierre-François BERNARD, Président de Clus'Ter Jura

Thierry du BOUETIEZ de KERORGUEN, Conseiller spécial au CGET et fondateur du Groupement National des Initiatives et des Acteurs Citoyens (GNIAC)

Moussa CAMARA, Fondateur de l'association Les Déterminés

Jean-François CARON, Maire de Loos-en-Gohelle

Stéphane DROBINSKI, Responsable du Département Innovation Industrie Services à la CCI Nantes Saint-Nazaire

Cécile DUPRE LA TOUR, Coordinatrice de l'initiative Start up de Territoire à Strasbourg

Marie ELOY, Fondatrice de Femmes de Bretagne et Bouge ta boîte

Nicolas HAMEL, Directeur des partenariats de l'ADIE

Jean-François HOUÉE, Directeur de GÉRIS Consultants

Alice LAURIOT DIT PREVOST, Responsable marketing et partenariats de Tudigo (ex-Bulb in Town)

Clémentine PARÂTRE, Présidente du Lab Pareto



UTOPIES ©

Certified



Corporation



L'ENTREPRISE
POLLINISATRICE®

MADE IN **UTOPIES**

Patricia CORTIJO
cortijo@utopies.com

//

Heliabel BOMSTEIN
bomstein@utopies.com

//

Boris CHABANEL
chabanel@utopies.com

Contributeurs : Emma CASTEL, Arnaud FLORENTIN, Elisabeth LAVILLE,
Annabelle RICHARD, Marie-Emmanuelle ROY.

contact : pollinisateurs@utopies.com

www.utopies.com