



UTOPIES[®]

SYNTHÈSE 2017

De l'ancrage au développement local :

**VERS L'ENTREPRISE
POLLINISATRICE**



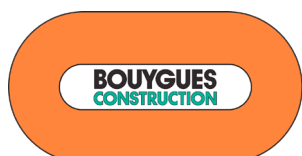
// ENTREPRISES MEMBRES DE L'INITIATIVE «ENTREPRISE POLLINISATRICE»



Eléonore DEVAUD, Directrice RSE

Auchan | RETAIL
FRANCE

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

// 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.

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.



// 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. »

// 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 à un rapport, dont ce document est une synthèse, 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).

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 :

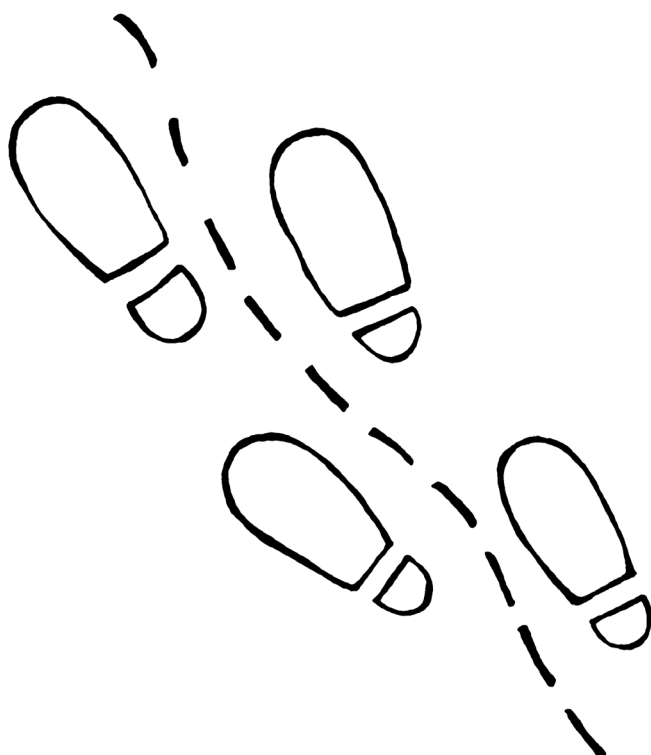
Patricia CORTIJO, Arnaud FLORENTIN, Heliabel BOMSTEIN

Animation :

Heliabel BOMSTEIN, Patricia CORTIJO, Marie-Emmanuelle ROY

Rédaction du rapport :

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



// 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

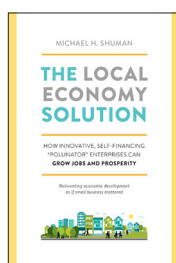
Ces entreprises contribuent à :

- 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, entreprenante

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.

// 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