Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

RESPONSABILITÉ TERRITORIALE : POUR UNE ENTREPRISE PROCHE, VERTE, PERFORMANTE ET SOLIDAIRE

Timothée Duverger, Maryline Filippi, Thierry Germain

21/02/2025

Face à l'insuffisance de la responsabilité sociale des entreprises, ces dernières doivent repenser leur rôle au sein des territoires. Timothée Duverger, co-directeur de l'Observatoire de l'expérimentation et de l'innovation locales à la Fondation, Maryline Filippi, professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée Inrae AgroParisTech Paris Saclay, et Thierry Germain, membre de l'Observatoire de l'expérimentation et de l'innovation locales, explorent une nouvelle voie – celle de la responsabilité territoriale – où les innovations sociales et environnementales viendraient renforcer la cohésion des territoires.

Longtemps pionnière dans le domaine, l'Europe remet en cause aujourd'hui ses politiques de responsabilité sociale des entreprises. C'est la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, qui a lancé l'offensive en annonçant en novembre 2024 un projet de législation « Ominibus » consistant à simplifier les trois principales réglementations : la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) sur le *reporting* extra-financier, la directive CS3D (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) sur le devoir de vigilance et la taxonomie verte sur la finance[1]. Pour Stéphane Séjourné, son vice-président, c'est un « choc de simplification » qui se prépare[2], mais beaucoup d'acteurs craignent à juste titre qu'il s'agisse surtout d'une dérégulation aboutissant à faire perdre un levier de compétitivité et de durabilité à l'économie européenne[3].

Le passage par la *hard law*[4] s'accompagne souvent d'un *backlash*[5] écologique qui conduit à une régression de la transition écologique au nom de la compétitivité. Le Pacte vert (*Green Deal*) européen[6] visant à atteindre la neutralité carbone en 2050 est désormais menacé, ce qui témoigne de l'équilibre instable des trois pôles du développement durable, renvoyant dos-à-dos aussi bien les demandes sociales que les milieux économiques, contestant ainsi le bien-fondé des politiques environnementales.

Alors, que faire ? La solution ne saurait être du seul côté de la *soft law*. Si les démarches de

responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se diffusent, au même rythme que les normes et les labels, témoignant d'une prise de conscience et d'un engagement croissant de l'économie, elles se révèlent insuffisantes. En réponse à l'essor de la gouvernance actionnariale, son principal acquis reste d'avoir reconnu que l'entreprise n'est pas seulement mue par la recherche de bénéfices. La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) de 2019 en France a d'ailleurs permis de réviser le Code civil en ce sens, lorsqu'elle a souligné que toute société doit être gérée « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Ces inflexions, pour salutaires qu'elles soient en orientant les entreprises vers l'intégration des enjeux sociétaux, ne permettent cependant toujours pas de transformer l'économie, notamment parce qu'elles proposent une approche managériale de la RSE qui reste autocentrée sur l'entreprise et ne dépasse que rarement les frontières de ses parties prenantes.

Parier sur l'alliance renouvelée de l'entreprise et du territoire

Une troisième voie s'ouvre avec la responsabilité territoriale des entreprises (RTE). Dans une récente étude de l'Ifop[7], 69% des personnes sondées ont déclaré leur souhait d'une plus grande organisation de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'implantation. Pour 42% d'entre eux, les coopérations entre les entreprises et les collectivités locales sont le moyen le plus crédible pour concilier la préservation des emplois et la transition écologique dans les territoires dans lesquels ils vivent. 58% pensent même que l'engagement des entreprises en faveur de leur territoire le rend plus attractif pour y vivre et y travailler[8].

La responsabilité territoriale des entreprises, qui a d'abord fait l'objet d'un avis[9] de la Plateforme RSE[10] en 2018 avant d'être développée trois ans plus tard par la Chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux, peut être définie comme la façon d'entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun des territoires. Elle réarticule trois notions. La responsabilité d'abord, pour réconcilier l'entreprise et la société. Mais de quoi sommes-nous responsables et vis-à-vis de qui ? L'économie sociale et solidaire (ESS) ensuite, qui propose de remplacer une économie des profits par une économie des besoins, qu'ils relèvent de l'intérêt collectif de ses membres ou de l'intérêt général. Le territoire enfin, un construit social issu de l'imbrication entre une proximité géographique et une proximité organisée, dans lequel les logiques d'action collective aboutissent à renforcer l'ancrage territorial des entreprises et leur participation à des dynamiques d'économie circulaire[11].

La RTE ne s'oppose donc nullement à la RSE, qu'elle soit *hard* ou *soft*. Au contraire, elle propose d'en recomposer les pratiques sociales en organisant une double bascule, d'une logique individuelle à une logique collective, d'une part, et du primat de l'offre au primat des besoins, d'autre part. Cela

revient à encourager les innovations sociales, c'est-à-dire les réponses innovantes à des besoins ou des aspirations selon un processus participatif. La RTE s'appuie donc sur l'engagement sociétal des entreprises, autrement dit leurs démarches RSE, comme sur les cadres réglementaires, mais elle l'inscrit dans une logique d'action collective à l'échelle territoriale. La responsabilité est ainsi portée et partagée collectivement.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

Abonnez-vous

Coopérer en proximité pour bâtir un vaste réseau d'innovations collectives

Aussi les innovations sociales ainsi mises en œuvre subissent-elles une triple inflexion dans une approche de RTE. Premièrement, elles s'inscrivent dans le développement territorial, donc des processus non seulement participatifs (usagers, consommateurs, etc.) mais également coopératifs avec les différentes parties prenantes du territoire (entreprises, associations, collectivités locales, etc.). Deuxièmement, elles reconfigurent le développement territorial lui-même à partir de la notion de responsabilité. Il s'agit de partir des besoins des populations locales et d'être soucieux de la révélation, de la valorisation et du renouvellement des ressources du territoire pour créer des activités et des emplois. Troisièmement, elles ne visent cependant pas à refermer les territoires sur eux-mêmes et s'éloignent de toute tentation localiste. Ces innovations sociales sont en réseau et cherchent à modifier les cadres institutionnels dans lesquels elles se trouvent.

La littérature internationale regorge d'exemples, à l'instar du « modèle de Preston ». Au début des années 2010, frappée par la désindustrialisation et l'austérité consécutive à la crise des *subprimes*, cette ville du nord de l'Angleterre a décidé de ne plus dépendre des investissements extérieurs pour son développement, suite à leur échec dans le cadre d'un projet de renouvellement urbain. Après l'analyse des dépenses publiques de ses principales institutions dites d'« ancrage », parmi lesquelles on compte l'administration locale, l'université, la police ou le principal bailleur social, la ville de Preston a constaté que seule une minorité de ses dépenses restait sur le territoire. Elle a alors mis en œuvre une stratégie de « *community wealth building* » (CWB)[12] pour relocaliser la

dépense publique locale, stimuler le tissu économique local (entreprises locales, coopératives, etc.), rediriger l'investissement des banques et des fonds de pension locaux, créer des emplois décents et mettre le foncier au service des habitants et des groupes locaux. En seulement quelques années, les dépenses ont été massivement réorientées sur le territoire, ce qui a notamment permis de faire chuter le chômage de 6,5% en 2014 à 3,1% en 2017[13].

Des expérimentations tout aussi porteuses sont mises en place en France et sont aujourd'hui diffusées en Europe. C'est le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), dont la diffusion est encouragée depuis une dizaine d'années par l'État. Ils se distinguent des pôles de compétitivité en ce qu'ils répondent prioritairement aux besoins des territoires dans lesquels ils s'ancrent. Leur gouvernance agrège une diversité de parties prenantes, en particulier des acteurs de l'ESS, des entreprises conventionnelles, des collectivités locales, de la formation et de la recherche, pour mutualiser et coopérer autour de projets de développement territorial ou de filières[14]. Il est également possible de citer les Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD), dont l'objectif est de créer des emplois socialement utiles aux territoires à destination des personnes privées durablement d'emploi, en valorisant leurs savoir-faire et envies au sein d'entreprises à but d'emploi (EBE). Ils mobilisent, là encore, au sein de comités locaux pour l'emploi (CLE), les parties prenantes du territoire pour à la fois construire le consensus et développer les ressources locales[15]. Après une première phase d'expérimentation dans dix territoires, on en dénombre aujourd'hui 75 qui sont habilités pour 82 EBE et 4890 emplois créés depuis le début[16]. Cette expérimentation qui se diffuse à l'échelle européenne, en Wallonie principalement, mais aussi à Rome ou en Autriche, préfigure une garantie d'emploi verte et territoriale, défendue par l'ancien commissaire européen à l'emploi et aux droits sociaux, Nicolas Schmit, comme par le Parti socialiste européen lors des dernières élections[17].

Un pouvoir collectif de transformation

Il existe de très nombreuses initiatives qui fleurissent sur les territoires. La RTE concerne en effet tous les acteurs du territoire. Citons l'exemple des fondations territoriales qui se développent de plus en plus et qui constituent un bon marqueur de ces nouvelles façons d'agir dans les territoires. La fondation « Fier de nos quartiers La Rochelle » créée en 2011, grâce à l'engagement de six entreprises, a pour objectif de permettre aux habitants de se réapproprier un quartier de La Rochelle. L'intérêt est de contribuer à le redynamiser à travers la mobilisation autour d'un projet de territoire fort. Ainsi, la RTE est aussi l'affaire des entreprises conventionnelles parce qu'elle a trait au lien social et à sa réactivation.

L'exemple de Valorem permet également de souligner l'importance des partenariats dans

l'acceptation des projets industriels. Valorem est un opérateur en énergies renouvelables, producteur d'électricité, créé en 1994. Il est né de la volonté de valoriser les ressources énergétiques renouvelables de tous les territoires comme alternative durable aux énergies fossiles. Ainsi est-il devenu un groupe multi-énergies reconnu, avec 500 collaborateurs, implanté dans toute la France. Son inscription dans une démarche de RTE s'inscrit dans le développement de projets de parcs (éolien sur terre ou en mer, photovoltaïque, agrivoltaïque ou de centrale hydroélectrique) en travaillant avec différents acteurs d'un territoire : les propriétaires, les collectivités, les institutions et entreprises locales, les structures inclusives de l'ESS et du handicap, les habitants. La démarche en RTE autour de l'implantation des sites fait écho à sa raison d'être : valoriser ensemble les énergies des territoires pour ouvrir la voie à un avenir durable et solidaire.

Ces quelques exemples témoignent du pouvoir de transformation de la responsabilité territoriale. Le territoire devient à chaque fois le lieu d'une recomposition des logiques d'action pour les inscrire dans des dynamiques collectives qui ont non seulement des effets d'entraînement, mais aussi une portée plus large en questionnant les cadres institutionnels dans lesquels elles s'insèrent. En modifiant les normes et les pratiques sociales, la RTE joue un rôle majeur, non pour l'acceptabilité, mais bien pour l'appropriation de la responsabilité sociétale. Plutôt que de la réduire à un *reporting* souvent perçu comme abstrait, elle l'oriente sur l'action et génère de nombreuses initiatives dont l'impact est directement visible et incarné. La RTE est un rempart à l'individualisme exacerbé, à la compétitivité internationale débridée, au chacun pour soi, mais aussi au repli localiste et à la montée des extrêmes. Ce sont des processus de soin dans une acception écosystémique. Il ne s'agit donc pas d'accroître les fractures sociales, de sacrifier les producteurs au profit de consommateurs, d'opposer entreprises de l'ESS et entreprises conventionnelles, mais bien d'engager des dynamiques de coopération ancrées dans des solutions concrètes coconstruites pour le bien commun.

1. « Taxonomie : des investissements 'verts' pour stimuler la finance durable », Parlement européen, 11 juin 2020.
2. Stéphane Séjourné, entretien réalisé par Karl de Meyer et Fabienne Schmitt, « Nous allons lancer un choc de simplification de la réglementation européenne », *Les Échos*, 9 décembre 2024.
3. Coalition #FuturCSRD, « Simplifier la CSRD sans sacrifier son ambition », 22 janvier 2024.
4. La *hard law* relève des normes juridiques à caractère obligatoire, comme la loi, et s'oppose à la *soft law* qui renvoie à des engagements volontaires.
5. Terme anglais qui signifie « retour de bâton », « retour en arrière » et qui renvoie à l'ouvrage de la journaliste américaine Susan Faludi, *Backlash. La guerre froide contre les femmes*, Paris, Éditions des femmes – Antoinette Fouque, 1993.
6. « Le pacte vert pour l'Europe. Notre ambition : être le premier continent neutre pour le climat », Commission européenne, 2024.
7. *Le regard des Français sur les entreprises et leurs territoires*, Ifop, octobre 2024.

8. Ibid.
9. Plateforme RSE, *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*, Avis, juillet 2018.
10. Installée par le Premier ministre au sein de France Stratégie en 2013, la Plateforme RSE, plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises, regroupe les administrations compétentes, les organisations représentant les entreprises et le monde économique, les organisations syndicales de salariés, des représentants de la société civile et de la recherche, et comprend parmi ses membres un député et un sénateur. Ses publications n'engagent pas France Stratégie.
11. Maryline Filippi (dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises*, Lormont, Le Bord de l'Eau, 2022.
12. Le CWB est une approche conçue par le *think tank* Democracy collaborative, suite à l'expérience de Cleveland, à la fin des années 2000, ville en déclin marquée par la désindustrialisation, où des institutions dites d'« ancrage » comme l'hôpital ou l'université ont mobilisé leur commande publique pour soutenir le développement des *Evergreen cooperatives* : une buanderie verte, une entreprise d'énergie solaire, un journal communautaire ou encore une serre hydroponique.
13. Julian Manley et Philippe B. Whyman (dir.), *The Preston Model and Community Wealth Building. Creating a Socio-Economic Democracy for the Furture*, Londres, Routledge, 2021.
14. GECES, *Clusters of Social and Ecological Innovation in the European Union. Perspectives and Experiences*, Bruxelles, Commission européenne, 2021.
15. RECMA, Dossier spécial « Territoires zéro chômeur de longue durée », n°370-371, octobre 2023-janvier 2024.
16. Chiffres sur le site Territoires zéro chômeur de longue durée, rubrique « Les territoires ».
17. Timothée Duverger et Achille Warnant, *Vers une garantie d'emploi territorialisée pour une Europe solidaire*, Fondation Jean-Jaurès, 13 novembre 2023.