



Public Factory x Groupe CHEVAL

La responsabilité territoriale des entreprises

Un outil pour repenser la gouvernance partagée au sein des territoires



2022-2023



Auteurs :

Eloïse **CHATELAIN**, M1-Affaires publiques, Sciences Po Lyon
Clovis **COLLOMBIER**, M1-Affaires publiques, Sciences Po Lyon
Louise **CRASNIER**, M1-Affaires publiques, Sciences Po Lyon
Mathilde **ESCOFFIER**, M1-Affaires publiques, Sciences Po Lyon
Nicolas **LECARME**, M1-Affaires publiques, Sciences Po Lyon
Anaïs **QUERRY**, M1-Affaires publiques, Sciences Po Lyon
Lucas **SANDRINI**, M1-Affaires publiques, Sciences Po Lyon

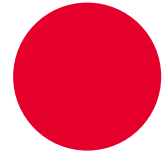
Référent :

David **VALLAT**, Professeur des Universités,
Sciences Po Lyon

Public Factory, saison 5, 2022-2023

© Copyright - Tous droits réservés

Remerciements



Ce rapport a été rédigé dans le cadre du projet étudiant porté par le dispositif Public Factory de Sciences Po Lyon. Il est le résultat du travail de sept étudiants de l'IEP, accompagnés par Monsieur **David Vallat**, Professeur des universités à Sciences Po Lyon. Il est aussi le fruit de la rencontre de chercheurs de diverses disciplines et d'un large panel d'acteurs de terrain que nous souhaitons vivement remercier ici, tant leurs apports se sont révélés essentiels.

Nous remercions les membres de notre école, Sciences Po Lyon, dont **Manon Brien**, **Raphaël Baudrimont** et **Hélène Surrel**, ainsi que l'ensemble du dispositif Public Factory, en particulier **Jeanne Devaux** et **Martine Huyon** pour les moyens mis à notre disposition ainsi que **David Vallat** pour son encadrement de qualité tout au long de cette année.

Nous tenons à remercier la dépositaire du projet, **Sabine Buis**, ainsi que notre partenaire, le **Groupe CHEVAL** et son Président **Jean-Pierre Cheval**, de nous avoir accordé leur confiance. Nous remercions également toutes les personnes qui ont contribué au projet.

Sommaire

INTRODUCTION

A/ La résilience comme ligne directrice

B/ Pour repenser le lien des entreprises à leur territoire

C/ Méthode

D/ Articulation du rapport

CHAPITRE 1 : Remettre le territoire au centre de l'analyse : d'un contexte dégradé à la reterritorialisation

Partie 1 : Le constat d'un contexte économique source d'externalités négatives

- Mondialisation et transformation de l'entreprise
- Une entreprise collective à ses débuts
- Des impacts majeurs causés par la mondialisation et la globalisation
- Une apparition sans heurts ?
- De nouveaux enjeux émergents
- La crise des subprimes, point de rupture de la course au profit
- La crise sanitaire et la nécessité du retour au territoire

Partie 2 : Définir et redéfinir le territoire aujourd'hui

- Une transformation de la territorialité ?
- Définir le territoire
- Identifier les stratégies des entreprises
- Des transformations de l'action publique

Partie 3 : La nécessité de reterritorialiser et de développer les externalités positives

- Le territoire comme écosystème
- La pertinence de l'échelon local
- L'accent sur la notion de localisme

CHAPITRE 2 : Quelle place pour le territoire dans la stratégie de l'entreprise ?

Partie 1 : Un renouveau des impératifs de l'entreprise...

- Un questionnement de la "stratégie"
- Une ouverture intéressée
- Des transformations des modèles de gestion
- Une transformation profonde des impératifs ?

Partie 2 : ...appuyé par des initiatives législatives...

- Les référentiels internationaux de la RSE
- Le référentiel national de la RSE
- La qualité de Société à Mission

Partie 3 : ...apportant des bénéfices internes et externes.

- La fédération des collaborateurs

- Un vecteur de sens
- Communication et rayonnement
- Une transformation de la RSE ?
- Le lien avec les parties prenantes
- Un enjeu de "washing"

CHAPITRE 3 : La RTE, l'instrumentation de la reconnaissance du territoire

Partie 1 : L'émergence du territoire dans les engagements de l'entreprise, la RTE une RSE territorialisée ?

- La construction d'une responsabilité sociétale
- Une RSE défailante
- La notion de territoire
- Définir la responsabilité territoriale des entreprises
- Un modèle patrimonial
- Les enjeux de la RTE

Partie 2 : Vers une gouvernance partagée ?

- La collaboration entre parties prenantes comme atout territorial
- La recherche d'externalités positives communes
- L'épineuse organisation de la participation
- La confiance, prérequis clé à la collaboration
- Des prérequis à la gouvernance partagée
- Un renouvellement de la gouvernance territoriale à l'œuvre

Observation

Partie 3 : Outiller sa RTE, des instruments existants et à développer

- Les limites à la convergence des acteurs du territoire
- Comment rétablir la confiance ?
- Des outils à développer

Conclusion

Le guide méthodologique de la RTE

A/ Vers la gouvernance partagée

- Axe 1 : Les transformations de l'entreprise
- Axe 2 : Ajuster le rôle des collectivités territoriales
- Axe 3 : Identifier les convergences, développer la gouvernance partagée

B/ Cinq chantiers pour développer sa RTE

C/ Être une entreprise à mission territoriale

Le lexique de la RTE

Bibliographie

Annexes

Introduction

A- La résilience comme ligne directrice

C'est au croisement des impératifs de dynamisme économique, de celui de la crise environnementale, de la nécessité de renforcer les liens sociaux et du constat des écueils de la mondialisation que se trouve le sujet de ce rapport. Alors que l'épuisement des ressources devient plus inquiétant, que la concurrence entre territoires est toujours plus vive, que la crise pandémique a montré la fragilité de notre système globalisé, que les entreprises saisissent les limites de la recherche effrénée du profit et que les collectivités territoriales perçoivent les opportunités comme les contraintes offertes par leur autonomie plus poussée, c'est la question de la résilience de nos territoires qui est vigoureusement posée.

La résilience vient acter la capacité d'un groupe ou d'un écosystème à trouver les ressources en lui-même, lui permettant de surmonter l'adversité, pour finalement parvenir à un fonctionnement satisfaisant. Cette notion de résilience est aujourd'hui plus que jamais mobilisée dans les discours et s'impose dans les faits. A la recherche immodérée de la croissance vient progressivement se substituer l'idée de la transition vers des modèles économiques et sociaux plus durables. Les projets d'économie circulaire et locale et du renouvellement des ressources sont déjà anciens mais prennent une ampleur nouvelle à mesure que chacun d'entre nous, en tant qu'acteurs de la société, prenons conscience de leur impérieuse nécessité autant que de leurs forces. Les territoires révèlent alors leurs atouts, dont leurs ressources humaines, matérielles, naturelles, immatérielles et intellectuelles. Ces ressources collectives ou individuelles rappellent à quel point nos territoires sont singuliers et bien plus que des espaces géographiques ou des zones à exploiter. Plutôt que prises isolément, c'est l'alliance de ces ressources qui fait la vie des territoires et offre de formidables perspectives pour qui veut penser la résilience de nos modèles. Cela implique de positionner la focale sur les espaces locaux, à taille humaine, au plus près des citoyens, des entreprises, des élus, des associations. En définitive, au plus près de nos besoins. Le territoire devient refuge et son bien-être est placé au centre.

Au premier plan, les collectivités territoriales sont à la fois les témoins et les acteurs de cette résilience. Elles travaillent à la développer sur leur territoire au moyen de

l'élaboration d'une stratégie territoriale cohérente. Elles se donnent comme mission de stimuler les avantages spécifiques, galvanisant les forces vives de leur territoire dans une recherche d'attractivité et de réponse aux problèmes publics posés localement.

Dans l'écosystème territorial, nous argumentons que les entreprises jouent un rôle majeur. Leur potentiel d'innovation est porteur dans la perspective de dynamisation territoriale. On assiste à une transformation de la perception qu'à l'entreprise d'elle-même et à l'affirmation d'une forme singulière de responsabilité. Afin d'être à la hauteur des enjeux environnementaux et sociaux, de nombreuses entreprises portent leur attention sur des éléments extra-financiers qui ont trait entre autres aux conditions de travail de leurs salariés, aux engagements associatifs, au soutien à des valeurs choisies. Elles portent une attention plus particulière à la qualité de leurs produits, aux prestations des fournisseurs et sous-traitants, aux attentes sociales et environnementales des clients mais sont aussi soumises à des exigences désormais renforcées sur le marché du recrutement. En témoigne le nombre toujours plus important d'entreprises dites de l'ESS ou Économie Sociale et Solidaire, la multiplication des labels prouvant la qualité des produits, le respect de normes environnementales ou sociales ou encore la localité de la production. Dans le même temps, la popularité de modes de managements alternatifs, plus horizontaux, pragmatiques et inclusifs renforce ce mouvement. Des initiatives légales viennent impulser et consolider cette dynamique. C'est le cas de la récente création de la qualité de société à mission issue de la loi PACTE promulguée en 2019, qui donne une valeur aux engagements des entreprises, tenues par la suite de les respecter au moyen de contrôles réguliers de conformité de ceux-ci. Cette initiative est une belle opportunité de reconnaître l'engagement des entreprises et d'encourager de nouvelles à en emprunter la voie.

Cette dynamique est renforcée en parallèle par une volonté toujours plus affirmée des citoyens d'élargir le débat public et de favoriser les projets collectifs dans des logiques de mutualisation et de co-construction. On voit se rencontrer au niveau territorial des initiatives locales visant à maximiser les externalités positives et des demandes d'augmentation du pouvoir local sur son propre destin. Notre étude se penche alors sur la place que peut occuper l'entreprise dans cet écosystème renouvelé.

Introduction

B- Pour repenser le lien des entreprises à leur territoire

Ce rapport est le résultat d'une demande initiale qui portait sur la "raison d'être territoriale" des entreprises. Alors qu'un plus grand nombre d'entreprises avaient conscience de l'impact de leur activité sur leur territoire et cherchaient une manière de développer leur propre intérêt social et environnemental tout en prenant en compte les problématiques territoriales qui se posaient, il nous était présenté les limites d'action de ces entreprises engagées pour leur territoire. L'ensemble de ces caractéristiques définissant l'entreprise territorialement engagée se regroupe sous la notion de Responsabilité Territoriale de l'Entreprise (RTE), notion académique récente et peu étudiée à ce jour.

Notre mission est d'élaborer une méthodologie claire permettant aux entreprises d'appréhender leur lien au territoire, articulée autour de la notion de RTE. Nous avons axé notre recherche autour de cette question : **La RTE est-elle un outil permettant de répondre aux attentes du territoire ?** Cette méthodologie doit ensuite être accompagnée d'une autre, formalisant une nouvelle synergie entre acteurs d'un territoire afin de faire face au mieux aux enjeux sociaux et environnementaux qui s'y posent.

Notre travail s'ancre dans le partenariat avec une entreprise du secteur de l'aménagement du territoire, qui offre des prestations respectueuses et durables : le Groupe CHEVAL. Le Groupe est devenu en décembre 2020 la première société française du secteur des travaux publics à revêtir la qualité de Société à Mission. Le Groupe a formulé 52 projets, répartis en 8 engagements (7 sont d'ordres social et environnemental, en accord avec la qualité de société à mission et le 8ème a été ajouté par le groupe pour faire figurer la responsabilité territoriale). Un Organisme Tiers indépendant (OTI) a récemment contrôlé les engagements du groupe et les a validés sans commentaire.

Tel que formulé dans la note de mission (annexe 3) établie en novembre 2022, la mission se décompose en objectifs. Réaliser une définition à la fois universitaire et empirique de la Responsabilité Territoriale de l'Entreprise permet de mieux cerner ses contours. Déterminer l'impact d'une entreprise sur son territoire et analyser en particulier celui de la société à mission est indispensable. Aussi, étudier la capacité

d'une entreprise à répondre positivement aux attentes du territoire et spécifier les domaines et les moyens apparaît utile et nécessaire. Examiner les méthodes de travail existantes entre pouvoirs publics et entreprises présente l'intérêt de pointer les forces et les faiblesses de ces fonctionnements, et aide à penser ou repenser des mécanismes de concertation entre ces acteurs. Ensuite, il est pertinent d'imaginer les relations entre les parties prenantes du territoire : concertation, collaboration, co-construction sont quelques-uns des modèles à tester. Finalement, la proposition de pistes de travail et de méthodologies à mettre en application donne corps à la mission globale.

Introduction

C- Méthode

Le travail de recherche a donné lieu à plusieurs phases méthodologiques : appréhension du sujet, découverte et exploration de la littérature, opérationnalisation par le terrain, et formalisation d'un guide méthodologique.

La première phase a été la découverte de la mission confiée au groupe, un premier travail de compréhension mené avec l'encadrant pédagogique du projet, M. David Vallat, et un exercice de co-construction de l'appropriation avec notre partenaire. En effet, comme le souligne notre recherche, la RTE est une notion aux contours flous qui demande un important travail d'acclimatation aux termes et complexifie l'entrée dans le sujet. Pour ce faire, nous avons multiplié les échanges avec la dépositaire du projet, Mme Sabine Buis, et nous sommes rendus à Valence pour rencontrer M. Jean-Pierre Cheval, président du Groupe CHEVAL, et une partie de ses équipes. Cette phase d'appréhension du sujet a été accompagnée de premières lectures et recherches au sein du groupe, entre revues de littérature sectorielles (achats responsables, RTE et RSE, et partenariats public-privé), cartographie des acteurs pertinents à interroger, mise en place des outils méthodologiques pour mener les entretiens, et rédaction hebdomadaire d'un « carnet de bord ». Cette première étape a donné lieu à la rédaction d'une note de mission (Annexe 3), permettant de préciser et d'ajuster l'angle donné au sujet.

Nous avons ensuite engagé un travail majeur de revue de littérature, jusqu'en février 2023, afin de développer notre assise théorique autour des notions clefs du sujet et sur des enjeux connexes. A partir de littérature grise (rapports et guides méthodologiques) et de littérature scientifique (articles universitaires et ouvrages), nous avons cherché à assurer la scientificité de notre approche et à nous positionner vis-à-vis des recherches déjà effectuées. Début février, la mission a donné lieu à une première restitution centrée sur la littérature et articulée autour d'une première carte mentale, qui figure également dans ce rapport. Cette restitution a permis de faire valider l'approche théorique du sujet et d'engager sur des bases solides le travail d'opérationnalisation par le terrain.

L'opérationnalisation s'est divisée en deux parties : une série d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs clefs et une observation. D'abord, nous avons réalisé treize entretiens, d'une durée allant de 45 minutes à plus d'1h30 et appuyés sur un guide d'entretien (Annexe 2.0). Le guide d'entretien a été rédigé en suivant les conseils de l'ouvrage référence de Beaud & Weber (2003), et a fait l'objet d'ajustements avec notre encadrant et la dépositaire du projet. A noter que le guide a été adapté au profil de chaque interrogé. Au travers de ce guide, nous espérons faciliter le travail de traitement en permettant une analyse transversale, grâce à une grille reprenant les thématiques phares de la recherche et divisées sur le modèle SWOT (FFOM en français, pour forces, faiblesses, opportunités, menaces). Cette grille a permis un traitement des entretiens par encodage, sur le modèle du logiciel NVIVO (disponible à l'annexe 2.13). Nous avons interrogé plusieurs acteurs publics, d'abord à la métropole de Lyon dont le troisième vice-président de la métropole en charge de l'Habitat, le Directeur du service Action et Transition Economiques, ainsi que le Responsable de la « Plateforme à impact ». Nous avons également rencontré un maire de la région de Valence, élu à l'Agglomération Valence-Romans et président d'une Société d'Économie Mixte, ainsi que le secrétaire permanent de la Plateforme RSE, à une échelle nationale. Dans le champ universitaire, nous avons réalisé un entretien avec une chercheuse spécialiste de la RTE et auteure d'un ouvrage référence sur le sujet. Du côté des acteurs privés, nous avons pu échanger avec deux entreprises de travaux publics devenues Société à Mission. Dans l'une, avec le Président, la Directrice de la communication, la Chargée de communication et le Directeur des projets environnementaux et de transition énergétique. Dans l'autre, nous nous sommes entretenus avec le Directeur général, la Présidente du comité de mission, et le Responsable Qualité-Sécurité-Environnement. Enfin, nous avons étendu l'analyse à deux cabinets de conseil, le premier travaillant sur la RSE et devenu Société à Mission, le second accompagnant le label de RSE territorialisée Bretagne 26000 et réalisant des audits.

En plus de ces entretiens, nous avons réalisé une observation de terrain lors de l'inauguration d'une station de distribution de biogaz de la société Drôme Energies Distribution, à Valence. Après avoir mené deux entretiens avec des parties prenantes du projet, nous nous sommes rendus sur place afin de constater effectivement l'organisation de la coopération entre les différentes parties prenantes de la SAS Drôme Energies Distribution. Les objectifs étaient de trois ordres : élargissement du panel des interrogés, approfondissement de la compréhension du dispositif, et vérification des informations des entretiens en contexte ouvert.

Enfin, nous avons engagé le travail d'analyse des données collectées, qui a donné lieu à la formalisation d'un guide méthodologique. Ce dernier, articulé autour d'une seconde carte mentale, est un outil réflexif au service des entreprises cherchant à développer leur responsabilité territoriale et des collectivités devant s'ajuster à ces transformations. Ce guide cherche également identifier les méthodes pour tendre vers une gouvernance partagée au sein des territoires.

Introduction

D- Articulation du rapport

Les quatre parties du rapport viennent donner corps à l'ensemble de nos recherches littéraires, de nos rencontres de terrain et de nos observations. Elles regroupent une large partie de la connaissance existante à ce jour sur la notion de Responsabilité Territoriale de l'Entreprise et proposent sur cette base un guide méthodologique à destination des acteurs concernés par cette innovation.

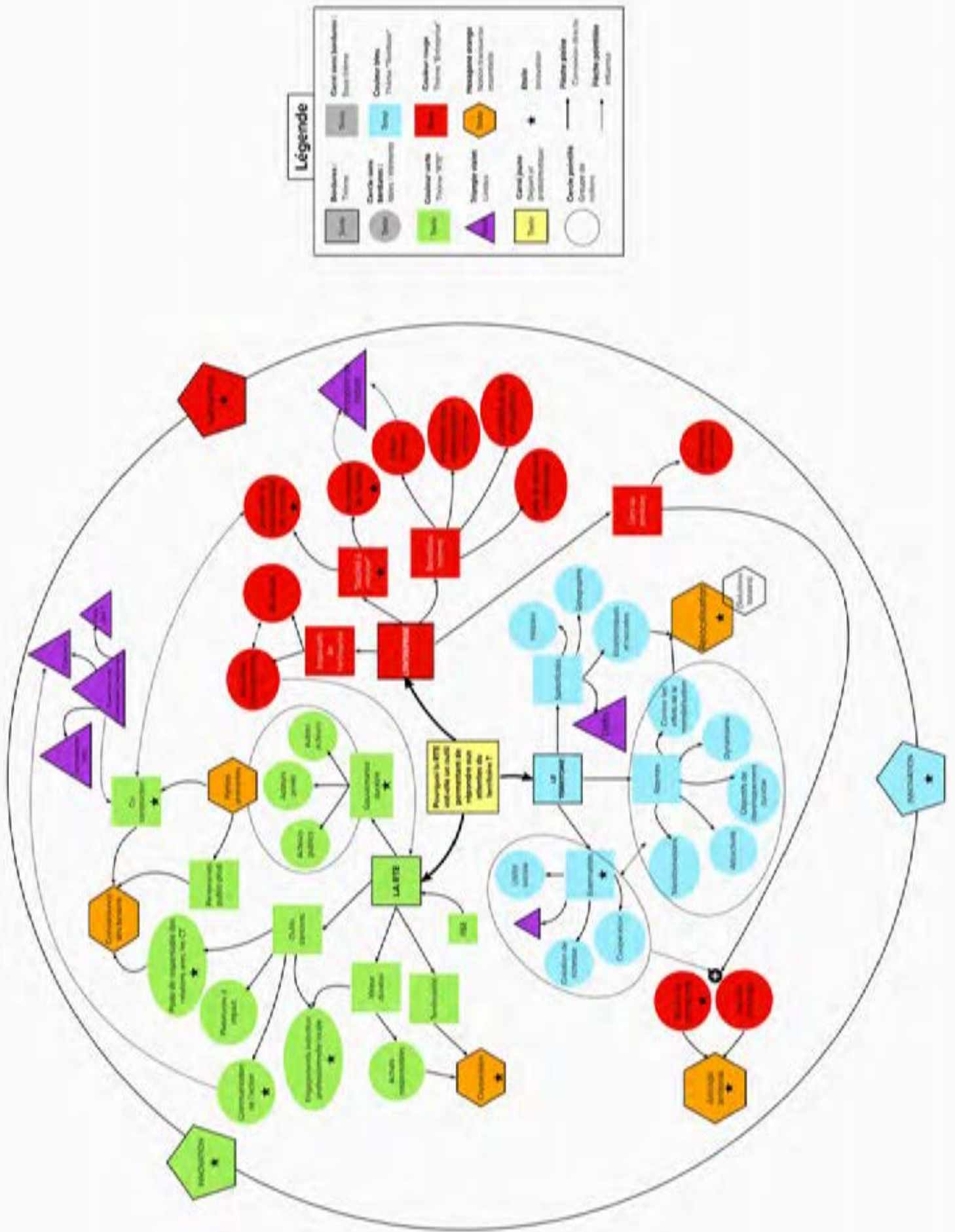
La **Partie 1** revient sur l'un des concepts clés de cette étude : le territoire. Le **Chapitre 1** montre comment la pertinence de ces territoires s'impose de nouveau après avoir été délaissés massivement par les entreprises au profit de stratégies plus globalisées. Le **Chapitre 2** s'attache à définir le territoire, au cœur de la RTE. Le territoire est un espace complexe, qui mêle les dimensions géographiques à des spécificités économiques, sociales et culturelles et à des constructions collectives. Il forme ainsi un espace où la collectivité fait société. Le **Chapitre 3** témoigne du retour marqué de l'attention portée aux territoires, qui ont la capacité de généraliser de larges externalités positives. Loin des pratiques de nomadisme autrefois en vigueur, le localisme territorial est désormais attractif. Il est alors perçu comme bassin de ressources, qu'il est bénéfique pour tous d'entretenir afin de créer des chaînes de valeur durable.

La **Partie 2** analyse en profondeur la relation entre une entreprise et son territoire. Bien que cette relation ne soit pas nouvelle, et que de nombreux exemples d'entreprises engagées pour leur territoire puissent être abordés, le concept de RTE la renouvelle de manière profonde. Le **Chapitre 1** actualise les impératifs de l'entreprise. Si le profit est toujours la condition sine qua non à son activité, elle intègre de plus en plus des considérations environnementales et sociales voire culturelles et collectives. Cette nouvelle responsabilité de l'entreprise résulte de pressions extérieures (processus de recrutement, exigences des clients et de la société par exemple) autant qu'intérieures (volonté des salariés d'accéder à plus d'autonomie, de formation continue, pratiques de management plus horizontales). Cette réflexion se poursuit dans le **Chapitre 2**, par le soutien apporté par les institutions nationales à ce mouvement de responsabilisation des entreprises. Il expose les formes de reconnaissance légale de la responsabilité d'une entreprise sur son territoire. Celles-ci viennent légitimer des initiatives entrepreneuriales mais peuvent aussi contraindre les entreprises à répondre des conséquences de leurs activités. Le **Chapitre 3** aborde les retombées bénéfiques pour les entreprises engagées. En interne comme en externe, prendre au sérieux les

nouveaux impératifs semble changer la donne pour les entreprises. Plus attractives, elles sont capables de fidéliser salariés comme clients.

La **Partie 3** s'attache à théoriser la Responsabilité Territoriale de l'Entreprise. Alors que l'on peut remarquer que des initiatives de RTE fleurissent spontanément, ce rapport cherche à établir un cadre scientifique de ce concept. Le **Chapitre 1** formalise la RTE comme véritable champ de recherche visant à la maximisation de l'impact positif d'une entreprise sur son territoire. Bien loin d'une simple territorialisation de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), la RTE constitue un instrument remarquable dans la quête du "bien-être territorial". Tel que détaillé dans le **Chapitre 2**, elle implique de repenser les règles de la gouvernance territoriale. Ce ne sont pas seulement les entreprises qui sont concernées par la RTE, mais aussi d'autres acteurs du territoire, devenus de véritables "parties prenantes". La RTE passe par la reconnaissance explicite du rôle bénéfique de l'entreprise pour son territoire et cela vient bousculer les schémas traditionnels de décision publique, qui doivent être plus régulièrement appréhendés de manière multi-partenaire. Le **Chapitre 3** présente des outils existants de RTE qui fonctionnent et aborde en détail les perspectives d'évolution de ceux-ci. La performance de la gouvernance territoriale passe aussi par la réflexion autour de nouveaux instruments.

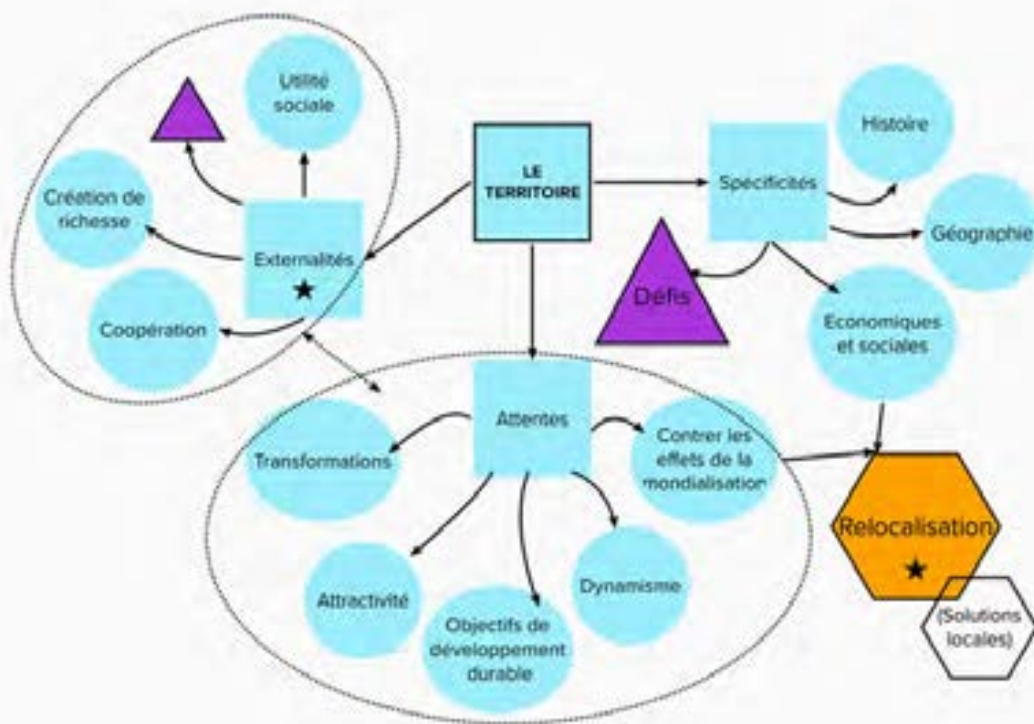
La **Partie 4** correspond à l'aboutissement du travail en un guide méthodologique qui se destine à tous les acteurs concernés par le modèle de la RTE. Ces acteurs, qui doivent devenir pleinement parties prenantes, ne cohabitent plus mais interagissent et collaborent dans l'intérêt du territoire. Cette nouvelle perspective impose des changements en termes de comportement et d'habitudes de travail, mais aussi de communication et de circulation de l'information. Pour avancer vers ces objectifs, nous avons formalisé plusieurs chantiers, regroupant des pistes de travail pour les entreprises et les collectivités territoriales. Le guide méthodologique est la conclusion de ce rapport et des pistes qui y sont développées. Cependant, il a été pensé pour en être détachable.



CHAPITRE 1 :

Remettre le territoire au centre de l'analyse : d'un contexte dégradé à la reterritorialisation

Pourquoi remettre le territoire au centre de l'analyse, qu'est-ce véritablement que le "territoire" et pourquoi est-il aujourd'hui nécessaire d'engager une dynamique de reterritorialisation ? Cette première partie répond à ces trois questions préalables qui se sont imposées dans le cœur de notre étude. Nous proposons de répondre à la première question en établissant un constat, celui d'un contexte économique dégradé par une série de phénomènes globalisés.



PARTIE 1 :

Le constat d'un contexte économique source d'externalités négatives

Mondialisation et transformation de l'entreprise

Dans un premier temps, nous avons relié à cette notion de territoire à celle de la mondialisation. La mondialisation fait référence, selon un article publié par l'ENS de Lyon, à « *un processus multidimensionnel concernant différents aspects de la vie des sociétés et des individus. Elle se traduit par l'intensification des flux d'échanges de biens matériels et immatériels.* » (Ghorra-Gobin, 2017). Cette mondialisation traduit un phénomène de focale agrandie des échanges planétaires, avec une échelle qui est celle du « *territoire-monde* ». Depuis les années 1980, on remarque cependant une nouvelle tendance, celle de la globalisation, qui renvoie quant à elle à « *la métamorphose d'un capitalisme émancipé du cadre national (ou post-fordiste) et financiarisé* » (Ghorra-Gobin, 2017). La notion de global fait notamment référence à la révolution numérique qui a donné une dimension d'immédiateté dans les flux, qu'ils soient industriels, commerciaux, de capitaux, ou de communication, et ce de n'importe quel endroit du globe.

Une entreprise collective à ses débuts

Armand Hatchuel, dans un texte consacré à L'entreprise à mission et ses partenaires, décrit l'apparition des entreprises dans le milieu occidental, en s'appuyant des écrits de Michel Foucault :

« Avec Blanche Ségrestin, on s'est aperçus que Michel Foucault était ici très utile pour comprendre que l'entreprise, qui n'est pas une catégorie définie dans le droit, est apparue en occident sous la forme d'un paradigme associant savoir et pouvoir. Ce paradigme apparu dans les années 1880 en même temps que la multiplication des écoles de commerce et des écoles d'ingénieurs, faisait des entreprises des organisations bénéfiques pour la collectivité, dès lors qu'elles associaient travailleurs, ingénieurs et actionnaires dans l'organisation de nouvelles productions et dans la conduite de projets innovants. La société par actions qui était depuis 1867 un cadre possible pour le développement d'une entreprise n'occupait pas le devant de la scène. En 1916, quand Henri Fayol publie son Traité d'administration industrielle et générale, considéré comme le premier ouvrage de management des grandes entreprises, il réduit le rôle des actionnaires à la nomination des directeurs. »

(Hatchuel, 2018)

Dans cette première conception de l'entreprise, on retrouve un mélange intéressant entre le savoir, qui représente la maîtrise d'une technique qui justifie la multiplication d'écoles pour se spécialiser ainsi que la capacité d'innovation, mais aussi du pouvoir, puisque ce sont des éléments impactant la société par l'emploi, par la domination économique. Ici, les actionnaires ont un pouvoir délimité pour assurer le bon fonctionnement de la société.

Des impacts majeurs causés par la mondialisation et la globalisation

Dans un article consacré aux sociétés à mission, A. Hatchuel montre que, dans les années 1970, « *la concurrence asiatique, notamment japonaise, bouleverse l'économie américaine, autant dans la productivité que dans les techniques de management* » (Hatchuel, 2021). Ce phénomène provoque une remise en question du mode de managérialisme traditionnel qui aboutit sur la mutation dans la gouvernance des entreprises, afin de revaloriser les entreprises occidentales.

« Pour expliquer ces déconvenues, et donc la baisse de la compétitivité occidentale, ce ne sont pas des études fines des capacités comparées de recherche et d'innovation qui ont été mises en avant à l'époque. Nous en savons beaucoup plus sur ce sujet aujourd'hui. On a accusé les entreprises américaines d'être devenues « paresseuses » car dominées par une collusion entre les managers et les salariés, au détriment des actionnaires, dont les profits seraient les meilleurs indicateurs et les meilleurs stimulants de l'efficacité générale d'une économie. »
(Hatchuel, 2021)

Face à cela, apparaît alors la nécessité de faire émerger un nouveau mode d'entreprise. C'est dans ce contexte qu'apparaissent celles que l'on appellera les Géants :

« Paradoxalement, au moment où on critique le managérialisme des années 70 et 80, on voit naître une génération nouvelle d'entreprises américaines qui vont avoir un succès insolent, gérées par des leaders charismatiques, et qui ne respecte aucune des théories financières que l'on applique à la nouvelle gouvernance industrielle. Elles donneront par la suite les géants des technologies de l'information que nous connaissons aujourd'hui. »
(Hatchuel, 2021)

En parallèle, émerge un nouveau mode de gouvernance, la corporate governance, dans laquelle l'objectif est de contribuer au bénéfice de l'actionnaire :

« Le problème est que les théories financières qui veulent lutter contre le managérialisme n'ont pas de théorie du gouvernement d'entreprise et ne peuvent penser qu'une simple gestion de commission marchande. Elles traitent le dirigeant comme un courtier qui doit être payé au prorata des bénéfices des affaires qu'il réalise au profit de ses commanditaires. On va donc recommander l'alignement des dirigeants sur l'enrichissement des seuls actionnaires. Le simplisme du procédé va pour autant être légitimé par un échafaudage théorique sur la perfection des marchés financiers, comme si la circulation fluide des actions et l'optimisation de leur rentabilité pouvait à elle seule expliquer la naissance d'entreprises innovantes, l'engagement des salariés et la qualité des produits. Cette philosophie va pourtant s'imposer comme une soft law qui va conduire à des codes de gouvernance (corporate governance) partagés et légitimés par les pouvoirs publics au cours des années 90-2000. Ces doctrines ont été prescrites dans les places boursières et dans les entreprises côtés. Mais elles ont diffusé beaucoup plus largement en pénétrant avec force dans les écoles de management qui y trouvaient une légitimité nouvelle, avant la crise. »

(Hatchuel, 2021)

Cette *corporate governance* se développe et provoque un renforcement des pouvoirs de l'actionnaire. Dans leur ouvrage portant sur L'entreprise dans la société, Michel Capron et Françoise Quairel définissent la *corporate governance* comme « *l'institutionnalisation de l'actionnaire "propriétaire de l'entreprise"* » (Capron et Quairel, 2020). Cette *corporate governance* se développe, selon eux, en parallèle avec la financiarisation de l'économie.

Finalement, la mondialisation met en concurrence les différents les territoires, elle « *"casse" les structures territoriales établies, et cela avec une intensité et une vitesse inégalées dans le cours de l'histoire.* » (Woessnet, R., 2010)

Une apparition sans heurts ?

Dès son apparition, la *corporate governance*, a été, selon A. Hatchuel critiquée dans la littérature anglo-saxonne, notamment par les juristes ainsi que des spécialistes du management, est l'absence de parties prenantes dans l'élaboration et la prise de décision, au profit de la seule parole des actionnaires.

« La corporate governance a d'abord été critiquée dans la littérature anglo-saxonne : par des juristes et des spécialistes du management. La ligne de front contre la gouvernance actionnariale s'est partagée dans deux champs. Tout d'abord, elle est venue de l'École stratégique qui critique l'absence, dans cette théorie, des intérêts d'autres acteurs qui pourtant sont essentiels à l'activité et à la performance de

l'entreprise. Négliger les points de vue, d'acteurs internes et externes de l'entreprise, autres que les actionnaires, peut mettre en danger l'entreprise, au niveau le plus opérationnel de l'activité. La théorie des parties prenantes – ou stakeholder theory – est le nom savant de cette doctrine qui part de la réalité des activités d'une entreprise pour comprendre les ressources techniques et sociales qui lui sont stratégiques. »

(Hatchuel, 2021)

La seconde critique porte sur le primat donné aux actionnaires dans les instances de décision, et l'idée que cette décision ne trouve aucune source légitime en droit :

« La seconde critique, portée par des juristes, s'est efforcée de montrer que la corporate governance avec le primat qu'elle accorde aux seuls intérêts des actionnaires était fautive en droit. Soit parce qu'elle traite à tort les actionnaires comme des propriétaires de l'entreprise. Soit parce que le droit des sociétés considèrerait que le devoir du conseil d'administration est de garantir l'équité de traitement de tous les acteurs qui forment l'entreprise. Cette deuxième thèse est connue sous le nom de team production theory. »

(Hatchuel, 2021)

De nouveaux enjeux émergents

En parallèle de ces critiques de gouvernance, A. Hatchuel souligne l'apparition de nouveaux enjeux, notamment environnementaux, dans la société civile. Selon lui, la responsabilité sociétale des entreprises serait une tentative de réponse à cette demande civile.

« Le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises s'inscrit dans la tradition du mouvement social, porté par des ONG, et dont l'objectif est de bousculer et d'infléchir les habitudes et les activités des entreprises. »

(Hatchuel, 2021)

Cette transformation des entreprises des années 1980 s'est finalement révélée inefficace face aux enjeux sociaux et environnementaux émergents :

« Tout d'abord, que les entreprises avaient subi depuis les années 80 une « grande déformation » doctrinale et opérationnelle. Le lien fondamental qui liait le profit des entreprises à la prospérité collective s'était progressivement délité. L'adage « what's good for General Motors is good for America » devenait de moins en moins vrai, partout dans le monde et dans beaucoup de secteurs. Conjointement, on a assisté à une montée générale des périls, d'abord sociaux, montée du chômage de masse, de

la précarité et panne généralisée de l'ascenseur social, et surtout de l'investissement des entreprises dans la recherche, qui comme le montre une histoire plus attentive du tournant du XXème siècle avaient ancré l'entreprise moderne dans la société. À ces premières menaces pour la cohésion sociale, sont venus s'ajouter les périls environnementaux au premier rang desquels les questions climatiques. »
(Op. Cit.)

Enfin, l'idée était de : « réinventer l'entreprise, pour la réconcilier avec la société d'aujourd'hui, mais aussi et surtout pour qu'elle contribue de manière plus responsable à la société de demain ». (Op. Cit.)

En parallèle, la plateforme RSE évoque le contexte politique d'évolution législative, notamment en France, avec les grandes lois de décentralisation, amenant les acteurs à « repenser leur rapport au territoire ». Pour l'entreprise, la valorisation d'une compétitivité-coût, accélérée dans un contexte de globalisation, risque de réduire l'ancrage territorial. Dès lors : « Au niveau d'une entreprise, l'importance de l'ancrage territorial dépendra des contraintes financières auxquelles elle est soumise (par le jeu de la concurrence, de l'endettement...), du secteur d'activité et du projet (technique, social, financier...) que ses décideurs ou ses acteurs influents poursuivent prioritairement. » (Plateforme RSE, 2018). Ainsi, la territorialité est un choix, et dépend d'une conception donnée de la RSE. La RSE qui émerge peut ainsi permettre un retour au territoire, et pourrait avantager les deux acteurs. En ce sens, si le territoire doit avoir une autonomie suffisante pour que puissent émerger des projets de diversification des activités, il a aussi un intérêt à se rapprocher de l'entreprise : « Le territoire a en théorie la capacité de le faire seul, mais l'entreprise peut avoir un rôle à jouer, qui relève alors de sa responsabilité sociétale. La diversité est un facteur de vitalité. » (P. Barret).

La crise des subprimes, point de rupture de la course au profit

Selon William Lazonick, dans le Harvard Business Review, les années 2007 – 2008 ont été marquées par une réutilisation de la majorité des bénéfices (90% de la totalité en moyenne) pour racheter des actions et faire monter le cours artificiellement. Toutefois, il note que ce paradoxe du « profit sans prospérité » a contribué à appauvrir les Américains (Lazonick, in Hatchuel, A. 2017-2018). Dans cette course au profit, les entreprises géantes dominent le monde industriel et ne prennent pas conscience des externalités négatives sur le territoire, mais aussi sur la société. Selon Hatchuel, la crise de 2008 est la « crise de management de ces grandes puissances », montrant la limite de cette course à la maximisation du profit, et aux comportements irrationnels. En effet, durant cette période, A. Hatchuel souligne que la durée moyenne de détention d'une action est passée de 5-6 ans à 6 mois. A cela

s'ajoutent les bouleversements liés à l'avènement de l'ère numérique. Les banques, inspirées de ce système, ont été marquées par cet échec managérial :

« La crise de 2008 a été un accélérateur important de nos travaux et venait corroborer ces thèses. Car il ne s'agissait pas d'une crise financière : ce terme porte sur ses symptômes mais ne dit rien de ses causes. En réalité, il s'agissait d'une crise de l'entreprise bancaire, et plus particulièrement de la gouvernance actionnariale qui avait envahi le système bancaire, alors même que depuis les années 1880, la réglementation des établissements financiers avait cherché à responsabiliser cette gouvernance. Les banques avaient donc elles-mêmes subi la grande déformation en devenant des sociétés anonymes tournées vers la seule valeur actionnariale et en se dotant d'objectifs de performance aveugles qui ont favorisé les pratiques financières irresponsables que l'on sait. » (Op.Cit)

Au cœur de la crise, il est apparu que les débuts d'engagements RSE des entreprises, commencés dans les années 2000, étaient insuffisants, puisque la logique actionnariale était prédominante. Les premières failles de la RSE apparaissent, alors même que les instances nationales et internationales tentent de renforcer le concept, sous-tendant déjà une imperfection dans le concept même de RSE, et nécessitant de le remettre en question.

La crise sanitaire et la nécessité du retour au territoire

La pandémie de COVID-19, qui a bouleversé le tissu économique mondial lors de son apparition en 2019, est vue par certains comme une accélération des processus de déterritorialisation des activités et de mise à mal des tissus associatif et économique du territoire. Dans un rapport dédié à la Loi Pacte et la raison d'être territoriale publié en 2021, les auteurs justifient ce propos :

« Autrement dit, la crise a joué sur « la séparation et les liens en termes d'organisation de la production » (proximité organisationnelle) et sur « la séparation dans l'espace et les liens en termes de distance » (proximité géographique) (Torre, 2002). » (Ottaviani, 2021, P2§1)

Au cœur de la question du manque de ressources sur les territoires, la crise sanitaire vient questionner ce lien entre entreprise et territoires. En France, le Plan Relance remet sur la table le débat concernant la stratégie économique et industrielle française, en posant la question de la relocalisation. Cependant, cette réflexion est en décalage avec la conception des entreprises, qui n'ont pas, dans leurs bénéfices, pris conscience de leur relation au territoire, comme en témoigne le mouvement de déterritorialisation engagé depuis les années 1980.

Dans un rapport publié en 2020 par Mutualia, intitulé Engagements des entreprises en ruralité, Livre Blanc, il est mentionné que la crise sanitaire est : « *un contexte favorable à l'engagement territorial des entreprises vers les territoires ruraux* » en ce qu'elle pousse à la « *mobilisation vers les territoires ruraux en accélération (niveau institutionnel, niveau local)* ». (Mutualia, 2020)

Dès lors, cette série d'analyse établit un constat clair : l'activité économique déterritorialisée produit des externalités néfastes pour le territoire. Des évènements, notamment des crises, ont participé à faire évoluer les mentalités vers de nouvelles nécessités, dans un contexte relativement favorable. Cependant, il subsiste une question à traiter : des externalités, oui, mais *sur quoi* ? Nous répondons "sur le territoire", mais il reste à définir clairement ce dont il s'agit.

PARTIE 2 :

Définir et redéfinir le territoire aujourd'hui

Le mot « territoire » est particulièrement polysémique. Dans le langage courant, il est synonyme d'espace, c'est-à-dire d'une unité géographique de taille variable. La décomposition de son étymologie est la suivante : *territorium*, dérivé de *terra*, qui signifie « terre ». Cependant, les dictionnaires esquissent une définition plus complète : « *étendue de la surface terrestre, sur laquelle vit un groupe humain* » (Le Robert). Dès lors, au-delà d'une notion géographique, le territoire est largement sociologique, et c'est parce qu'il est habité qu'il devient une notion complexe. Le terme a fait l'objet de nombreuses études au fil du développement des sciences sociales, comme le recense Thierry Paquot en 2011. Avec une approche transversale, il ressort que la vie des groupes humains est largement liée aux territoires qu'ils occupent. Sources des moyens de survie et de reproduction du groupe, ils sont aussi cibles de mécanismes psychologiques d'appropriation et d'identification. Les groupes humains sont territorialisés, comme leur activité. De plus, le territoire est le socle de constructions juridiques qui visent à organiser le territoire et son occupation, à l'instar de l'Etat.

La forte territorialisation de l'activité a tendu à s'effacer avec la globalisation. En effet, cette dernière favorise les flux marchands transnationaux et la quête de la compétitivité-prix au moyen de la délocalisation. Dans le même temps, la mise au point des TIC (technologies de l'information et de la communication) a contribué à réduire les distances (Badie, 1995). Cependant, comme nous l'avons constaté, cette approche déterritorialisée est néfaste pour le territoire puisqu'elle contribue à rendre instables les activités des territoires, fragilise la cohésion et nuit à l'activité locale. A partir de ces constats, comment définir précisément le territoire et quelles sont les stratégies des entreprises vis-à-vis de ce dernier ?

Une transformation de la territorialité ?

D'un territoire découle nécessairement une territorialité, et la définition de cette dernière est donc primordiale pour appréhender le territoire. La territorialité désigne la relation d'un acteur à son territoire et est le produit de la socialisation des individus. Par sa territorialité, un acteur comprend et appréhende son environnement, et in fine se l'approprie. Pour l'individu, la territorialité se structure selon trois axes (France Stratégie, 2018) : des « repères géographiques » auxquels sont associées des valeurs et qui permettent d'organiser l'action, des « règles d'actions » incorporées qui encadrent l'action et un « sentiment d'appropriation » d'un espace et la reconnaissance de celui approprié par autrui. Ce dernier point appelle l'adoption de

règles et leur institutionnalisation, afin de permettre la coexistence des territorialités, c'est-à-dire l'existence de groupes et donc d'un territoire.

« Ainsi, un territoire n'existe que si une organisation commune permet de faire vivre ensemble, de façon durable, les différentes territorialités des uns et des autres, et que chacun puisse s'y projeter avec une relative confiance pour son avenir : cette capacité d'inclusion sociale sera donc un critère essentiel de l'existence et de la vitalité d'un territoire. »

(France Stratégie, 2018, P.12)

Une entreprise a également une territorialité, qui s'exprime dans sa stratégie, et se traduit par la finalité donnée à son action. La territorialité de l'entreprise est à prendre en compte du fait de son impact sur son territoire et sa capacité à en influencer l'organisation. Dans le cas d'une déterritorialisation des activités de l'entreprise, la territorialité peut être qualifiée de détendue. Face au constat d'un contexte économique néfaste pour le territoire du fait d'une prise en compte distante du territoire, comment se transforme la territorialité de l'entreprise ? Ce constat appelle une redéfinition de la stratégie de l'entreprise, afin de se rapprocher de son territoire et de mieux le prendre en compte.

Définir le territoire

Définir le territoire est un exercice complexe. De nombreuses définitions coexistent, qui insistent chacune sur des dimensions particulières. A nouveau, pour Le Robert, c'est une : « *étendue de la surface terrestre, sur laquelle vit un groupe humain* ». Le Rameau propose cinq angles de définition : « *l'espace administratif, l'espace naturel, le terroir culturel, le bassin de vie et le lieu d'incarnation des projets* » (Le Rameau, 2016, P.10). La Plateforme RSE, quant à elle, propose un important travail de définition dans son rapport de 2018 et s'applique dans un premier temps à éclaircir des « *idées trompeuses sur le territoire* ». Ainsi, le territoire est plus qu'un espace géographique, puisqu'il est une « *réalité sociale* » et le lieu de déploiement de la vie en société. La notion de proximité y occupe une place importante, permettant de favoriser la cohésion du territoire, bien que « *territoire* » ne soit pas synonyme de « *local* ». Aussi, les territoires coexistent et se définissent par une autonomie relative. Enfin, le territoire se caractérise par une dimension sociale, au-delà d'un simple « *réservoir de ressources* », car il répond à des « *besoins d'identification, d'appropriation et d'appartenance* » (Plateforme RSE, 2018, P.11).

La plateforme RSE propose alors cette définition : « *Le territoire peut donc se définir comme une entité structurée (par des règles collectives de fonctionnement et des formes d'autorité politique) dans un espace qu'une société humaine s'approprie durablement par ses différents usages.* » (Plateforme RSE, 2018, P.16). Elle rejoint le

travail de Michel Capron (2015, P.239), qui identifie le territoire comme : « *espace géographique qui renvoie à une identité et une culture commune, un bassin de vie, voire un projet, un lieu de dialogue et de partenariats ; les acteurs présents s’y dotent d’une capacité d’action collective.* ». Enfin, elle résonne avec celle proposée en 1992 par Roger Brunet alii (1992, P.436) : « *La notion de territoire est à la fois juridique, sociale et culturelle, et même affective.* » Mais le territoire est plus qu’une entité juridique, plus qu’une série d’espaces vécus, plus qu’une habitude d’occupation, puisqu’il est la cible d’une appropriation : « *Le territoire implique toujours une appropriation de l’espace.* » (Op. Cit.). Toutes ces dimensions s’articulent finalement dans une organisation institutionnalisée, qui régit la vie en commun et l’occupation de l’espace, en conjuguant les appropriations.

Ces définitions complétées donnent à voir l’importance du social au-delà des caractéristiques géographiques, comme l’essentielle prise en compte du rôle du politique. Le territoire est l’espace de construction d’un projet de vie en commun, à la conjonction des territorialités individuelles, en relation avec d’autres territoires. Ce long cheminement permet de comprendre la complexité de la notion et son caractère à la fois évident au premier abord et particulièrement flou dans le détail.

Ainsi, après avoir exploré les différentes dimensions du territoire, nous proposons une définition simplifiée qui figure dans notre lexique : « *Avant tout un espace géographique, le territoire ne saurait pourtant être réduit à cette définition, puisqu’il s’agit d’un espace habité et organisé. Dès lors, il est l’endroit où les individus font société et fait l’objet d’une identification, d’une appropriation et de logiques d’appartenance. Le territoire est à l’origine et la conjonction d’une multitude de territorialités, par les acteurs qui y évoluent.* »

Identifier les stratégies des entreprises

La façon dont le territoire est compris et appréhendé par l’entreprise revêt une importance essentielle dans la définition de sa stratégie. Deux conceptions s’opposent : d’un côté celle d’un territoire passif, c’est-à-dire le « *lieu d’implantation momentanée d’activités en fonction d’opportunités technologiques et financières* » (Daudigeos, Ottaviani, 2021), de l’autre celle d’un territoire actif, dans lequel « *L’intention stratégique consiste pour l’entreprise à s’affirmer comme acteur du changement social et environnemental sur un temps long et à penser son objet social en phase avec une conception beaucoup plus dynamique et évolutive de la construction territoriale.* » (Op. Cit.). La première conception, celle du territoire passif, se rapporte à la notion de nomadisme territorial. Celle-ci correspond à l’attitude d’une entreprise qui est souvent implantée sur plusieurs territoires à la fois, et qui sont pour elle un réservoir de ressources dans lequel puiser pour alimenter son

activité, sans nécessairement d'attention portée sur son impact. Ce rapport nomade s'inscrit largement dans le contexte de déterritorialisation étudié précédemment.

Au sein de la conception active du territoire, il est possible d'identifier trois sous-modèles. C'est le sens du travail mené en 2017 par Odile Uzan et alii, cité par la Plateforme RSE en 2018. D'abord, le modèle « *d'intégration territoriale symbiotique* » définit la situation dans laquelle le territoire est au cœur du développement de l'entreprise et de son identité (principalement chez les TPE/PME). Ensuite, le modèle de « *différenciation territoriale* » consiste en une territorialisation importante, mais avec une ouverture occasionnelle à d'autres territoires à des fins de différenciation et de développement de l'activité (principalement chez les ETI). Enfin, le modèle « *écosystémique* » consiste en des engagements de l'entreprise envers ses territoires d'implantation (principalement chez les grandes entreprises).

Des transformations de l'action publique

Dans ce contexte, les collectivités territoriales adoptent également des stratégies. Nous l'avons constaté, l'organisation politique institutionnalisée du territoire –c'est-à-dire la collectivité territoriale– et son imbrication dans l'échelle nationale, est essentielle dans l'analyse du territoire. La collectivité territoriale est une structure administrative française ayant pour objectif la gestion d'un territoire. Elle est investie de légitimité démocratique et a pour objectif l'intérêt général. Les collectivités territoriales sont les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier, comme les métropoles. Depuis les années 1980, cette organisation politique s'est transformée au fil des grandes lois de décentralisation, symboles de leur montée en compétence, et dans la logique d'efficacité de la Nouvelle Gestion publique (New Public Management). D'interventionniste, l'Etat est devenu régulateur, animateur ou arbitre (Rey-Valette, alii, 2011).

Les collectivités territoriales, puisqu'elles ont pour objectif l'intérêt général, sont concernées par les transformations de la conception du territoire. Comment prendre en compte les interdépendances, l'intérêt du local et les enjeux de différenciation? Comment se positionner vis-à-vis de la gouvernance multi-niveaux tout en conservant la maîtrise du développement de son territoire (Op. Cit.) ? L'enjeu d'adaptation est essentiel et laisse transparaître des questionnements transversaux sur l'action publique, entre réinvestissement et désinvestissement de l'Etat (Comité 21, 2015).

Ces questionnements ont été saisis par l'autorité publique, comme en témoigne le *rapport d'information sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires*, de l'Assemblée nationale du 31 mai 2018, produit par Jean-François Cesarini et Guillaume Vuilletet, cité par la Plateforme RSE

en 2018. Il recommande de « *privilégier la conception du territoire comme construit social réalisé par tous les acteurs. Il faut construire un véritable "récit" du territoire : présenter une vitrine cohérente de celui-ci est l'élément primordial de l'attractivité.* » Ces éléments pertinents sont pris en compte dans le reste de cette étude.

Ainsi, après ce travail de définition, nous pouvons revenir au constat établi précédemment. A partir de celui-ci, quelles dynamiques faut-il engager afin de corriger les effets néfastes pour le territoire, comment développer les externalités positives, et peut-être surtout pourquoi les acteurs économiques ont-ils intérêt à s'y intéresser ?

PARTIE 3 :

La nécessité de reterritorialiser et de développer les externalités positives

La mondialisation des échanges économiques a conduit à une déterritorialisation progressive des entreprises, c'est-à-dire à une dispersion de leurs activités sur plusieurs sites, souvent situés dans différents pays. Cette stratégie, visant à optimiser les coûts de production et à accéder à de nouveaux marchés, a été largement adoptée ces dernières décennies. Les enjeux de globalisation, responsabilisation et développement durable poussent les entreprises à mener une performance globale (économique/environnementale/sociétale) (Uzan, 2013). Cependant, cette déterritorialisation a également entraîné des impacts négatifs sur l'environnement, les conditions de travail, ainsi que sur les tissus économiques et sociaux des territoires délaissés.

Face à ces défis, la reterritorialisation des entreprises apparaît aujourd'hui comme une alternative prometteuse, visant à favoriser la localisation des activités économiques et leur intégration dans les dynamiques territoriales. Cette démarche peut contribuer à renforcer les liens entre les entreprises et les communautés locales, à promouvoir des pratiques plus durables et à favoriser le développement économique des territoires concernés.

Le territoire comme éco-système

A bien des égards, le fonctionnement d'un territoire est comparable à celui d'un écosystème. Dans celui-ci, les acteurs agissent individuellement et la rencontre de ces actions individuelles a des effets déterminants sur l'environnement qui les entoure. Les ressources propres de ces territoires sont aussi à prendre en compte car elles sont à la fois les outils de leur survie et des opportunités de différenciation. En effet, le territoire est doté en ressources de natures diverses, qu'elles soient matérielles, immatérielles, naturelles, financières ou intellectuelles par exemple.

Cette notion d'écosystème est régulièrement mobilisée pour révéler les interdépendances entre plusieurs pôles d'un système. Penser le territoire comme un écosystème aide à mieux comprendre que les actions de chaque acteur ont une influence – que celle-ci soit négative ou positive – sur l'ensemble du destin territorial. De même qu'une répartition des tâches entre les abeilles permet à la ruche de remplir son objectif final de nourrir l'ensemble de la communauté, reconnaître que la mission de chaque acteur implanté dans un territoire débouche sur un résultat qui la dépasse provoque une prise de conscience.

Dès lors, de même que James Moore mobilise ce concept d'écosystème pour définir le monde des affaires d'une entreprise, nous pouvons l'appliquer à la réalité territoriale (Uzan, 2013). James Moore représente les interactions entre une entreprise et l'environnement qui lui permet d'exister par un système dans lequel gravitent tous les acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans le secteur économique : clients, fournisseurs, employés, concurrents, etc. Cette action entrepreneuriale fabrique de la valeur commune dans la mesure où la production de biens et de services dote en valeur l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème : les salaires des employés, les biens procurés aux consommateurs, les contrats signés pour les fournisseurs, les subventions publiques pour les entreprises, l'innovation technologique pour les concurrents, etc. Si l'on applique ce modèle au territoire, on peut dire que les projets d'aménagement du territoire impactent en cascade l'activité des entreprises, des associations et des citoyens. Chacun d'entre eux adapte ensuite son comportement à cette nouvelle réalité.

Formaliser le territoire comme un système singulier de dépendances et d'interactions basées sur des ressources et des acteurs propres et variant d'un territoire à un autre sous-entend une flexibilité d'organisation de ces espaces. En effet, Les études PHARE de l'Observatoire des partenariats montrent que les forces et fragilités sont variables d'un territoire à l'autre (Le Rameau, 2016) créant autant d'écosystèmes qu'il existe de territoires.

La pertinence de l'échelon local

Cette analyse en termes d'écosystèmes est renforcée par l'autonomie politique plus poussée des collectivités territoriales, qui ont désormais plus d'espace pour prendre leur projet de territoire en main. L'échelon local joue un rôle crucial dans la gouvernance territoriale et la prise de décision en matière de développement socio-économique. Sa pertinence découle notamment de la proximité des acteurs en son sein. Les acteurs publics, en particulier les élus locaux, sont en contact direct avec les autres acteurs, répondant au mieux et au plus près à leurs besoins. Cette proximité géographique et socio-économique permet aux acteurs publics de prendre des décisions plus adaptées aux réalités locales. De plus, l'échelon local permet une meilleure prise en compte de la diversité territoriale car chaque territoire a ses propres caractéristiques et ses propres défis.

En effet, chaque territoire tend à se distinguer des autres et à s'autonomiser de l'Etat. Depuis les lois de décentralisation, les collectivités locales sont dotées de nombreuses délégations et ont un nombre de prérogatives augmenté. La collectivité devient autonome sur de nombreux sujets et axes de politiques publiques. Cela élargit son champ de possibilités et elle devient ainsi un acteur politique de premier plan au sein du territoire. Cependant, un enjeu complexe apparaît car cette

autonomie accrue des collectivités locales renforce la concurrence issue de la mondialisation entre les territoires. Chaque collectivité locale définit sa propre stratégie territoriale. Le Directeur de la transition économique de la Métropole de Lyon évoque cette réalité en expliquant que le territoire Lyonnais a une spécificité économique par rapport aux autres territoires : « *Quand je leur dit qu'on met 17 millions dans un fonds d'amorçage industriel, ils [les directeurs économiques des autres métropoles] me disent « mais enfin mais t'as d'autres lignes?» alors je dis « bah ouais j'ai quand même pour 230 millions d'investissements dans le mandat sur l'économie et l'enseignement sup.» 17 millions, pour beaucoup, c'est le double de leur budget pour le mandat* » (Anonyme A., entretien personnel, 25 janvier 2023, annexe 2.1). Cette spécificité territoriale de chacun des territoires amène à considérer l'existence de plusieurs éco-systèmes, en concurrence les uns avec les autres.

Le renforcement des comportements citoyens :

La reconnaissance de ces interdépendances territoriales favorise l'implication des acteurs, qui perçoivent alors le sens de la territorialité. Les comportements citoyens sont favorisés : implication et attention aux besoins du territoire sont primordiaux pour tirer le meilleur parti de cette présence. Les forces et atouts du territoire sont autant de zones d'attractivité et de croissance pour les acteurs territoriaux, tandis que corriger les fragilités et remplir les besoins représentent des opportunités. Le territoire se trouve de plus en plus au centre des stratégies d'acteurs car ils perçoivent les bénéfices de leur localité : un élu à la métropole de Lyon remarque cette nouvelle attention portée par les entreprises de son secteur (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7), et l'on note que le territoire est mis au centre de la démarche des entrepreneurs interrogés (le directeur général d'un groupe de BTP, (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2); le président d'un groupe de BTP, (Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3). Cette attention n'est pas seulement portée sur des considérations économiques mais aussi sur des problématiques de bien-être au travail des employés, d'intégration sociale, d'activité culturelle et de dynamisme associatif.

Le renouveau du bien-être territorial :

Ce dynamisme cyclique de la bonne santé de chacun des acteurs comme favorisant des retombées positives pour la collectivité est résumé dans l'expression du "*bien-être territorial*" (Filippi, 2022). Ce bien-être passe par un tissu local dynamique et vertueux. Ce type d'alliances territoriales favorise différentes formes d'externalités positives (p.41 Le Rameau, 2016). « *3 impacts majeurs des alliances: – L'innovation sociétale et territoriale, levier de réduction des fragilités et moteur de croissance et d'emplois, – La performance des organisations qui participent aux dynamiques d'alliances, – La confiance dans notre capacité collective à relever les défis du XXIème siècle, nécessaire pour mobiliser les énergies et l'engagement* ».

De cette manière, tous intègrent la nécessité de construire et entretenir des chaînes de valeur durables et locales. Ces chaînes sont à la fois des réponses aux crises environnementales et pandémiques récentes et des moyens de renforcer les tissus économiques et sociaux auxquels ont recours les mêmes acteurs de ce territoire.

L'accent sur la notion de localisme

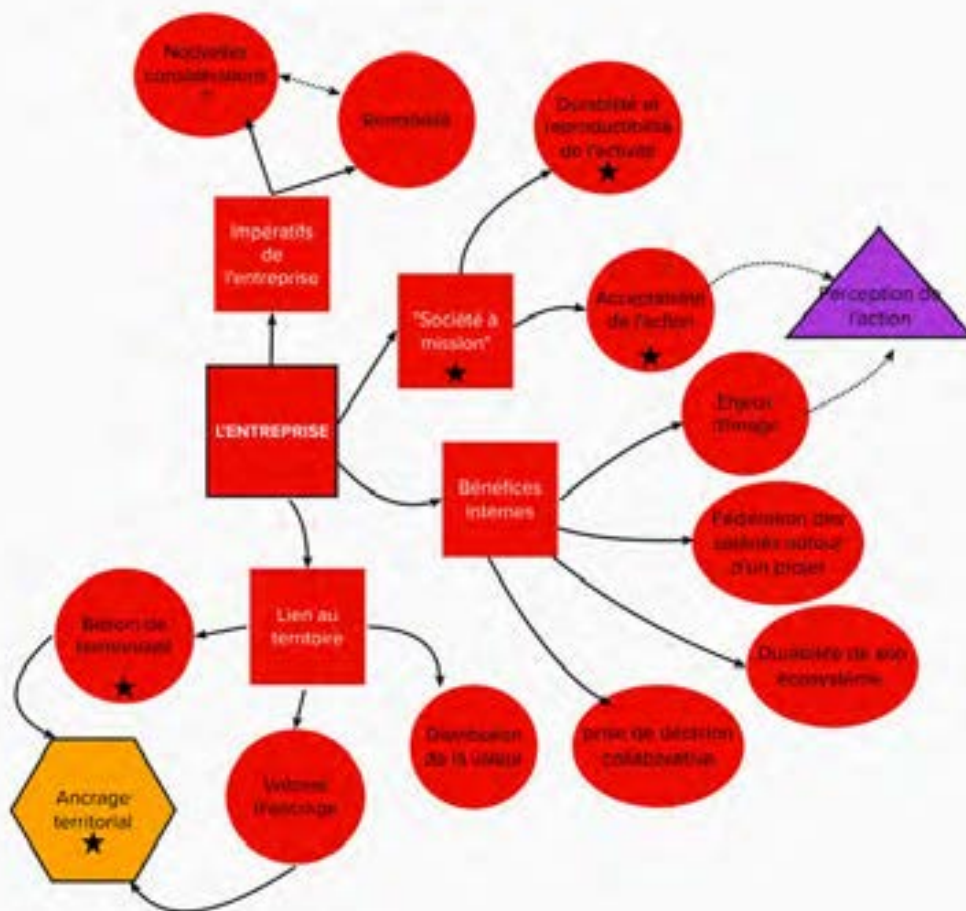
Ce mouvement de reterritorialisation fait appel à la notion de localisme. Le localisme favorise l'organisation des communautés à l'échelle locale et l'implantation géographique dans un espace donné. Les acteurs ne sont alors pas seulement ancrés sur le territoire car ils y sont implantés et détiennent la majorité de leurs activités dans cet espace, mais bien car ils ont conscience des relations d'interdépendance qui les relient à cet espace et aux acteurs qui s'y trouvent. Cette notion est liée à celle de l'ancrage territorial, qui porte plus d'attention à la volonté de s'enraciner dans un espace géographique choisi. Dans les deux cas, le territoire est de retour pour l'ensemble des acteurs implantés dans celui-ci, et en particulier pour les entreprises, autrefois considérées "nomades".

Ainsi, le retour du territoire est un sujet de préoccupation, notamment des entreprises. Nous avons bien constaté que ces dernières sont des acteurs majeurs des territoires qu'elles occupent, cibles d'attentes et sources d'externalités négatives comme positives. Face à un contexte économique qui lui est néfaste, le territoire a un besoin renouvelé d'investissement conscient et durable des entreprises, insérées dans les multiples dimensions qui forment la définition d'un territoire. Cependant, loin d'une relation à sens unique, l'entreprise a également besoin d'être attachée à un territoire, c'est-à-dire un besoin d'ancrage et de territorialisation.

CHAPITRE 2 :

Quelle place pour le territoire dans la stratégie de l'entreprise ?

Les entreprises et les territoires ont tous deux intérêt à travailler conjointement au développement de cercles vertueux. Cependant, comment et avec quelle amplitude intégrer son territoire dans la stratégie de l'entreprise, qu'existe-t-il pour l'accompagner, et quels bénéfices peuvent être attendus ? Cette seconde partie, largement appuyée sur notre travail de terrain, propose de répondre à cette nouvelle série de questionnements en plaçant d'abord la focale sur une potentielle transformation des impératifs de l'entreprise, au-delà de la rentabilité.



PARTIE 1 :

Un nouveau des impératifs de l'entreprise...

Les entreprises sont confrontées à de multiples impératifs, notamment celui de la rentabilité. Principal et traditionnel, il revêt une importance capitale dans le financement et la croissance de l'entreprise, tout en favorisant l'innovation et en offrant une sécurité aux partenaires économiques, aux sous-traitants et aux actionnaires. Cependant, dans un contexte marqué par des préoccupations environnementales et sociales grandissantes, les entreprises sont amenées à revoir leur modèle pour le rendre plus durable, plus résilient et plus responsable.

Un questionnement de la "stratégie"

Ainsi, les nouveaux enjeux et impératifs avec lesquels l'entreprise se réinvente questionnent notamment la notion de stratégie. D'après le dictionnaire de la stratégie, « *faire de la stratégie consiste à créer les conditions de congruence économique, technologique, sociale, politique, culturelle entre l'environnement et l'organisation, de sorte que l'organisation puisse durablement dégager une performance jugée satisfaisante par les dirigeants et les autres parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, banques, collectivités, etc.)* » (Dumoulin et al., 2010). En d'autres termes, la notion de stratégie est étroitement liée à l'orientation à long terme d'une organisation afin d'atteindre un avantage concurrentiel distinctif susceptible de créer une valeur unique et identifiable sur le marché. Cela repose sur des décisions stratégiques spécifiques qui ont pour but de réaliser cet avantage concurrentiel, qu'elles soient délibérées, rationnelles, émergentes ou incrémentales. Quant au déploiement de la stratégie, il implique une allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, commerciales, relationnelles) en accord avec les objectifs établis. Enfin, cette notion de stratégie renvoie aux frontières de l'organisation, c'est-à-dire à son périmètre d'influence. Ainsi, le concept de stratégie se réfère au modèle VIP (Valeur-Imitation-Périmètre) présenté par Johnson et ses co-auteurs dans l'ouvrage Stratégique (Johnson et al., 2011). Ce modèle est une approche conceptuelle pour aider les entreprises à développer une stratégie efficace. La première dimension de ce modèle est la valeur, qui se concentre sur la création d'un modèle économique rentable pour l'entreprise. Il s'agit d'identifier comment l'entreprise peut générer de la valeur pour ses clients tout en maximisant ses profits. Cela peut être réalisé en adoptant une approche de différenciation des produits ou en réduisant les coûts pour augmenter les marges bénéficiaires. La deuxième dimension, l'imitation, vise à empêcher les concurrents de copier le modèle économique de l'entreprise. Pour éviter cela, l'entreprise doit protéger sa propriété

intellectuelle, ses brevets et ses marques, et créer des barrières à l'entrée sur le marché. La troisième dimension, le périmètre, concerne la portée de l'entreprise. Cela inclut la décision de se concentrer sur un marché spécifique ou d'étendre ses activités à d'autres domaines. L'entreprise doit décider de la taille de son marché cible et de sa zone de couverture géographique. En somme, le modèle VIP aide les entreprises à élaborer une stratégie en leur fournissant une approche systématique pour répondre à des questions clés. La valeur implique la sélection d'un modèle économique, et se demande comment obtenir la performance souhaitée tout en évitant l'imitation de ce modèle par les concurrents afin de maintenir l'avantage concurrentiel et déterminer le périmètre où créer de la valeur.

Une ouverture intéressée

Les impératifs environnementaux sont des enjeux majeurs pour les entreprises, qu'elles doivent prendre en compte. Ils les incitent à repenser leur stratégie. Cela s'inscrit dans une logique d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs. Les futurs recrutés sont de plus en plus conscients de l'importance de la préservation de l'environnement, de leur écosystème. Le sens dans leur travail est important. Ils cherchent à travailler pour des entreprises qui s'investissent, qui prennent en compte ces enjeux comme nous le rapporte l'interviewé Directrice de la communication d'un groupe de BTP, (Anonyme D., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.4) : *«[...] je pense que de plus en plus vous vous en doutez, les personnes qui postulent chez nous sont sensibles au fait que l'on soit société à mission, qu'on a fait clairement nos objectifs qu'on soit évalué sur ces engagements et qu'on peut y faire des aménagements différemment. Ils postulent chez nous pour ça surtout sur une population de cadres et de jeunes. »*

De plus, même dans des secteurs qui ont un impact important sur l'environnement, les entreprises tendent à montrer leurs valeurs écologiques pour attirer des clients sensibles à ces questions. La Qualité de Société à Mission (QSàM) apparaît comme un outil pratique pour ancrer les impératifs de l'entreprise : ne pas perdre l'objectif de rentabilité et allier celui de bien commun. Les objectifs statutaires inhérents à la Qualité de Société à Mission (QSàM) permettent de s'ancrer dans une économie locale, cela se voit notamment avec le développement des achats locaux : *« Le but est de la réaliser sur le territoire évidemment avec des matériaux et des entreprises locales pour limiter tout un tas de flux et d'être responsable de l'activité de l'économie, et en même temps de l'écologie puisqu'on limite notre impact si on essaie de travailler sur une distance plus courte, et puis redonner à nos territoires et redonner au territoire par le biais de nos salariés, d'associations ou de collectivités »* (Directeur général d'un groupe de BTP, Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2). Par conséquent, l'image de l'entreprise est liée à sa capacité à respecter l'environnement, que ce soit par exemple dans le choix des matériaux ou

dans ses stratégies de différenciation, élément clé pour se démarquer et attirer des clients. Ces éléments sont pris en compte par de nombreux acteurs privés mais aussi publics. Le secteur du BTP dépendant de ces derniers pour des contrats doit prendre en compte les évolutions des contraintes dans les marchés publics et appels d'offres. Les entreprises sont ainsi contraintes de s'adapter. (Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3).

Des transformations des modèles de gestion

Actuellement, les modèles de gestion traditionnels semblent être remis en question par deux forces majeures : la « théorie des parties prenantes » qui invite l'entreprise à opter pour une gouvernance partenariale, et le « territoire » qui encourage un mode de gestion territorialisé (Loubes A., al., 2013). Le modèle d'entreprise dominant, qui est une organisation hiérarchisée ouverte sur son environnement, évolue progressivement vers un modèle émergent d'entreprise partenariale, intégrée socialement dans ses territoires. Ce changement de modèle est influencé par la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le développement durable (DD), qui nécessitent une réévaluation des relations entre l'entreprise et la société ainsi que de ses modes de gestion et de management. Les textes et recommandations, tels que ceux émis par la Commission européenne en 2001 et 2011, soulignent l'importance du territoire en tant que partie prenante dans le développement responsable et durable des entreprises.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le Développement Durable (DD) attribuent une place significative, voire primordiale, à la dimension sociale des entreprises en raison de l'implication directe des salariés et des syndicats en tant que parties prenantes. De plus, la fonction des ressources humaines (RH) est reconnue pour jouer un rôle crucial dans la mise en œuvre efficace des politiques de RSE/DD. Néanmoins, des écrits tels que ceux de Rouilleault (2007) suggèrent que les entreprises devraient mieux prendre en compte et davantage accorder d'attention au territoire dans l'élaboration de leurs politiques RH. Ainsi, la combinaison de la RSE, du DD et de la GRH peut être considérée comme un cadre propice, « *une matrice féconde pour l'émergence d'une gouvernance partenariale et territorialisée des entreprises.* » (Loubes A. et al., 2013)

Une transformation profonde des impératifs ?

Dans cette optique, il est opportun de s'interroger sur la possibilité de transformer les impératifs de l'entreprise en tenant compte de nouvelles considérations. Ainsi, l'entreprise n'est plus un simple acteur économique, elle doit considérer les enjeux de la relocalisation et de l'ancrage territorial pour réévaluer son impact et ses

externalités sur le territoire où elle est implantée. Ces nouvelles considérations demeurent néanmoins liées à l'impératif de rentabilité et à l'objectif d'innovation. Dans ce contexte, le rôle de la Responsabilité Territoriale des Entreprises prend tout son sens, en permettant de définir un nouveau cadre d'action et de coopération entre les différentes parties prenantes. La nécessité d'appartenance à un maillage local et le « besoin de territorialisation » apparaissent comme des impératifs pour l'entreprise dans le rapport de la Plateforme RSE, Vers une responsabilité territoriale des entreprises (2018).

En 2020, un rapport publié par Mutualia, intitulé Engagements des entreprises en ruralité, Livre Blanc, présente différentes initiatives d'entreprises, principalement des TPE/PME pour renforcer l'attractivité durable, l'accès à l'emploi, les solutions de mobilité, la santé, l'accompagnement face à la dématérialisation, l'orientation de la jeunesse. On observe que les entreprises jouent un rôle central dans les tissus économiques et sociaux des territoires, mobilisant les ressources locales pour organiser les activités de production. Elles sont des acteurs clés pour favoriser l'émergence économique des territoires, les plaçant au cœur de leurs interactions et interdépendances.

Pour favoriser la responsabilité territoriale des entreprises, la plateforme RSE réfléchit à des mécanismes d'incitation pour rechercher un juste équilibre entre investissements rentables et investissements responsables. Les entreprises doivent contribuer à la réalisation des objectifs collectifs du développement durable en construisant un véritable « récit » du territoire, en privilégiant l'ancrage territorial et l'exercice de leur rôle d'acteur local responsable pour participer à la cohésion sociale des territoires.

Ainsi, les nouveaux enjeux et impératifs de l'entreprise s'imposent comme un renouveau. Cette vision passe par les fondements de l'entreprise : la stratégie. Elle s'accompagne d'une nouvelle approche organisationnelle, celle de la théorie des parties prenantes. Cela apparaît comme une stratégie « gagnant-gagnant » où les entreprises sont incitées à s'engager sur la voie d'un management responsable : l'application du DD et de la RSE. Cette approche utilitariste de la RSE se réfère notamment à des arguments liés à la réalisation d'économies grâce à une amélioration des processus. C'est par exemple l'éco-efficience. Ceci s'inscrit toujours dans l'impératif principal de rentabilité. Mais cela renvoie aussi à l'amélioration de l'image de l'entreprise, l'acceptabilité de son action. Nos entretiens qui sont venus territorialiser notre sujet nous ont montrés que les entreprises ne veulent pas perdre leur objectif de rentabilité et qu'il s'allie à de nouvelles considérations. Cela s'accompagne par l'émergence d'un cadre juridique, qui a pour objectif d'accompagner les entreprises et de favoriser les comportements responsables et durables.

PARTIE 2 :

... appuyée par des initiatives législatives nationales et internationales...

La prise en compte des impacts de l'activité économique sur les territoires est ancienne pour les pouvoirs publics. En effet, depuis de nombreuses décennies, les gouvernements ont pris conscience des répercussions de l'activité économique sur l'environnement et les populations locales. La prise en compte des impacts économiques sur les territoires est essentielle pour garantir la cohésion sociale et le développement durable. Selon le rapport de la plateforme RSE, paru en 2018, il y a un besoin de législation pour contraindre les entreprises à se responsabiliser (Plateforme RSE, 2018). Le rôle de la politique est de réguler les différentes visions du territoire intériorisées par chaque entreprise et de créer un référentiel commun. Chaque entreprise a sa propre vision de ce qu'est le territoire et ne l'aborde pas de la même manière, que ce soit en terme économique, d'aménagement urbain ou de protection environnementale. Cependant, ces visions peuvent entrer en conflit avec celles d'autres acteurs du territoire ou même avec les intérêts des collectivités. La politique et le législatif doivent imposer des règles communes pour arbitrer ces conflits d'intérêts. La compétitivité d'une entreprise et son ancrage territorial sont intégrés dans la RSE, qui lie les deux intérêts de l'entreprise. L'autorité permet l'effacement du facteur humain dans la coordination des intérêts : ce n'est pas aux individus des différentes entreprises de se mettre d'accord pour adopter conjointement une RSE mais plutôt une mise en conformité de ces entreprises au moyen d'une législation.

Les référentiels internationaux de la RSE

Durant les vingt dernières années, le développement du droit souple et l'adoption de nombreuses normes internationales ont été une réponse institutionnelle. Les pratiques de RSE sont supposées aller au-delà de la loi, et donc sont subordonnées aux législations nationales. Ces normes, de droit souple, devaient permettre de définir des standards pouvant s'appliquer quelle que soit l'implantation géographique. Par exemple, l'ONG Global Reporting Initiative (GRI), indépendante et internationale, à laquelle participent des entreprises, des ONG et d'autres parties prenantes a une mission de promotion du développement durable. La GRI inclut les différents partenaires (parties prenantes) dans le dispositif de développement durable de l'entreprise. Mais des référentiels internationaux sont également créés, comme les normes ISO 26000 ou ISO 26030. Ces normes définissent les pratiques d'ancrage territorial des entreprises. « *Le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les*

les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté » (Plateforme RSE, 2018). Cette norme incite les entreprises à comprendre la complexité du territoire ou des territoires dans lesquels elles sont implantées ainsi que leurs relations, dans un objectif de mise en place des piliers du développement durable. Ces référentiels induisent une relation nécessaire entre les démarches RSE et les territoires car « *sous l'impulsion de cette dynamique RSE, les entreprises sont alors amenées, sur le modèle proactif ou contraint, à déterminer le périmètre de leurs parties prenantes et à questionner leurs interactions avec ces dernières »* (Condomines B. et al., 2015). « *L'entreprise est incitée à ouvrir sa gouvernance à des « parties prenantes internes » (salariés, IRP, actionnaires) et « externes » (ONG, administrations, riverains, clients...) pour formuler une politique de dialogue et d'ancrage territorial pour mieux prendre en compte les intérêts locaux »* (Plateforme RSE, 2018). La norme ISO 26000 fait fi d'un tournant dans la transformation des entreprises (Anonyme F., entretien personnel, 20 février 2023, annexe 2.6). Puis, d'autres normes font leur apparition comme les normes ISO 14001 sur le management de l'environnement, ISO 45001 sur le management et la sécurité ou encore ISO 9001 sur la qualité.

Ces principes sont mis en œuvre par les entreprises dans de nombreux Etats mais leur caractère non obligatoire et non assorti de sanctions n'est pas suffisant pour contraindre les entreprises à remédier aux incidences négatives de leurs activités et les réponses apportées à ces situations se font de plus en plus au travers du développement du droit dur qui trouve sa source d'inspiration dans le droit souple. Cela confère aux acteurs publics plus de moyens d'action concrets pour contraindre l'entreprise.

Le référentiel national de la RSE

La France dispose de référentiels de mesure de l'ancrage territorial afin de rendre compatibles les enjeux de l'entreprise et ceux du territoire. Pour ce faire, il existe des outils à contrainte variable pour pousser les entreprises à prendre en compte des valeurs, sociales et environnementales notamment.

Les outils non-contraignants du référentiel national :

La plupart des outils utilisés ne sont pas contraignants. Tout d'abord, les indicateurs, comme l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises avec leur Territoire (IIET), développé par ORÉE. L'indicateur mesure par exemple les emplois locaux, la redistribution de la création de valeurs ou encore la participation des acteurs locaux. Il a été mis en place suite au « *constat que l'ancrage territorial n'était pas ou très mal valorisé dans les reporting extra financiers publiés par les entreprises soumises à cette réglementation »* (Plateforme RSE, 2018) et il mesure l'ancrage local des organisations, qui est un nouvel enjeu de RSE.

Il permet de comparer les filiales, de structurer une réflexion en amont, d'assurer un pilotage interne, de rendre compte des bonnes pratiques et d'engager un dialogue. Il se base sur plusieurs axes. Le premier se réfère à la stratégie d'innovation et de marché, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à s'adapter au territoire pour produire de l'innovation, de la R&D, de la formation, et créer de nouveaux modèles économiques. Puis, le deuxième relate la capacité de l'entreprise à contribuer au développement du tissu économique et à l'emploi au cœur du territoire. C'est l'ancrage social et économique de l'entreprise. Dans cet axe, la co-production de valeurs communes est également intéressante. Cela implique la capacité de l'entreprise à participer à l'activité et au développement du territoire, par une prise en compte et une valorisation de son aménagement, de la redistribution de la valeur et de la préservation des ressources naturelles locales. Enfin, le dernier axe se penche sur la transformation de la gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à dialoguer avec ses parties prenantes.

De plus, la législation dispose d'outils de mesure. Ces outils visent à mesurer l'impact sur un territoire donné. Par exemple, le « Vertigo Lab » et son outil « ImpactTER », qui permet de mesurer les retombées socio-économiques à l'échelle des territoires, d'évaluer l'impact local de sa structure et de valoriser sa stratégie auprès des parties prenantes ou encore « Goodwill Management » et l'outil « Thesaurus Territoire », qui prend en compte des éléments immatériels pour mesurer les forces et faiblesses d'un territoire (Plateforme RSE, 2018).

Un enquêté mentionne l'existence de la convention des entreprises pour le climat (CEC) pour prendre conscience des enjeux climatiques (Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3). C'est une formation à destination des entreprises afin de les sensibiliser.

Le plan PCAET (Plan Climat-Air-Énergie Territorial) est un autre outil qui permet de définir des objectifs réalisables et qui consiste en un document cadre, notamment pour les collectivités : « *sur le volet environnemental, on a un certain nombre de documents cadres, dont le plan PCAET : Plan climat énergie territorial dans lequel il y a un certain nombre d'objectifs : 17% d'énergies renouvelables et locales dans le mix énergétique local* » (Anonyme J., entretien personnel, 21 février 2023, annexe 2.10).

En parallèle, les labels et certifications sont des éléments de plus pour assurer les parties prenantes que l'entreprise engagée remplit réellement ses objectifs et se transforme en s'adaptant aux politiques sociales et environnementales. Un Directeur Général d'un groupe de BTP discute de la diversité des labels en matière de RSE comme le label TP RSE et prend l'exemple de la certification MASE. Selon lui, ces labels et certifications permettent aussi bien d'assurer la cohérence dans la stratégie

RSE que de garantir les partenaires privés de la bonne action de l'entreprise – notamment les fournisseurs. Un interviewé parle notamment des nouveaux enjeux sociaux en termes d'inclusion : « *Sur le pilier social, l'inclusion, c'est un des chantiers on va dire sur lesquels on travaille. Il y a des indicateurs à mettre en place. Ces indicateurs on va pouvoir les mettre, les transmettre à travers les réponses aux appels d'offres* » (Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3). Un élu à la métropole de Lyon expose quant à lui les dispositifs mis en place par les collectivités pour pallier au potentiel retard des normes de type RSE : « *nouvelle version du référentiel d'habitat durable, c'est à dire qui, dit en fait comment on essaye de prendre de l'avance par rapport aux normes de type RSE* » (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7).

Les outils contraignants du référentiel national :

Il existe cependant des outils plus contraignants pour les entreprises. Parmi les éléments juridiques, on retrouve l'aspect financier notamment à travers la possibilité pour les collectivités de subventionner une entreprise pour l'accompagner dans sa transformation. Selon le directeur de la transition économique à la métropole de Lyon, les subventions sont un moyen de convaincre une entreprise de se transformer pour devenir plus vertueuse, et cet outil d'incitation financière semble en convaincre certains :

« C'est-à-dire, par exemple, je suis une entreprise industrielle la semaine prochaine, appel à projet, je vais revoir mon process indus pour limiter mes émissions carbone et je vois que ça me coûte 50 000 balles mais par contre ça va me permettre d'économiser X %. La métropole va m'en prendre en charge 50%. Donc ça s'adresse aux PMET / TPE hein, on est vraiment sur des petites entreprises. Vous voulez devenir entreprise à mission ? La métropole prend en charge 50% de votre travail d'étude pour devenir entreprise à mission. Tu veux faire une analyse cycle de vie de tes matériaux ? la métropole prend. Donc ça c'est ma direction, on prend à charge 50% de ton analyse cycle de vie. Tu veux faire un bilan de carbone ? On prend en charge 50% de ton bilan de carbone. On a le fond d'amorçage industriel. Tu veux aller très très loin, t'as une start-up, t'es très ambitieux en termes de développement mais qui est basée d'abord sur de l'éco circulaire et sur une finalité hyper sociale, on est en capacité de monter à 2M, 3M d'investissements dans ta boîte. Donc on a des vrais outils d'investissement et des outils de sensibilisation aussi » (Anonyme A., entretien personnel, 25 janvier 2023, annexe 2.1). Véritable outil de sensibilisation, un technicien de la métropole de Lyon salue cette initiative de subventions pour les projets vertueux : « *typiquement, on a 20 % des TPE, PME qui ont réalisé leur bilan carbone. Donc c'est-à-dire qu'il y a une marge de progression de 20 %. Du coup nous on s'est dit bah effectivement il y a des outils, des aides qui existent pour réaliser des bilans carbone. Par contre, on peut peut être apporter une couche supplémentaire. On a donc décidé de lancer des appels à projets bilan carbone collectif. C'est-à-dire ? On*

crée des promos et on leur apporte 50 % de subventions pour les inciter à faire, donc réaliser le diagnostic et ensuite définir le plan d'actions à mettre en œuvre, et cetera » (Anonyme J., entretien personnel, 21 février 2023, annexe 2.10).

L'entreprise est donc soumise à des règles juridiques qui lui permettent de s'inscrire dans une démarche de RSE fiable. Ces règles relèvent tout aussi bien du droit dur que du droit souple.

La qualité de Société à Mission

Mais depuis quelques années, la législation française réfléchit à instaurer un statut juridique qui traduirait les objectifs de RSE. La France a récemment pensé l'entreprise comme acteur politique, du point de vue théorique et juridique. En effet, l'introduction de cette qualité change profondément le statut, l'organisation et l'essence de ce qu'est une entreprise. La qualité de Société à Mission et la raison d'être qui en découle permettent à l'entreprise d'explicitier, en tant qu'acteur politique, les missions d'intérêt collectif qu'elle s'engage à mettre en œuvre. Les entreprises qui se dotent de ce statut sont animées par une vision qui va au-delà du simple intérêt économique et cherchent à créer une valeur ajoutée pour la société dans son ensemble. La qualité de société à mission est introduite par la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), qui a été votée en 2019. Cette loi française vise à améliorer la croissance et la compétitivité des entreprises tout en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux. Elle introduit ainsi une nouvelle forme d'entreprise, la société à mission. La qualité stipule que toute société anonyme peut se doter d'une mission sociale ou environnementale, inscrite dans ses statuts, en plus de l'objectif classique de partage des pertes et des bénéfices entre les associés. De cette qualité de société à mission découle une raison d'être. La raison d'être correspond à la contribution que l'entreprise souhaite donner à la société compte tenu de son activité et de ses impacts sociaux et environnementaux, en mobilisant ses parties prenantes. Le secrétaire de la plateforme RSE insiste sur l'importance de cette raison d'être dans le statut de Société à Mission (Anonyme H., entretien personnel, 10 février 2023, annexe 2.8). Les lois prennent en compte le fait que l'entreprise n'est plus un simple réceptacle économique mais est considérée comme une puissance d'agir tournée vers l'intérêt général. Donc il y a une rupture dans le modèle habituel de l'entreprise. La loi redéfinit la responsabilité de l'entreprise. L'apparition de cette qualité estompe la frontière entre les entreprises de l'économie marchande et les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (Ottaviani, 2021). La notion de qualité de Société à Mission a émergé en 2009 dans un colloque. Puis, en 2017, après une déclaration du nouveau Président de la République Emmanuel Macron qui appelait à une « *nouvelle définition de l'entreprise et de ses finalités* », la constatation d'une réelle écoute et d'une détermination forte du cabinet du Ministère du Travail pour engager une

réforme législative a été faite. La suite est devenue publique. Les universitaires ont été entendus par les missions Guérini-Touraine, courant 2017 puis Notat-Senard en 2018. Le travail théorique sur la nature de l'entreprise, sur son histoire, sur la distinction entre société et entreprise contribue à ouvrir des perspectives nouvelles, sans lesquelles tout débat sur l'entreprise semble enlisé à jamais dans la conflictualité capital-travail. En outre, l'ensemble du diagnostic sur les dérives actionnariales et sur la perte de crédibilité des entreprises ne faisait plus débat. Il était admis que l'entreprise devait être considérée comme un sujet responsable capable de se doter d'un futur qui ne se confonde pas avec les seuls intérêts de la société. La loi PACTE oblige les entreprises à considérer l'impact de leurs activités et à gérer les risques qu'elles génèrent. La loi permet aux entreprises de se doter d'objectifs sociaux et environnementaux.

Hatchuel, dans son article *Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel : Les enjeux sociaux et académiques* publié en 2021 relate que la qualité de Société à Mission introduit un modèle d'entreprise responsable. Tout d'abord, l'entreprise formule des objectifs sociaux et environnementaux et se dote d'une raison d'être. Ces objectifs sont inscrits dans les statuts de l'entreprise, ce qui confère un ancrage juridique. La Société à Mission englobe d'une part des engagements d'équité et de justice dans la reconnaissance des contributions et des patrimoines de l'entreprise ; d'autre part, la formulation de futurs désirables qui mobilisent la création collective dans l'entreprise et dans son écosystème. Ces deux types d'engagements sont indissociables et se renforcent mutuellement. Des procédures de contrôle sont mises en place pour assurer le respect des normes. Une société à mission se dote d'un comité de mission, distinct du conseil d'administration, et exclusivement chargé de l'évaluation de l'exécution des objectifs. De plus, un Organisme Tiers Indépendant (OTI) est chargé de faire un contrôle du respect des engagements. L'entreprise rend des comptes à tous ceux à qui la mission de l'entreprise formule des promesses et envers qui elle définit des engagements. Cet audit et ce contrôle a posteriori évitent le mission-washing, comme l'indique une interviewée (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5). Un élu local précise que la qualité de Société à Mission est exigeante et permet de créer un climat de confiance pour les acteurs publics (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12). Les audits sont reconnus et validés par le COFRAC.

Enfin, la mission de l'entreprise constitue un concept-clé pour repenser l'articulation entre État, société civile et entreprises. Loin d'un simple partage entre le politique et l'économique, la mission permet de concevoir un ordre pluriel de responsabilités qui rend compte du rôle politique de l'entreprise (Hatchuel, Levillain, Segrestin, Comment la loi a instauré l'entreprise comme un acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance). La mission est la norme dont se dote l'entreprise pour fonder sa légitimité. Ce nouveau cadre juridique

instaure une nouvelle conception de l'entreprise, et la responsabilise au prisme de son impact.

Ces initiatives législatives doivent donc permettre d'accompagner les entreprises cherchant à mieux prendre en compte et à transformer leur impact sur leur territoire. La prise de conscience du besoin de territorialité des entreprises comme nouvel impératif appelle l'adoption d'engagements concrets. Cependant, loin d'un poids pour les entreprises, engager cette adaptation produit des bénéfices internes et externes.

PARTIE 3 :

...apportant des bénéfices internes et externes.

Il ressort aussi bien de la littérature que de nos entretiens que le territoire devient le nouvel impératif de l'entreprise. Ce nouvel impératif ne vient pas s'imposer à l'entreprise, mais se conjugue avec une stratégie de plus long terme, se couple avec les objectifs de développement et permet la création de chaînes de valeurs durables.

La fédération des collaborateurs

La loi PACTE qui introduit la qualité de Société à Mission permet d'illustrer les avantages en interne qu'offre la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son territoire. En effet, le principal avantage de cette qualité est « *la mise en mouvement des potentiels de chacun dans un processus de transformation locale du monde dont l'une des retombées ou l'une des conditions d'existence, est la formation de bénéfices pour tous* » (A. Hatchuel, communication personnelle, 26 mai 2021). De ce point de vue, il est clair que les entreprises bénéficiant de la qualité de Société à Mission sont à même de mettre en mouvement l'amélioration des processus de transformation positive du territoire. Des interrogés soulignent à quel point l'adoption participative des objectifs statutaires a permis aux collaborateurs de l'entreprise de se fédérer autour d'un projet et de redonner sens à l'action de l'entreprise. La Qualité Société à Mission permet de créer des moments de fédération des collaborateurs : une cadre du groupe cheval (Anonyme D.) nous explique comment des collaborateurs se sont révélés lors de ces réflexions, comment le fond a pu faire surface à travers une intelligence collaborative forte en gardant pour objectif le bien commun et la responsabilité territoriale de l'entreprise. Selon un Directeur général d'un groupe de BTP, (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2), les décisions sur les évolutions de la Qualité Société à Mission sont prises en fonction du ressenti des collaborateurs, qui est entendu lors d'entretiens en interne (comme lors de l'élaboration des statuts). L'élaboration des statuts est un moment d'intelligence collective avec trois avantages : garder les collaborateurs, attirer des cerveaux, favoriser l'esprit d'équipe. La Directrice de la communication d'un groupe de BTP, (Anonyme D., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.4) l'explique très bien : « *j'ai voulu mener ça aussi avec les collaborateurs que ça soit participatif et que les idées viennent du terrain, et donc on a organisé plusieurs ateliers brainstorming en fléchant un peu déjà les thèmes donc c'était les objectifs dessinés* », c'est-à-dire que la SàM permet de renforcer le dialogue et les liens en interne, tout en favorisant l'émergence d'idées à partir du terrain. Cet engouement envers la société à mission territoriale est aussi reconnue par un élu local interrogé (Anonyme L., entretien

personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12) qui fait une analyse similaire, d'un point de vue extérieur : « *Mais en tout cas c'est certainement quelque chose de passionnant pour tous les salariés de l'entreprise de dire "allez, nous allons devenir une entreprise à mission. C'est un beau projet."* ». Ainsi, les entreprises qui se dotent d'une responsabilité territoriale au travers cette qualité de société à mission sont des acteurs clés dans un dialogue entre territoire et parties prenantes dans le but de faire converger les forces et les outils à disposition pour œuvrer en faveur du bien commun (A. Hatchuel, communication personnelle, 26 mai 2021).

Un vecteur de sens

Cette création de valeur durable au sein du territoire se conjugue par le sens donné à l'action des collaborateurs dans l'aménagement de celui-ci. L'un des objectifs internes de la qualité Société à Mission est de donner ainsi que de développer le sens dans le travail des collaborateurs, selon Directeur général d'un groupe de BTP, (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2) : « *[Le but est de] donner du sens, c'est-à-dire que un collaborateur de l'entreprise se dit « C'est quoi le sens ? » Alors évidemment nous on fait du BTP ; on construit des bâtiments, des routes, on voit assez concrètement ce qu'on fait. Mais c'est quoi le sens ? Si on fait juste un bâtiment on se dit « bon, on l'a fait, c'est bien ! », le sens c'est de dire que l'entreprise est là pour attirer des collaborateurs/collaboratrices qui se sentent bien et qui comprennent le sens de leur mission* ». Le sens de la mission est ici porté vers le territoire, pour le territoire et ses acteurs qui y habitent. L'entreprise à mission qui s'inscrit dans une démarche de RTE se dote, par le sens et par ses évolutions en interne, d'une responsabilité extra-financière (Hatchuel et al., 2021). Ce constat est partagé par beaucoup d'autres interrogés, comme une cadre d'un groupe de BTP, (Anonyme D., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.4) : « *[...] le fait d'être société à mission bah ça a renforcé cette envie et cette motivation à travailler au sein du groupe CHEVAL parce que du coup au-delà de faire des aménagements, bah il s'engage honnêtement pour l'environnement, les collaborateurs et pour le territoire de manière plus lisible et plus claire, et aussi un sentiment de fierté voilà qui a été développé chez eux* ». La responsabilité territoriale de l'entreprise se conjugue aussi avec les impératifs écologiques du développement durable et de transformation responsable. Bien souvent, ces engagements sont au cœur de l'Action de l'entreprise avant qu'elle le statue à travers la SàM. Cette contribution de l'entreprise au territoire devient essentiel pour résoudre des problèmes écologiques fondamentaux (Daudigeos & Ottaviani, 2021) ; la société à mission territoriale permet justement d'y répondre concrètement.

Communication et rayonnement

La mission territoriale du groupe CHEVAL lui donne un avantage externe dans sa communication avec d'autres parties prenantes. En effet, comme nous l'indique la Chargée de communication dans un groupe de BTP, (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5) : « *En fait [des cadres du groupe] sont ambassadeurs de l'entreprise à mission sur la région Auvergne Rhône Alpes, donc on participe régulièrement à des séminaires, à des conférences, pour justement porter en gros la parole de l'entreprise à mission, expliquer comment ils en sont arrivés à vouloir s'engager en tant qu'entreprise à mission et donc du coup ça fait partie aussi d'une certaine communication* ». Cette participation à des événements permet au Groupe CHEVAL d'être connu et référencé sur son territoire, information corroborée par Directrice de la communication d'un groupe de BTP, (Anonyme D., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.4). Par ce biais, le groupe se constitue un réseau mobilisable de parties prenantes qui sont engagés vers la transformation durable et responsable du territoire. Un élu local qui s'est associé avec le groupe CHEVAL pour un projet de développement écologique du territoire à travers un dispositif de SEM explique en quoi les engagements du groupe sont une source concrète d'engagement pour l'intérêt général et en quoi ce sont les valeurs du groupe rédigées dans les objectifs statutaires qui l'ont convaincu d'avancer conjointement.

La qualité Société à Mission répond aussi à des considérations commerciales. Selon Responsable à la Plateforme RSE (Anonyme H., entretien personnel, 10 février 2023, annexe 2.8) elle s'inscrit dans la concurrence par les revendications sur les marchés et permettrait de montrer que l'entreprise est meilleure que les autres, lui permettant d'attirer des talents et clients, d'engager une relation différente avec les donneurs d'ordre et de fournir des preuves dans le domaine extra-financier. Au-delà, elle permet de répondre aux exigences des clients, qui font preuve d'une exigence accrue envers les fournisseurs. Pour une Consultante sénior, (Anonyme I., entretien personnel, 8 mars 2023, annexe 2.9), la qualité Société à Mission permet à l'entreprise de se forcer à concrétiser ses engagements RSE, qui s'inscrivent dans la relation externe avec les partenaires et de potentiels nouveaux collaborateurs. Elle rejoint ici le Directeur général d'un groupe de BTP, (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2), pour qui la qualité Société à Mission répond prioritairement à des enjeux de recrutement.

● **Une transformation de la RSE**

La société à mission territoriale permet aussi de repenser la stratégie RSE des entreprises, En effet, auparavant, la RSE se traduisait seulement par des dons ponctuels. Aujourd’hui, les entreprises responsables veulent s’impliquer de façon durable et continue dans leurs communautés respectives. Elles encouragent leurs employés à apporter leurs compétences à des structures de type associatif, généralement dans le cadre de partenariats. (Lépineux et al., 2016). Les employés incités par les entreprises à s’engager dans leurs communautés révèlent des bénéfices multiples : meilleure image de l’entreprise, employés satisfaits et fidélisés (Lépineux et al., 2016). L’engagement par la formation de main d’œuvre locale est au cœur des actions du groupe CHEVAL par exemple. Cela se conjugue aussi au sens des actions au sein du territoire que porte les entreprises. Pour des interrogés, la société à mission est le moyen de faire savoir aux autres partenaires du territoire de façon explicite les engagements responsables de l’entreprise.

● **Le lien avec les parties prenantes**

Le lien avec les parties prenantes se joint aux impératifs de l’entreprise. L’implantation géographique peut affecter la performance de l’entreprise et impacte aussi sa perception par les parties prenantes : « 69% des Français, 81% des dirigeants d’entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont source d’innovation pour réduire les fragilités des territoires et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d’emplois » (Plateforme RSE, 2018). L’implantation territoriale devient un enjeu de différenciation, qui peut renforcer le pouvoir de marché de l’entreprise. La société à mission territoriale répond à ces enjeux de relation avec les parties prenantes. Pour une universitaire interrogée, (Anonyme F., entretien personnel, 20 février 2023, annexe 2.6) il s’agit même du premier enjeu de la qualité Société à Mission, de favoriser le travail collectif. La Société à Mission, par son comité de mission, permet de mettre autour de la table de multiples acteurs différents, qui apportent des solutions innovantes et intelligentes au service du territoire en s’ouvrant à d’autres parties prenantes externes à l’entreprise. Il s’agit ici d’aller chercher une expertise différente. Selon une cadre d’un cabinet de conseil société à mission, (Anonyme I., entretien personnel, 8 mars 2023, annexe 2.9) il s’agit de la raison d’être du cabinet, d’aller chercher et de transmettre les expertises. Cependant, les relations avec les parties prenantes offertes par la qualité Société à Mission sont asymétriques, comme mis en avant par plusieurs interrogés. Par exemple, les relations sont plus facilitées avec le secteur privé qu’avec le secteur public. Cependant, ces engagements pourraient servir de base dans le travail avec les collectivités, comme le reconnaît le Directeur de la transition économique à la métropole de Lyon (Anonyme A., entretien personnel, 25 janvier

2023, annexe 2.1) : « *Le groupe Cheval, bah c'est quand même un groupe qui bosse aussi pour les collectivités et avoir une raison d'être, être entreprise à mission et montrer qu'on a fait un bilan carbone, He ben c'est page blanche aussi, pour signer des accords-cadres, répondre à un marché public avec une collectivité etc* », bien que la diffusion large du statut puisse constituer une limite et vider le statut de sa substance, comme l'expriment différents interrogés du secteur public. Cette qualité des engagements est également soulignée par un Elu local et président d'une SEM (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12) qui s'estime rassuré par la qualité Société à Mission : « *Moi ça me rassure de travailler avec un associé qui est une entreprise à mission, qui a demandé cette certification. Personne n'est obligé de le devenir.* » et qui élargit dans une dimension prospective : « *Je pense que si sur Valence Romans Agglo, toutes les entreprises étaient des entreprises à mission, ce qui n'est pas possible hein entre parenthèses, oui, bien sûr, nous aurions des relations encore plus belles et encore plus saines que celles que nous avons avec les entreprises du territoire* ». L'interrogé met finalement en avant que la qualité Société à Mission permettrait à l'entreprise de jouer un rôle dans la co-construction de l'intérêt général, et reconnaît sa potentielle bonne volonté.

En résumé, l'association des parties prenantes est l'élément essentiel pour une RTE efficace, et la société à mission territoriale offre des dispositifs qui le permet.

Un enjeu de "washing"

Cependant, la qualité Société à Mission s'inscrit dans des enjeux de confiance, qui rejoignent la thématique du 'greenwashing' (Chargée de communication dans un groupe de BTP, (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5) : « *Ah bah le statut d'entreprise à mission [...] même les gens qui en font pas, ils ont un volet RSE. Alors on est en plein greenwashing général* ») décliné en « mission-washing ». Toutefois, la qualité Société à Mission limite cet enjeu du fait de son ancrage dans le concret, notamment avec l'audit qui permet de vérifier la bonne tenue des engagements de l'entreprise.

Ainsi, cette seconde partie de notre analyse montre que le territoire s'impose comme un nouvel impératif de l'entreprise. Cette dernière, du fait de son besoin de territorialisation, a intérêt à prendre en compte son impact, et est aidée dans cette tâche par une série d'initiatives législatives que nous avons détaillées, comme la qualité de Société à Mission. Au-delà de ce besoin, la prise en compte du territoire est source de bénéfices pour l'entreprise.

Cette prise en compte du territoire comme impératif de l'entreprise, il s'agit en réalité de RTE, responsabilité territoriale des entreprises. Cette notion, nous l'identifions comme un outil, au service des parties prenantes des territoires, dans la production de valeur durable.

CHAPITRE 3 :

La RTE, l'instrumentation de la reconnaissance du territoire

Notre recherche aboutit à l'identification de la RTE, à la conjonction des intérêts et des besoins, à la fois des entreprises et des territoires. Cependant, qu'est-ce précisément que la RTE, et quel est son lien avec la RSE ? Aussi, la RTE permet-elle de repenser la collaboration entre acteurs publics et privés, et d'envisager une gouvernance partagée ? Enfin, quels instruments de RTE existe-t-il aujourd'hui, quelles sont leurs faiblesses et comment travailler à les développer ? Avant tout, il nous faut revenir en particulier sur cette responsabilité territoriale des entreprises.



PARTIE 1 :

L'émergence du territoire dans les engagements de l'entreprise, la RTE une RSE territorialisée ?

● La construction d'une responsabilité sociétale des entreprises

Un lent processus de prise de conscience :

Le concept de RSE, ou *Corporate Social Responsibility* (CSR) en anglais, n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature américaine consacrée aux entreprises, avec l'ouvrage d'Howard R. Bowen, publié en 1953, et intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*. Ce professeur d'économie à l'Université de l'Illinois est le premier à parler de « *responsabilité* ». Ce concept, selon lui, permettrait d'améliorer l'articulation de l'économie dans la société. En parallèle, se développent, au sein du milieu universitaire, divers cours portant sur le lien de l'entreprise à son environnement. A titre d'exemple, en 1967, l'American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB) introduit dans sa plaquette de cours le thème des relations de l'entreprise avec son environnement.

Cependant, il faut noter que les études de cette responsabilité demeurent parallèles et peu étudiées parmi les chercheurs universitaires. Le processus prend de l'ampleur dans les années 1990, avec une vision concurrentielle de la RSE. Mais à l'aune du XXI^e siècle, et des préoccupations écologiques grandissantes, une accélération du processus d'intégration de la RSE dans la compréhension globale des diverses organisations est nécessaire. Durant cette période, la RSE repose notamment sur la notion de développement durable, qui se décompose en 3 axes de performance, les 3P : Personne (social), Profit (économique), et Planète (environnemental ou écologique). Ces trois piliers ont pour objectif de structurer les domaines d'intervention des politiques de développement durable dont la RSE semble s'inspirer. L'objectif final est alors de favoriser la prise de conscience des enjeux sociaux et environnementaux, dans une perspective de transformation progressive des entreprises.

La RSE à l'épreuve de l'initiative législative :

Dès lors, face à cette nécessité de changement, il était nécessaire de revenir sur la définition de la RSE. En 2011, la Commission européenne définit la Responsabilité sociétale des entreprises comme : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des*

effets qu'elles exercent sur la société ». Si cette définition lie d'emblée l'entreprise à la société par le concept de redevabilité, c'est bien parce que de nombreuses études montrent l'impact des entreprises sur la société, que ce soit de manière positive ou négative.

Cependant, la Commission ISO, créée en 1967 et regroupant 167 pays, et dont l'objectif est de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux, apporte une précision à la définition de l'Union Européenne, à travers la norme ISO 26 000, publiée en 2010. En effet, elle stipule que la RSE est « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique qui :*

- *Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *Prend en compte les différentes parties prenantes*
- *Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.»*

En ce sens, la Commission ISO introduit l'idée que l'entreprise n'est pas seulement responsable devant la société mais aussi l'environnement, puisque ce dernier est aussi impacté, positivement ou négativement, par le tissu économique qui s'inscrit en son sein. Cette notion d'environnement fait écho aux notions de territoire et de territorialité vues précédemment, puisque l'entreprise ne doit pas uniquement rendre des comptes à la société mais doit aussi appliquer cette posture envers le territoire, qui devient une véritable partie prenante. Finalement, la norme ISO 26 000 se présente en pionnière dans l'idée d'une responsabilité vis-à-vis du territoire.

Une RSE défailante

Une RSE sans territoire :

Avec cette ambition, la norme ISO 26 000, pose un principe essentiel au cœur de notre réflexion, celui de la prise de conscience par l'entreprise de ses impacts sur le territoire et son environnement. Mais la RSE permet-elle réellement une transition de l'impact de l'entreprise sur son territoire ? Suffit-elle pour soutenir la transformation profonde des entreprises ?

Selon Maillefert, deux visions de la RSE s'opposent : celle, globale, du modèle anglo-saxon, décrite comme : un « *outil de gestion à vocation universelle, privilégiant les relations inter-entreprises, les parties prenantes et le contrat, sans ancrage spatial spécifique autre qu'une réponse aux pressions concurrentielles.* » (Maillefert, 2013, §7). D'un autre côté, le modèle européen prend en compte un territoire en ce que, selon Maillefert, « *La notion de RSE implique toujours une dimension territoriale* ». De cette idée découle une double question :

« *Comment l'action économique, sociale et environnementale d'une entreprise (société commerciale, artisan, etc.) s'articule-t-elle avec la capacité d'action publique (collectivité locale ou État) d'un territoire ?* » (Maillefert, 2013, P19§2)

« *Comment contribue-t-elle, au-delà de son activité économique, aux conditions de vie de la population résidant dans le périmètre de son territoire de référence ?* » (Maillefert, 2013, P19§3).

Selon M. Maillefert, la RSE pose un défi majeur de nos jours : concilier intérêts privés et intérêt général. La RSE, telle qu'elle a été créée, semble toujours favoriser des intérêts privés, notamment en matière d'image de l'entreprise. Cette dernière profite de cette étiquette pour obtenir des avantages de marché ou s'imposer auprès de ses fournisseurs et clients. Selon l'auteure, cette prise de conscience de l'intérêt général peut se réaliser par le recours aux différentes parties prenantes du territoire. Elle s'exprime, dans le rapport de la Plateforme RSE :

« *Associer les pratiques de RSE (réputée à finalité d'intérêt privé) avec des pratiques d'intérêt général (réputées menées/régulées par des acteurs publics) peut avoir un sens, mais constitue un défi. Ce défi est la capacité potentielle à concilier des intérêts divergents (par la construction d'une action collective) en les associant à un objectif général commun, lui-même composé d'éléments hétérogènes (l'économique, l'environnement et le social) et hiérarchisés différemment par les parties prenantes* » (Maillefert, 2013, P25§2), « Développement territorial », in Postel N. et Sobel R. (dir.), Dictionnaire critique de la RSE, Lille : Ed. du Septentrion, p. 116-121.)

Finalement, selon l'auteure, la RSE est apparue comme une « réponse au marché » (Op. Cit.), souvent considérée comme « (...) *un ferment pour la remise en cause de régulations antérieures issues des années de croissance, et la promotion des valeurs des entreprises* » (§3), autour de la question de « *s'auto-réguler face aux normes étatiques* » (§3). Selon M. Maillefert, le croisement entre RSE et intérêt général est au cœur des questionnements. Néanmoins, la hiérarchie existante entre les différentes parties prenantes bloque l'initiative de mélanger RSE et intérêt général, puisque l'asymétrie des relations place l'intérêt d'une partie prenante en supériorité tant par rapport aux intérêts des autres qu'à l'intérêt général. Cette asymétrie justifie la réticence au recours au partenariat puisque la RSE est souvent perçue comme un outil de l'entreprise au service de ses propres intérêts.

Cette idée de « RSE-washing » est notamment justifiée, selon les auteurs, par la grande liberté que possèdent les entreprises en matière de respect de normes RSE. Le paradoxe de la RSE et de son caractère supranational empêche non seulement aux Etats de prendre le contrôle de ces engagements en rendant les politiques RSE plus contraignantes qu'elles ne le sont, mais favorise aussi les entreprises dans leur propre interprétation de la RSE en raison d'un manque d'encadrement juridique prévu par les normes internationales :

« D'une part, les pratiques de RSE sont supposées aller au-delà de la loi, et donc sont subordonnées aux législations nationales. (...) D'autre part, elles transcendent les espaces nationaux sans trouver de normes internationales légitimées et uniques. (...) D'où la tentation, pour les acteurs privés, dont le pouvoir a fortement augmenté, de produire eux-mêmes ces normes, suivant leur intérêt du moment » (Op. Cit. §6)

Finalement, les entreprises se positionnent en légitimateurs de telle ou telle norme et choisissent donc quelle RSE mettre en place. Cette influence de la communauté internationale est un exemple majeur du droit souple de l'entreprise qui profite d'un manque de coordination international, mais également inter-étatique, en vue de proposer sa propre interprétation.

La RSE, un concept-image ?

Dans son ouvrage *Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel : Les enjeux sociaux et académiques* publié en 2021, Armand Hatchuel présente les failles de la RSE, qui, bien que son enjeu soit louable, a échoué à s'imposer sur la scène internationale comme nationale. Il rejoint les propos de M. Maillefert en ce que, selon lui, la RSE s'intègre dans la structure originelle de l'entreprise sans bouleversement majeur. La lacune principale est celle faite au niveau juridique, mais cette fois-ci en interne, au niveau de la gouvernance même de l'entreprise. En ce sens, il s'exprime :

« Le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises ne s'attaque pas fondamentalement, et théoriquement, à la corporate governance, c'est-à-dire aux codes de gouvernance de la société anonyme. Il s'inscrit dans la tradition du mouvement social, porté par des ONG, et dont l'objectif est de bousculer et d'infléchir les habitudes et les activités des entreprises. Dans l'ensemble, ce mouvement veut agir sur le risque réputationnel, la crédibilité, ou la perturbation apportée à des entreprises. Mais il n'est pas porteur d'une conception nouvelle de l'entreprise elle-même, ou trouve dans le mouvement coopératif et associatif des cadres qui lui conviennent. » (Hatchuel, 2021)

Pour lui, la RSE n'est pas assez ambitieuse puisqu'elle ne propose pas un changement de fond, mais se contente d'améliorer une surface, une image de l'entreprise. Elle en tirerait des avantages, dont un nombre accru de partenariats, mais aussi les revendications, le droit souple, ou l'influence des autres parties prenantes, mais en ne prenant pas toujours en compte cet intérêt autre que le sien.

Avec Blanche Ségrestin, A. Hatchuel expose cette idée que le droit a contribué à instaurer et à garantir la position privilégiée des actionnaires, qui agissent en « *propriétaires* ».

« C'est ainsi qu'il est certainement juridiquement fondé de dire que « les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprises » (Robé), mais depuis 1867 (date de libéralisation de la société anonyme en France) le droit a constamment confirmé les pouvoirs des actionnaires qui leur permettent d'agir comme « des propriétaires » : les conditions de révocations du dirigeant, les décisions de partage des bénéfices, etc. Seul le droit du travail a pu et de façon très indirecte, servir de limite à ces prérogatives. » (Op. Cit.)

L'enjeu du droit est, dès lors, de modifier ces rapports de pouvoirs inégaux, et d'établir une nouvelle forme de responsabilité qui soit plus contrainte. La société à mission en est un bon exemple, notamment au travers de ses contraintes juridiques.

La notion de territoire

La nécessité d'un territoire :

Cette idée est aussi retrouvée chez Michel Capron et Françoise Quairel, qui expriment, dans leur ouvrage *L'entreprise dans la société* publié en 2015, leur désir de prendre en compte le territoire comme une véritable partie prenante dans la notion de responsabilité, et ce parce que le territoire a lui aussi, à juste titre, des spécificités, des besoins, mais également des attentes. Ces derniers reprennent les mots de Vallaeys : « nous avons donc tout intérêt à passer d'une responsabilité sociale de chaque organisation en solitaire à une responsabilité sociale de territoire où les divers acteurs territoriaux s'efforcent à la coresponsabilité pour un territoire soutenable. » (Vallaeys, 2013, p66, in Capron, Quairel, 2015, p.238).

L'enjeu de considération du territoire n'est donc plus seulement évoqué par la norme ISO, il est aussi revendiqué par les universitaires qui voient en la RSE le manque de considération du territoire, alors même qu'une entreprise telle qu'une PME ou une TPE se situe sur un territoire défini, qu'elle a des externalités positives et négatives sur celui-ci. Prendre en considération le territoire revient en partie à tenter de réduire les externalités négatives qu'une entreprise peut avoir sur ce dernier, externalités perceptibles notamment en matière de RSE. Et cette prise en considération peut avoir lieu à travers la création de contraintes juridiques, telles que celles retrouvées dans la qualité de société à mission :

« La RSE quant à elle ne s'oppose pas directement aux codes de gouvernance car elle s'intéresse aux activités de l'entreprise et pas à son droit. Elle se développe comme une contre-culture politique et sociale. Il faut cependant lui reconnaître que son activisme s'est accompagné d'une capacité à stimuler le développement d'un outillage normatif (ex. triple compatibilité, bilans RSE etc.). Et si l'influence de cet outillage sur la stratégie reste limité, en revanche, ces instruments ne demandent qu'à servir, si le cadre de responsabilité leur donne une légitimité. Et la société à mission offre à l'évidence un cadre favorable à ces outils et nous le voyons déjà en pratique. » (Op. Cit.)

Vers une pluralité de RSE ?

Dès lors, s'il est nécessaire de repenser la RSE au cœur des préoccupations des territoires, faut-il créer une nouvelle RSE ? Si les entreprises se sont appropriées individuellement la notion de RSE, peut-on parler d'une pluralité de RSE ? Le territoire s'inscrit-il dans un processus de RSE améliorée ? Peut-on parler de sous-branches ? Selon M. Maillefert, le fait que la RSE soit un outil au service des entreprises pour façonner les normes selon leurs intérêts propres, prouve qu'il existe de facto une

pluralité de RSE. Elle s'appuie sur une réflexion de deux auteurs pour démontrer qu'il existe bien des RSE territorialisées :

« Mais d'autres lectures de la RSE sont possibles. En effet, une littérature abondante en matière d'économie industrielle et territoriale vante les mérites des territoires et leur impute une capacité à construire des avantages spécifiques, qui les protège de la concurrence » (Colletis et Pecqueur, 2004, in Maillefert., 2013)

Si les entreprises peuvent modeler leur propre vision de la RSE, alors il y a bien une pluralité de RSE qui existe. M. Maillefert précise d'ailleurs que la question du territoire est plus présente dans les politiques de RSE des entreprises implantées dans les pays développés, où la question centrale est celle de l'ancrage territorial des entreprises (Maillefert, M. 2013). Cependant, si la notion de territoire n'est pas entendue comme la prise en compte de ses spécificités, de ses attentes et de ses besoins, il n'est pas moins présent dans les pays en développement. Il prend simplement une autre forme :

« Dans le cas des pays en développement, la question du territoire peut s'entendre comme la capacité pour les populations locales à choisir leur mode de développement indépendamment des pressions économiques globales (marché des matières premières agricoles, lois sociales et marché du travail, par exemple). » (Op. Cit., §15).

Cette distinction démontre qu'il existe, encore une fois, une pluralité de RSE. Il est donc difficile, tant au niveau local qu'au niveau international, de définir précisément la RSE. Peut-être trouvons-nous ici sa faiblesse : l'incapacité de s'imposer à un niveau supra-national.

Néanmoins, la présence du territoire est-elle suffisante pour dire que nous assistons à une Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) ? La RTE est-elle une RSE territorialisée ?

Définir la responsabilité territoriale des entreprises

Dans l'ouvrage co-écrit par divers auteurs sur *la Responsabilité Territoriale des Entreprises*, Maryline Filippi introduit le terme de Responsabilité Territoriale des Entreprises en associant deux concepts : le territoire et l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Selon elle, ce mouvement de RTE s'inscrit dans un basculement radical, celui du passage d'une logique individuelle à une logique collective (p44). La RSE est en effet promotrice d'une logique individuelle qui se traduit par le contrôle quasi-total par les entreprises de la politique RSE. A l'inverse, la RTE vient poser la question de l'impact de l'entreprise, de la création et de la distribution de valeur sur le territoire dans lequel elle est implantée. Finalement, la RTE est l'alliage entre l'ESS, la RSE et la notion de territoire. Pour Maryline Filippi, la RTE est le « *résultat d'un entreprendre en commun et en responsabilité, pour le bien commun.* » (Filippi et al., 2022)

La nécessité d'un territoire :

On peut faire en pratique un parallèle entre les missions centrales des entreprises de l'ESS et la responsabilité territoriale développée par une entreprise à travers plusieurs points qui sont soulevés dans l'introduction (P.25) de l'ouvrage co-dirigé par Maryline Filippi :

- Les entreprises de l'ESS remettent l'humain au cœur du projet, traduisant la recherche de l'intérêt général. C'est un modèle de création de richesses, matérielles, sociales, culturelles qui privilégie les organisations collectives et participatives.
- L'ESS est caractérisée par la présence d'une gouvernance démocratique, dans laquelle sont favorisées l'information et la participation.
- L'ESS regroupe un ensemble de structures exerçant une activité économique, comme toutes les entreprises, mais avec un fonctionnement et des missions distinctes des entreprises classiques, en raison de son impact social et sa préoccupation de l'environnement dans lequel l'ESS intervient.
- Les entreprises de l'ESS incarnent le développement d'une certaine vision a-capitaliste des affaires et de l'économie (au moins en partie, par la prise en compte d'autres considérations).
- Les entreprises de l'ESS ont un fort ancrage territorial dans la mesure où elles cherchent la satisfaction des membres et valorisent leur potentiel d'innovation sociale et d'hybridation des financements publics et privés. Le tout se fait en faveur de la construction de projets concrets en lien avec la transformation du territoire. Parmi ces projets, on compte : les projets d'utilité sociale pour une économie comme moyen au service de la société, non comme une fin en soi; les réinvestissements dans des projets d'utilité sociale et durable de moyen et long terme, champs divers; le fait d'entreprendre en solidarité avec une gouvernance

respectueuse de tous les salariés avec un système de décision le plus démocratique possible; la nécessité d'entreprendre au plus près des besoins.

- Finalement, dans un monde globalisé, les entreprises de l'ESS rappellent l'importance de la localisation de l'activité économique qui intègre les besoins de chaque territoire (Filippi et al., 2022, 30).

Le territoire, notion clé de la responsabilisation de l'entreprise :

Au cœur de cet enjeu, on trouve la recomposition de la notion de territoire : il est ici perçu comme refuge, comme étant en capacité de répondre aux besoins essentiels de la population et de maintenir le lien social. Elle établit qu'au référentiel de l'attractivité s'est substitué un référentiel de la transition, ce qui signifie que le bien-être territorial est valorisé par rapport à la notion de croissance infinie. Finalement, il faut, pour M. Filippi, « *accepter le territoire non pas seulement comme un lieu de localisation des ressources, mais comme une "construit social" par les interactions entre les acteurs* » (Filippi et al., 2022, 32). Cette interaction entre les acteurs est précisément ce qui « *fait territoire* ». Et puisque le territoire est au cœur de la notion de RTE, la notion de territorialité a aussi son importance. L'ancrage territorial d'une entreprise remplace la vision traditionnelle d'une entreprise envers son territoire comme puits de ressources. Selon Maryline Filippi, « *cela induit plus profondément le changement d'une logique allocative exprimant les contraintes de "localisation" à une logique d'ancrage territorial "relevant d'une logique de production"* » (Op. Cit.).

Pour assurer que l'entreprise ne favorise pas ses intérêts propres, elle développe une forme de responsabilité vis-à-vis de son territoire. Ici, la responsabilité est comprise comme une prise en considération de l'éthique en plus de son profit, tout en conciliant diverses logiques institutionnelles, en s'appuyant sur les diverses parties prenantes de son territoire.

Dans son article pour le journal *Les Echos*, intitulé *Opinion/ Entreprises : et si on instaurait une responsabilité territoriale ?* publié le 3 mai 2022, Brice Soccol qualifie la responsabilité territoriale comme étant précisément en lien avec le territoire : « *Il s'agit pour les entreprises de construire une relation solide avec le territoire où elles se trouvent de telle sorte qu'elles participent à son rayonnement. Cela signifie établir un dialogue avec toutes les parties prenantes des territoires, mais aussi bâtir une stratégie d'entreprise prenant en compte les grands enjeux locaux d'un territoire, qu'ils soient économiques, culturels, sociaux ou environnementaux.* » (Soccol, 2022).

De la valeur partagée à la valeur commune :

Si on a l'idée d'une responsabilité réciproque, comment faire valoir les intérêts de chacun au service d'un collectif ?

Dans l'ouvrage sur *la Responsabilité Territoriale des Entreprises*, la responsabilité est définie ainsi :

« L'exercice d'une « responsabilité d'entreprise » consiste, pour une organisation économique, à intégrer un processus de création de valeur multidimensionnel (économique, social, écologique), en interaction avec des acteurs poursuivant des finalités non (ou non-uniquement) économiques avec lesquels il convient de s'accorder sur ce qui fait valeur et de convenir de modes d'action sur les ressources, cohérents avec les finalités poursuivies » (Filippi et al., 2022, 173).

Mais pour envisager une responsabilité territoriale, il faut que la création de valeur commune soit ancrée dans une stratégie territoriale. Dès lors, cela implique d'accepter que certaines ressources peuvent être présentes sans avoir de qualité marchande, ce qui revient à dire qu'elles sont « non marchandées ».

Par ailleurs, la stratégie d'une entreprise peut justement consister en la recherche de cette création de valeur commune, impliquant de facto l'établissement d'un échange envers la diversité des acteurs, mais aussi de se tourner vers une production d'une « *utilité territoriale collectivement déterminée* » (Filippi et al., 2022). Les entreprises prennent part à des stratégies territoriales de valeur commune. En tant que partie prenante du territoire, l'entreprise co-construit cet écosystème par les externalités produites par son activité : humaine, matérielle, immatérielle, financière... Ces externalités peuvent servir de base pour créer de nouvelles ressources, dans un souci de lien au territoire.

Cependant, si l'entreprise a sa propre chaîne de valeur, et ses propres externalités, il faut aussi reconnaître que le territoire possède une chaîne de valeur qui lui est propre. L'objectif, avec la RTE, est de croiser cette diversité des chaînes de valeur, pour créer un « *processus de création de valeur multidimensionnel* » (Op. Cit). Il est donc essentiel de combiner les stratégies des diverses parties prenantes du territoire pour aboutir sur une chaîne de valeur commune. Mais si le territoire a sa propre chaîne de valeur, alors il a lui aussi une responsabilité envers l'entreprise. C'est justement ce que souligne Brice Soccol dans son article *Opinion/ Entreprises : et si on instaurait une responsabilité territoriale ?*. Selon lui, la responsabilité territoriale des entreprises se développe progressivement, mais il faut maintenant que l'on développe un « engagement réciproque » entre entreprise et territoire : « *Une relation que connaissent déjà certaines entreprises qui souhaitent créer des carrières, des incinérateurs, des aéroports, des centres commerciaux ou de loisir; c'est-à-dire des entreprises qui s'engagent pour garantir que leur projet sera fécond pour le territoire d'implantation. Mais il faut aller plus loin, parce que l'engagement réciproque entre l'entreprise et le territoire doit devenir une priorité et une évidence.* » (Soccol, 2022).

Finalement, la différence majeure entre la RSE et la RTE peut être résumée en ce point:

« Dès lors, si la responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise renvoie clairement à la maîtrise de ses externalités, de ce qu'il est convenu d'appeler son « impact » sur la société et sur l'environnement, sa responsabilité territoriale relève davantage de sa contribution à la responsabilité collective du territoire, à la maîtrise collective, négociée, de la vitalité et de la régénération de ses ressources ». (Filippi et al., 2022, 182)

Alors que la RSE vise à réduire les externalités négatives des entreprises sur la société et son environnement, la RTE possède une logique différente, celle de la maîtrise collective, par toutes les parties prenantes, et pour elles-mêmes, de toutes les externalités en vue de participer à la transformation positive du territoire et à la contribution de l'intérêt général. Là où la RSE reproduit une logique verticale, la RTE promeut l'horizontalité avec une responsabilité de toutes les parties prenantes, avec pour socle une valeur qui n'est non plus seulement partagée mais bien commune.

Preuve de l'existence spontanée de la RTE, un interrogé a mentionné Le label Bretagne 26 000, premier label sur le territoire, qu'il décrit comme "label RSE", mais qui semble bien être un label de RTE en tant qu'il participe à la co-construction d'une valeur commune, sur un territoire défini.

De plus, ces notions clés de territoire, de dépassement de la rentabilité au profit d'un intérêt général, ainsi que la création de valeur commune, sont au cœur de l'entreprise avec laquelle nous sommes partenaires dans la réalisation de ce travail. Véritablement ancrée dans un processus de RTE, la Société à mission, si elle est territorialisée, promeut une réelle transformation en interne comme en externe de l'entreprise, accompagnée d'un fort ancrage territorial.

Un modèle "patrimonial"

Dans son ouvrage, M. Maillefert établit une différence entre deux modèles : le modèle marchand et le modèle patrimonial. Elle définit le modèle marchand ainsi : « *Le premier modèle, rattaché à l'univers marchand, voit la RSE comme la recherche d'avantages compétitifs sur des espaces en concurrence.* » Dans ce modèle, la RSE est un outil au service des entreprises, puisqu'elle aura « *comme finalité de baisser les coûts, diminuer les risques ou améliorer l'image de l'entreprise.* » Outil puissant, elle permet à une entreprise d'être légitimée car soucieuse des enjeux environnementaux et sociaux. Mais comment la RSE peut-elle être au service de l'intérêt général mais dans les mains de l'entreprise ? Ce paradoxe est énoncé par l'auteure qui souligne :

« Le paradoxe de ce modèle est que la RSE défend des objectifs d'intérêt général, alors que les entreprises demeurent ancrées sur leurs objectifs privés et restent soumises à la contrainte concurrentielle » (§18).

Il est difficile pour les entreprises de penser à l'intérêt général quand on sait les pressions concurrentielles qui rythment le tissu économique. De plus, comme énoncé précédemment, les entreprises, soucieuses de leurs intérêts propres, ont parfois tendance à faire infléchir les normes en leur faveur, et cela n'est possible que par l'absence d'uniformité juridique en matière de RSE. M. Maillefert s'exprime : « *En l'absence de règle exogène de formation de la norme, la norme est légitime si les acteurs visés la tiennent pour juste* » (Kartchevsky, Maillefert, 2011). Ce que les entreprises légitiment fait foi. Le réel défi ne repose donc pas tant sur le fait de construire une norme, mais plutôt d'assurer que celle-ci soit légitimée, reconnue et respectée par les entreprises.

Ce modèle vertical semble présenter de nombreuses faiblesses, notamment en accordant un tribut majeur au rôle des entreprises, libres d'agir. Il s'oppose au modèle patrimonial, qui correspond à l'essence de la RTE. Selon M. Maillefert, « *le modèle patrimonial contextualise la formation des normes et l'associe à des acteurs et des espaces locaux* ». Dans ce modèle, nous avons noté l'importance du rôle des acteurs locaux : « *La question de la norme globale ne se pose pas, puisque les acteurs locaux sont insérés dans une logique à laquelle ils cherchent à échapper en développant des avantages qui les mettront à l'abri des critères concurrentiels* » (§20). Cependant, pour que le fonctionnement soit efficient, l'auteure ajoute que « *cette situation suppose une capacité des acteurs locaux à initier la construction d'objectifs partagés.* » En effet, il faut que chacun se réunisse autour de valeurs communes, et construise des objectifs partagés qui répondent à la fois aux intérêts propres et à l'intérêt général. Pour ce faire, il est essentiel d'ajouter que d'autres

critères priment sur les critères économiques pour l'entreprise. En outre, le fonctionnement de ce modèle repose sur l'ouverture des entreprises aux autres acteurs : « *On peut penser que les entreprises ne peuvent s'y engager que si elles parviennent à devenir un acteur collectif et donc se fédèrent* ». (Op.Cit.) Par le rassemblement de plusieurs entreprises, on peut assister à la réussite d'un projet : c'est notamment l'exemple du co-actionariat de la société Drôme Energies Distribution, qui regroupe 4 acteurs privés et une société d'économie mixte, dans laquelle la collectivité de Valence-Romans est majoritaire. Cette illustration atteste du bon fonctionnement de la co-construction par la réunion des intérêts propres et la prise de conscience d'un intérêt général, qui est, dans ce cas précis, la nécessité de favoriser le développement des énergies renouvelables sur le territoire drômois. Finalement, la RTE s'inscrit totalement dans ce modèle patrimonial décrit par M. Maillefert, puisque c'est un outil qui va bien plus loin que la RSE, en pensant une multiplicité des parties prenantes à l'échelle d'un territoire.

« *Le modèle patrimonial, plus original, repose sur la recherche de spécificités co-construites localement et suppose sans doute la définition et la construction par des acteurs collectifs, d'un intérêt commun à l'échelle d'un territoire.* » (Maillefert, 2013)

Les enjeux de la RTE

Finalement, même si la littérature est encore peu diversifiée sur le sujet de la RTE, quelques enjeux sont ressortis. Tout d'abord, selon Daudigeos, T., et Ottaviani, F. (2021), dans La loi PACTE: Une opportunité pour interroger la « *raison d'être territoriale* » des entreprises, il y a un enjeu de formulation de la RTE qui se fait selon 4 axes :

L'évaluation de l'utilité sociale de l'entreprise :

L'étude de Cardebat et al. (2014) montre que de nombreux dirigeants d'entreprise ont une représentation confuse du territoire. Selon les auteurs, « *C'est pourquoi les entreprises peuvent compléter leur arsenal d'indicateurs extra-financiers en se lançant dans une démarche d'évaluation de leur utilité sociale territoriale* » (Ottaviani, 2021, §16).

Pour évaluer son utilité sociale, l'entreprise doit reposer sur les parties prenantes de son territoire : « *Si l'entreprise décide de construire un processus participatif qui*

inclut les principales parties prenantes de son territoire, dont les différents échelons des collectivités locales, une meilleure compréhension des enjeux de chacun sera le premier bénéfice de la démarche. Un alignement progressif entre les besoins spécifiques d'un territoire et la contribution territoriale de l'entreprise favorise l'émergence d'une communauté d'intérêts. Et ce dialogue renouvelé construira chemin faisant la « raison d'être territoriale » de l'entreprise. » (Op. Cit. §16).

Le suivi de la distribution géographique des flux monétaires :

Il faut prendre conscience de la valeur créée par des fournisseurs ou sous-traitants locaux, le montant des salaires, les taxes etc. (Op. Cit. §17). Il faut cartographier les acteurs du territoire et évaluer la contribution de chacun dans la création de ressources finales.

L'appréhension de l'empreinte écologique générée par l'ensemble de la chaîne de valeur :

Il est difficile d'appréhender cet enjeu, puisqu'il faut modéliser les flux tout en prenant en compte les enjeux sociaux et en réalisant une approche intersectionnelle (Ottaviani, 2021, §18). Pour l'entreprise, il ne suffit pas de mesurer les émissions directement liées à l'activité mais également les domaines qui sont indirectement impactés. L'importance du SCOPE 3 est notable car il englobe une multitude de facteurs polluants (Op. Cit. §18).

La prise en compte des interdépendances sociales et des inégalités :

Au sein de l'entreprise, on parle notamment de la notion clé de « *bonheur au travail* ». Dans ce cas-ci, l'auteur souligne qu'il existe peu de démarches qui sont formalisées, mais que l'inspiration des démarches en termes d'utilité sociale développées par l'ESS, pourrait être un bon exemple (Ottaviani, 2021, §19).

Cependant, si la majeure partie des enjeux semblent se diriger vers les entreprises, il ne faut pas oublier qu'il existe aujourd'hui une nécessité de faire connaître la RTE auprès de toutes les parties prenantes. Les collectivités territoriales semblent sous-estimer et méconnaître « *l'engagement sociétal des entreprises, dont elles ne parlent pas le langage : seules 2 sur 110 connaissent et usent du terme "partie prenante" »*. Le Comité 21 poursuit :

« En majorité, les collectivités ne se sont pas donné les moyens de soutenir efficacement les entreprises du territoire dans leur démarche de RSE : elles manquent de vision, de moyens humains et financiers dédiés, d'objectifs et de dispositif de suivi. De plus, l'action publique type sur la RSE relève encore davantage de la sensibilisation ponctuelle par le service Développement durable que d'un

accompagnement de long terme porté par le service. (...) Dès lors, peut-on parler de RTE si la RSE est si méconnue par les CT ? Justement, la RTE est un moyen plus concret et territorialisé de faire connaître les engagements responsables de l'entreprise aux pouvoirs publics. » (Comité 21, 2010)

Enfin, la RTE n'est pas une sous-branche de la RSE. Elle est un élément bien distinct, qui se différencie par sa volonté de transformation de la structure traditionnellement établie des rapports entre l'entreprise et son territoire, en plaçant ce dernier au cœur des préoccupations, mais en le responsabilisant tout autant. La RTE est un enjeu qu'il faut développer en raison de son horizontalité, de sa mise en commun d'intérêts propres, mais aussi de sa création d'une chaîne de valeurs commune. C'est un outil essentiel pour repenser les partenariats entre public/privé, précisément parce qu'il s'enrichit de la pluralité des parties prenantes.

Dès lors, sur cette base de rapports renouvelés entre les entreprises et leurs territoires, sur la base de valeurs et d'engagements durables tendant vers l'intérêt général, comment formaliser cette transformation des liens entre public et privé, c'est-à-dire penser une gouvernance partagée au sein des territoires ?

PARTIE 2 :

Vers une gouvernance partagée ?

● La collaboration entre les parties prenantes comme atout territorial

L'un des points les plus importants mise en avant par notre recherche est la nécessité d'associer les parties prenantes dans la gouvernance, à travers des processus de co-construction. « *Co-construction* » est le terme choisi pour qualifier les processus de collaboration « *partenariale* », à la fois entre les acteurs privés et publics du programme, et entre ces acteurs et les citoyens (Tisserand, 2021). Cette gouvernance partagée doit s'appliquer au territoire à travers la gouvernance territoriale, qui peut se définir comme l'« *ensemble des méthodes et outils permettant la coordination, la participation et l'apprentissage des acteurs ainsi que le pilotage des projets de territoires* » (Rey-Valette et al., 2011). Cette gouvernance prend la forme d'« *un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens très large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques autour d'enjeux territorialisés. Elle vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs (agencement des procédures, des mesures, des connaissances, des savoir-faire et informations) multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires* » (Rey-Valette et al., 2011). En s'immisçant dans ce processus de co-construction, l'entreprise admet élargir ses objectifs en y associant des intérêts collectifs de bien commun (Hatchuel, 2021). L'émergence de la notion de gouvernance territoriale est le fruit de réformes successives de l'État. En effet, « *les réformes des collectivités, des politiques publiques et le développement des démarches participatives multiplient les procédures et les instances nécessaires à la coordination entre acteurs des territoires ruraux* » (Barbe et al., 2011).

La gouvernance territoriale permet de définir les objectifs collectivement et pose la question de la légitimité renouvelée. En effet, ces objectifs ne relèveraient plus d'un intérêt général appréhendé comme un principe supérieur universel mais d'un intérêt collectif co-construit et contextualisé. Ces pratiques introduisent de nouvelles répartitions des rôles et une meilleure reconnaissance des acteurs, dont les ressources, en termes de savoirs locaux et de compétences, contribuent au concept d'intelligence territoriale. Du côté du pilotage, la gouvernance territoriale permet

d'encourager des attitudes coopératives en incitant à la coordination des actions et décisions entre échelons et domaines. Ici, nous pouvons introduire une logique de mutualisation avec un renouvellement de la logique de contractualisation (remise en question du système de marché public, d'appel d'offre, de contrats, d'appel à des cabinets de conseil). La notion de RTE se mêle parfaitement à celle de gouvernance territoriale. Plusieurs interrogés insistent sur l'importance de l'ancrage territorial de l'entreprise dans ses relations avec les parties prenantes. Il faut insister sur l'importance de routiniser les actions participatives permettant la structuration des « réseaux d'acteurs dans la durée » (Rey-Valette et al., 2014). La réussite des projets de gouvernance territoriale dépend aussi de la récurrence des rencontres entre parties prenantes. En effet, les auteurs notent une certaine synergie de ces échanges. Plus la routinisation des rencontres entre parties prenantes est efficace, plus les parties prenantes sont disponibles et volontaires à participer à d'autres processus de co-construction. Cela permet de créer un « *mythe organisationnel* » (March 1999) et crée un référentiel commun aux différentes parties prenantes. Il ressort de nos interviews la nécessité d'accentuer le dialogue entre les collectivités territoriales et les entreprises, bien que les acteurs de la Métropole de Lyon insistent sur le nombre important de dispositifs de gouvernance territoriale mis en place. Par ailleurs, le rôle de la métropole est intrinsèquement lié au territoire. Elle doit donc mettre en avant, et faire attention aux entreprises responsables. C'est le rôle de la Métropole de gérer un territoire résilient, et de mettre en place des collaborations effectives. C'est donc l'intérêt du territoire de mettre en avant des activités qui ont un meilleur impact sociétal et environnemental.

« En fait, une métropole, ça c'est mon point de vue, elle gère du bien commun et elle gère de la prospérité sur son territoire. La prospérité se joue à plein, plein de points de vue et le volet économique ou activité économique joue pleinement son rôle dans qu'est ce qu'un territoire soutenable? Bah c'est un territoire qui gère de la croissance soutenable. C'est un territoire qui gère de la résilience ou des collaborations sur son territoire. Et c'est là où la métropole a totalement son sens, son rôle, parce qu'elle gère du bien commun. La qualité de l'air, c'est un bien commun, le territoire, le foncier, et cetera elle doit l'aménager au mieux pour générer de la cohésion et du bien être et la prospérité sur son territoire. C'est aussi l'intérêt de choisir les activités qui ont un impact parce qu'elles doivent s'inscrire dans un écosystème global. »
(Anonyme J., entretien personnel, 21 février 2023, annexe 2.10)

La recherche d'externalités positives communes

Ici la notion de parties prenantes permet d'identifier les acteurs perçus comme ressources en raison de leurs expériences, de l'enracinement local, du lien avec la population et des compétences (Rey-Valette et al., 2011).

Ce modèle de gouvernance territoriale est une traduction territoriale de la gouvernance partenariale qui « désigne un modèle de gouvernance efficiente où se manifeste un équilibre dans la participation à la prise de décision sur les affaires locales entre les trois grandes forces présentes localement, soit le pouvoir politique local, le secteur privé et la société civile. » (Jean & Bisson, 2008, p. 540). Cette gouvernance est en soi un « outil d'intelligence territoriale en faveur d'un développement partagé et harmonieux des territoires » (Barbe et al., 2011). En s'engageant dans la gouvernance partenariale, l'entreprise s'engage à avoir une existence en dehors de son capital social qui est autonome (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2020).

Les externalités positives de la co-construction ont des répercussions concrètes pour chaque parties prenantes qui sont « capables de transcender leurs intérêts particuliers pour le bien général de leur communauté lors de prise de décisions sur la gestion des affaires locales. Chacune de ces forces sociales y trouve par ailleurs souvent son compte. » (Jean & Bisson, 2008) A contrario, si des projets de biens communs sont menés par une seule grande force, cela crée des cercles vicieux car les acteurs voudront moins se mobiliser pour des nouveaux projets, car chacun garde en mémoire l'échec précédent. Contrairement à cela, la co-construction fonctionne quand elle est fondée « sur la proximité fonctionnelle et spatiale des acteurs qui constituent un portefeuille de ressources et un ensemble de savoirs-faire et de compétences impliquant une nécessaire interaction entre organisations. » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2020, p.238).

Un type d'externalité positive engendré par cette gouvernance qui associe toutes les parties prenantes est l'ancrage d'objectifs de RSE dans des systèmes productifs. En effet, une forme d'association de parties prenantes se retrouve dans le cas de l'ESS via les PTCE qui associe une multitude de parties prenantes sur un socle de valeurs communes (Filippi, 2022), favorisant une innovation durable. L'autre élément relevant d'une pertinence particulière concerne le développement de « coopérations renouvelées » (P39§3), qui se traduisent par « l'émergence de réseaux territoriaux en faveur du développement de la RSE sur les territoires » qui « démontre cette volonté des entreprises à impacter positivement le territoire auprès de leurs parties prenantes » (P39§4). Il est important de laisser de la place à ces expérimentations favorisant le développement d'une RSE territorialisée (Valade et al., 2018). Autre exemple pris en compte par la plateforme RSE, celui du « Contrat de ville », c'est-à-

dire une contractualisation avec la puissance publique qui porte sur des projets et sur la mise en œuvre de certaines politiques publiques. Ces contrats reposent sur 3 piliers : le développement de l'activité économique et de l'emploi, la cohésion sociale, le cadre de vie et renouvellement urbain (Valade et al., 2018).

Différents modes de gouvernance territoriale innovante ressortent de nos entretiens. Nos observations nous ont mené vers la Société d'Economie Mixte Rovaler, où l'on a pu observer le rôle de la collectivité (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12). D'autres interrogés, comme le secrétaire permanent de la plateforme RSE (Anonyme H., entretien personnel, 10 février 2023, annexe 2.8), encouragent l'idée de subventionner publiquement ces initiatives de gouvernance partagée vers des projets de développement durable. Mais puisque la collectivité investit dans le projet d'une entreprise, elle est en droit de demander des comptes, à savoir des logiques de résultats, un audit, ou n'importe quelle preuve qui soit afin de montrer un engagement réel. Cette demande de la part de la collectivité est légitime selon l'élu qui s'exprime ainsi : « *Leviers du financement : on met de l'argent dans des opérations, oui on a un droit de regard. On est acteur des modèles économiques* » (Op. Cit.).

Concernant les acteurs administratifs interrogés, la métropole de Lyon a mis en place des « coopérations vertueuses », de vraies instances de co-construction sur des thématiques spécifiques à travers la mise en place de plateformes de discussion d'échanges privé/public pour le développement territorial, entraînant une hausse du nombre d'échange entre acteurs. Avant, il n'y avait que les représentants, tels que le MEDEF, qui étaient consultés. Or aujourd'hui, la Métropole multiplie les interactions entre les acteurs, impliquant le privé dans la co-construction et l'écoute, avec d'autres syndicats du privé. A travers ces réunions, il y a la volonté d'aller encore plus loin. A la métropole de Lyon, la gouvernance est de plus en plus engagée sur différents sujets, et la concertation public privé devient récurrente. Il y a aussi une volonté de la part de la métropole d'être plus responsable dans ses achats, au même titre qu'elle aide les entreprises à être plus responsables elles-mêmes. Aussi, à travers cela, on retrouve l'idée de la volonté de s'aligner au niveau achats responsables à travers le SPAR (promotion d'achats responsables, donc la transition écologique et la réduction de l'empreinte carbone du territoire, l'apprentissage pour les jeunes, l'offre d'emplois d'insertion destinée aux personnes éloignées de l'emploi, la valorisation des déchets et leur réemploi, la santé et le bien-être des habitants, le soutien à l'Économie Sociale et Solidaire.) Le SPAR est utile à la métropole et aux entreprises (favorise leur changement vers la RSE, incitation économique...).

L'épineuse organisation de la participation

Toutefois, la gouvernance territoriale ne peut pas être réduite à la participation ; il faut rechercher des méthodes de pilotage innovantes pour :

- Elargir les partenariats publics privés sous des formes nouvelles, avec la constitution de *focus group* ou réunion de travail en collectif. C'est une forme de partenariat qui permet de répondre concrètement aux problèmes rencontrés par les différents acteurs de la gouvernance. La confrontation des points de vue permet à la fois aux différentes parties prenantes de prendre conscience des problématiques rencontrées par tous, mais aussi de concilier des visions parfois antagonistes. Dès lors, l'acceptation de nouvelles pratiques de gouvernance est plus simple si les visions du monde des acteurs sont plus proches (Rey-Valette et al., 2014). Cette récurrence des participations permet aussi aux parties prenantes de manière plus informelle d'établir des règles partagées, d'apprendre un langage commun et de favoriser la négociation collective (Barbe et al., 2011). Il faut noter la nécessité d'encourager des nouveaux partenariats public-privé qui permettent la symbiose des parties prenantes (Mazouz, 2009).
- Insister sur le caractère intégré et transversal de la décision. Concernant l'impulsion, beaucoup d'interrogés soulignent le rôle indéniable des pouvoirs publics, bien qu'il puisse être partagé. Du côté des acteurs publics, beaucoup sont favorables au renforcement de la co-construction en posant des limites claires. Les élus sont enclins à mener un dialogue plus serré avec des entreprises, mais l'acteur politique a une légitimité supérieure due à l'élection ; l'acteur public peut fixer des règles que les entreprises n'auraient pas établies seules. On peut étudier qu'en pratique, des collectivités territoriales s'engagent dans une collaboration avec des entreprises, dans un système de décision partagé. Ainsi, la SEM Rovaler est une illustration notable d'innovation en matière de gouvernance territoriale.

L'observation que nous avons réalisée de la SEM Rovaler est un parfait exemple de structure de collaboration qui donne voix égale aux parties prenantes. Chacun des acteurs apporte à cette société son savoir-faire, afin de favoriser la réussite globale du projet. La prise de décision est régie par le cadre juridique posé par les statuts. On constate que, spontanément, les parties majoritaires se sont imposées du fait de leur implication et des compétences qu'elles apportent au projet. Cette répartition de la décision ne respecte pas les mécanismes de légitimité traditionnelle mais bien les impératifs pragmatiques d'efficacité et de performance. (Cf. [Observation](#))

- La mise en correspondance des moyens et des besoins, et ce à différentes échelles grâce aux pratiques de mutualisation, créant de la solidarité entre parties prenantes (Rey-Valette et al., 2011). Instauration de réunions entre diverses parties prenantes est une habitude efficace dans un cadre de gouvernance territoriale pour apprendre du territoire et renforcer l'interconnaissance. Concernant les innovations de gouvernance, la métropole de Lyon a mis en place un comité territorial Impact qui réunit une vingtaine d'acteurs et propose des innovations de gouvernance territoriale. C'est une co-construction lancée par la Métropole. Ce comité réunit 4 types d'acteurs : des partenaires de la finance à impact, des acteurs de l'impact (accompagnement, cabinets de conseil), des acteurs économiques pionniers de l'impact et des acteurs de la RSE plus traditionnels. Ce dispositif a permis de dégager 5 axes prioritaires. Ces typologies d'acteurs ont permis de faire resurgir des actions prioritaires, et ensuite de les décliner plus précisément. Le processus de dialogue est enclenché et permet de trouver des solutions, de soulever des enjeux en partenariat entre le public et le privé : des instances de paritarisme territorial. Ce sont des « *instance nouvelle, paritaire, encore une fois, représentants du Medef, de la CPME, représentants évidemment des principaux syndicats de salariés. C'est comme ça qu'on fait quand même en matière paritaire* » (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7). La métropole revêt un rôle d'impulsion : elle insuffle une dynamique pour aller vers une stratégie partagée avec les acteurs du territoire, et rendre les entreprises autonomes sur le long terme. Il y a un enjeu d'appropriation des stratégies des métropoles, mais la métropole de Lyon garde le rôle de mettre les acteurs autour de la table : ici, c'est l'idée d'un pouvoir public arbitre dans son territoire. Un cadre de la métropole de Lyon parle des "clusters" d'entreprises, qui permettent à la fois l'émergence de problèmes partagés et la réflexion autour de pistes de solution. Celles-ci sont ensuite présentées à la métropole.

La confiance, prérequis clé à la collaboration

Il est à noter que tous ces acteurs sont par essence aux identités multiples et aux informations et ressources asymétriques (Barbe et al., 2011). Même si la sincérité de la responsabilité des entreprises est mise en avant du côté privé, des divergences fortes se font ressentir quant à sa prise en compte par les pouvoirs publics. En effet, faut-il inscrire des critères de responsabilité dans les appels d'offres ? Ou faut-il garder cette distance et éviter les risques de captation de marchés publics par certains ? Face à cela, différents profils ressortent de nos entretiens. Pour beaucoup d'interrogés, les engagements que prennent les entreprises ne sont pas assez pris en compte par les pouvoirs publics. Des interrogés plaident pour un renforcement de critères RSE plus contraignants dans les appels d'offres, en reconsidérant les prescriptions qui ne sont pas des obligations. Plusieurs interviewés sont favorables à l'inscription des critères territoriaux d'achats locaux dans les appels

d'offres publics. Beaucoup d'interrogés sont favorables à renforcer la co-construction entre le public et le privé. Certains décrivent une étanchéité de ces 2 mondes qui se révèle contre-productif comme nous l'explique un Président d'un groupe de BTP :

« A chaque fois que les gens essaient de se rapprocher sainement, très encadré, c'est quand même voilà, l'impression que ça me paraît difficile aujourd'hui en état, je sais pas si c'est un manque de confiance des 2 côtés ou de l'opinion publique qui voit ça peut être les capitalistes les... Du coup les gentils et méchants et je sais pas qui est gentil qui est méchant enfin voilà c'est un peu une image un peu bizarre »
(Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3)

Des prérequis à la gouvernance partagée

Pour que cette gouvernance partagée soit effective, différents pré-requis sont nécessaires :

- Effectuer un diagnostic d'alliance territoriale : *« 4 éléments récurrents sont à aborder [pour faire un diagnostic d'alliance territoriale] : – Le partage des enjeux actuels du territoire, qui peut par exemple est réalisé sur la base d'une analyse des fragilités du territoire, – La cartographie des parties prenantes potentiellement concernées par une dynamique de co-construction, – Les enjeux des alliances perçus par chacun, – Des idées d'actions pour développer les synergies entre acteurs »* p.44 (Le Rameau, 2016). La phase de diagnostic est une étape primordiale dans la bonne réussite de la gouvernance territoriale. C'est le gage d'une bonne appropriation du projet ensuite par les parties prenantes (Barbe et al., 2011) .
- Prévoir des dispositifs de communication entre parties prenantes. Il n'y a pas de reconnaissance des externalités – positives comme négatives – par le marché des biens et services, donc les acteurs doivent être capables de les reconnaître (Valade et al., 2018).
- Favoriser l'hybridation des initiatives : les entreprises souhaitent participer à une gouvernance mixte avec les pouvoirs publics (Valade et al., 2018). Certains projets de gouvernance ne vont pas au bout du processus d'innovation pour des raisons de flexibilité et d'apprentissage des informations entre parties prenantes, ce qui soulève les enjeux décrits ci-dessus de bonne communication et de langage commun (Barbe et al., 2011).
- Cartographier les différentes parties prenantes afin de mieux cerner les acteurs impliqués. Ce maillage institutionnel permet la mise en place d'un *« réseaux et des synergies »* . (Valade et al., 2018,).

Certaines des bonnes étapes de gouvernance se retrouvent dans ce guide :

Sommaire du guide	
ENJEUX ET DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE 1. Les enjeux de la gouvernance territoriale 2. Une définition de la gouvernance territoriale qui associe participation et pilotage	QUELQUES EXEMPLES TERRITORIAUX 1. Les interactions public/privé vues des États-Unis 2. Les formes de gouvernance autour de la gestion du bâti agricole 3. L'apport des conseils de développement des Pays : constat national et observations locales 4. Un exemple de gouvernance territoriale issue d'initiatives spontanées : le GTUA de l'Hérault 5. Un exemple de protocole d'évaluation de la participation 6. Illustration du rôle de l'information : Participalisation des terres agricoles en Languedoc-Roussillon
COMMENT RENOUVELER L'INGENIERIE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE ? 1. Renforcer les phases préparatoires de l'ingénierie de la gouvernance territoriale 2. Renforcer l'appui aux acteurs 3. Renforcer le pilotage et la coordination de l'action publique 4. Renforcer l'évaluation des dispositifs de gouvernance 5. Renforcer en institutionnalisant et en pérennisant	

(Barbe et al., 2011)

● Un renouvellement de la gouvernance territoriale à l'œuvre

La gouvernance, notamment dans les appels d'offre, évolue : des critères écologiques et de RSE sont intégrés à la gouvernance, à travers les appels d'offre (loi sur les marchés publics de 2014, SPASER, Le schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables).

Des interrogés, comme un élu, nous informent d'une loi qui va obliger les appels d'offres à prendre en compte les critères écologiques et RSE. Cette volonté de critériser les appels d'offres est aussi mentionnée par d'autres interrogés. En particulier, le critère territorial ressort de plusieurs entretiens. L'idée serait que, pour un marché public, une entreprise de BTP externe à un territoire ne puisse pas répondre à des appels d'offres à des centaines de kilomètres de son siège afin de limiter le coût écologique.

Certains labels sont pertinents pour assurer l'entreprise comme partie prenante du territoire. Notre littérature nous en fait ressortir 3 pour favoriser la compréhension du territoire par l'entreprise :

- Empl'itude, construit par AFNOR, avec la ville de Marseille et l'association Emergence(s). Il prend en compte 3 axes : comment l'entreprise dynamise l'emploi sur le territoire, comment l'entreprise intègre les salariés et favorise leur progression, comment l'entreprise partage ses bonnes pratiques avec ses parties prenantes dans un objectif de création de « valeurs propres à l'entreprise » et de construction d'une démarche RSE globale.
- INAO qui demande aux porteurs de signe d'indiquer des engagements RSE dans leur cahier des charges (Valade et al., 2018).

- « *Lyon ville durable et équitable* », créé en 2010 par la Métropole Grand Lyon, pour les entreprises qui s'engagent dans le développement durable et la consommation responsable sur le territoire. L'obtention du label se joue sur 5 axes : gestion environnementale, la gestion sociale, l'achat et la consommation responsable, l'engagement citoyen et l'innovation. Il est contrôlé par un comité de labellisation.

Toutefois, la volonté de co-construction est partagée par tous les interrogés mais à un degré différent. Pour les acteurs privés, si beaucoup sont en faveur de l'accentuation du lien entre pouvoirs publics et gouvernance, ils mettent en garde sur le risque de « *lobbying* » ou d'influence qu'ils veulent vraiment éviter : « *Collaborer, si elles ont envie de nous entendre. Après je pense qu'on a pas mal de travail et qu'on est pas des hommes politiques en tout cas pas moi. Donc chacun a sa mission et il doit y rester. Bon si les gens nous sollicitent c'est avec plaisir, si nous sollicitent pas on va pas le faire le lobbying. On va pas infléchir les choses. On le fait pour nous, un peu égoïstement au départ et avec plaisir de partager ce qu'on fait.* » (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2).

La co-construction est une force, mais l'entreprise ne doit pas faire de politique. La gouvernance territoriale doit être multi partenariale, mais chaque partie prenante doit avoir une place assez délimitée : les actions publiques menées se placent toujours dans un cadre réglementaire délimité par les pouvoirs publics. Il ressort aussi d'un entretien avec une universitaire, spécialisée sur la RTE, cet impératif de mettre en commun les parties prenantes dans la co-construction vers un objectif d'innovation.

Après avoir identifié dans la littérature scientifique ainsi que dans nos sources de première main la nécessité de partager la gouvernance, aussi bien dans son impulsion, son pilotage que dans son application, notre recherche se poursuit sur l'instrumentation de la RTE, c'est-à-dire l'étude des outils concrets au service du territoire et de la responsabilité de l'entreprises vis-à-vis de celui ci.

Ici s'inscrit l'observation que nous avons menée au cours de notre recherche, et qui s'inscrit dans les outils que nous identifions comme au service d'une potentielle gouvernance partagée.



Observation : la SAS Drôme Energies Distribution



Le 24 mars 2023, la Société à Actions Simplifiées (SAS) Drôme Energies Distribution a inauguré sa première station de distribution de Biogaz, à Valence (246 avenue de la Condamine). Cette SAS est le fruit d'une coopération entre plusieurs entreprises du territoire valencien (Prodeval, Groupe CHEVAL, Transports Martin, Bertolami et Alego) et la collectivité territoriale (Société d'Economie Mixte Rovaler).

Objectifs de l'observation

Après avoir interrogé un représentant de Rovaler et un représentant du Groupe CHEVAL sur la SAS, nous nous sommes rendus sur place afin de constater effectivement comment s'organise la coopération entre les différentes parties prenantes de la SAS Drôme Energies Distribution. Les objectifs étaient de trois ordres : élargissement du panel des interrogés, approfondissement de la compréhension du dispositif, et vérification des informations des entretiens en contexte ouvert. Sur ce dernier point, nous voulions vérifier si la dimension de co-construction largement mise en avant par le représentant du Groupe CHEVAL se retrouvait dans les discours des autres acteurs, particulièrement après avoir récolté des informations pouvant laisser penser le contraire de la part du représentant de Rovaler.

L'observation s'est découpée en deux temps d'échanges informels, séparés par une heure de discours au cours de laquelle les parties prenantes de Drôme Energies Distribution ont pu prendre la parole.



Démonstration d'un plein de Biogaz sur un camion de l'entreprise JacquesMARTIN

1- L'association des parties prenantes du territoire a favorisé la réussite du projet

Au-delà des remerciements classiques, les différents discours ont insisté sur le caractère local et l'ancrage des partenaires du projet. Sebastien Paolozzi, président de Prodeval, a notamment souligné que l'association des partenaires locaux permet une production et un entretien local, et favorise la *"création d'une économie circulaire autour de l'énergie"*. Les intervenants ont globalement félicité la réussite du projet de Drôme Energie Distribution, c'est à dire l'ouverture ce 24 mars d'une première station et de deux autres dans les mois à suivre. Nicolas Daragon, 2ème Vice-Président à la Région Auvergne Rhône Alpes, maire de Valence et président de la communauté d'agglomération de Valence, a quant à lui salué le choix des sites et le maillage territorial qui en découle, et mis en avant l'association de la Région par le dispositif "Biogaz Volont'air". Il a insisté sur les bénéfices du projet pour le territoire, puisqu'il permet d'aller vers le respect des obligations légales de 15% d'énergies renouvelables d'ici à 2030. Jean Pierre Cheval, président du Groupe CHEVAL, a déclaré dans le même sens : *"C'est le territoire qui est dynamique, c'est ça qui est important"*. Stéphane Cousin, président de la SEM Rovaler, a mis en avant la qualité de l'association : *"Ces difficultés, nous les avons surmontées parce que nous sommes une très belle équipe"* et également souligné l'importance de l'ancrage territorial du projet. Il a également souligné l'implication des clients, issus du territoire (les benes à ordures ménagères de l'agglomération, les autocars Bertolami, les transports Martin, Geodis et GRDF).

2- La nature du projet a potentiellement facilité l'association

L'ensemble des prises de parole fait ressortir l'importance de l'intérêt commun des acteurs du projet, et son rôle central dans l'association. Stéphane Cousin, président de Rovaler, a mis en avant la possibilité de rendre disponible sur le territoire une énergie moins chère et plus vertueuse, tout en écartant la crainte de panne dans l'approvisionnement par la création simultanée de trois stations, crainte qui peut limiter la transition au biogaz. Le président de Prodeval, Sebastien Paolozzi, a mis en avant l'association de l'agglomération, la possibilité de réduire de 85% les émissions et la capacité à stimuler la résilience des territoires : *"Résilience des territoires, résilience de la France, résilience de l'Europe"*. L'enthousiasme est partagé par Guilhem Armanet, représentant de GRDF, qui salue l'ouverture de la distribution de biogaz au poids lourds et les objectifs de qualité de l'air et de réduction des émissions. Lors des temps d'échanges, un représentant de GRDF nous a indiqué son intérêt pour le biogaz, malgré une incertitude sur l'ampleur de son développement dans les années à venir.

Un représentant de l'exécutif de l'agglomération de Valence–Romans et de Rovaler est allé dans le même sens que Stéphane Cousin dans son discours, à savoir que l'objectif de l'agglomération est de fournir une énergie alternative aux acteurs du territoire.

Force est de constater la présence d'un intérêt commun, autour de l'énergie. Du côté des entreprises, il s'agit soit de fournir (équipements de distribution ou biogaz) ou de pouvoir s'approvisionner, et du côté des pouvoirs publics il s'agit de favoriser la transition du territoire vers le biogaz, pour des raisons de dynamisme local, de qualité de l'air et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les différents acteurs du territoire ont donc eu intérêt à s'associer.

3- L'association entre entreprises privées et pouvoir publics par les SAS et SEM permet une rapidité d'action

Jean Pierre Cheval, président du Groupe CHEVAL, l'a indiqué dans son discours : Drôme Energies Distribution est un montage atypique, qui se structure entre public et privé. Stéphane Cousin, président de Rovaler, est allé dans le même sens, mettant en avant que c'est : « *un projet qui a du sens, qui a été difficile, un projet d'ancrage territorial et un projet d'avenir* ». Pour Guilhem Armanet, représentant de GRDF : « *Votre action [de Drôme Energies Distribution], elle est inspirante pour d'autres* ». Enfin, pour Nicolas Daragon, 2ème Vice-Président à la Région Auvergne Rhône Alpes, maire de Valence et président de la communauté d'agglomération de Valence, Valence–Romans Agglomération a su associer les partenaires locaux (commentaire mettant en avant une impulsion par la collectivité territoriale plutôt qu'une co-construction, ce qui est contraire au point de vue des parties prenantes de Drôme Energies Distribution), pour valoriser le développement économique du territoire.

Au cours des temps d'échange, un représentant de la Région Auvergne–Rhône–Alpes a exprimé une position très élogieuse sur la SAS Drôme Energies Distribution et cette forme de partenariat public–privé, qui s'illustre par une forte souplesse et une rapidité dans l'exécution des projets, là où les collectivités territoriales sont généralement freinées par les règles d'appel d'offre, des marchés et des commandes publiques. Ce même représentant met en avant que l'intervention de la région dans le projet a plutôt eu un rôle de crédibilisation, par l'apport d'un "grand compte", et d'expertise, par la contribution en termes de politiques publiques.



4- L'association revêt un caractère inspirant pour les autres acteurs présents

Si les Sociétés d'Economie Mixte ne sont pas rares en France, un représentant de la Banque des Dépôts et Consignations nous a indiqué le chiffre de 900 SEM accompagnées par l'organisme, elles sont plutôt rares dans le domaine de la distribution d'énergie (selon le même interrogé). Aussi, la SEM Rovaler évolue dans une région en avance sur la questions des énergies, selon Nicolas Daragon, 2ème Vice-Président à la Région Auvergne Rhône Alpes, maire de Valence et président de la communauté d'agglomération de Valence. Ce dernier a mis en avant que l'agglomération est la première en France à être 100% renouvelable.

La réussite de la SAS Drôme Energies Distribution, c'est-à-dire la réussite de l'association des acteurs publics et privés du territoire, est un dispositif inspirant pour plusieurs des acteurs présents. D'abord, c'est inspirant au regard du dispositif. C'est ce que nous ont confié une représentante de la Direction départementale des Territoires et une élue de la République, et ce qu'a affirmé le président de Prodeval dans son discours, estimant qu'il s'agit d'un dispositif qui a vocation à se démocratiser.

Conclusions

La SAS Drôme Energies Distribution, qui associe cinq entreprises du territoire et une Société d'Economie Mixte, Rovaler, créée par la collectivité, est un très bon exemple de la culture d'association des parties prenantes dans une perspective d'horizontalité entre les acteurs. La réussite du dispositif, permise par un socle d'intérêts communs et une souplesse dans les capacités de la SEM, porteuse de la légitimité et de la compétence des pouvoirs publics, a facilité un développement rapide.

Les conclusions de l'observation vont dans ce sens. Les discours des différents acteurs qui sont intervenus, ainsi que les commentaires que nous avons collecté anonymement, montrent cette horizontalité et cette culture de la coopération.



Public Factory x Groupe CHEVAL

PARTIE 3 :

La RTE, l'instrumentation de la reconnaissance du territoire

Des faiblesses à la convergence des acteurs du territoire

A travers nos entretiens, mais aussi la littérature, nous avons pu observer qu'il existe deux faiblesses majeures dans la relation public/privé, qu'il semble important de dépasser pour pouvoir engager un processus de rapprochement et de co-construction.

Une gouvernance verticale :

L'un des phénomènes majeurs issus de la relation entre parties prenantes du public et du privé, est sans doute la gouvernance verticale. Cela signifie que la gouvernance se reproduit d'un acteur à l'autre, soit par délégation de pouvoir ou par transmission de pouvoir, sans qu'il y ait concertation dans les processus de discussion mais aussi de décision. Cette gouvernance verticale représente un obstacle pour bien penser les collaborations entre les parties prenantes et est caractéristique de certains outils existants que l'on a pu étudier au cours de notre travail.

Parmi les outils symboliques de cette verticalité, on retrouve en d'abord les outils de discussion. Comme énoncé par le Directeur de la Transition Économique de la Métropole de Lyon, la collectivité reçoit souvent les entreprises qui la sollicitent afin de leur apporter une aide. La verticalité se situe en ce point que le rôle de la collectivité consiste en « *répondre aux problèmes des entreprises* » (Anonyme A., entretien personnel, 25 janvier 2023, annexe 2.1), ce qui signifie que l'entreprise sollicite les pouvoirs publics afin qu'ils apportent une solution à un besoin, une attente ou une demande quelconque.

Les solutions existantes montrent que la collectivité agit majoritairement par le recours au système de subventions, notamment en matière de RSE. Néanmoins, ce système de subventions est une réponse verticale aux problèmes, en ce qu'il correspond à une dotation de la collectivité, détentrice du pouvoir, à l'entreprise, qui reçoit la somme. Dans ce mode de fonctionnement l'entreprise n'est pas sollicitée, elle n'est que bénéficiaire d'un outil de la collectivité.

De plus, au cours de nos recherches sur les outils de la Métropole de Lyon, nous avons étudié en profondeur la Plateforme à Impact, qui permet aux collectivités de connaître leur territoire ainsi que les engagements des entreprises qui y sont

implantées en matière sociale et environnementale. Si cet outil est utile pour évaluer le parcours des entreprises et leur participation à la transformation du territoire, il n'en demeure pas moins vertical puisqu'il ne bénéficie, de nos jours, qu'à la collectivité. En effet, aucun retour d'expérience n'est fait auprès des entreprises ayant décidé volontairement de remplir le questionnaire, comme l'exprime la chargée de communication d'un groupe de BTP ayant eu la charge de répondre aux questions posées par la Plateforme (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5).

Finalement, et parce que les partenariats publics/privés se sont aussi déroulés majoritairement dans le cadre des marchés publics, nous avons étudié la question de l'imperfection de ces derniers. Tout d'abord, ils traduisent une verticalité par la forme même du processus : ce sont une nouvelle fois les entreprises qui candidatent, en se positionnant sur tel ou tel projet. Le contenu du code des marchés publics est également imparfait en ce qu'il manque de prise en considération des critères de RSE. Ce défaut est non seulement ressorti de l'entretien de deux élus locaux (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12 ; Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7), qui voient la nécessité de réformer le code des marchés publics pour prendre en compte les critères sociaux et environnementaux, mais également auprès de deux dirigeants d'entreprises de BTP (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2 ; Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3), qui déplorent l'idée que leurs avancées en matière de responsabilité, notamment par l'adoption de la qualité de société à mission, ne soit pas un élément valorisé.

Cependant, un interrogé note qu'une inclusion des critères sociaux et environnementaux est en plein débat et pourrait apparaître au sein du code des marchés publics (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12), afin de pallier ces lacunes trop souvent évoquées. Toutefois, cette apparente victoire reste à nuancer, puisque pourrait contraindre certaines entreprises à s'engager en matière de RSE pour pouvoir se positionner sur les offres des marchés publics. Et un engagement contraint d'une entreprise revient à positionner les rapports public/privé de manière verticale...

Un manque d'habitude de coopération :

La verticalité dans la conception des relations entre public et privé peut également s'expliquer par un manque d'habitude dans la coopération entre les deux, en raison de l'existence de blocages culturels. Selon le rapport publié par la Plateforme RSE :

« Tout mouvement de co-construction au service de l'intérêt général doit formaliser un projet avec les spécificités des acteurs qui ont des cultures, des moyens et des objectifs différents. La concurrence entre deux entreprises, deux collectivités, la différence de culture entre un grand groupe et une PME, entre une association et un entrepreneur sont des réalités qui ne peuvent pas être occultées. » (Plateforme RSE, 2018, P49§1).

En ce sens, les intérêts propres sont difficiles à rejoindre au profit d'un intérêt commun quand la coopération est réalisée sur une verticalité traditionnelle. Selon le rapport, il existe trois freins principaux qui génèrent un blocage culturel : l'acculturation des chefs d'entreprises à ces nouvelles dynamiques, l'absence de réel leader dans les processus de partenariat, et le changement des acteurs politiques aux élections. Ces trois points ne sont pas à négliger pour repenser la gouvernance partagée.

Un manque de confiance :

Au cœur de ce manque de coopération aboutissant sur un processus de verticalité, on retrouve une notion essentielle pour penser un partenariat entre diverses parties prenantes : la confiance. Cependant, ce manque de confiance existe des deux côtés, aussi bien de la collectivité que de l'entreprise.

Du côté des entreprises, la réticence à participer à un processus de collaboration se situe notamment dans l'idée d'un écart dans les modes de fonctionnement, écart qui empêche la compréhension, de la part des pouvoirs publics, de la complexité du domaine privé, poussant parfois à faire ressortir quelques préjugés, selon une interrogée occupant le poste de chargée de communication pour un groupe de BTP. (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5).

Du côté de la collectivité, la raison principale de ce manque de confiance est l'idée que l'entreprise met en avant les intérêts qui lui sont propres, notamment en raison d'impératifs de rentabilité, plutôt que de favoriser la participation à un intérêt général, supérieur. Et ce manque de confiance est renforcé par la directive 2014/14/UE de l'Union Européenne, qui se présente comme un frein à la collaboration en ce qu'elle limite certaines applications de la norme ISO 24000, et réaffirme certaines règles de concurrence qui desservent les questions de RSE/RTE [Source Plateforme RSE, 2018, p50]. De plus, le manque de confiance est aussi traduit par la mise en place des politiques RSE au sein du paysage économique depuis leur création. Bien que louables, les dernières décennies ont montré que les politiques sociales et environnementales semblaient bien plus établies « en surface » et selon le bon vouloir

des entreprises, qui définissent elles-mêmes la RSE et la conduite à tenir en toute liberté. Ce que les représentants des pouvoirs publics craignent, c'est aussi l'abus de greenwashing, mais aussi de mission-washing si l'on parle de la qualité de Société à Mission, ou encore le risque de labellisation importante, risques justifiés car existants. (Anonyme H., entretien personnel, 10 février 2023, annexe 2.8).

Cela justifie notamment que les collectivités territoriales, au niveau local, favorisent la collaboration avec les associations, en raison de leur perspective « non-lucrative » qui fonde le bienfait de leur action. Le Comité 21 relève cette tendance :

« Pour autant, dans les faits, ces relations ne sont pas une évidence et une enquête réalisée en 2015 par le Comité 21 et le cabinet Proximité auprès de représentants de collectivités territoriales montre que les collectivités s'adressent prioritairement à leurs habitants, leurs partenaires publics, ou encore aux associations locales pour développer des collaborations sur le développement durable. Les entreprises n'arrivent qu'en septième ou huitième place sur une liste de 11 « partenaires potentiels ». (P43§1, Comité 21 et Cabinet Proximité (2015), Rapport de l'enquête « Collectivités, que faites-vous avec les entreprises de votre territoire en faveur du Développement Durable ? ».

Finalement, les collectivités sont réticentes à la collaboration, au partenariat, si bien qu'elles se tournent plutôt vers la société civile, en remplacement du tissu économique dont les actes sont entachés par la prédominance des intérêts propres.

Comment rétablir la confiance ?

La gouvernance territoriale doit être multi partenariale, mais chaque partie prenante doit avoir une place assez délimitée : les actions publiques menées se placent toujours dans un cadre réglementaire délimité par les pouvoirs publics. L'idée est donc de favoriser une relation de confiance pour assurer le bon fonctionnement de ces partenariats. Dès lors, il faudrait prouver que les engagements de l'entreprise en matière sociale comme environnementale sont recevables et suffisants pour attester de sa bonne foi. Autrement dit, il faut renforcer les processus de vérification de la mise en place de cette RTE afin que les objectifs de l'entreprise soient considérés comme dépassant ses intérêts propres. En ce sens, nous nous sommes appuyés sur la qualité de société à mission intégrant une dimension territoriale, puisque nous pensons qu'elle pourrait servir de base au rétablissement de la confiance, élément essentiel au bon fonctionnement d'un partenariat public/privé. A travers deux outils inclus dans son processus de transformation, la société à mission territoriale se

présente comme un exemple d'aboutissement des engagements volontaires d'une entreprise sur son territoire. Dans un premier temps, après adoption de la qualité, un audit est réalisé par un Organisme Tiers Indépendant (OTI). Cet audit devrait être valorisé par les entreprises puisqu'il fait foi des engagements sociétaux et environnementaux de cette dernière sur son territoire. Cet audit devrait être une fin en soi. **Reconnaître la qualité de société à mission territorialisée revient, pour toutes les parties prenantes du territoire, à reconnaître son audit comme légitime.** Cependant, nous proposons de réétudier l'audit dans son contenu, afin qu'il contienne une section territorialisée avec des éléments environnementaux et sociaux. Peut-être faudrait-il annexer des documents pour servir de preuve à l'appui.

De plus, la société à mission territorialisée constitue un exemple, en ce qu'elle effectue une transformation de l'entreprise en interne, en instaurant notamment un comité de mission, dont l'objectif est de s'assurer du respect des engagements et de prendre des décisions en collectif. C'est un exemple de collaboration en ce qu'il réunit une diversité des parties prenantes, qui ne sont pas forcément issues de l'entreprise, mais bien aussi d'institutions externes comme les collectivités, ou les cabinets de conseil. Le fait qu'une diversité des parties prenne part à cette instance atteste de la bonne volonté de sociétés à mission territoriale.

Par ailleurs, l'obtention de labels, tels que le label Bretagne 26 000, premier label territorialisé, ainsi qu'un suivi de l'entreprise l'ayant obtenu, pourrait servir d'attestation de l'ancrage territorial d'une entreprise, qui développe ainsi sa responsabilité territoriale.

Des outils à développer

En parallèle de ce constat, nous souhaitons dans ce travail présenter notre expérimentation, qui s'appuie sur une année d'étude du territoire de la Métropole de Lyon et des outils développés sur ce territoire. Nous avons identifié une diversité d'acteurs, étendant parfois notre étude au territoire drômois. Les pistes présentées correspondent à des mécanismes expérimentés en pratique qui semblent contribuer à la réussite des processus de coopération.

Comme énoncé précédemment, il semble important d'identifier, au préalable, les parties prenantes du territoire, et d'étudier la carte des réseaux sociaux. Cet outil permet de définir quels acteurs doivent être présents autour de tel sujet, tel territoire, car la quête de la représentativité est sans fin. En ce sens, il faut trouver une solution raisonnée et privilégier une diversité suffisante, tout en veillant à l'expression d'acteurs peu représentés. Pour autant, il est important de souligner que toutes les parties prenantes n'ont pas besoin d'être représentées à chaque fois, mais

il est important de changer les intervenants plusieurs fois au cours du processus. Par ailleurs, il faut aussi faire de toute forme de collaboration un projet, avec des objectifs, un planning, un champ d'étude, ainsi qu'une méthode de mobilisation et d'animation définis avec précision, sous la forme d'une charte. Enfin, il faut favoriser les lieux de partage d'expériences et d'échanges entre les animateurs, ainsi que la bienveillance envers autrui (Le Rameau, 2016). Il est nécessaire que ces instances de dialogue soient en dehors des espaces de chacun, libérés du potentiel pouvoir, ou de l'influence d'un acteur sur les autres, qui pourrait se considérer comme plus légitime. Selon l'auteur, « *L'animation de la co-construction en territoire se dessine en effet comme un nouveau métier, se professionnalisant et nécessitant de fait son propre référentiel méthodologique.* » Pour animer un processus de co-construction, il faut s'appuyer sur l'expertise de ce nouveau métier. En ce sens, il y a, selon lui, trois étapes à suivre pour mettre en place une co-construction : l'identification des enjeux du territoire, la création d'un modèle adapté d'ingénierie de co-construction en territoire, et la pérennisation du modèle. Ces besoins préalables sont essentiels pour mettre en place un futur projet de co-construction.

La confiance, - qui passe aussi bien par l'attestation des engagements d'une entreprise, que par la création d'un cadre réglementaire de collaboration -, est un socle qui va servir de pilier à deux moments cruciaux du processus : les instances de discussion, et les instances de décision.

Les instances de discussion :

Face à la nécessité de réunir une pluralité de parties prenantes, les instances de discussion vont être repensées en profondeur. En cela, nous avons identifié des étapes clés à suivre. Tout d'abord, les colloques et réunions d'acteurs autour de la compréhension du sujet semblent prometteurs. Cet assemblage pourrait être la clé de la participation à la transformation du territoire ainsi qu'à la contribution à l'intérêt général. Selon le rapport de la Plateforme RSE :

« Selon l'Observatoire des partenariats, 76 % des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, impliquant les entreprises. De nombreux maires témoignent en effet d'un nouveau rôle : celui "d'animateur de l'engagement territorial". Il ne s'agit pas seulement de mobiliser les concitoyens, mais aussi toutes les forces vives du territoire au sein duquel les entreprises sont considérées comme des acteurs importants pour créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois, mais aussi pour réduire les fragilités, en contribuant à faire émerger des solutions nouvelles répondant aux défis des territoires. » (Plateforme RSE, 2018, P43§2)

Le dialogue entre les divers acteurs du territoire constitue une véritable force qu'il faut développer. Mais il ne faut pas se limiter à une concertation (Torre, 2018) : il faut « *créer des interactions entre les différentes forces, pérenniser les rencontres pour aboutir à la mise en place de solutions communes aux problématiques publiques* » (Torre, 2018, p. 727). Finalement, la qualité de société à mission territoriale illustre cette idée d'innovation coopérative.

L'entretien avec un élu à la Métropole de Lyon (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7) a été intéressant pour apporter des outils favorisant les périodes d'échange entre collectivités et entreprises. L'exemple du comité territorial impact, qui réunit deux fois par an une vingtaine d'acteurs, est composé de quatre types d'acteurs : des partenaires de la finance à Impact, des acteurs de l'Impact (accompagnement, cabinets de conseil), des acteurs économiques pionniers de l'Impact et des acteurs de la RSE plus traditionnels. C'est une piste à suivre.

Finalement, et parce qu'il est important de s'inspirer pour reproduire un système efficace, il faut s'intéresser à ce qui a été produit, créé, conçu dans les autres territoires. Les outils académiques, faisant une analyse d'une expérience sur un territoire donné, peuvent servir d'appui. Ici, le rôle des universitaires et des experts est crucial. Réciproquement, il faut partager, faire savoir ce qu'il se passe sur son propre territoire, en publiant notamment des outils internes tels que des rapports de mission, si l'on se réfère à la qualité de société à mission. En ce sens, selon une universitaire interrogée, il y a aussi une nécessité de faire reconnaître l'innovation, puisque cela permet, dans un second temps, d'identifier des régularités entre les relations public/privé. D'où l'importance, selon elle, de multiplier les retours d'expérience (Anonyme F., entretien personnel, 20 février 2023, annexe 2.6). Enfin, identifier des régularités passe au travers de l'identification de synergies, d'opportunités de chacun et des modalités de mutualisation. A titre d'exemple, dans le cas de la Société par Actions Simplifiées (SAS) Drôme Energie Distribution, le pragmatisme est à l'œuvre en ce que chacun participe aussi à hauteur de ce qu'il peut apporter de ses propres ressources : juridiques, gestionnaires, expertise, relations publiques, construction, aménagement... L'important n'est pas que chacun participe à toutes les étapes, mais qu'il se sente inclus dans chacune d'entre elles et qu'il puisse être libre d'y participer ou non.

Les instances de décision :

Pour qu'il y ait une véritable collaboration, il faut aussi que les diverses parties prenantes prennent part au processus de décision. Si la gouvernance verticale présente de nombreuses limites, il faut donc privilégier une gouvernance horizontale, sans hiérarchie entre les partenaires. A l'issue de nos entretiens ainsi que de notre journée d'observation à Valence, nous avons remarqué deux types de

co-actionnariat efficaces qui peuvent permettre de repenser l'action publique. Tout d'abord, la société d'économie mixte (SEM) est ressortie de nos entretiens comme un véritable outil de transformation fine des pouvoirs publics. En effet, la collectivité, actionnaire majoritaire, voit en ce type de société un moyen de développer rapidement des politiques publiques d'une manière plus rapide que la voie classique. Un élu local, président de la SEM Rovaler dans la Drôme, justifie cette rapidité d'action par deux phénomènes : tout d'abord, la SEM est spécialisée dans un domaine – dans ce cas-ci, les énergies renouvelables –, ce qui permet une efficacité. Aussi, la SEM a des statuts juridiques souples, permettant une liberté d'action que ne pourrait avoir la collectivité. (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12) Et cette rapidité d'action est appréciée par les entreprises partenaires qui voient ici une démarche d'ajustement des pouvoirs publics, en adoptant un statut privé, et soulignent la flexibilité et la rapidité dans les prises de décision. (Anonyme K., entretien personnel, 16 mars 2023, annexe 2.11). Cette société d'économie mixte a rejoint en outre une dynamique de co-actionnariat au sein d'une société par action simplifiée (SAS), Drôme Energies Distribution, autre moyen de repenser l'action publique. Au cœur de ces deux processus de collaboration, de mise en commun, il serait intéressant de réaliser des retours d'expérience, afin d'identifier des régularités à appliquer si un autre partenariat venait à se former. A. Hatchuel exprimait déjà cette notion de collaboration au cœur de la société par actions simplifiée en 2017 :

« On doit affirmer que la société par actions est destinée à créer, et à accompagner, une entreprise commune, qui doit être gérée en prenant en compte les intérêts des parties "constituantes" (c'est le mot qu'ont choisi les syndicats et que retient le Rapport Notat-Sénard), c'est-à-dire à minima, les salariés (incluant les intérimaires) et les actionnaires » (Hatchuel, 2017-2018, p5)

Si A. Hatchuel affirmait déjà, en 2017, que la société par actions simplifiée était destinée à faire participer les collaborateurs, celle-ci est aussi destinée à faire participer plusieurs parties prenantes, y compris celles externes à l'entreprise.

Comment repenser l'horizontalité ?

Si l'approche horizontale permet de repenser les relations public/privé, il est tout aussi intéressant de la reproduire au sein même des organisations qui forment la collaboration, comme l'énonçait Hatchuel précédemment. Côté entreprise, la création de comités de mission stratégiques peut constituer un réel atout de l'entreprise, qu'elle doit développer et mettre en valeur. Au sein de la collectivité, les conseils de décision sont déjà en soi des éléments importants de co-discussion.

Cependant, il faudrait aussi établir une horizontalité entre les parties prenantes elles-mêmes, notamment à travers la réduction de l'asymétrie d'information. Pour les collectivités, l'horizontalité peut s'effectuer à travers la mise en valeur du SPAR ou SPASER, outil ressorti d'un de nos entretiens (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7), et qui permet une visibilité du programme d'achat de la collectivité sur deux années, dans un but d'anticipation et d'ouverture aux coopérations du territoire. Cela permet aux entreprises de connaître l'orientation de la collectivité, mais aussi ses besoins. Elles peuvent ainsi se positionner en fonction. Du côté de l'entreprise, il y a déjà une transparence de l'information dans le remplissage de la Plateforme à Impact, qui sert à collecter des données afin de mesurer l'impact des entreprises sur leur territoire. Mais les entreprises déplorent que cet outil ne soit qu'unilatéralement utilisé, (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5 et Anonyme D., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.4). Pour ce faire, et afin que ce projet repose sur une collaboration de chacun, il faudrait réaliser non seulement un retour d'expérience, mais aussi instaurer un moment de co-discussion durant lequel l'entreprise, qui, elle aussi, peut apporter une contribution du fait de sa connaissance du secteur privé, puisse faire des propositions d'amélioration.

Enfin, la Plateforme RSE souligne que : « *Il est également important de souligner que, hormis quelques exceptions notables, les initiatives en faveur de la RSE sont à ce jour encore insuffisamment portées par les collectivités territoriales* » (P49§3). [Source Plateforme RSE, 2018]. En ce sens, les collectivités devraient peut-être aussi questionner leur rôle. Bien que traditionnellement identifiées comme le moteur de l'action publique, il est ressorti de nos entretiens que la collaboration avec les entreprises leur a souvent beaucoup apporté. C'est le cas, notamment, de l'Autorité Organisatrice de l'Habitat, qui, selon un interrogé, illustre cette association public/privé autour de la politique du logement et de la répartition des ressources issues du prélèvement patronal. (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7). L'interrogé cite aussi l'exemple de l'entreprise Schneider, qui définit un plan d'action pour réduire les externalités négatives de la ville de Lyon. La collectivité doit penser au territoire et se tourner vers les entreprises pour obtenir des solutions innovantes. Si l'on prend l'exemple de la SAS Drôme Energies Distribution, constituée d'un co-actionariat avec une société d'économie mixte et quatre entreprises, nous remarquons que ce type de collaboration est efficace en matière d'action publique. La liberté dans les statuts juridiques ainsi que la souplesse et l'efficacité d'action sont les deux éléments qui justifient le recours à ce nouveau modèle (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12) (Anonyme K., entretien personnel, 16 mars 2023, annexe 2.11). Avons-nous là identifié deux éléments essentiels pour penser la co-construction ? Nous ne prétendons pas que ce type de société fonctionne dans toutes les situations, mais nous avançons toutefois que dans ce cas précis, les résultats sont probants. Peut-être ces deux éléments se situent au cœur

de l'entre-deux entre public et privé, et sont constitutifs de ce que l'on pourrait appeler la création de valeur commune. Quoiqu'il en soit, cet entre-deux reste à développer.

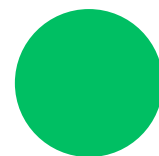
Conclusion



Pour conclure sur ce travail, nous avons pensé à la création d'un guide méthodologique, mais nous souhaitons, au préalable, présenter les prérequis au guide. En effet, nous avons noté qu'il y aura toujours une asymétrie entre les parties prenantes, si bien que penser à une complète égalité, ou symétrie entre les acteurs, semble vain. En revanche, il est possible de réduire cette asymétrie en mettant en lumière les logiques de pouvoir de cette collaboration en faisant ressortir les intérêts propres ainsi que les leviers financiers, économiques – dans le cas de l'entreprise – et symboliques – dans le cas de la collectivité dont l'influence est basée sur sa représentativité – soulevés par chacun. En outre, il faut aussi reconnaître le caractère imparfait de la participation, en évitant l'émergence de groupes leaders, qui excluraient des acteurs importants. Ainsi, il faut parvenir à rendre transparentes les logiques de pouvoir, et rechercher la définition des intérêts de tous.

Par ailleurs, il existe deux types de relations public/privé : celle qui fait ressortir la diversité des enjeux, se basant sur la création de valeur partagée, notamment présente dans des outils de RSE, et celle qui permet de trouver un consensus que l'on retrouve au cœur des outils de RTE et de la notion de valeur commune qui se crée par la collaboration des parties prenantes. C'est autour de cette valeur commune que se situe notre travail.

Finalement, l'enjeu ici est la fidélisation des parties prenantes à leur territoire, en prenant en compte la structuration, ainsi que l'apprentissage d'une culture de travail partagée.



Guide méthodologique

Comment développer sa Responsabilité territoriale et envisager une gouvernance partagée





Le guide méthodologique de la RTE

Notre travail de recherche aboutit à la création d'un guide méthodologique, formulant en chantiers et pistes concrètes les enjeux de la RTE. Il est le produit d'une analyse transversale de la littérature sur le sujet et des matériaux de première main que nous avons collectés au fil de notre enquête. Ce guide se pose en outil de réflexivité, à la fois pour l'entreprise qui cherche à formuler ou renforcer sa RTE, et pour la collectivité territoriale qui doit s'adapter et accompagner ces transformations.

Le guide est divisé en trois parties. D'abord, une formule synthétisée des analyses développées dans notre rapport, et qui ont permis de construire ce guide. Ensuite, il présente ces enjeux en cinq grands chantiers. Deux chantiers (n°1 et n°2) concernent précisément l'entreprise. Ils formulent les actions à engager et les questions à se poser pour cerner les champs de son activité qui s'intègrent dans la responsabilité territoriale de l'entreprise. Les deux chantiers suivants (n°3 et n°4) s'adressent à la collectivité territoriale. Notre enquête tend à identifier des points de blocage dans la collaboration, qui appellent des transformations de l'autorité publique et des méthodes de l'action publique. Enfin, notre dernier chantier (n°5) s'intéresse directement à la relation entre acteurs publics et privés. Pour finir, la troisième partie identifie ce qui définit une "entreprise à mission territoriale".

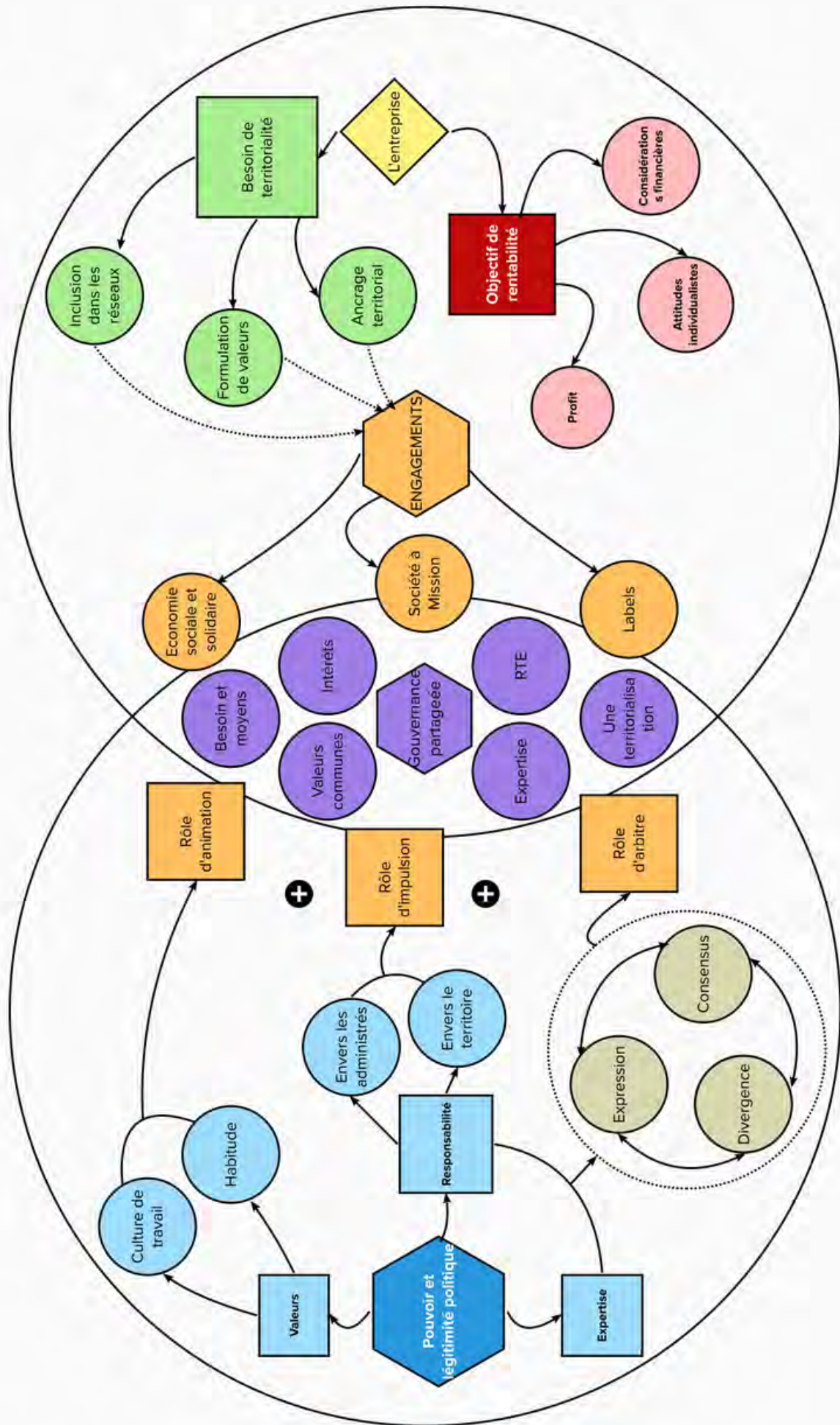
Le guide méthodologique de la RTE

A/ Vers la gouvernance partagée

- Axe 1 : Les transformations de l'entreprise
- Axe 2 : Ajuster le rôle des collectivités territoriales
- Axe 3 : Identifier les convergences, développer la gouvernance partagée

B/ Cinq chantiers pour développer sa RTE

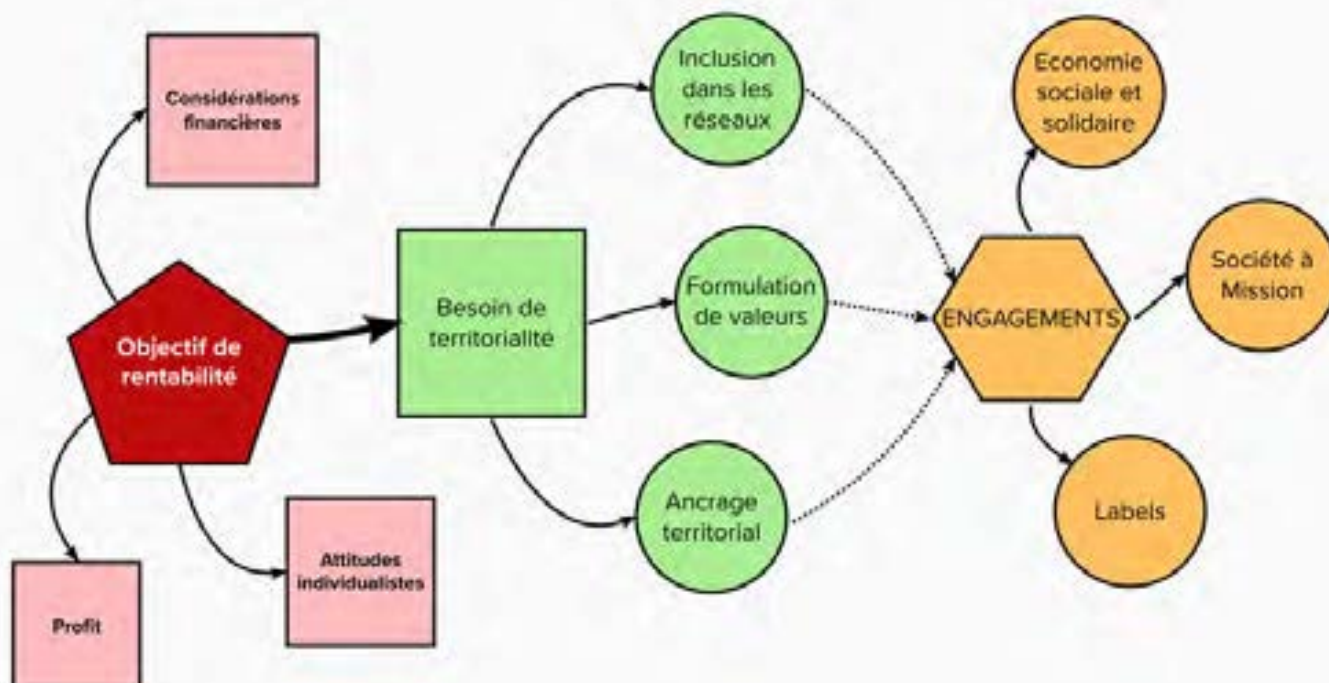
C/ Être une entreprise à mission territoriale



I- VERS UNE GOUVERNANCE PARTAGEE

L'analyse transversale de la littérature et des entretiens que nous avons menés dessine trois grands axes, sur lesquels est bâti le guide méthodologique. Ces grands axes se posent en résumé de notre recherche et permettent d'identifier plus directement les acteurs du territoire et leurs spécificités. Avec en tête la question de la coopération, voire de la co-construction sur le territoire, nous avons cherché à mettre en lumière d'éventuels points de blocage dans la relation entre les entreprises et les collectivités territoriales, ainsi que les pistes de travail pour parvenir à cette coopération. Cette analyse transversale est compilée dans une seconde carte mentale, reprenant les codes et la légende de la première (disponible dans l'introduction).

AXE 1 : Les transformations de l'entreprise



A- Des préoccupations qui ne suffisent plus

Nos entretiens montrent la prégnance de l'impératif de rentabilité dans l'activité de l'entreprise, qui n'est nullement remis en question par les nouvelles considérations sociétales et territoriales. Cependant, il doit s'allier à ces enjeux dans une perspective d'hybridation servant à la fois les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général. Cela ressort de manière unanime dans les discours des employés et dirigeants des deux groupes de BTP devenus Sociétés à Mission que nous avons interrogés. A ce titre, la qualité de Société à Mission favorise cette imbrication par l'inscription des valeurs et engagements –souvent préexistants– dans les statuts, c'est-à-dire au cœur de l'identité et de la stratégie de l'entreprise. La qualité de Société à Mission se pose comme un outil, au service et au bénéfice de l'ADN et de la philosophie de l'entreprise, selon nos interrogés.

Par ailleurs, nos entretiens confirment que le nomadisme territorial et la conception du territoire comme passif doivent être dépassés –et le sont parfois– au profit d'une intégration du territoire et de la prise en compte de l'impact de l'entreprise sur ce dernier. L'un des interrogés, dirigeant d'un groupe de BTP, a mis en avant une perception cyclique du territoire dans laquelle les bénéfices retirés appellent une forme de redistribution de la valeur, avec en tête une tension vers la durabilité. C'est un questionnement partiel du modèle de rentabilité, qui doit intégrer l'insertion dans une économie locale et vertueuse, venant réduire l'importance du critère-prix. De nos entretiens ressort l'idée que les entrepreneurs ont tendance à favoriser le facteur de proximité sur le coût dans une certaine mesure.

Nous voyons ainsi se dessiner le dépassement d'une conception individualiste de l'entreprise, n'ayant en tête que sa propre rentabilité. Nous constatons l'émergence d'une prise de conscience, à la fois de son ancrage territorial et de son besoin de territorialisation. La territorialité de l'entreprise, au sens de sa vision du territoire et la stratégie qui en découle, remet le territoire au centre des préoccupations, avec l'idée de s'insérer dans les réseaux de sociabilité et d'être partie prenante. L'entreprise a intérêt à s'insérer dans cette dynamique, à limiter ses externalités négatives et à développer ses externalités positives, du fait de l'insertion de la performance extra-financière dans sa chaîne de valeur.

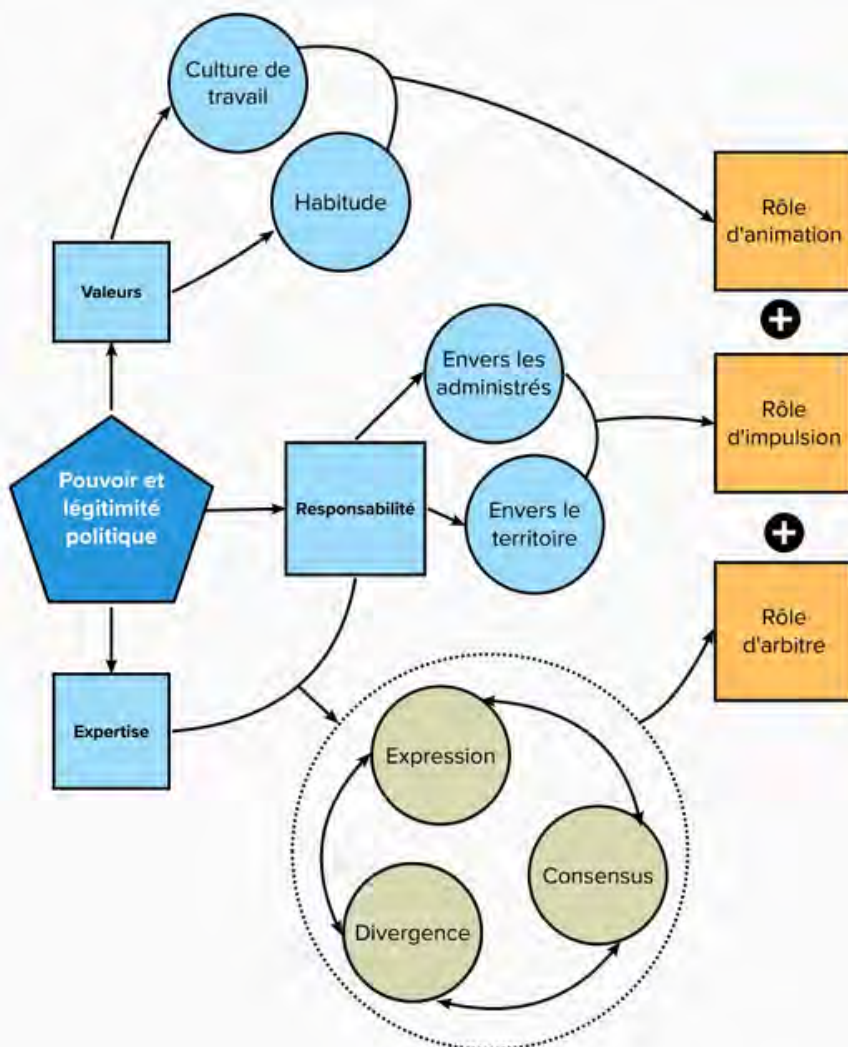
B- De nouveaux enjeux à prendre en compte

Nous constatons l'émergence de nouveaux enjeux dans la stratégie des entreprises, afin de mieux prendre en compte leur(s) territoire(s) et leur impact sur ce(s) dernier(s). La recherche d'ancrage territorial et la reconnaissance du besoin de territorialisation appellent l'insertion dans les réseaux de sociabilité et la formulation d'engagements concrets.

Nos entretiens montrent que l'ancrage territorial est une force pour les entreprises, qui ont donc intérêt à engager une démarche de responsabilité vis-à-vis de ce dernier : c'est la RTE. Cette stratégie engendre des bénéfices mutuels d'attractivité du territoire, et de réputation de l'entreprise. Au-delà, la RTE est un moyen d'introduire la recherche du bien commun dans la stratégie de l'entreprise. Dans sa prise en compte du territoire, l'entreprise formule ses valeurs et engagements. Ils peuvent s'inscrire dans de la RSE ou de la RTE, et s'accompagnent d'outils servant à les prouver et les valoriser. L'on retrouve ici les différentes normes ISO, labels, certifications et conventions, comme la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat) évoquée dans l'un de nos entretiens, mais avec des limites liées au risque de lobbying et au crédit accordé aux labels. La qualité de Société à Mission participe à cette vérification et valorisation, par son audit. Les deux entreprises de BTP que nous avons interrogées ont réalisé un audit, mené par un Organisme Tiers Indépendant et qui sert de preuve des engagements internes et externes, validés par une entité de certification (COFRAC). Nous constatons cependant une sous-valorisation de l'audit par les Sociétés à Mission. Aussi, l'adoption de la qualité de Société à Mission présente des bénéfices internes et externes divers, notamment en termes de fédération des collaborateurs et rayonnement, comme nous l'avons analysé en détail. Cependant, nous constatons ici un enjeu autour de la confiance accordée aux Sociétés à Mission. Nos entretiens avec des acteurs institutionnels de la Métropole de Lyon ont fait ressortir le risque de « mission-washing » et des doutes quant à l'engagement et l'objectif réel des entreprises, ainsi qu'une méconnaissance de la RTE.

Enfin, nous avons pu identifier le rôle de ces nouvelles préoccupations, qualifiables d'impératifs, dans la relation des entreprises avec les autres acteurs du territoire : les parties prenantes. Par la formulation de valeurs et engagements précis, l'entreprise permet une identification des points communs avec les autres acteurs, ce qui facilite la coopération. Nous avons rencontré à plusieurs reprises dans la littérature grise la recommandation de constituer un réseau de parties prenantes, afin de routiniser le dialogue et la coopération. Prendre en compte les parties prenantes du territoire dans son action permet de mieux connaître les attentes, les besoins, et les capacités du territoire, et, à terme, de favoriser le développement de solutions innovantes.

AXE 2 : Ajuster le rôle des collectivités territoriales



Cet impératif de prise en compte des parties prenantes appelle un travail d'identification de ces dernières. La collectivité territoriale s'impose comme acteur essentiel du territoire, avec des spécificités à prendre en compte. Le fonctionnement d'une collectivité territoriale, comme l'on peut s'y attendre, diverge largement de celui d'une entreprise, autant dans la culture de travail que dans les préoccupations. C'est avec cette réflexion comme point de départ que nous avons engagé un travail d'analyse des spécificités de la collectivité territoriale, qui nous a finalement permis d'identifier des points de blocage vis-à-vis des transformations de l'entreprise.

A- Un pouvoir politique qui induit une légitimité et une certaine culture de travail

La collectivité territoriale, structure administrative française, prend en compte les intérêts de la population d'un territoire précis. Les collectivités territoriales sont donc par nature liées à un territoire, ce que nous identifions comme une « territorialité contrainte ». Les transformations des entreprises dans leur conception et leur action sur le territoire appellent une remise en question de la place et du rôle des collectivités territoriales, et quelques ajustements.

La collectivité territoriale a une responsabilité (envers ses administrés et son territoire), une certaine expertise et des valeurs propres dont certaines sont communes avec les entreprises. Notre enquête auprès d'élus et personnels de collectivités (métropole de Lyon et une commune de l'Agglomération Valence-Romans) a montré que ces valeurs et cette expertise se traduisent en une certaine habitude de travail, différente de ce que l'on peut retrouver dans le privé. Cette habitude de travail se résume dans une triple-casquette : force d'impulsion, position d'arbitre et rôle d'animateur. La collectivité territoriale est à l'origine des partenariats entre acteurs autour de problématiques territoriales (développer des pratiques d'achats responsables, promouvoir de nouveaux modèles économiques, accompagner la viabilité environnementale, l'inclusion et la justice sociale sur le territoire métropolitain), et des outils permettant d'encourager des dynamiques et des transitions. Enfin, par sa légitimité démocratique, la collectivité possède le monopole de l'arbitrage. Elle entend l'expression citoyenne, laisse s'exprimer les divergences, et accompagne l'aboutissement au consensus par le compromis. Cela se confirme par notre terrain d'enquête, le Directeur de l'action et de la transition économique de la métropole de Lyon soulignant le rôle de la collectivité dans la gestion des problèmes publics. Les entreprises n'ont alors qu'un rôle ponctuel, dans les consultations. Aussi, les entreprises peuvent être accompagnées par les pouvoirs publics, faisant de ces derniers des acteurs importants dans la structuration des démarches de RTE.

Cette triple-casquette se ressent dans les outils des collectivités, notamment dans les appels d'offres et le code des marchés publics, qui limitent tout favoritisme et garantissent la transparence des collectivités. Ici se pose cependant la question de l'intégration des critères de RSE, et à fortiori de RTE. L'articulation du dialogue entre les parties prenantes est également un outil récurrent, qui s'organise à partir de la collectivité territoriale et dans laquelle elle joue un rôle d'accompagnatrice et d'animatrice des discussions. Nos entretiens à la métropole de Lyon ont fait ressortir quatre moments de dialogue : les rendez-vous individuels, les

collectifs inter-entreprises, les collectifs constitués et la gouvernance territoriale. Nous avons cependant vu ressortir un manque de communication entre collectivités territoriales.

Enfin, les subventions demeurent un outil essentiel des collectivités, par la puissance du facteur économique dans l'engagement et l'accompagnement des transitions. La métropole de Lyon prend en charge 50% du travail d'étude pour devenir société à mission.

B- Une triple-casquette à questionner

Cependant, après avoir identifié cette triple-casquette au cours de nos entretiens, nous avons cherché à la remettre en question. L'enjeu de la co-construction induit une forme de partage d'au moins une partie des compétences. Nous avons rapidement envisagé une limite de taille : la légitimité démocratique de la collectivité territoriale lui attribue le monopole de l'arbitrage. En effet, ce point a été souligné par le secrétaire permanent de la Plateforme RSE, ainsi que par un élu d'une collectivité territoriale, particulièrement réticents à envisager un partage de compétence.

Pourtant, nous avons identifié des bénéfices liés à une co-impulsion sur le territoire, elle-même partagée avec les autres parties prenantes. Pour aboutir à ce constat, nous nous sommes appuyés sur notre observation de l'inauguration de la station de distribution de biogaz de la société Drôme Energies Distribution. Cette société, analysée dans le détail dans notre observation est l'association d'entreprises du territoire valencien et d'une SEM (société d'économie mixte, à majorité détenue par la collectivité territoriale). Ce projet, comme expliqué par plusieurs interviewés, est le fruit d'une co-construction entre acteurs privés et acteurs publics. Un des interrogés, élu et conseiller communautaire à l'Agglomération a mis en avant que les différents acteurs ont été pilotes, avec un statut particulier de la collectivité. Nous mettons en avant que l'acteur public n'a pas toujours toutes les compétences pour réaliser seul des projets de cette ampleur, et que la collaboration avec les entreprises autour d'un intérêt commun permet d'aboutir plus efficacement à l'objectif fixé. Sur la question de la gouvernance partagée, les élus et acteurs publics interrogés y sont favorables, si et seulement si l'acteur politique garde une légitimité supérieure due à l'élection et à la représentativité, sur une base de confiance prouvée.

Ainsi, nous constatons qu'il faut aujourd'hui envisager une transformation du triptyque impulser / arbitrer / animer. Nous résumons cette idée par cette formule : "Impulser : oui mais pas seule, arbitrer : oui mais pas que, animer : oui mais pas toujours".

**"Impulser : oui mais pas seule,
arbitrer : oui mais pas que,
animer : oui mais pas toujours".**

Les transformations de l'action de l'entreprise appellent une transformation du rôle de la collectivité territoriale. Cependant, cette transformation doit être fine, de l'ordre de l'ajustement, et elle n'est pas une perte de contrôle de la collectivité mais plutôt une façon de mettre les acteurs autour de la table et de favoriser la co-construction. La collectivité, par sa légitimité démocratique, conserve le rôle d'arbitre.

AXE 3 : Identifier les convergences pour développer la gouvernance partagée

Nos deux premiers axes, au-delà d'identifier des points de blocage, permettent de mettre le doigt sur des éléments communs. Entreprises et collectivités territoriales partagent suffisamment pour avoir une base de travail. L'objet de ce troisième axe est de réfléchir au dépassement des partenariats public-privé, mode « classique » de partenariat entre les collectivités territoriales et les entreprises, pour envisager une gouvernance partagée, autour du territoire et de la notion de RTE.

A- Les limites à la convergence

Deux faiblesses ressortent de nos entretiens, qui minent une potentielle gouvernance partagée. La première est la gouvernance verticale, c'est-à-dire la reproduction de la gouvernance sans concertation ou discussion dans la décision. Cette faiblesse se ressent dans le fonctionnement des outils des collectivités territoriales, comme les Plateformes à Impact, qui sont aujourd'hui au service des collectivités dans l'obtention de données sur le territoire mais sans rétroaction pour les entreprises participantes, ou dans les moments de discussions organisés par les pouvoirs publics qui les placent dans une position d'accompagnateur. Les autres outils rencontrés, comme les subventions et les marchés publics, présentent une verticalité similaire. Nous identifions cette verticalité comme une faiblesse car, au-delà de l'unilatéralité de l'expertise et de la décision, elle vise à susciter l'engagement contraint. Deuxième faiblesse, nos entretiens font ici à nouveau ressortir la question de la confiance, et ont fait émerger une différence de traitement au regard de la collaboration entre les collectivités et les associations. Ces dernières semblent être jugées plus dignes de confiance du fait de l'absence de la nécessité de rentabilité. Comment faire confiance aux entreprises et engager une gouvernance partagée si l'engagement est contraint et guidé par la rentabilité ? Nous retrouvons ici les enjeux liés au greenwashing et au missionwashing, comme les limites des labellisations.

B- Palier les faiblesses

Alors, nous avons cherché comment pallier ces faiblesses, afin de favoriser la gouvernance partagée. D'abord, il est nécessaire de souligner l'importance de délimiter la place de chaque partie prenante, afin de s'inscrire dans le cadre réglementaire précis encadrant l'action des pouvoirs publics. Ensuite, nous recommandons de travailler à favoriser la confiance, par la valorisation de l'audit pour les Sociétés à Mission, et par des labels prouvant les engagements. Cependant, nous reconnaissons des limites, à la fois de l'audit qui ne prend pas nécessairement en compte l'aspect territorialisé des engagements, ou des labels qui ne sont parfois pas suffisamment contraignants –ou pas du tout. Dès lors, engager une refonte des audits par l'intégration de critères territoriaux et l'annexion de documents supplémentaires, s'inscrivant dans la RTE, et travailler au renforcement de la légitimité des labels pourrait constituer l'étape suivante.

La gouvernance partagée s'inscrit dans l'approche du territoire par les parties prenantes. Dès lors, nous recommandons le développement ou le renforcement d'une culture d'association des parties prenantes, du côté de l'entreprise comme de celui des collectivités territoriales. La participation aux réunions et événements privés, publics et académiques constitue une piste, comme la création de moments d'échange entre acteurs du territoire. L'un de nos entretiens, avec un élu de la Métropole de Lyon, a notamment fait ressortir le modèle du « paritarisme territorial », au travers du Comité Territorial Impact. L'objectif est de favoriser la circulation de l'information. Un autre entretien, avec une universitaire spécialiste de la RTE, nous a permis d'identifier l'importance du dialogue pour favoriser l'innovation.

C- Développer la gouvernance partagée

Nous arrivons finalement à la question de la gouvernance horizontale, partagée ou partenariale, sur une base de confiance, prenant en compte les parties prenantes du territoire (en interne ou en externe), et avec une ouverture mutuelle au dialogue. Nos entretiens et notre observation ont fait ressortir l'importance d'une rencontre à mi-chemin, c'est-à-dire la création d'instances de dialogue et de collaboration hors des espaces de chacun. A ce titre, nous avons précisé notre enquête par l'analyse de deux types de co-actionariat : la SEM (Société d'Economie Mixte) et la SAS (Société par Actions Simplifiées). La première permet de repenser l'action publique, par l'adoption des méthodes de l'entreprise, renforçant sa flexibilité et sa rapidité de prise de décision. La seconde peut faciliter l'association des pouvoirs publics dans les projets, avec des bénéfices détaillés dans notre observation (Cf. Observation).

Ces deux formes de co-actionariat favorisent l'horizontalité, en mettant autour de la table des acteurs de natures diverses.

Ainsi, nous recommandons de travailler à développer cette horizontalité dans les instances existantes. D'abord, une horizontalité interne dans les entreprises, au travers des Comités de missions stratégiques, par l'association mouvante d'acteurs externes (initié par des acteurs publiques afin de favoriser la compréhension mutuelle). Ensuite, une horizontalité externe, de partage de l'information par les collectivités, de participation à la cartographie du territoire par les entreprises (au travers des plateformes de mesure d'impact).

Enfin, dans la continuité de l'ajustement de la triple-casquette, nous recommandons aux collectivités territoriales de diversifier leurs modes d'implication dans le territoire, avec en tête le co-actionariat. Nos entretiens ont notamment fait ressortir les bénéfices de l'investissement des collectivités dans les projets des entreprises, qui leur donne un droit de regard. Cela va notamment dans le sens d'une transformation du rôle d'accompagnateur des pouvoirs publics.



II- CINQ GRANDS CHANTIERS POUR DEVELOPPER SA RTE







« On ne naît pas partie prenante, on le devient » : devenir partie prenante.

L'un des trois axes de notre définition de la RTE est la prise en compte et l'insertion dans les réseaux de sociabilité de son territoire. En d'autres termes, c'est une approche par les parties prenantes. Cependant, partir de cet axe sans le questionner constitue un manquement : qu'est-ce qu'être partie prenante d'un territoire ? Et est-on partie prenante d'un territoire uniquement en raison d'un critère géographique ? Il apparaît assez évident qu'être présent sur un territoire ne suffit pas pour en être partie prenante, puisqu'une entreprise n'est pas nécessairement intégrée dans les réseaux de sociabilité, ni n'associe les autres acteurs du territoire dans son activité.

Ce premier chantier vise à identifier les critères qui font d'une entreprise une partie prenante, et les pistes pour le devenir, sur la base de la définition suivante : « *une partie prenante est un acteur conscient et investi sur son territoire, c'est-à-dire inséré dans les réseaux de sociabilité, et qui cherche à développer ses collaborations avec les autres acteurs de proximité.* » (Cf. Le lexique de la RTE).

Nous recommandons de :

-  Formuler et adopter des engagements territoriaux concrets, insérés dans la stratégie de l'entreprise (labels, qualité de société à mission, responsabilité territoriale des entreprises).
-  Maximiser la connaissance et la prise en compte des autres acteurs du territoire dans son action en constituant un réseau, et s'efforcer de les associer dans des dispositifs.
-  Développer une culture de l'association des parties prenantes, à l'image de la Société d'Economie Mixte Rovaler et de la Société par Actions Simplifiées Drôme Energies Distribution.
-  Participer aux partenariats entre entreprises et aux dispositifs mis en place par les collectivités territoriales.







Nous recommandons de :

- Développer sa connaissance du territoire en : 1) évaluant l'utilité sociale de son activité, 2) suivant la distribution géographique des flux économiques, 3) évaluant l'empreinte écologique de son activité, 4) prenant en compte les interdépendances sociales et les inégalités, (Deaudigeos, Ottaviani, 2021).
- Prendre en compte les citoyens dans la responsabilité territoriale de l'entreprise, dans une perspective d'acceptabilité et de reproductibilité de l'action sur le territoire.
- Favoriser la communication interne, les salariés de l'entreprise étant vecteurs des engagements et porteurs d'innovation, et encourager leur investissement dans le territoire.
- Développer une expertise sémantique dans sa communication avec les autres parties prenantes du territoire (Le lexique de la RTE).
- S'investir dans les dispositifs d'intermédiations universitaire, pour se joindre au questionnement des relations en place et créer des ponts entre acteurs.

Permettre la confiance en valorisant l'audit comme preuve de la bonne foi des engagements, qui sert de base et légitimise la relation.

Dès lors, être partie prenante repose sur des caractéristiques concrètes, et sur des engagements pour le territoire. Nous avons, dans nos entretiens, constaté des limites dans la relation entre les parties prenantes du territoire, notamment entre entreprises et collectivités territoriales. De cette relation est absente une confiance qui permettrait une relation sereine. Nous considérons ce manque de confiance surprenant, au regard des engagements territoriaux qui peuvent être adoptés et du processus d'audit. Nous en avons fait notre second chantier.

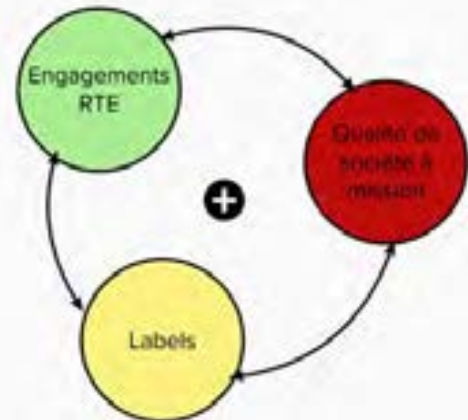
Nous recommandons de :

-  Adopter la qualité de société à mission en y incluant des engagements territoriaux et les compléter par des labels ciblés.
-  Compléter les engagements pris dans le cadre de la société à mission par des labels, faisant valoir des engagements plus précis.
-  Accentuer la mise en avant du rapport de l'OTI, l'audit servant de preuve des engagements de l'entreprise.
-  Développer l'ancrage territorial de l'entreprise par son investissement dans des activités extra-économiques.
-  Approfondir la connaissance mutuelle par le dialogue et la coopération, en créant un poste de responsable des relations avec les collectivités territoriales.
-  Poursuivre la participation aux projets de mesure d'impact, malgré les imperfections des dispositifs.

Nous recommandons de :

- Produire un livrable décrivant le travail dans le cadre de la Société à Actions Simplifiées Drôme Energies Distribution, afin de faire valoir la forme de partenariat.
- S'appuyer sur une communication externe transparente des engagements, et faire de ses collaborateurs des relais volontaires des engagements de l'entreprises par la communication interne.





Nous souhaitons ici souligner un élément important : la qualité de Société à Mission, les labels et la responsabilité territoriale des entreprises ne se suffisent pas. La qualité de Société à Mission n'oblige pas l'entreprise à prendre des engagements territoriaux, les labels ciblés ont notamment des défauts de légitimité, et la RTE ne permet pas de faire valoir concrètement ses engagements. Dès lors, il est nécessaire de les utiliser conjointement : des engagements de RTE, insérés dans la stratégie de l'entreprise et audités dans le cadre de la qualité de Société à Mission, complétés par des labels sectoriels.



Reconnaître la capacité d'impulsion des autres parties prenantes du territoire et engager une recomposition du rôle de la collectivité territoriale

Par ces deux premiers chantiers, l'entreprise s'ouvre à la collaboration et pose les bases d'une coopération avec les collectivités territoriales. Cependant, il est également nécessaire d'engager un travail similaire du côté des collectivités territoriales, et il s'agit de notre troisième chantier.



Nous recommandons de :

-  Tout en conservant un rôle d'arbitre politiquement légitime, envisager une co-animation et une co-impulsion sur le territoire : "Impulser : oui mais pas seule, arbitrer : oui mais pas que, animer : oui mais pas toujours"
-  Recourir à l'intermédiation universitaire, comme la « Chaire de transformation de l'action publique » de Sciences Po Lyon, axée sur la gouvernance territoriale et la RTE afin de questionner le rôle de la collectivité territoriale.
-  Pérenniser les capacités financières des collectivités territoriales dans l'investissement dans les entreprises, afin de favoriser la participation de la collectivité via le droit de regard, et encourager le développement de dispositifs mixtes.
-  Pour l'entreprise, maximiser la participation aux initiatives publiques, dans la mesure des contraintes économiques et temporelles, et s'imposer comme partie prenante dans l'amélioration des dispositifs.

Favoriser l'innovation volontaire, afin de susciter l'innovation contrainte.

L'identification de cet enjeu dans notre travail reste au stade d'ébauche, puisqu'il a émergé lors de notre travail d'observation. Il s'agit d'une piste, mais nous faisons le choix de la faire figurer dans le guide méthodologique afin qu'elle puisse nourrir les réflexions des entreprises et des collectivités territoriales. Notre travail d'observation a esquissé deux types d'innovation au sein d'un réseau constitué d'entreprises : l'innovation volontaire et l'innovation contrainte. L'innovation volontaire suscite l'innovation contrainte, tirant in fine le réseau vers le haut et produit des bénéfices pour le territoire. L'intermédiation de la collectivité pourrait permettre de renforcer le phénomène, dans une approche de RTE.



Nous recommandons de :

-  **Encourager les propositions novatrices dépassant l'impulsion publique, notamment au-delà des appels d'offres et marchés publics, et adopter une attitude d'accompagnement.**
-  **Intervenir après l'innovation volontaire en usant des leviers de l'action publique, afin de contraindre les autres entreprises à engager une démarche d'innovation.**

Parvenir à la coopération d'acteurs par essence asymétriques et inégaux, et rendre transparentes les logiques de pouvoir afin de permettre la rencontre des intérêts.

Enfin, notre dernier chantier vise à éviter un écueil : envisager l'entreprise et la collectivité comme des acteurs égaux. Nous formulons ici une « règle des 3C » : la base de la coopération est la compréhension mutuelle, qui repose sur une bonne communication.

Nous recommandons de :

-  Favoriser la compréhension mutuelle en créant une fonction de responsable des relations avec les collectivités territoriales, et former les collaborateurs à la compréhension de l'autre partie prenante.
-  Conserver le rôle d'arbitre des collectivités territoriales en systématisant le recours et en perfectionnant les plateformes à impact, tout en faisant de ces dernières un outil du dialogue au-delà de la collecte unilatérale d'information.

III- Être une entreprise à mission territoriale

Pour conclure ce guide méthodologique, nous avons souhaité rassembler l'ensemble des pistes que nous avons développées en formulant une définition de la RTE.

Ainsi, la RTE est la reconnaissance des apports du territoire pour l'entreprise et la prise en compte de son impact, la recherche d'externalités extra-financières positives et l'engagement pour une activité durable, et la prise en compte et l'insertion dans les réseaux de sociabilité du territoire.

Nous pouvons maintenant répondre à l'une des demandes initiales de notre mandat : qu'est-ce qu'être une entreprise à mission territoriale ? Alors, je suis une entreprise à mission territoriale si...

- Je formule ma raison d'être qui, adossée à mon expertise, prend en compte mon territoire dans une perspective de bénéfices mutuels.
- Je soumetts mes actions/réalisations à des processus de certification/labellisation afin d'attester de mes engagements territoriaux.
- Je m'efforce de diversifier les parties prenantes pour rassembler les expertises de mon territoire et questionner mon activité pour la perfectionner (au sein de mon comité de mission si j'ai adopté la qualité).
- J'adopte une attitude pro-active vis à vis des pouvoirs publics. Et si je prends part aux différentes instances d'innovations publiques visant à ouvrir le dialogue territorial.
- À mon échelle, je m'investis afin de diffuser un modèle vertueux et encourager la transition d'autres acteurs
- Ma présence locale a une résonance dans la vie du territoire qui dépasse ma rentabilité (dans une dimension associative, culturelle et socio-économique).
- Dans mon activité économique je m'efforce de faire appel aux forces vives de mon territoire, afin de limiter mes externalités négatives et favoriser le dynamisme local.



LE LEXIQUE DE LA RTE

La responsabilité territoriale des entreprises (RTE) est une notion en développement, et qui reste dès lors relativement floue. Notre travail de terrain nous a permis de constater des évolutions de vocabulaire entre deux rencontres avec certaines personnes interrogées. Ce travail manifeste d'appropriation des notions a souligné l'importance de connaître les concepts de la RTE, et fait germer l'idée de ce lexique. Il a pour objectif de favoriser le développement d'une expertise sémantique sur le sujet, source alternative de légitimité dans la relation avec les parties prenantes.

Le lexique a pour objectif de compiler les notions essentielles de la RTE et d'en proposer des définitions simples et courtes. Les définitions sont tirées de notre étude détaillée, qui apporte des compléments.

Le lexique de la RTE

● La RTE

Responsabilité Territoriale de l'Entreprise. La reconnaissance des apports du territoire pour l'entreprise et la prise en compte de son impact, la recherche d'externalités extra-financières positives et l'engagement pour une activité durable, et la prise en compte et l'insertion dans les réseaux de sociabilité du territoire.

● Le territoire

Avant tout un espace géographique, le territoire ne saurait pourtant être réduit à cette définition, puisqu'il s'agit d'un espace habité. Dès lors, il est l'endroit où les individus font société, et fait l'objet d'une identification, d'une appropriation et de logiques d'appartenance. Le territoire est à l'origine d'une multitude de territorialités, par les acteurs qui y évoluent.

● La territorialité

La territorialité, dans une dimension cognitive, définit la stratégie d'un acteur vis à vis de son territoire, ainsi que la finalité de son action. Dès lors, il peut y avoir autant de territorialités que d'acteurs sur un territoire.

● Les parties prenantes

Acteur conscient et investi sur son territoire, c'est-à-dire inséré dans les réseaux de sociabilité, et qui cherche à développer ses collaborations avec les autres acteurs de proximité.

● L'ancrage territorial

Désigne le lien conscient de l'entreprise à son territoire, et ses interactions avec ce dernier et ses parties prenantes. L'ancrage territorial vise à l'adoption d'une attitude de préservation et de renforcement des ressources locales, dans un objectif de développement économique durable.

● **La responsabilité**

Idée qu'en parallèle des positions de pouvoir que l'entreprise obtient par son activité économique se développe une obligation morale de rendre compte et d'assumer les conséquences de ses activités vis-à-vis de différents acteurs : ses collaborateurs, les habitants locaux, les voisins directs, ses clients, ... mais aussi, dans notre cas d'étude, de l'environnement qui l'entoure : utilisation de ressources naturelles, pollutions générées par l'activité (pollution de l'air, production de déchets, pollution des sols), nuisances sonores, perte de biodiversité par exemple.

Naît alors l'idée que les intérêts propres de l'entreprise ne suffisent plus à définir la stratégie de l'entreprise. Celle-ci s'engage à favoriser des externalités extra-financières positives, par une réflexion sur son fonctionnement interne et les retombées externes qu'elle dégage. Cette réflexion se vérifie de plus en plus par des contrôles d'organismes tiers ou de bilans comptables annuels.

● **Impulsion / Arbitrage / Animation**

Compétences traditionnellement associées aux pouvoirs publics, mobilisées dans la gestion et la résolution de problèmes publics. Cette triple casquette est la résultante de l'histoire et est en grande partie légitimée par le système de représentativité et la place du suffrage populaire dans les élections locales. Cela a progressivement renforcé, en pratique, les habitudes de travail horizontal et un monopole de décision de la collectivité territoriale sur les problèmes qui se posent au territoire.

● **Nomadisme**

Attitude d'une entreprise sans ancrage territorial, pouvant opérer sur plusieurs territoires en même temps (à l'échelle d'un pays, voire à l'échelle du monde) et qui considère le territoire comme un réservoir de valeurs.

● **Labels**

Certification spécifique acquise par une entreprise ou un groupe attestant de son engagement. L'objectif du label est de faire une distinction en identifiant clairement un aspect spécifique que produit l'entreprise.

● Réseaux de sociabilité

À l'échelle d'un territoire, désigne l'articulation des acteurs sous forme de séries d'interactions de formes diverses. Ces réseaux peuvent être constitués, c'est à dire que les liens prennent forme dans des cadres officiels et établis tels qu'un groupe de représentation d'intérêts, un groupe de discussion organisé par la collectivité territoriale, durant lesquels les acteurs se rencontrent en tant que qualité de partie prenante d'un territoire.

Aussi, les réseaux peuvent être non organisés, s'illustrant par des liens essentiellement informels, une moindre spécialisation des rôles, l'inexistence de coordination réglementée. Ils existent indépendamment de toutes créations conscientes et sans reconnaissance juridique.

L'ensemble de ces réseaux sont vecteurs d'influence du fait des rencontres, des activités communes avec les autres parties prenantes, ils favorisent l'adhésion à des valeurs communes, et impulsent un mouvement collectif.

● Qualité de Société à Mission

Qualité introduite par la Loi Pacte de 2019, elle permet à l'entreprise d'adopter une raison d'être et des engagements qui se déclinent sous formes d'objectifs statutaires. Pour encadrer et veiller au respect des engagements, sont alors mobilisés deux éléments. Le premier, interne, est le comité de mission. Ce comité se compose obligatoirement de membres internes à l'entreprise mais c'est aussi pour beaucoup l'occasion d'intégrer d'autres parties prenantes externes à l'entreprise. Le deuxième, externe, est l'audit, réalisé par un Organisme Tiers Indépendant (OTI). La QSàM peut prendre une dimension territoriale en cas d'adoption d'engagements territorialisés.

● Audit

Vérification par un organisme tiers indépendant de la bonne tenue des engagements de la société à mission, à savoir les objectifs statutaires. Étape indispensable pour garder l'appellation « société à mission ». Le rendu peut avoir différents commentaires selon la bonne tenue des engagements.

● Plateformes de mesure d'impact

Plateformes numériques mises en place par les pouvoirs publics (à différentes échelles), et qui ont pour objectif de permettre aux entreprises de mesurer leur impact sur le territoire. Dans les faits, ces plateformes sont plutôt des outils de collection de données pour les pouvoirs publics, en l'absence de rétroactions et de possibilités d'échange.

● Economie sociale et solidaire

L'ESS est un concept assimilé par des entreprises qui sont organisées sous forme de coopérative, de mutuelle, d'association... Elles poursuivent un objectif solidaire, avec un mode de gestion démocratique et participatif, mais aussi social, environnemental, ou, dans le cas de la RTE, territorial. Dans ce mode d'entreprendre, l'entreprise dépasse les simples enjeux de bénéfices, puisque ces derniers sont réinvestis dans l'activité. L'ESS s'ancre dans un territoire, en favorisant les circuits courts et les achats responsables, en prenant en compte les diverses parties prenantes, dans une perspective de gouvernance horizontale et collaborative, afin d'œuvrer à l'intérêt général.

● Société par Actions Simplifiées

La SAS est une société dans laquelle les statuts juridiques sont établis par le ou les associés fondateurs. Ce dispositif est un outil utile pour la RTE puisqu'il permet d'allier diverses parties prenantes en un co-actionariat où chacun est sur un pied d'égalité. Ce regroupement en SAS s'effectue autour d'un projet commun, situé à la croisée des intérêts de chacun. La souplesse contractuelle et juridique de la SAS lui permet une rapidité d'action tant dans la concertation, la prise de décision, que la mise en application du projet.

● Société d'Economie Mixte

La SEM est une société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par une institution des pouvoirs publics. Le recours à la SEM se caractérise par une volonté, pour les pouvoirs publics, d'adopter un fonctionnement entrepreneurial dans la poursuite de l'intérêt général. Sa souplesse dans les statuts juridiques permet une efficacité notable. Bien souvent, la SEM se dote d'un domaine d'action et de compétences définies et limitées, déclinés en sociétés de projets.

● **Chaîne de valeur durable**

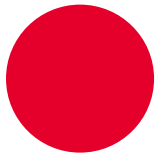
Une chaîne de valeur désigne l'articulation des activités permettant à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel. Une chaîne de valeur durable, quant à elle, désigne l'insertion des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans cette articulation, et leur participation au dégagement d'avantages concurrentiels. La RTE, bien que ne faisant pas partie des ODD, participe à ces avantages, par les achats responsables et la valorisation et la consolidation des atouts bénéfiques du territoire, rendant la chaîne de valeur plus résiliente.

● **Achats responsables**

Un achat responsable désigne un achat éthique, qui permet de favoriser les bonnes pratiques en réduisant les impacts sociaux et environnementaux sur un territoire. Cette politique sert non seulement à maîtriser les coûts, mais aussi les risques générés par des achats non contrôlés. L'adjectif "responsable" fait écho à la RSE et à l'idée que cette posture permet une transparence de l'entreprise, qui participe à l'innovation du tissu économique local, dans une perspective de respect du territoire.

● **Gouvernance territoriale**

La gouvernance territoriale désigne un processus dynamique et collectif de définition des objectifs à l'échelle d'un territoire, guidé par la volonté de mettre en correspondance les besoins et les moyens à disposition. Elle vient apporter une nuance à la poursuite de l'intérêt général, appréhendé comme un principe supérieur et universel, en donnant plus d'attention à un intérêt collectif co-construit et plus adapté aux contextes territoriaux. La gouvernance territoriale suppose une nouvelle répartition des rôles, et notamment une meilleure reconnaissance des acteurs et de leurs ressources (expertises, savoirs locaux, compétences) afin de poursuivre une logique de mutualisation. Le pilotage de cette forme de gouvernance implique des apprentissages et des postures adaptatives, afin d'encourager la coopération tout en s'assurant de la cohérence des décisions et actions.



Bibliographie

Angelergues, G., & Condomines, B. (2022). La coopération au cœur des groupements d'employeurs: De l'instrumentalisation à la co-construction responsable du territoire. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Octobre(4), 535-561. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/reru.224.0535>

Badie, Bertrand (1995). *La Fin des territoires*, Fayard.

Barbe, E., Rey-Valette, H., Nougaredes, B., Chia, E., Clément, C., Dieudonné, C., Durif, H., Guiheneuf, P.-Y., Jarrige, F., Laurent, A., Maurel, P., Michel, L., Paillhès, A., Pinto, M., & Soulard, C.-T. (2011). *Gouvernance des territoires et développement durable: Une analyse des innovations organisationnelles*. Série Les 4 Pages PSDR3; Projet PSDR GOUVINNOV.

Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain: Produire et analyser des données ethnographiques* (Nouv. éd). Éd. la Découverte.

Beffre, L. (2020). *Guide—Les interventions économiques des collectivités*. Préfet de l'Isère; Direction des relations avec les collectivités.
<https://www.isere.gouv.fr/content/download/49677/341955/file/Guide%20interventions%20%C3%A9conomiques%20des%20collectivit%C3%A9s%20complet.pdf>

Berger-Douce, S. (2012). Chapitre 3—Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME.

Bousquet, F., Verstraete, T., & Barbat, V. (2019). La théorie des conventions pour comprendre l'ancrage territorial des PME: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 17(3), 75-102.
<https://doi.org/10.3917/entre.173.0075>

Brunet et al. (1992), *Les mots de la géographie*, Paris : La Documentation française, p. 436

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2020). *L'entreprise dans la société*. La Découverte.

Cardebat, J.-M., & Eberhard Harribey, L. (2012). De la RSE au développement territorial durable: Le rôle clef de l'ingénierie territoriale dans le département des Landes, *Etude de cas: Marché et organisations*, N° 16(2), 209-231.
<https://doi.org/10.3917/maorg.016.0209>

Chia, E., Clément, C., & Dieudonné, C. (s. d.). Gouvernance des territoires et développement durable: Une analyse des innovations organisationnelles.

Comité 21. (2010). Fiche Repère RSE, Comment réussir l'ancrage territorial de son entreprise? Ou comment être une entreprise citoyenne en partenariat avec les acteurs de son territoire? <http://www.comite21.org/docs/economie/fiche-repere-ancrage-territorial-8dec2010.pdf>

Comité 21. (2015). Collectivités, que faites-vous avec les entreprises de votre territoire en faveur du Développement Durable? <http://www.comite21.org/docs/docs-contacts/2015/rapport-4-comite21.pdf>

Daudigeos, T., & Ottaviani, F. (2021). La loi PACTE: Une opportunité pour interroger la « raison d'être territoriale » des entreprises. *Développement durable et territoires*, Vol. 12, n°2. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.19491>

Décamps, A., & Barbat, G. (2017). Gouvernance durable du service public de l'eau et ancrage territorial: Une approche par les profils de territoires. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(2), 297-334. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/reru.172.0297>

Dumont, G.-F. (2018). Intercommunalité ou « supracommunalité » ? *Population & Avenir*, 740(5), 3-3. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/popav.740.0003>

Filippi, M. (2022, novembre 21). Responsabilité territoriale des entreprises: Le territoire comme lieu de création de valeur [ConfiNews]. ConfiNews. <https://www.confinews.net/post/responsabilit%C3%A9-territoriale-des-entreprises-le-territoire-comme-lieu-de-cr%C3%A9ation-de-valeur>

Hatchuel, A. (2021, mai 26). Armand Hatchuel—Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel: Les enjeux sociaux et académiques [Sociétal].

Hatchuel, A., Levillain, K., & Segrestin, B. (2021). Comment la loi a instauré l'entreprise comme un acteur politique. *Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance: Entreprises et histoire*, n° 104(3), 184-197. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0184>

Jean, B., & Bisson, L. (2008). La gouvernance partenariale: Un facteur déterminant du développement des communautés rurales. *Canadian journal of regional science*, 31(3).

Joyeau, A., & Poilpot-Rocaboy, G. (2014). Enjeux et perspectives du métier de responsable des ressources humaines à temps partagé: Une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ? *Gestion*, 39(1), 79-92. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/riges.391.0079>

Laronze, F. (2019). « L'entreprise à mission » Réflexions sur le projet de loi PACTE [Acte de la conférence de recherche du 2 mai 2019]. Plateforme RSE; France Stratégie.
<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2019-05-02-actes-entreprise-a-mission-rse.pdf>

Le Rameau. (2016). Co-construction territoriale.

Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE-La responsabilité sociale des entreprises-2e éd.: Théories et pratiques*. Dunod.

Maillefert, M. (2013). Développement territorial. In N. Postel & R. Sobel, *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses universitaires du Septentrion. <https://books-openedition-org.ressources.sciencespo-lyon.fr/septentrion/6633>

Maillefert, M., & Robert, I. (2018). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5), 905-934.
<https://doi.org/10.3917/reru.175.0905>

Mazouz, B. (2009). Les aspects pratiques des partenariats public-privé: De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP. *Revue française d'administration publique*, 130(2), 215. <https://doi.org/10.3917/rfap.130.0215>

Medef, Le Rameau. (2018). Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises.

Mutualia. (2020). Engagements des entreprises en ruralités: Livre blanc.
https://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2020/11/RAPPORT_RURALITES_V5_WEB.pdf

Olszak, E. (2012). Localisation des activités et développement durable des territoires: Quelle interactivité?: *Marché et organisations*, N° 16(2), 153-180.
<https://doi.org/10.3917/maorg.016.0153>

ORSE. (2020). Guide ORSE - C3D «Loi Pacte & Raison d'être: Et si on passait à la pratique? ».

Paquot, T. (2011). Qu'est-ce qu'un « territoire » ? *Vie sociale*, 2(2), 23-32. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/vsoc.112.0023>

Postel, N., & Sobel, R. (2013). *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses universitaires du Septentrion. <https://books-openedition-org.ressources.sciencespo-lyon.fr/septentrion/6633>

Rey-Valette, H., Chia, E., Mathé, S., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C.-T., Maurel, P., Jarrige, F., Barbe, E., & Guiheneuf, P.-Y. (2014). Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie, économie, société*, 16(1), 65-89. <https://doi.org/10.3166/ges.16.65-89>

Rey-Valette, H., Pinto, M., Maurel, P., Chia, E., Guihéneuf, P.-Y., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C.-T., Jarrige, F., & Guillemot, S. (2011). *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*.

Rolland, J., & Sobzack, A. (2013). « En matière de RSE, les collectivités doivent montrer l'exemple ». *L'Expansion Management Review*, N° 151(4), 53. <https://doi.org/10.3917/emr.151.0053>

Swaton, S. (2020). Chapitre 3. Territoires porteurs d'expérimentations. In *Revenu de transition écologique: Mode d'emploi* (p. 117-164). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/revenu-de-transition-ecologique-mode-d-emploi-9782130824022-p-117.html>

Tisserand, C.-A. (2021). La redéfinition du rôle politique de l'entreprise à travers l'impératif public d'innovation « partenariale »: *Entreprises et histoire*, n° 104(3), 129-141. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0129>

Torre, A. (2018a). Les moteurs du développement territorial: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Octobre(4), 711-736. <https://doi.org/10.3917/reru.184.0711>

Torre, A. (2018b). Développement territorial et relations de proximité: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5), 1043-1075. <https://doi.org/10.3917/reru.185.1043>

Torre, A., & Vollet, D. (2015). *Partenariats pour le développement territorial*. Editions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.torre.2015.01>

Uzan, O. (2013). Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. *Le cas Danone: Management & Avenir*, N° 59(1), 194-211. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0194>

Uzan, O., Bonneveux, É., Bories-Azeau, I., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B., Hulin, A., Loubès, A., & Raulet-Croset, N. (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale: L'impact des stratégies territoriales. *Revue de gestion des ressources humaines*, 103(1), 20-39. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/grhu.103.0020>

Uzan, O., & Loubès, A. (2013). Introduction. *Management & Avenir*, 59(1), 98-101. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0098>

Valade, H., Bonnet, P., & Sergent, B. (2018). Vers une responsabilité territoriale des entreprises [Avis]. *France Stratégie*.
https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018_07_12_-_rse-vers_une_responsabilite_territoriale_des_entreprises_finalweb.pdf

Vie publique. (2020). Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises sur le thème: « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ». <https://www.vie-publique.fr/rapport/275757-rapport-sur-comment-valoriser-les-entreprises-responsables-et-engagees>

Vouhé, R. (2017). Responsabilité sociétale de l'entreprise et ancrage territorial: Une voie vers la création de nouvelles valeurs partenariales partagées. Le cas de l'entreprise EDF appliqué au bassin versant de la haute vallée de la Dordogne. (S. d.).

Table des matières

INTRODUCTION

<u>A/ La résilience comme ligne directrice</u>	6
<u>B/ Pour repenser le lien des entreprises à leur territoire</u>	8
<u>C/ Méthode</u>	10
<u>D/ Articulation du rapport</u>	12

CHAPITRE 1 : Remettre le territoire au centre de l'analyse : d'un contexte dégradé à la reterritorialisation

Partie 1 : Le constat d'un contexte économique source d'externalités négatives

- Mondialisation et transformation de l'entreprise 16
- Une entreprise collective à ses débuts 16
- Des impacts majeurs causés par la mondialisation et la globalisation 17
- Une apparition sans heurts ? 18
- De nouveaux enjeux émergents 19
- La crise des subprimes, point de rupture de la course au profit 20
- La crise sanitaire et la nécessité du retour au territoire 21

Partie 2 : Définir et redéfinir le territoire aujourd'hui

- Une transformation de la territorialité ? 23
- Définir le territoire 24
- Identifier les stratégies des entreprises 25
- Des transformations de l'action publique 26

Partie 3 : La nécessité de reterritorialiser et de développer les externalités positives

- Le territoire comme écosystème 28
- La pertinence de l'échelon local 29
- L'accent sur la notion de localisme 31

CHAPITRE 2 : Quelle place pour le territoire dans la stratégie de l'entreprise ?

Partie 1 : Un renouveau des impératifs de l'entreprise...

- Un questionnement de la "stratégie" 33
- Une ouverture intéressée 34
- Des transformations des modèles de gestion 35
- Une transformation profonde des impératifs ? 35

Partie 2 : ...appuyé par des initiatives législatives...

- Les référentiels internationaux de la RSE 37
- Le référentiel national de la RSE 38
- La qualité de Société à Mission 41

Partie 3 : ...apportant des bénéfices internes et externes.

- La fédération des collaborateurs 44

• <i>Un vecteur de sens</i>	45
• <i>Communication et rayonnement</i>	46
• <i>Une transformation de la RSE ?</i>	47
• <i>Le lien avec les parties prenantes</i>	47
• <i>Un enjeu de "washing"</i>	48
<u>CHAPITRE 3 : La RTE, l'instrumentation de la reconnaissance du territoire</u>	50
<u>Partie 1 : L'émergence du territoire dans les engagements de l'entreprise, la RTE une RSE territorialisée ?</u>	51
• <i>La construction d'une responsabilité sociétale</i>	51
• <i>Une RSE défailante</i>	53
• <i>La notion de territoire</i>	56
• <i>Définir la responsabilité territoriale des entreprises</i>	58
• <i>Un modèle patrimonial</i>	62
• <i>Les enjeux de la RTE</i>	63
<u>Partie 2 : Vers une gouvernance partagée ?</u>	66
• <i>La collaboration entre parties prenantes comme atout territorial</i>	66
• <i>La recherche d'externalités positives communes</i>	68
• <i>L'épineuse organisation de la participation</i>	70
• <i>La confiance, prérequis clé à la collaboration</i>	71
• <i>Des prérequis à la gouvernance partagée</i>	72
• <i>Un renouvellement de la gouvernance territoriale à l'œuvre</i>	73
<u>Observation</u>	75
<u>Partie 3 : Outiller sa RTE, des instruments existants et à développer</u>	81
• <i>Les limites à la convergence des acteurs du territoire</i>	81
• <i>Comment rétablir la confiance ?</i>	84
• <i>Des outils à développer</i>	85
<u>Conclusion</u>	91
<u>Le guide méthodologique de la RTE</u>	92
<u>A/ Vers la gouvernance partagée</u>	95
<u>Axe 1 : Les transformations de l'entreprise</u>	95
• <i>Des préoccupations qui ne suffisent plus</i>	96
• <i>De nouveaux enjeux à prendre en compte</i>	97
<u>Axe 2 : Ajuster le rôle des collectivités territoriales</u>	98
• <i>Un pouvoir politique qui induit une légitimité et une certaine culture de travail</i>	99
• <i>Une triple-casquette à questionner</i>	100

Axe 3 : Identifier les convergences, développer la gouvernance partagée	102
• <i>Les limites à la convergence</i>	102
• <i>Palier les faiblesses</i>	103
• <i>Développer la gouvernance partagée</i>	103
<u>B/ Cinq chantiers pour développer sa RTE</u>	105
Chantier 1 : Devenir partie-prenante	106
Chantier 2 : Prouver l'engagement et développer la confiance	108
Chantier 3 : Questionner la triple-casquette	110
Chantier 4 : Innovation volontaire et innovation contrainte	111
Chantier 5 : Consacrer l'asymétrie	112
<u>C/ Être une entreprise à mission territoriale</u>	113
<u>Le lexique de la RTE</u>	115
<u>Bibliographie</u>	122
<u>Annexes</u>	130
Carnet de bord	
Entretiens	
Note de mission	



Annexes





Annexes

1. Carnet de bord

2. Entretiens

3. Note de mission

1/

CARNET DE BORD



1/ Carnet de bord

Table des matières :

- 14/09/2022 - Semaine 1 - Ici tout commence**
- 21/09/2022 - Semaine 2 - Prononcez [Buisse]**
- 28/09/2022 - Semaine 3 - Une belle découverte**
- 05/10/2022 - Semaine 4 - Valence... En Espagne ?**
- 12/10/2022 - Semaine 5 - JP Cheval s'est-il vraiment déguisé pour la réunion ?**
- 19/10/2022 - Semaine 6 - Déjà la mise à mort du carnet de bord ?**
- 26/10/2022 - Semaine 7 - Trois phrases en une heure ?**
- 09/11/2022 - Semaine 8 - Le grand chambardement**
- 16/11/2022 - Semaine 9 - Ne faire confiance à personne...**
- 23/11/2022 - Semaine 10 - Marquer son territoire**
- 30/11/2022 - Semaine 11 - Petit exercice de planification**
- 07/12/2022 - Semaine 12 - Friandises dans la salle du conseil**
- 14/12/2022 - Semaine 13 - Avant la trêve des confiseurs**
- 18/01/2023 - Semaine 14 - Le coup de pression de David**
- 25/01/2023 - Semaine 15 - Petit travail cartographique**
- 01/02/2023 - Semaine 16 - Du travail et encore du travail**
- 08/02/2023 - Semaine 17 - It's showtime**
- 22/02/2023 - Semaine 18 - Des entretiens**
- 01/03/2023 - Semaine 19 - Camp de base, début de l'ascension**
- 08/03/2023 - Semaine 20 - Débats et avancée relative**
- 15/03/2023 - Semaine 21 - Tournage**
- 22/03/2023 - Semaine 22 - Ajustements en catastrophe et Valence²**
- 29/03/2023 - Semaine 23 - Le grand jour**



14/09/2022 – Semaine 1 - Ici tout commence

C'est à cette date que commence la Public Factory pour le « Groupe Cheval », et c'est également le bon endroit pour expliquer le pourquoi de ce carnet de bord. Ce mercredi a vu se tenir la première réunion du groupe, à l'IEP, autour d'un projet encore flou. C'est le début d'un cheminement qui s'annonce long, plus ou moins sinueux, et jonché d'obstacles à surmonter et de pistes à suivre ou, et peut-être surtout, à écarter. C'est dans cette optique, justement, que nous avons eu l'idée de ce carnet de bord (certes à semaine +5). Il doit servir à garder la trace des idées qui viennent, de l'évolution de notre compréhension (ou incompréhension) du sujet et des demandes de notre partenaire. C'est aussi un bon moyen de figer ce que le rapport final ne sera pas en mesure de retranscrire, de faire figurer les réflexions qui ne survivront pas aux élagages successifs. Il doit garder la mémoire des séances de travail, des déplacements, et des moments de vie d'un groupe, au cours d'un projet de long terme.

Ainsi, et pour revenir à la considération première du carnet de bord, ce chemin commence ce mercredi 14 septembre. Après la réunion globale de la Public Factory, le groupe s'est retrouvé au quatrième étage de l'IEP. Nous sommes sept étudiants et un enseignant, face au projet du groupe CHEVAL. A ce stade, nous n'avons qu'une compréhension vague de l'entreprise, des enjeux du sujet et des attentes du groupe. Ce qui ressort globalement des premiers tours de table est un attirance initiale pour la question juridique centrale du projet : le nouveau statut d'entreprise à mission. Cependant, au-delà, nous ne savons que le peu que nous avons lu sur la loi Pacte, ledit statut et le groupe CHEVAL. La première analyse est menée sous un prisme managérial, de l'impact de l'adoption du statut d'entreprise à mission au sein de l'entreprise et dans la relation interne avec les différents collaborateurs. Cependant, nous séchons vite, ensevelis par une avalanche de questions et face à un manque cruel de réponse. Maintenant, il nous faut rencontrer nos partenaires.



21/09/2022 – Semaine 2 - Prononcez [Buisse]

La prochaine étape du projet doit être la définition plus précise des attentes du partenaire, et de la direction que va prendre notre étude. Pour ce faire, nous rencontrons en cette semaine 2 madame Sabine Buis, qui travaille pour le groupe CHEVAL pour sa stratégie de responsabilité territoriale. Ancienne députée, elle a fondé un cabinet de conseil dans la RTE. Entre les deux semaines, nous avons travaillé à préparer cet entretien, pour formuler nos questionnements et réussir à tirer le maximum de cette rencontre.

Nous arrivons donc à l'entretien bien préparés. Nous nous retrouvons devant la Maison des Sciences de l'Homme, où nous nous installons dans l'une des caves voutées. Pas d'internet et un passé plutôt sombre, mais ce fut insuffisant pour nous déstabiliser. La rencontre commence par un tour de table, pour donner à chacun l'occasion de se présenter et permettre à notre partenaire de mieux cerner les profils de notre équipe.

De cette réunion, nous voulions globalement tirer des précisions, et une ligne directrice pour nos travaux. Nous nous posons beaucoup de questions, notamment parce que nous nous attendions à une entreprise développant sa stratégie de responsabilité territoriale, soit une forme de phase 1, et nous avons trouvé un groupe déjà largement avancé sur la question. Dès lors, qu'est-ce que notre partenaire attend de nous ? Pourquoi faire appel à la Public Factory et pas un cabinet de conseil ? Nous étions notamment incertains quant à notre légitimité à nous pencher sur ces questions, et sur notre capacité à produire des débouchés intéressants. Et puis, dans le détail, il y avait une multitude de questions plus techniques, entre les conclusions sur la phase 1 de l'adoption du statut d'entreprise à mission, les freins rencontrés, les pistes d'améliorations envisagées...

Le bilan de cette réunion peut-être qualifié de mitigé. D'un côté, elle s'est très bien passée et nous avons pu en apprendre beaucoup, autant sur l'entreprise que sur notre mission. Mme Buis nous a en effet proposé une présentation plutôt complète du groupe, aussi bien sur le plan historique que dans ses activités. Aussi, elle a présenté sa vision de notre collaboration. Cependant, cette rencontre a également posé de nouvelles questions. D'abord, notre piste initiale, liée au management, n'apparaissent plus qu'en demi-teinte dans la demande précisée du partenaire, largement dominée par la recherche d'une méthode dans ses relations avec les collectivités territoriales. Aussi, et peut-être surtout, une partie du groupe a été mise mal à l'aise par la « vraie ambition » du groupe Cheval derrière le projet, comme nous avons cru le comprendre. En effet, face à un bilan en demi-teinte des bénéfices du statut d'entreprise à mission, madame Buis nous a parlé de mise en place de relations privilégiées avec les collectivités territoriales, du fait du statut, et d'une participation accrue du groupe Cheval dans la conception des politiques publiques, allant jusqu'à parler d'une « cogestion » avec les collectivités territoriales.

A la fin de la réunion, après le départ de Madame Buis, ce dernier point a donné lieu à de longues discussions, autant sur la légalité de cette ambition que sur notre capacité à nous y pencher. La réflexion sur des évolutions législatives pouvait en effet apparaître ambitieuse.



28/09/2022 – Semaine 3 - Une belle découverte

Nous nous retrouvons la semaine suivante pour discuter sur ce que nous avons retenu de cette discussion, et préparer notre déplacement à Valence la semaine suivante. Cette fois-ci, nous quittons les caves pour nous réunir dans les étages de la MSH. Nous évoquons les interrogations qui subsistent, celles qui sont apparues, et le management reste encore largement dominant dans l’appréhension du sujet. Cela nous permet de définir une feuille de route pour la semaine suivante, en identifiant précisément les réponses que nous voulons tirer de notre voyage à Valence. La séance est courte et nous nous laissons dans l’expectative de la rencontre avec M. Cheval.

Mais ce que nous retenons surtout de cette troisième semaine, c’est l’exploration involontaire de la MSH à la recherche de David Vallat. Perdus dans les caves, avec pour seul indice un nom de salle sans plan pour se repérer, nous avons découvert “l’espace détente” de la MSH. Sans porter de conclusions hâtive sur les activités réelles de recherche à la MSH, nous avons trouvé là un petit repère, équipé d’un babyfoot providentiel. Si nous l’avons d’abord rapidement quitté pour retrouver David dans les étages, après la réunion nous avons plus que rapidement fait le chemin inverse pour aller le retrouver. Ce Babyfoot, grand axe de notre stratégie de team-building (qui s’inscrit plus que largement dans une forme de management japonais), a égayé le débrief de l’après-midi. Aussi, il a révélé certains caractères compétiteurs, que nous n’identifierons pas ici.



5/10/2022 – Semaine 4 - Valence... En Espagne ?

L’enjeu du jour est d’importance : nous souhaitons quitter Valence avec une idée précise de ce que le groupe souhaite réellement, et de ce que nous avons à faire. Nous partons vers midi de Part-Dieu, avec un retard d’une dizaine de minute qui se creusera d’ici Valence TGV. Entre deux débats houleux sur la corrida et la chasse au wagon bar –autour d’un café bien sûr–, nous profitons du trajet pour peaufiner nos questions. Nous avons en effet affiné nos interrogations, grâce à la rencontre avec Mme Buis et des lectures complémentaires. Nous souhaitons poser des questions sur :

- L’organisation interne du groupe : Quelles conséquences managériales de l’adoption du statut d’entreprise à mission ? Êtes-vous au point sur votre raison d’être, envisagez-vous des évolutions ?
- La relation au territoire : Quel est l’état de vos relations avec les acteurs locaux ?
- Le rapport de l’Assemblée nationale sur le statut d’entreprise à mission (auquel a participé M. Cheval) : Quelles déceptions vis-à-vis de la loi Pacte ?

- La plateforme Impact de la métropole de Lyon.
- Nous faisons également le choix de partager nos doutes sur la faisabilité de certaines demandes, notamment concernant la collaboration avec les collectivités territoriales.

Sur place, nous retrouvons Sabine et rencontrons Anne Charlotte Kubicki, manager mission et directrice de la communication du groupe Cheval. Après un bref trajet en voiture, nous découvrons les locaux du groupe. Les locaux sont neufs, situés dans une zone industrielle à Alixan, proche de Valence (encore une occasion de rire jaune sur le fait que nous n'avons pas eu Valencia). Il s'agit d'un siège social, loin des entrepôts et chantiers du groupe.

Les réunions débutent avec Mme Kubicki, qui, après un premier tour de table de présentation, nous détaille le rapport du groupe sur la réalisation des engagements pris dans le cadre du statut d'entreprise à mission. Le discours de Mme Kubicki sur la réalisation des engagements du groupe est passionné, et l'on a senti une certaine fierté face à ce bilan.

Un peu avant la fin de la présentation de Mme Kubicki nous a rejoint M. Jean Pierre Cheval, directeur du groupe éponyme. Après un nouveau tour de table, nous avons pu échanger directement avec lui, de manière moins formelle. Au travers d'une « petite conversation » (smalltalk), il nous a parlé du groupe, reprenant des informations que Mme Buis nous avait déjà présenté, avant de dériver sur des considérations plus générales sur l'Entreprise, allant presque jusqu'à lancer un débat. Nous avons fini par réorienter la conversation sur des questions plus précises, plus liées à notre mission. C'est Mme Buis qui a répondu à la majorité de nos interrogations techniques, mais avec plus de précisions et de clarté que lors de notre première rencontre. De toute évidence, ce premier temps d'échange lui avait à elle aussi permis de préciser le sujet et l'objectif de la mission. Elle a notamment procédé à des évolutions dans son vocabulaire, renonçant à parler cogestion en lui préférant le terme de coalition. Cependant, cela ne s'est pas fait sans grands dérapages en tirades débordant d'ambitions de co-construction des politiques publiques, auxquelles nous n'avons pu que répondre frileusement. Aussi, nous avons pu écarter définitivement la piste du management, autant par nos échanges avec Mme Kubicki que par ceux avec M Cheval. En effet, la question interne est déjà largement abordée par le groupe, et le travail engagé.

La synthétisation est venue de M. Cheval, après que nous l'ayons interrogé sur ce rapport de l'Assemblée nationale. En effet, malgré la bonne volonté du groupe dans l'adoption du statut d'entreprise à mission, il ne trouve pas d'avantages à ce statut, notamment dans ses relations avec les collectivités territoriales. C'est donc ici que se trouve le cœur de notre mission.

M Cheval a cependant du rapidement nous quitter, mais non sans un dernier coup d'éclat pour nourrir les références humoristiques partagées entre nous. Prenant à parti l'une d'entre nous, il déclara cette phrase inspirante: "Je ne vous ai pas beaucoup entendue. Les jeunes, vous devez oser! Il faut ouvrir les portes fermées!". A méditer.



Enfin, nous avons pu échanger avec Mme Caroline Delespaul, chargée de communication au sein du groupe Cheval. C'est elle qui a eu pour charge de remplir la plateforme impact, mise en place par la métropole de Lyon à l'issue d'une collaboration avec la Public Factory. D'abord incertains quand à l'intérêt de ce dernier entretien, nous avons finalement largement fait entrer la plateforme Impact dans notre compréhension du sujet et dans les potentielles pistes de réponse. Cependant, le remplissage de cette plateforme demeure un sujet en cours.

Notre train de retour a forcé notre départ d'Alixan, après une après-midi de réunion très riche, mais qui nous a permis de largement progresser sur la reformulation de la problématique. Dans un mini-bus aux couleurs du groupe Cheval, raccompagnée par la secrétaire des locaux d'Alixan, nous avons failli commencer notre débrief devant des oreilles indiscrètes. Nous n'avons pas eu de retour de ce trajet en bus, mais il est certain que nous avons laissé le souvenir d'une joyeuse assemblée.

A la gare de Valence TGV, malgré des difficultés policères à monter dans le train (les sciences-pistes peuvent parfois avoir des allures de trafiquants), nous nous réunissons dans le wagon bar –sans café cette fois-. Il va sans dire que le wagon-bar a subi le même égaiement que le mini-bus de Cheval. Pour revenir à des questions plus sérieuses, nous avons maintenant à établir une première fiche synthèse et un cahier des charges indicatif.

Pour en suivre l'évolution, il peut être intéressant de mentionner que nous commençons à filmer des moments de la Public Factory. Il est peu probable que nous réussirons à en faire quelque chose de convainquant, mais à voir...



12/10/2022 – Semaine 5 - Jean-Pierre Cheval s'est-il vraiment déguisé pour la réunion ?

Nous nous retrouvons dans les sous-sols de la MSH, pour discuter de notre voyage à Valence et des apports qu'il a pu avoir sur la compréhension de notre mission. Aussi, c'est l'occasion de mettre sur la table la première version de la note de mission, et de discuter des pistes qui figurent dans le cahier des charges.

Les apports sont certains, bien qu'ils relayent (a priori) au second plan la dimension managériale pour favoriser la relation avec les collectivités territoriales (désolé David). Elle reste néanmoins dans un coin de nos têtes. Il est également convenu que notre note de mission est une VI.

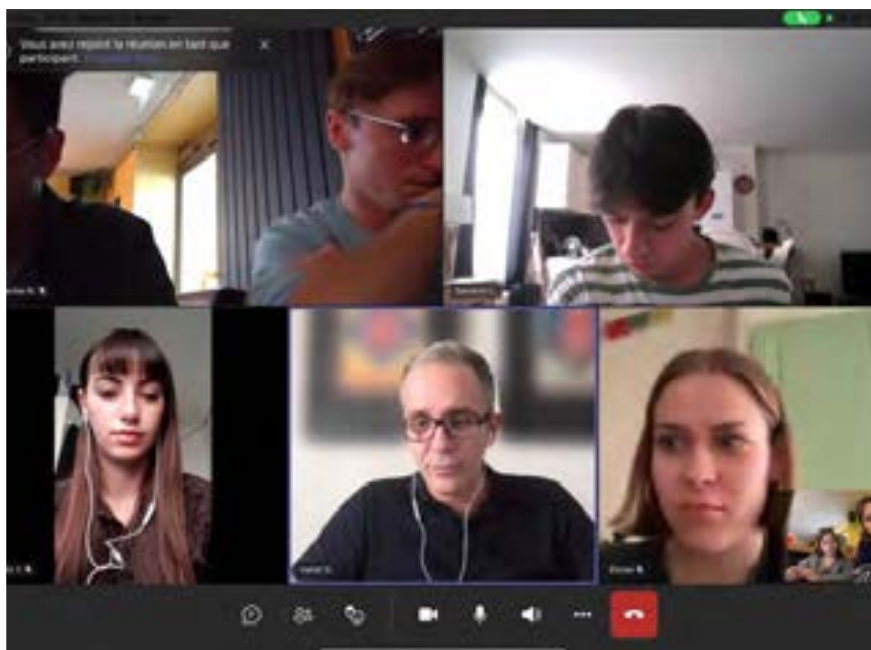
Ensuite, nous définissons concrètement les missions de chacun d'ici la semaine prochaine, afin d'avancer aussi bien dans la compréhension du sujet que dans la formalisation des éléments qui vont venir nourrir la feuille de mission finale et le projet. Les choses sérieuses commencent ! Nous lançons donc :

- Trois revues de littérature : Responsabilité sociale des entreprises (par Louise), Politiques publiques (par Anaïs), Société à mission (par Eloïse);
- Une cartographie des parties-prenantes afin d'identifier les entretiens qu'il sera intéressant de mener et de faciliter notre compréhension de l'objet de la mission (par Clovis et Mathilde);
- Une grille d'entretien et une grille d'analyse (par Lucas);
- Le carnet de bord (Par Nicolas)

Enfin, il faut ici éclaircir une rumeur qui circule à Sciences Po Lyon : Jean-Pierre Cheval avait-il vraiment mis une tête de cheval pour la réunion ? Est-ce la crédulité de certains ou la force de conviction des instigateurs de la blague (Bravo Lucas, Clovis et Nicolas) qui en firent une légende ? Nous ne le saurons peut-être jamais. Toujours est-il que ce ne fut pas le cas (malheureusement ?) mais cela n'empêcha pas ce déplacement d'être une réussite.

19/10/2022 - Semaine 6 - Déjà la mise à mort du carnet de bord ?

Nous nous retrouvons cette fois-ci à distance, sur Zoom. Nous échangeons rapidement sur l'avancée des missions engagées la semaine précédente et nous entrons dans le détail de la note de mission, due pour la fin de la semaine 7. L'identification des parties-prenantes a bien avancé, bien qu'il soit encore trop tôt pour contacter les potentiels interviewés (nous devons attendre le retour sur la note de mission). La grille d'analyse des entretiens est prête, le guide d'entretien reste à préciser après que nous ayons défini les axes du projet. La revue de littérature sur la RSE est déjà très avancée, et pourra plus tard faire l'objets de petites précisions selon la direction des axes. Le carnet de bord est quasiment à jour.



Nous avons alors engagé la réflexion sur certains éléments de la note de mission, afin de s'accorder sur une problématique et de définir plus ou moins précisément un plan. Cependant, la définition de la problématique laisse entrevoir des divergences de compréhension du sujet qui n'étaient pas encore apparues dans les discussions. Dès lors, nous avons passé un temps certain à échanger là-dessus, ce qui ne nous a pas permis d'avancer autant que nous l'aurions souhaité sur le plan, bien qu'il semble que cette mise-au-point ait été positive. Nous définissons quelques axes, sans leur donner d'ordre d'importance.

La rédaction de la note de mission reste donc en suspend, avec un travail important à mener sur la définition des axes et du plan, s'il n'y a pas de redéfinition à froid de la problématique à mener.

De son côté, le pauvre carnet de bord a subi le feu de violentes critiques, mais il demeure à flot ! Il gardera plus de virgules que de mots jusqu'en avril !



● 26/10/2022 - Semaine 7 - Trois phrases en une heure ?

Cette septième semaine de travail doit nous permettre de proposer la note de mission au partenaire. Il faut donc la faire ! Nous nous retrouvons dans cette optique le mercredi après-midi, afin de réaliser les parties manquantes de la note, puis de la mettre en forme.

Mais d'abord, nous avons rendez-vous avec Mme Manon Brien, à la bibliothèque de Sciences Po Lyon, pour une formation à la recherche documentaire et pour échanger sur notre sujet et les lectures déjà engagées. Nous revenons d'abord sur les méthodes de recherche de documents sur internet ainsi que sur les sites des revues scientifiques (les recherches avancées sont toujours tatillonnes). Puis Manon nous présente les documents qu'elle a déjà identifiés à partir des informations qu'elle avait reçus par David sur notre mission. Certains documents étaient déjà apparus dans les revues de littérature déjà engagées (celle de Louise sur la RSE et une lancée en urgence quelques jours avant par Nicolas sur la RTE). Cependant, la majorité des documents présentés sont nouveaux pour nous, autant dans la littérature scientifique que sur la littérature grise. Pour finir, nous discutons du sujet, de nos difficultés, et Manon nous a prodigué d'excellents conseils. Puis nous sommes allés voir le chien de Manon ! Le pauvre avait passé la réunion seul dans le bureau et certains (pas tous, coucou Louise) avaient très envie d'aller le réconforter. Une brève pause avant de retourner au charbon.

Nous engageons la finalisation de la note de mission. Nous gardons en l'état la problématique formulée la semaine précédente, à savoir : "Comment le statut d'entreprise à mission peut-il modifier le rapport des entreprises à leur territoire, dans une perspective de collaboration avec les collectivités territoriales, afin d'oeuvrer conjointement à l'intérêt général ?". Nous lui accolons une série de sous-questions, qui traduisent les nombreuses directions que nous envisageons pour le projet. Ce sont ainsi autant des sous-problématiques que des questionnements, que nous soumettons par ce biais au partenaire afin d'obtenir un retour de sa part. Nous reprenons également la contextualisation établie dans le cadre de la V1 du cahier des charges et de la note de synthèse.

Le plan de travail prend également la forme d'une succession de pistes à explorer plutôt qu'un réel plan. Cependant, à l'image de la problématique, il permettra un échange avec le partenaire, de validation ou invalidation des pistes.

La partie méthodologique constitue un récapitulatif du travail engagé jusqu'alors, soit les différentes revues de littérature (dont certaines restent à engager), le travail d'élaboration de la grille d'entretien, et la cartographie d'identification des acteurs afin de procéder à des entretiens. Enfin, nous reprenons le calendrier pédagogique de la Public Factory, auquel nous ajoutons des points plus informels, qui devront guider notre travail; et nous établissons des propositions de rendu dans la partie "attendus de rendu". Nous nous mettons la tête dans les ordinateurs, et après trois heures intenses, un travail important de mise en page, pour donner une certaine allure au document, nous l'envoyons au partenaire, et partons en vacances !



09/11/2022 - Semaine 8 - Le grand chambardement

Au cours de la semaine de congés, nous avons reçu un retour détaillé du partenaire, qui revient point par point sur l'ensemble de la note de mission. Ce retour se traduit globalement par une multitude de précisions contextuelles et sémantiques, mais également sur l'invalidation d'un certain nombre des pistes que nous avons établies. Dès lors, il nous incombe d'engager un important travail d'appropriation du retour et de réorientation de la mission.

Nous nous retrouvons dans une salle de la bibliothèque de Sciences Po Lyon. Nous commençons par un tour de table, afin d'exprimer les ressentis sur le retour du partenaire, ce que nous avons déjà partiellement commencé sur les différents groupes de discussion. Ce retour nous permet de constater les différences de perception des retours, les incompréhensions, et de mettre en place les prémices du rebond.

Ces retours nous conduisent à réinterroger l'entrée que nous avons pris dans le sujet. Au cours des discussions, nous sentons s'engager un déplacement dans l'agencement des éléments. En effet, nous avons toujours placé le statut de société à mission au centre du sujet, de la mission et des perspectives de livrable.



Nous établissons le schéma suivant, qui traduit ce déplacement. Nous envisageons alors la mission en plaçant la Responsabilité Territoriale des Entreprises au coeur du sujet, et le statut de société à mission n'est plus qu'un moyen pour les entreprises de s'engager en faveur d'une RTE.

Nous reformulons donc la problématique, par étape, avec une attention toute particulière sur les mots que nous employons. En effet, avant de parler de la problématique, nous avons également engagé un travail de définition et d'éclaircissement des termes à utiliser, puisque le retour du partenaire montre parfois des faiblesses à ce niveau là. Pour la problématique, nous avons suivi ce cheminement de reformulation :

- V1- Comment imaginer la RTE comme un outil / Comment ériger la RTE comme un outil permettant la co-construction / La poursuite de l'intérêt général / Quel rôle du statut d'EàM ?
- V2 - Objectif : co-construction
- V3 - En quoi la RTE peut-être un outil permettant la convergence des intérêts des entreprises et des CT dans un but de création de valeur durable dans les territoires ?
- V4 - Comment faire de la RTE un outil permettant la convergence / synergie des intérêts / action des entreprises et des CT dans l'objectif de création de valeur durable dans les territoires.
- V5 - Comment faire de la RTE un outil permettant la convergence des intérêts des entreprises et des CT dans un objectif de création de valeur durable dans les territoires.

Finalement, nous nous accordons sur cette reformulation : "Comment faire de la RTE un outil permettant la convergence des intérêts des entreprises et des CT dans un objectif de création de valeur durable dans un territoire ?".

Cette nouvelle problématique traduit l'orientation nouvelle que nous entendons donner à la mission, en faisant une analyse des outils que les entreprises peuvent utiliser pour développer une RTE, le statut de SSàM étant l'un de ces outils, mais sans en faire un élément absolument incontournable. A la suite de cette réorientation, nous décidons de planifier une nouvelle rencontre avec le partenaire, le 15/11/2022, afin de lui soumettre notre réinterprétation de la mission et de pourquoi pas la valider.

Un parapluie fut brisé lors de cette sinistre journée...

16/11/2022 - Semaine 9 - Ne faire confiance à personne...

Cette semaine est à découper en deux parties. Après avoir fait d'importantes reprises à notre compréhension du sujet, nous avons proposé à Sabine de se rencontrer à nouveau afin d'échanger là-dessus, et d'avoir son ressenti en direct. Nous la rencontrons donc le mardi après-midi. Sur les sept, nous ne sommes malheureusement que quatre. Suivant un ordre du jour précisément étudié, nous lui demandons d'abord si elle a des incompréhensions sur notre note de mission. Après avoir envoyé valser le terme, nous oublions l'ordre du jour et abordons les différentes parties de la note de mission avec elle. Sabine a globalement nuancé le ressenti que certains membres du groupe avaient pu avoir, d'un retour insatisfait sur la note. En effet, elle a plutôt fait un tri dans les propositions de pistes que nous lui avions faites, ce qui était le but de la note (comme nous l'a plus tard confirmé Martine Huyon). Mais bon, on cherche toujours à atteindre la perfection dès le premier essai ! Aussi, nous avons pu lui expliquer plus en détail la partie méthodologique, sur laquelle elle avait quelques incompréhensions (Ahah!). Nous lui avons ensuite présenté la réorientation que nous faisons subir à la mission et, comme Cheval de son OTI, nous avons reçu une validation sans réserves (l'humour RTE a ses limites...). Enfin, nous avons parlé forme du rendu et Sabine nous a suggéré une forme ludique, à l'image de la Fresque du Climat. Ce n'est pas tombé dans l'oreille de sourds, et nous préparons un jeu de société qui battra les ventes de Monopoly (oui, nous avons de l'ambition). Après ça, la réunion est devenue une discussion plus informelle (bien que l'ambiance générale ait été très détendue toute l'après-midi), notamment autour de Calade, le cabinet de conseil créé par Sabine sur la RTE. Elle nous a notamment dit être seule aux commandes, mais pourquoi pas un jour à la recherche d'un associé. Cela n'est pas non plus tombé dans l'oreille d'un sourd...

Ce jour-là, Lucas et Nicolas étaient absents. Ils avaient déserté leur poste. Nous ne saurons jamais pourquoi. Cette histoire n'aborde pas ces éléments... Pour l'Histoire, ces quelques lignes sont la contribution de Clovis (et certainement la dernière !). Blague à part, cette séance en effectif réduit, avec Clovis, Mathilde, Anais, Louise et Eloise (très réduit en raison d'un mal de dos de David, mais chut nous ne sommes pas sûr d'avoir le droit de le raconter) a été l'occasion d'aborder les problèmes dans l'organisation de notre travail: entre circulation de l'information défaillante au sein du groupe et définition d'une signature commune pour les mails extérieurs, pour ne citer que ça. Nous nous sommes ensuite réparti les documents de la bibliographie établie par Manon la semaine dernière (sans oublier d'en laisser pour les absents, évidemment). Nous avons ensuite commencé la lecture des différentes ressources, avant de rejoindre les absents à leur sortie de la Chaire de transformation de l'action publique pour se retrouver au QG (le Pignouf, pour les intimes).

● 23/11/2022 - Semaine 10 - Marquer son territoire

D'abord, nous nous réunissons à la BU, afin de discuter et de préparer la rencontre avec David, juste après. Peu de choses majeures furent discutées à ce moment-là. Nous sommes cependant passés voir Manon Brien, pour faire un petit point d'avancement informel sur nos lectures et discuter de l'acquisition d'un livre sur la RTE tout fraîchement sorti et qui ne peut être qualifié que d'essentiel pour notre travail. Nous pouvons d'ailleurs la remercier ici, car ce doit être le record de vitesse d'acquisition de la BU !



Nous retrouvons enfin David, de retour d'un voyage à Montréal, sans signes apparents d'une surconsommation de poutine. Nous avons beaucoup de choses à voir avec lui, car en trois semaines nous avons beaucoup avancé sur le sujet, sans supervision académique. Une image vaut mille mots!

Sans parler du talent de graphistes de certains membres du groupe, la blague est parlante. Sans échanges avec notre référent de Sciences Po, nous avons fait grandir le projet sans tuteur, et il est peut-être possible que nous ayons trop penché vers une réponse directe aux demandes de Sabine sans garder en tête une approche de construction plus large de la connaissance.

Nous parlons alors notamment de prendre une problématique en "Pourquoi" plutôt qu'en "Comment", afin de ne pas trop verser dans la mise en pratique mais plutôt dans le questionnement. Aussi, nous échangeons sur de nombreuses questions méthodologiques, et la perspective du point d'étape de Janvier. Enfin, nous discutons entretiens, notamment avec Anonyme G.

Au bout de deux heures, David nous quitte au profit d'un cours à Sciences Po et nous nous lançons dans un tour de présentation de nos lectures de la semaine. C'est une tradition que nous voulons mettre en place, pour que chacun sache ce que les autres ont lu, quels documents sont importants et quelles notions apparaissent. C'est aussi l'occasion d'échanger rapidement sur les dysfonctionnements au sein du groupe, évoqués la semaine précédente par une partie du groupe.

Sinon, le parapluie a été remplacé !

30/11/2022 - Semaine 11 - Petit exercice de planification

Le groupe Cheval de la Public Factory connaît une mobilité géographique ascendante sans précédent : nous nous retrouvons dans la salle du conseil d'administration, au plus haut du bâtiment administratif ! David nous y attendait de pied ferme, son ordinateur déjà branché et connecté, prêt à en découdre. Nous nous installons, et nous livrons à notre rituel habituel : quelle est votre couleur du jour ? L'idée est de définir une couleur qui correspond à notre humeur du jour et d'expliquer pourquoi. Amusé par notre petit exercice, David n'a cependant pas su se définir derrière une couleur, que nous lui avons alors attribuée : un certain bleu nuit. Peut-être qu'un animal serait plus efficace. Nous lui laissons le soin d'en expliquer la signification.

Nous passons ensuite quelques 45 minutes avec lui, à discuter de notre avancée depuis la semaine précédente. Il n'y a pas tant à dire, à part que nous continuons à lire et que nous travaillons à préparer les entretiens. Anonyme G., contrairement à tout ce qui circule sur son amour pour la Public Factory et son ouverture à discuter avec les étudiants qui y participent, est un poisson très difficile à attraper (visualisez une anguille). David finit par nous quitter et descendit dans son bureau à l'étage inférieur.

De notre côté, nous procédons à une reformulation (Encore!) de la problématique selon une forme en "pourquoi", comme discuté la semaine dernière. Déformation Sciences Po, il faut croire, mais cet exercice laborieux de choix entre les mots selon les compréhensions de chacun est un jeu d'équilibre lent (et plus ou moins inutile selon le temps qu'il prend). Nous finissons par plonger dans la liste des problématiques formulées et (sûrement par dépit) nous choisissons la plus simple pour en finir avec cette histoire.

Enfin, fatigués et distraits, nous essayons tant bien que mal de nous remobiliser pour tenter d'établir une forme de plan (ou du moins des grands axes pour orienter notre travail futur).

07/12/2022 - Semaine 12 - Friandises dans la salle du conseil

La salle du conseil est devenue notre salle de réunion officielle (la procédure pour la renommer est en cours). Nous avons été gâtés pour Noël, Mathilde ayant apporté des chocolats en forme de bonhomme de neige (distribués comme des boules de neige). Puis nous avons accueilli Manon pour une seconde séance de documentation. En effet, nous avons souhaité une nouvelle séance pour discuter des lectures que nous avons déjà réalisées, puis pour échanger avec elle sur les nouvelles lectures à mener (en accord avec les pistes soulevées par les textes et l'orientation du projet). Nous lui avons donc envoyé un mail pour lui présenter les pistes de recherche suivantes :

- Les enjeux de reterritorialisation
- La RTE comme outil de co-construction entre les différents acteurs du territoire
- La mise en place de la RTE
- La gouvernance des projets de partenariats public-privés au sein d'un territoire

L'objectif de ces nouvelles recherches est de trouver des pistes sur les moyens de faire de la RTE un outil de co-construction de l'intérêt général (la réponse à notre problématique, en somme). L'idée est donc de se centrer sur les moyens et les méthodes (que ce soit d'enquête ou de mise en place). Cependant, comme nous l'a indiqué Manon, nous arrivons au bout de ce qui a été écrit sur le sujet (il ne faut pas oublier que la RTE est un champ encore tout jeune). Quelques pistes peuvent être trouvées à droite à gauche, notamment dans la littérature grise, mais le gros des réponses nous viendra maintenant des entretiens. Pour détailler la séance avec Manon, nous avons un peu échangé sur l'avancée du sujet avant qu'elle nous présente les ressources identifiées selon les pistes évoquées. Puis nous avons eu un temps d'échanges assez important, informel, sur le projet. Ce moment de discussion a été très bénéfique pour le groupe, puisqu'il nous a permis de bénéficier de conseils et de retours sur les années précédentes, par une voix plus "horizontale" (c'est à dire pas par les responsables de la Public Factory).

Manon nous a ensuite quitté, et nous avons travaillé sur les entretiens. Cela faisait déjà deux semaines que nous étions en contact avec Sabine, au sujet d'un entretien avec Anonyme B., Directeur Général d'un groupe de BTP devenu Société à Mission, mais elle n'arrivait pas à échanger directement avec lui. Elle nous a donné son contact pour que l'on s'en occupe, ce que nous avons fait. Nous avons également à nouveau relancé Anonyme G., puis nous avons fait les présentations des lectures de la semaine.



14/12/2022 - Semaine 13 - Avant la trêve des confiseurs

Dans l'entre-deux mercredis, nous avons eu un retour de Anonyme B., et fixé le 13/12 comme date du premier entretien du projet Cheval. Malheureusement, la raison du déplacement de Anonyme G. a été annulée, comme notre entretien. Nous l'avons donc reprogrammé pour début 2023. Le mercredi, nous retrouvons David dans un Sciences Po absolument désert, pour échanger sur la dernière version en date de notre grille d'entretien. Sauf quelques petits détails, elle est approuvée (nous modifions simplement le codage des titres des parties et questions pour simplifier l'utilisation lors des entretiens). Nous ajoutons également des questions plus concrètes, afin de faire émerger des exemples. Enfin, nous débriefons notre seconde rencontre avec Manon, et ses conclusions sur l'avancée de notre état de l'art. David souligne également que l'avancée de nos lectures est à présent satisfaisante et qu'elles nous permettront d'avoir un bon ancrage théorique.

Après le départ de David, nous partageons le contenu de nos lectures, modifions la grille d'entretien pour y apporter les quelques modifications discutées, et nous répartissons les documents qui n'ont pas encore été lus. Enfin, nous envoyons des demandes d'entretien à deux responsables de l'Observatoire de la responsabilité territoriale des entreprises. Pour finir, nous nous quittons en chansons, lors d'un petit karaoké pour égayer un Sciences Po déjà vide et un peu lugubre.

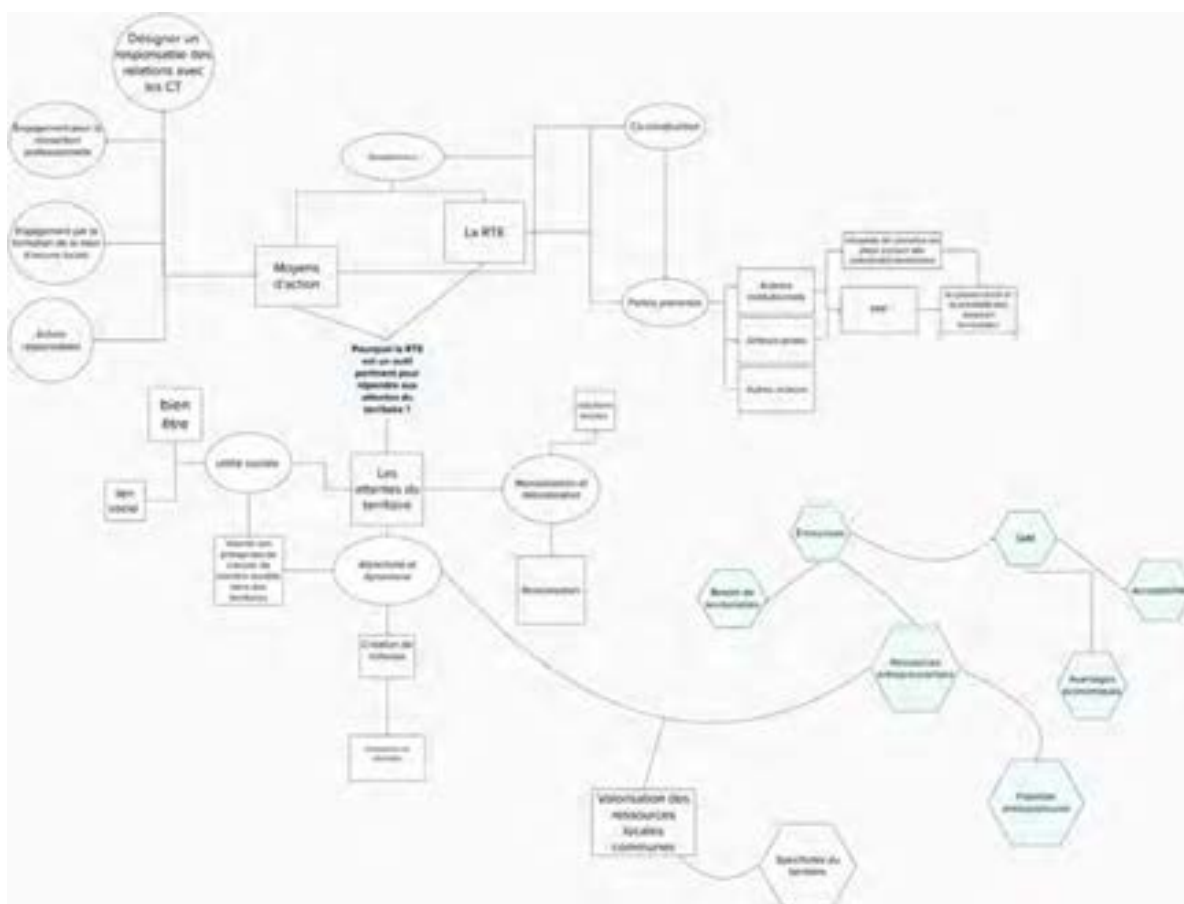


18/01/2023 - Semaine 14 - Le coup de pression de David

C'est avec joie que l'on se retrouve en 2023 ! Enfin avec joie, certes, mais un peu de travail sur les bras. Ce mercredi a été précédé d'un petit coup de pression de la part de David, consistant en un mail déclarant "Oui, pour votre restitution partielle il y aura Hélène Surrel". D'accord, au boulot alors. Ce qui devait être une simple formalité pour présenter l'avancée de nos recherches s'est soudainement transformé en une première restitution, devant un public composé des hauts-gradés de l'IEP et du groupe Cheval.

Nous commençons par les petites tâches chronophages : relances, préparation des entretiens (notamment celui avec Anonyme A., qui remplace celui avec Anonyme B. comme premier de la série). Après concertation, Eloïse, Clovis et Louise formeront l'équipe de choc qui se rendra à l'hôtel de la métropole la semaine suivante, le reste de l'équipe échangera avec Sabine pour préparer les entretiens avec Anonyme C., Anonyme D. et Anonyme E. Nous faisons ensuite l'un de nos derniers "récaps lecture", puisque nous arrivons finalement au bout de notre littérature.

Enfin, il était temps d'engager un processus d'idéation, pour définir la forme de notre restitution partielle et commencer à réfléchir à notre restitution finale. Avec en tête l'idée de faire plaisir à David, nous avons l'idée de réaliser une carte mentale, qui représenterait et articulerait les idées et notions qui ont émergé dans nos lectures, et comment elle aboutissent aux pistes qui commencent à se dessiner. Ok, l'idée est venue vite, la suite est plus brouillonne. En fait, travailler à plusieurs sur une carte mentale peut sembler une bonne idée, mais en réalité c'est beaucoup plus compliqué qu'il n'y paraît. Déjà parce qu'il faut réaliser un premier travail d'identification des notions importantes, et ensuite parce que chacun ne perçoit pas l'articulation des notions de la même façon. La première version de la carte mentale, intitulée "hi han", est d'ailleurs assez parlante (et encore elle ne fait pas figurer les tentatives de déstabilisation d'éléments perturbateurs, que nous ne nommerons pas ici, ou sinon par son pseudo "Gustave Courbet").



Quoiqu'il en soit, elle a néanmoins le mérite de poser les bases de la future carte mentale et de nous permettre de nous familiariser avec l'outil. Cependant, rien que cette V1 suffit à épuiser nos forces. Nous réalisons quelques relances pour les entretiens et contactons l'Observatoire des sociétés à mission. Enfin, pour préciser les modalités de la journée du 08/02, nous envoyons un petit mail à David.



25/01/2023 - Semaine 15 - Petit travail cartographique

Ce mercredi amorce la série, qui durera jusqu'à la fin, des journées brutales, bien trop pleines, et qui vont prendre une éternité à raconter. Peut-être que le sel de ce carnet de bord commence maintenant (il aura fallu rivaliser d'ingéniosité pour transcrire de façon pas trop barbante un semestre de revue de littérature). Plusieurs choses sont donc à noter : un temps d'échange avec Sabine, le premier entretien, et l'avancée de la carte mentale.

Alors ! Vers 14h, nous prenons place dans une salle de sciences po lyon et nous installons pour échanger avec Sabine à propos des trois entretiens avec des membres du groupe Cheval : Anonyme C., Anonyme E. et Anonyme D. Nous menons cette discussion à quatre, puisque Louise, Eloise et Clovis nous quittent à 14h30 pour se rendre à l'hôtel de la métropole. Nous commençons par passer rapidement sur la réponse de David concernant l'organisation du 08/02 : à nous de mettre la main à la pâte, il se chargera de la préparation du café. Nous proposons donc un déroulé à Sabine, qui le transmet à Anonyme C. Ensuite, l'objectif de cette rencontre est de co-construire les guides d'entretiens et de transmettre les thèmes aux interviewés. Sabine nous fait part que Anonyme E. et Anonyme D. sont un peu stressées à l'idée de ces entretiens, par peur de ne pas savoir répondre à nos questions notamment. Nous écartons ainsi certains thèmes de la grille générale, comme le thème juridique, pour se recentrer sur leurs domaines d'expertise (la communication). La grille pour Anonyme C. reste relativement inchangée. Surtout, nous mettons bien en avant que l'objectif de ces entretiens n'est pas de chercher à les piéger, mais simplement d'entendre leur histoire et leur ressenti, notamment vis à vis de la qualité de société à mission. En effet, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Le reste de l'échange avec Sabine est consacré à notre avancée et les autres entretiens que nous avons prévus, notamment avec Anonyme B. Elle a largement exprimé sa satisfaction concernant l'avancée du projet, ce qui fit beaucoup de bien à entendre !

L'équipe de l'échange avec Sabine (Mathilde, Lucas, Nicolas et Anaïs) est ensuite passé aux relances de mail et sur la carte mentale. D'abord, suivant une recommandation de Sabine nous envoyons un mail à Anonyme H., secrétaire permanent de la plateforme RSE, dont les rapports sont devenus une bible. A notre grande surprise nous avons reçu une réponse positive moins d'un quart d'heure après. Nous avons immédiatement envoyé des propositions de dates et en moins d'une heure nous avons pêché notre plus gros poisson. Comme quoi ! Ensuite, galvanisés par ce succès, nous passons à la carte mentale, sur laquelle Nicolas avait consacré une après-midi de temps perdu à la bibliothèque, afin de produire une version plus aboutie de la V1 et d'y ajouter des idées.

Nous revenons sur l'articulation des notions et commençons à compléter la carte. Aussi, nous faisons une première traduction en plan trois parties trois sous-parties, qui sera en fait notre restitution partielle. Nous prévoyons de distribuer la carte mentale imprimée en format A3, de la décrire et d'y apporter des compléments à l'oral. Ainsi nous pensons que la forme originale de rendu pourrait plaire, permettra au public de visualiser facilement l'avancée de la réflexion et de repartir avec la carte.

Nous sommes finalement rejoints vers 16h par l'équipe de l'entretien avec Anonyme A., enthousiaste sur un entretien au contenu riche. L'équipe de l'entretien s'est rendue dans les locaux de la métropole afin d'y rencontrer Anonyme A.. L'entretien s'est très bien déroulé. Anonyme A., très blagueur, était très décontracté et racontait beaucoup d'anecdotes, très intéressantes pour notre sujet. Nous avons suivi le guide d'entretien, en posant de nombreuses questions sur tous les axes. Notre enquêté ne tournait pas autour du pot et n'hésitait pas à critiquer ses prédécesseurs ou même certaines politiques. L'entretien a duré une heure et quart et l'équipe était satisfaite de cet échange à la métropole. Maintenant, place à la retranscription !

Enfin, nous consacrons le temps qu'il nous reste à expliquer le travail sur la carte mentale mais nous en avons déjà trop fait et les esprits étaient déjà saturés. Place au team-building de fin de séance !

01/02/2023 - Semaine 16 - Du travail et encore du travail

Dernière semaine avant la restitution partielle et il nous reste beaucoup à faire ! La semaine 17 s'annonce extrêmement chargée, évidemment à cause de la restitution partielle mais pas seulement puisque le hasard (et peut-être un certain goût pour la souffrance) a conduit à ce que lundi se tienne l'entretien avec Anonyme B., mercredi celui avec Anonyme C. directement après la restitution, et vendredi celui avec Anonyme H. Autant dire que nous n'allions pas chômer. La priorité cependant reste de boucler la carte mentale et de se répartir les parties pour la présentation.

Mathilde inaugure la séance par un retour complet sur le livre de Anonyme F., "La responsabilité territoriale des entreprises" (un peu dans le thème) puis l'équipe de l'entretien avec Anonyme A. reprend son debrief, face à des esprits plus frais et dispos. C'est l'occasion de compléter la carte mentale, en précisant certaines notions grâce à l'ouvrage et en ajoutant les premières informations tirées du terrain, qui sont notamment des limites. Puis nous refaisons l'explication de la carte mentale, réglons quelques problèmes d'articulation et nous accordons tous derrière une version (qui figurera dans le débrief de la semaine 17, on ne divulgue pas ici!). Face à cette rapide énumération on peut se dire que ce fut rapide mais nous y passâmes l'après midi. Temps écoulé !

Nous nous retrouvons le vendredi, avec des crêpes (lendemain de chandeleur oblige), et inaugurons les rendez-vous du vendredi, réservés aux acharnés. Nous passons sur les tâches que nous n'avons pas eu le temps de faire le mercredi, c'est à dire le lot habituel de relances et la répartition des parties. Beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît, nous avons finalement réussi à satisfaire tout le monde.



08/02/2023 - Semaine 17 - It's showtime

Après un week end studieux à rédiger les parties, une partie du groupe se retrouve, la "Team Anonyme B." (Mathilde, Lucas, Nicolas). Nous nous retrouvons tous les trois à 14h, salle 1 de la BU de Sciences Po (la plus belle), afin de tout mettre en place et de s'approprier l'espace avant l'arrivée de Anonyme B. (qui a eu la gentillesse de faire le déplacement jusqu'à Sciences Po). Nous avons prévu la petite bouteille d'eau et les gobelets, disposé les sièges, préparé le plan de table. En bref, prêts ! Arrivée prévue à 14h30, nous recevons un appel de Anonyme B. à 14h15 et descendons l'accueillir dans la cour d'honneur. Il avait été évoqué qu'il serait peut-être accompagné du responsable RSE du groupe, mais ils sont "arrivés en gang", avec Anonyme B., directeur du groupe, Anonyme N., présidente du Conseil de Surveillance, et Anonyme O., responsable QSE. Nous montons dans la bibliothèque, rebattons rapidement le plan de table face à cette troisième personne imprévue et nous installons. Les débuts de l'entretien ont été un peu balbutians, pas suffisamment naturels, mais disons que c'était normal vu que c'était le premier ! Il nous aura fallu au moins un quart d'heure pour vraiment parvenir à briser la glace. Pour bien identifier les moments qui ont fait défaut : nous avons présenté le projet et avons proposé à nos interlocuteurs de se présenter sans le faire d'abord (nous l'avons fait à la demande de Anonyme B.) et nous aurions pu leur servir de l'eau. Rien de bien méchant mais le diable est dans les détails ! Aussi, l'entretien a présenté certaines difficultés. En effet, à nos questions sur la relation avec les collectivités territoriales nous avons reçu des réponses sèches, "nous n'avons pas de relation" et une absence de volonté de créer des relations. Après une légère suee et un petit stress sur les efforts à engager pour leur tirer les verres du nez nous avons poursuivi en parlant de leur expérience de la société à mission. A force de questions et par une porte dérobée (sur un possible droit d'inflexion de la commande publique), nous avons finalement réussi à échanger sur le dialogue avec les collectivités et il fut très instructif de voir la réflexion se dérouler en direct. C'est un entretien dont il est à ce titre intéressant de consulter la retranscription complète. Après plus d'une heure nous avons épuisé notre guide d'entretien. A suivi un temps d'échange en off, qui aurait mérité d'être en "on" car extrêmement révélateur de la stratégie réelle du groupe, pour lequel la qualité de société à mission répond plutôt à des logiques de recrutement.

Finalement, nos interviewés nous ont posé quelques questions sur le projet et nous ont timidement demandé s'ils pouvaient communiquer sur notre rencontre. L'entretien s'est donc achevé dans la cour d'honneur, et nous avons immortalisé la rencontre devant le bâtiment administratif ! Pour résumer, une franche réussite pour la "Team Anonyme B.", malgré un léger rodage. Concernant les attitudes, Anonyme B. était complètement dans une position de "chef d'entreprise" telle qu'on peut l'imaginer, à l'aise et cherchant à diriger les choses. Anonyme N. a été la grande absente de cette entretien, n'apportant que des réponses courtes et fermées, enfin Anonyme O. était également très à l'aise et nous a fourni des réponses précises et argumentées venant appuyer celles de Anonyme B.

Après un crous d'échauffement nous nous retrouvons dans la Salle B, celle à côté de la bibliothèque. La salle a subi de gros changements mais nous avons fini par organiser un plan de table qui tenait la route, avec un U pour le public et un espace café. Nous avons ensuite été rejoints par Christophe Marque qui nous a aidé à mettre en place le buffet et à régler quelques détails comme les staures. Et puis nous avons patienté, en faisant les cent pas. Sabine est arrivée vers 14h15, rapidement rejointe par Jean Pierre Cheval. Nous avons attendu le reste du public autour d'un café (devenu thé à cause d'un cafouillage avec les étiquettes), qui est arrivé vers 14h30. Nous nous attendions à voir arriver David, Martine et Hélène Surrel, mais nous avons eu droit à toute la cavalerie (il faut conserver le thème équestre), avec Raphaël Baudrimont et Jeanne Deveaux. La restitution a donc commencé par un temps d'échange informel autour d'un café, dans une ambiance très décontractée. Puis "showtime".

Après une introduction par Eloise sur le mandat de la mission, rappelant la demande du Groupe Cheval et le travail d'appropriation que nous avons mené depuis septembre, nous avons distribué les cartes mentales et les légendes, laissant le public libre de mener une première exploration. Puis Anaïs a mené le travail de définition du territoire et ses spécificités. Je me suis en suite chargé du couple-externalité attentes avant de faire la passe à Clovis sur les bénéfiques internes du territoire pour l'entreprise. Louise a ensuite décrit la société à mission et ses limites, avant qu'Eloise n'aborde les impératifs de l'entreprise et permette la transition vers notre troisième partie consacrée à la RTE. Louise y a traité l'enjeu de la valeur durable, puis Mathilde la question de la gouvernance durable et du travail avec les parties prenantes. Enfin, Lucas a abordé les outils concrets que nous commençons à avoir bien identifié. La présentation s'est conclue par une seconde intervention de Clovis pour présenter notre travail de terrain.

C'est donc soulagés et globalement contents des retours que nous sommes tous retournés autour de la partie "pause café" pour un second temps d'échange informel, permettant à Martine de passer un coup de pommade sur ses remarques et d'avoir des retours de la part des personnes présentes qui n'ont pas eu l'occasion de s'exprimer. A ce titre, le retour du DGS de Sciences Po Lyon était particulièrement intéressant, traduisant la volonté de l'IEP de s'inspirer de nos travaux pour pourquoi pas ouvrir l'offre de formation à ces problématiques.

L'équipe s'est ensuite scindée en deux, d'un côté la "Team Anonyme C." pour un entretien, composée de Louise, Mathilde, Clovis et Anaïs, et de l'autre une équipe pour échanger avec Sabine, avec Lucas, Eloïse et Nicolas. L'objectif de cette seconde équipe était en partie d'avoir un retour sur la présentation plus détaillé et de partager les premiers retours sur les entretiens. Pour faire un rapide retour, Sabine était très enthousiaste sur l'avancée du travail, comme évoqué précédemment. L'entretien avec Anonyme C., Président d'un groupe de BTP a été très instructif. Il nous a permis de découvrir un cas concret de PPP : la co-construction d'une usine de biogaz entre l'entreprise d'Anonyme C, d'autres acteurs privés et une collectivité du Sud de la France. Au début cela n'apparaissait pas pour l'interviewé comme un exemple primordial de co-construction et d'élaboration entre plusieurs parties prenantes au sein du territoire. Il s'est ensuite rendu compte au cours de l'échange que cela correspond parfaitement à notre sujet. Cela nous a donné une piste à explorer pour la suite.

Après ce mercredi réussi, il ne nous restait qu'un entretien, et pas des moindres : Anonyme H., le vendredi matin, ultime obstacle au départ en vacances. L'équipe (Louise, Mathilde, Lucas, Clovis, Nicolas) a préparé cet entretien en amont afin d'obtenir un maximum de réponses. En effet, Anonyme H. a un haut poste, et son temps pour nous n'était pas illimité. L'entretien était pour beaucoup en dessous de nos attentes. Anonyme H. ne nous a pas apporté des éléments de réponse précis sur beaucoup de sujets. Il était même surpris de la tournure de certaines de nos questions. Toutefois, ses réponses restent pertinentes car elles sont en dissonance avec beaucoup d'autres interrogés, ce qui nous permet aussi de nuancer notre travail.





22/02/2023 - Semaine 18 - Des entretiens

Après une semaine de vacances bien méritées, nous avons repris fort, avec une semaine lourde de quatre entretiens. L'équipe (Louise, Mathilde, Nicolas), a d'abord rencontré le lundi Anonyme F., une universitaire ayant co-dirigé récemment la rédaction d'un ouvrage sur la Responsabilité Territoriale des Entreprises. Une semaine après la restitution partielle, cette étape a marqué un point crucial dans notre réflexion, puisque après avoir effectué nos recherches, nous envisageons la RTE comme une sous-branche de la RSE. Anonyme F. nous a expliqué le cheminement de cet ouvrage, qui s'appuie notamment de l'analyse des entreprises de l'ESS, de l'agro-alimentaire, ainsi que des processus de RSE. Pour autant, elle nous a démontré que la RTE est un concept qu'il faut détacher de la RSE, parce qu'il ne puise pas son origine dans celle-ci et est plus contraignant. Anonyme F. nous a donné un point de vue d'experte qui a ouvert la voie à des pistes pour notre projet, notamment en se penchant sur des initiatives locales qui s'inscrivent dans une dynamique de RTE. Pour Anonyme F., on ne peut rien affirmer aujourd'hui, si ce n'est que la RTE nécessite une réunion de diverses parties prenantes du territoire. Elle a constitué un entretien clé dans la compréhension des termes, mais aussi dans notre analyse de terrain, et le constat évident que l'on doit tout tester, parce qu'on a pas assez de recul. Elle nous a inspiré dans notre démarche d'identification de régularités parmi plusieurs outils de RTE, régularités essentielles pour établir un guide méthodologique.

Ensuite, le mardi matin, s'est tenu le second entretien avec un représentant de la métropole de Lyon : Anonyme J., avec l'équipe Clovis, Eloïse, Anaïs. Le but de cet entretien était d'observer et étudier le fonctionnement de la plateforme à Impacts. Cet outil sert à mesurer l'impact local des entreprises sur la métropole de Lyon. L'interviewé est le chef de projets Impacts et innovation soutenable. Pour lui, la plateforme à Impacts est surtout un dialogue de l'entreprise avec elle-même. Elle permet de réaliser un auto-diagnostic au niveau des performances et des mesures à mettre en place sur les axes de progrès. L'outil permet de proposer des offres d'accompagnement pour les entreprises. Il nous a aussi expliqué qu'il y a un aspect macro avec cet outil : savoir à quels niveaux d'engagements en sont les entreprises du territoire de la métropole de Lyon qui remplissent ce formulaire.

En parallèle de cet entretien, nous avons un entretien programmé avec un acteur du côté privé. Chargée de communication, (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5) est la personne responsable de remplir la plateforme pour une entreprise de BTP. Le but est d'avoir la comparaison, les deux catégories d'acteurs qui utilisent l'outil, côté public et côté privé.

Dernière étape des entretiens de la semaine : Anonyme E. et Anonyme D. en simultané dans deux salles de la BU ! D'un côté, Lucas, Eloise et Mathilde avec Anonyme D., directrice de la communication d'un groupe de BTP, et Louise, Clovis et Nicolas avec Anonyme D., chargée de communication au sein du même groupe. L'entretien avec Anonyme E., d'abord, s'est très bien passé. Malgré une difficulté à lancer l'enregistrement sur Teams, nous avons rapidement brisé la glace et lancé un entretien très détendu sous la forme d'une conversation. Anonyme E. est ce qu'on appelle "une bonne cliente", qui allait d'elle-même d'un point à l'autre, répondant sans que l'on ait à les poser aux questions de notre guide d'entretien, et qu'il ne fallu que peu relancer. Aussi, nous avons très bien préparé l'entretien et les questions nous ont permis de mener l'entretien vers les sujets qui nous intéressaient. Alors, rien de bien saillant à dire, sinon que l'équipe était très contente de l'entretien, charmée par Anonyme E., et que nous avons récolté un matériau de bonne qualité.

Pendant ce temps-là, dans la salle 1 : l'interview avec Anonyme D. s'est très bien passé. Après s'être présentée, Anonyme D. a répondu volontiers à nos questions de manière détaillée et pertinente. Plus l'entretien avançait, plus Anonyme D. n'hésitait pas à nous livrer son point de vue, ses réflexions personnelles et ses recommandations sur différents sujets. De plus, Anonyme D. a un poste de cadre, donc elle a un point de vue assez large sur beaucoup de sujets. L'ambiance se détendait aussi à mesure que Anonyme D. se livrait à nous.

Enfin, nous nous sommes retrouvés l'après-midi avec David, à Sciences Po Lyon. Après un traditionnel tour de table coloré, nous avons évoqué avec lui la restitution partielle et notre ressenti, notamment sur le retour de Martine. David a compris notre position, et a mis en avant que si le ton était sec, les remarques étaient pertinentes, ce avec quoi nous sommes d'accord (pour les archives). David, de son côté, a remis en avant la qualité de notre travail, à la fois carte mentale, présentation et recherche (ce qui fait toujours plaisir !). Pour l'avancée du travail, il est d'accord avec Martine sur la nécessité d'aller regarder ce qui se fait ailleurs, dans d'autres métropoles. Enfin, nous discutons forme et modalités du rendu final. D'un côté, pour la forme du rendu nous évoquons plusieurs pistes, dont celle d'une expérimentation, fictive lors du rendu et pourquoi pas mise en pratique durant l'été. De l'autre côté, la note de retour d'expérience personnelle sur la Public Factory, pour laquelle nous tâtons bien le terrain pour voir ce que nous pourrions dire et ne pas dire.

Après le départ de David, nous réalisons l'habituel lot de relance et des mails à d'autres métropoles, puis esquissons quelques pistes pour l'expérimentation, mais le gros de la réflexion sera pour la semaine prochaine !



01/03/2023 - Semaine 19 - Camp de base, début de l'ascension

Deux choses nous ont fait peur en cette semaine 19 : l'ordre du jour et le retroplanning. Le temps file et il reste encore trop à faire... Après un rapide retour sur l'avancée des retranscriptions (nous avons réalisé 9 des 10 entretiens prévus), nous fixons le dimanche comme échéance. Ensuite, comme l'a vite montré le retroplanning, il nous reste moins de quatre semaines pour la restitution finale et six semaines pour finaliser les livrables. Nous dressons donc le portrait des éléments à produire, entre introduction, mandat, méthodologie, limites, état de l'art, analyse des outils, imagination et présentation d'une expérimentation, mise en pratique. La tâche peut vite paraître insurmontable. Après quelques altermoiments sur les livrables nous faisons le choix de nous concentrer sur le gros de la tâche : créer un dispositif réellement innovant dépassant les limites identifiées tout au long de nos recherches et entretiens, afin de mettre autour de la table les parties-prenantes et oeuvrer à la co-construction de l'intérêt général sur le territoire. Rien que ça. Là encore, la tâche peut vite paraître insurmontable.

Enfin il faut quand même revenir sur nos idées concernant la forme de la restitution. Nous l'avons évoqué il y a de longues semaines, nous avons soigneusement filmé de croustillants moments de notre travail. Alors pourquoi pas consacrer dix minutes de l'heure qui nous est échue pour démarrer sur une note amusante mettant en lumière la galère que fut cette mission ? A voir si l'on arrive à produire quelque chose de pas trop bancal, ou de pas trop gênant, parce que certaines idées sont à rapidement mettre au placard (trop de fans de The Office dans l'équipe...). Ensuite nous imaginons une redite de la présentation du 08/02, mais raccourcie et adaptée au territoire de la métropole de Lyon, afin de montrer comment ce travail de cartographie s'adapte au territoire et éviter une répétition indigeste. Enfin, le reste du temps sera consacré à l'expérimentation, qui devra mettre en avant le dialogue et la collaboration, pourquoi pas en faisant intervenir les invités de la restitution. En bref, si l'on arrive à produire tout ça on aura bien mérité la note maximale (oui, c'est un appel du pied).

Reste donc à imaginer une expérimentation, qui doit s'appuyer sur un exemple concret. Après quelques minutes de réflexion, une première idée émerge : comment réduire la masse de déchets produits par les entreprises du BTP ? Le Groupe Cheval interviendrait pour expliquer sa démarche et encourager un élargissement aux autres entreprises. La métropole viendrait appuyer le développement par un incitatif économique. Ce qui est particulièrement intéressant avec cette première idée, c'est qu'elle a fait émerger deux tendances au sein de l'équipe, dont nous ignorions jusqu'alors l'existence : les "pessimistes" (auto définis comme "les pragmatiques") et

les idéalistes (auto définis comme "innovants"). D'abord une tendance plutôt convaincue que sans l'incitatif économique, les entreprises ne seront jamais amenées à transformer leurs comportements, ce qui induit un nécessaire investissement de la métropole en tant qu'arbitre et guide des bonnes pratiques. Et de l'autre côté une tendance convaincue que l'incitatif économique est la voie classique de l'action publique et que la RTE appelle une transformation des principes qui guident l'entreprise, d'ordre plus moral qu'économique. De grandes insultes sciences pistes furent lancées cette après-midi là, entre "Idéaliste va !", "Nan mais dirigé par l'intérêt général, et puis quoi encore ?!", "Mais X n'est qu'une poussière dans la bureaucratie française !!", et "l'incitatif économique c'est de la vieille politique", pour n'en citer que quelques unes. En bref, nous avons fait vibrer les murs, au grand dam de nos voisins directs (voire au-delà). Nous avons fini par nous mettre plus ou moins d'accord, autour de l'idée d'être ambitieux, trop peut-être, mais qu'on a quand même le droit de rêver ! (Première victoire de la tendance idéaliste).

Alors que commençons-nous à imaginer ? A partir des lectures et des entretiens nous avons identifié de nombreuses pistes d'amélioration, des outils perfectibles mais intéressants et des limites certaines. Dans le domaine des travaux publics, en bref, on retombe quasiment tout le temps sur l'appel d'offre, à un moment ou un autre du processus. Si l'entreprise intervient après, et que la collectivité territoriale a déjà établi le projet par son expertise propre, il est trop tard pour faire des changements, l'entreprise se présente et gagne l'appel d'offre si elle est la plus compétitive. Alors, comment faire pour modifier cela, en sachant que les appels d'offre sont régis à l'échelle européenne ? En fait, nous envisageons une forme de renversement, qui placerait l'ensemble du processus de collaboration avec les parties-prenantes en amont de l'appel d'offre, dans une relation à égalité relative, qui aboutirait à une demande publique plus adaptée aux capacités de production du territoire, ce qui favoriserait in fine les entreprises locales. Ce serait également un lieu de discussion, ce qui répond à la demande initiale du Groupe Cheval. Il reste beaucoup à faire, mais c'est l'idée initiale.



Public Factory x Groupe CHEVAL



08/03/2023 - Semaine 20 - Débats et avancée relative

Là, on est entrés dans deux semaines particulières, marquées par une quantité de travail relativement insuffisante malgré l'approche de l'échéance. Les entretiens ont trainé à être retranscrits et traités, et nos séances de travail furent plutôt faiblement productives.

Ce jour là, nous avons commencé par définir notre liste d'invités souhaitée, créé une plaquette d'invitation et l'avons faite valider par l'équipe PF. Puis nous en avons envoyé quelques unes, notamment à la métropole.

Puis nous avons préparé des entretiens, décidés en catastrophe, pour la semaine suivante. Ces entretiens furent source de discorde. Une partie d'entre nous y était fermement opposée, déclarant ne pas souhaiter participer à d'autres entretiens, même si le reste de l'équipe parvenait à en obtenir. De l'autre côté, trois personnes étaient convaincues de l'intérêt de ces entretiens pour le projet. En effet, ces entretiens allaient s'articuler autour d'une Société par Actions Simplifiées, Drôme Energies Distribution, fruit d'une collaboration entre acteurs privés et publics. Comment faire plus dans notre sujet ? Ces trois-là ne se sont pas laissés empêchés et ont préparé les entretiens. Le reste de l'équipe n'a eu d'autre choix que de se rallier (nouvelle victoire de la tendance idéaliste).

Ensuite, nous avons commencé à réfléchir à notre restitution finale, mais, malgré le temps consacré, ce fut plutôt stérile. Nous avions globalement en tête l'idée de produire l'expérimentation, mais il était particulièrement difficile de mettre tout le monde d'accord, notamment pour les différences de point de vue exposées dans le récit de la semaine 19.

Anaïs et Mathilde se sont déplacées dans les locaux du cabinet de conseil X, afin de mener un avec une Consultante senior, (Anonyme I., entretien personnel, 8 mars 2023, annexe 2.9). Cet entretien avait été recommandé par Sabine Buis dès le début du projet, mais cette information était passée inaperçue. C'est en se repenchant sur les mails échangés durant l'année que nous avons remarqué cet oubli. Pour aller vite, nous avons eu recours au réseau de l'IEP, puisque deux anciens étudiants y travaillent désormais. Eux même ayant fait partie de groupes de Public Factory auparavant, ils comprenaient bien notre démarche. Ils nous ont donc aiguillé vers la personne qui répondrait le mieux à nos questions. Préparer l'entretien a été une belle surprise car le rôle du cabinet de conseil avait jusque-là été laissé de côté par nos recherches. Pourtant, véritables conseillers des acteurs publics, les cabinets

développent des expertises dans des domaines précis et sont habitués à mobiliser un nombre important de parties prenantes considérées comme pertinentes sur des sujets définis. On trouvait beaucoup de points communs avec notre projet. L'entretien a démarré en retard du fait d'un petit contre-temps de l'enquêtée. Celle-ci a pris le temps de répondre à toutes nos questions et a gentiment proposé de prolonger l'entretien, qui a duré 1h30. On a pu aborder les conséquences de l'adoption de la qualité de société à mission, mais aussi éclaircir les structures de marchés publics, les temps de collaboration et de rencontre entre acteurs privés et publics, la pertinence de nouveaux modes de collaboration entre parties prenantes d'un territoire ainsi que la forme que celle-ci pourrait prendre. Le tout dans une idée de performance des politiques publiques, que nous avons délibérément ancrée dans le secteur des politiques sociales. En effet, c'est le cœur du travail de notre enquêtée et nous avons spontanément remarqué qu'elle parvenait plus facilement à se projeter lorsque l'on utilisait ce domaine pour illustrer nos questions et réflexions. Une remarque que nous nous faisons régulièrement était que les entretiens exigeaient beaucoup de spontanéité et de flexibilité, tel que l'a montré ce temps d'échange.



15/03/2023 - Semaine 21 - Tournage

Le mercredi matin a commencé par un rendez-vous matinal de l'équipe, scindée dans deux salles, pour réaliser les entretiens avec Anonyme K. et Anonyme L. Louise et Nicolas se sont entretenus avec Anonyme L., maire d'une commune, élu sur l'Agglomération Valence-Romans et président d'une Société d'Economie Mixte travaillant avec le Groupe CHEVAL. Avec l'expérience accumulée au fil des entretiens, nous avons gagné en confiance et en maîtrise. Alors, cet entretien s'est très bien passé et nous avons pu évoquer l'ensemble des questions prévues. Anonyme L. s'exprimait très bien, très calmement, et nous a expliqué en détail la SEM et le travail dans la société Drôme Energies Distribution, avec un discours très convaincant –et convaincu– sur les bienfaits du biogaz. Cependant, nous avons eu du mal à l'amener sur les enjeux de transformation de l'action publique. En effet, au fil de l'entretien a germé dans nos esprits une identification des rôles de la collectivité, que nous avons appelée "triple-casquette" dans notre travail, et nous avons essayé de soumettre l'idée à Anonyme L. Cependant, dire qu'elle n'a pas pris est un euphémisme. Cela a apporté de la nuance, mais sans nous forcer à tirer un trait dessus. Globalement, cet entretien a confirmé l'intérêt de cette dernière série tardive.

Dans la salle voisine, Eloïse, Mathilde et Lucas n'ont pu échanger que quelques dizaines de minutes avec Anonyme K. avant qu'une urgence ne l'oblige à quitter l'appel, reprogrammé au lendemain. L'appel du lendemain matin a été très instructif pour comprendre le fonctionnement de la société et l'intérêt qu'avait l'entreprise Cheval à s'associer à la SEM Rovaler dans le cadre de la société Drome Énergies Distribution. L'enquêté connaissait très bien le sujet et ses caractéristiques

techniques et pouvait nous aiguiller sur les forces et faiblesses de la collaboration. L'entretien a été déterminant car il a donné de la matière solide à nos réflexions autour des nouvelles formes de collaboration public / privé.

Nous avons réalisé la majorité du tournage pour le film ce mercredi, entre plans d'arrivée à Sciences Po, tentatives tentatives d'entrée dans la MSH pour le baby foot, plans dans la bibliothèque (d'une discrétion relative) et séances de travail.



Nicolas et Mathilde se sont retrouvés le jeudi après-midi dans une salle de la BU pour essayer d'avancer sur l'expérimentation. L'idée était de réduire la taille de l'équipe (drastiquement, ici) pour limiter les divergences (méthode dictatoriale, certes, mais c'est la raison pour laquelle le travail à 7 avance si lentement). A partir du débrief des entretiens avec Anonyme L. et Anonyme K., ils ont essayé de voir les points de travail dans cette collaboration entre acteurs publics et privés. Cependant, loin d'une expérimentation, leurs discussions les ont plutôt mené vers une forme de guide méthodologique. Sur un tableau, ils ont inscrit toutes les idées / notions / outils du projet, pour ensuite essayer de voir les éléments communs. Plusieurs idées fortes en sont ressorties, notamment l'ajustement de la triple-casquette de la collectivité territoriale, symbolisée par la formule "Impulser, oui mais pas seule; arbitrer, oui mais pas que; animer, oui mais pas toujours", et la règle des "3C" compréhension/confiance/communication.



Au final, ils ont vu émerger cinq grands enjeux, qui deviendront des “chantiers” dans le guide méthodologique : 1) « On ne naît pas partie-prenante, on le devient » : devenir partie-prenante; 2) Permettre la confiance en valorisant l’audit comme preuve de la bonne foi des engagements, qui sert de base et légitimise la relation; 3) Reconnaître la capacité d’impulsion des autres parties prenantes du territoire et engager une recomposition du rôle de la collectivité territoriale; 4) Favoriser l’innovation volontaire, afin de susciter l’innovation contrainte; 5) Parvenir à la coopération d’acteurs par essence asymétriques et inégaux, et rendre transparentes les logiques de pouvoir afin de permettre la rencontre des intérêts. Ce travail en binôme, en plus de nous rassurer sur l’aboutissement du projet, a fait ressortir l’importance de la société Drôme Energies Distribution dans le projet. Les deux, avec Louise, ont eu l’idée, un peu irréaliste, d’aller assister à l’inauguration de la première station de distribution, le vendredi 24, soit cinq jours avant la restitution finale. La délégation ne s’est pas agrandie, le reste de l’équipe se plaçant dans la même opposition que pour les entretiens supplémentaires. Le lendemain, quelques mails ont permis d’organiser le déplacement, avec l’aval enthousiaste de David et Sabine (pas besoin de le préciser, mais c’est une nouvelle victoire de la tendance idéaliste).

22/03/2023 - Semaine 22 - Ajustements en catastrophe et Valence²

Cette semaine a mal commencé. Une confirmation de l’horaire de la restitution à Sabine s’est changée en crise : Jean-Pierre Cheval n’était pas disponible à l’horaire prévu. Nous avons pris en charge la résolution de la crise de notre côté, et David les tractations avec l’équipe PF pour trouver un nouvel horaire. Après pas mal de stress et du temps au téléphone, nous avons finalement réussi, jeudi matin, à nous accorder sur 11h30 le 29/03.

Le mercredi fut du même acabit que le précédent, c’est à dire une efficacité très relative malgré quelques avancées sur la restitution finale. Mathilde et Nicolas ont présenté le travail sur le guide méthodologique fait le jeudi précédent, agrémenté d’une nouvelle carte mentale préparée le matin-même. Mais au-delà de ça, il fallait encore boucler le traitement des entretiens, qui continuait à trainer en longueur.

Le vendredi, Louise, Mathilde et Nicolas sont partis de bon matin pour Valence et l’inauguration de la station Drôme Energies Distribution. Les grèves ne sont pas parvenues à



les empêcher, même s'il a fallu modifier les billets à la dernière minute. Après une heure matinale de TER, nous sommes arrivés à Valence, direction la zone industrielle au sud de la ville. Malgré une traversée cavalière d'une nationale (merci Google Maps), nous sommes parvenus à arriver sur ce parking.



Nous sommes entrés en franchissant en talus, comme des voleurs, évitant sans le vouloir l'entrée prévue. Entre deux bornes de distribution pour camions, nous avons retrouvé quelques visages connus, avant l'arrivée de Anonyme C., Anonyme K. et Anonyme L. Puis nous avons essayé de parler au maximum de personnes présentes. Avant les discours, ce ne fut pas si facile. Mais lors de son intervention, Jean Pierre Cheval nous a fait un clin d'œil, mettant en avant qu'une équipe d'étudiants de Sciences Po était présente pour observer le fonctionnement de la SAS. Là, toutes les portes se sont ouvertes, et les personnes présentes sont venues nous parler. Nous avons ainsi pu échanger avec des dirigeants d'entreprises et beaucoup d'élus, dont nationaux (belle opération de réseautage à en faire bisquer certains restés à Lyon !). Vers 14h, épuisés par l'intensité insoupçonnée de cette séance d'observation, nous avons quitté les quelques personnes encore présentes sur place.

Grâce à un heureux hasard provoqué par Louise, nous nous sommes épargnés la marche retour (remerciements à la personne qui nous a pris en covoiturage, sur la route d'une manucure bien nécessaire pour faire disparaître un vert pomme hideux, mais pourtant acclamé par des compliments hypocrites). Après un petit verre dans un café en face de la gare, nous sommes repartis pour Lyon, très satisfaits de ce déplacement très riche et particulièrement intéressant pour le projet.





29/03/2023 - Semaine 23 - Le grand jour

Nous arrivons au terme du grand marathon que fut la préparation de la restitution finale, en somme la fin de notre projet Public Factory. J-2, il nous restait encore beaucoup à faire. Entre autres, au cours du weekend, nous avons appris que la personne externe qui devait s'occuper du montage du film ne pourrait pas le faire. Nous nous sommes retrouvés en début de matinée. Nicolas et Louise ont continué à travailler sur plan, pour ajouter du détail et favoriser la répartition. Puis ils sont partis réaliser le dernier entretien, avec Anonyme M., consultant pour le label Bretagne 26000. Ce ne fut pas l'entretien le plus intéressant, bien que nous ayons pu poser des questions sur le label. Il fut surtout intrigant de constater que quelqu'un qui travaille sur un label de RSE territorialisée (en fait une RTE qui s'ignore) n'avait jamais entendu parler de RTE. Il nous a d'ailleurs demandé des sources pour en apprendre plus. Aussi, ce dernier entretien nous a vraiment montré les progrès que nous avons faits, autant sur le lead d'entretiens que sur le contenu. Le reste de l'équipe avait avancé dans son coin, sur le traitement des entretiens. Enfin, ce fut l'occasion de prendre les derniers plans qui manquaient dans le film, notamment ceux d'Anaïs.

J-1, nous avons commencé à voir le bout du tunnel. Nous nous sommes lancés dans la préparation des scripts et dans une multitude de petites tâches chronophages indispensables. Nicolas, qui avait hérité du montage, a proposé une première version du film, avec sa seule voix comme voix-off (pour le moment), à combiner avec celle de Mathilde pour alterner les narrateurs. Nous avons préparé des mots croisés pour faire une pause dans la présentation et donner plus d'éléments à Anaïs.



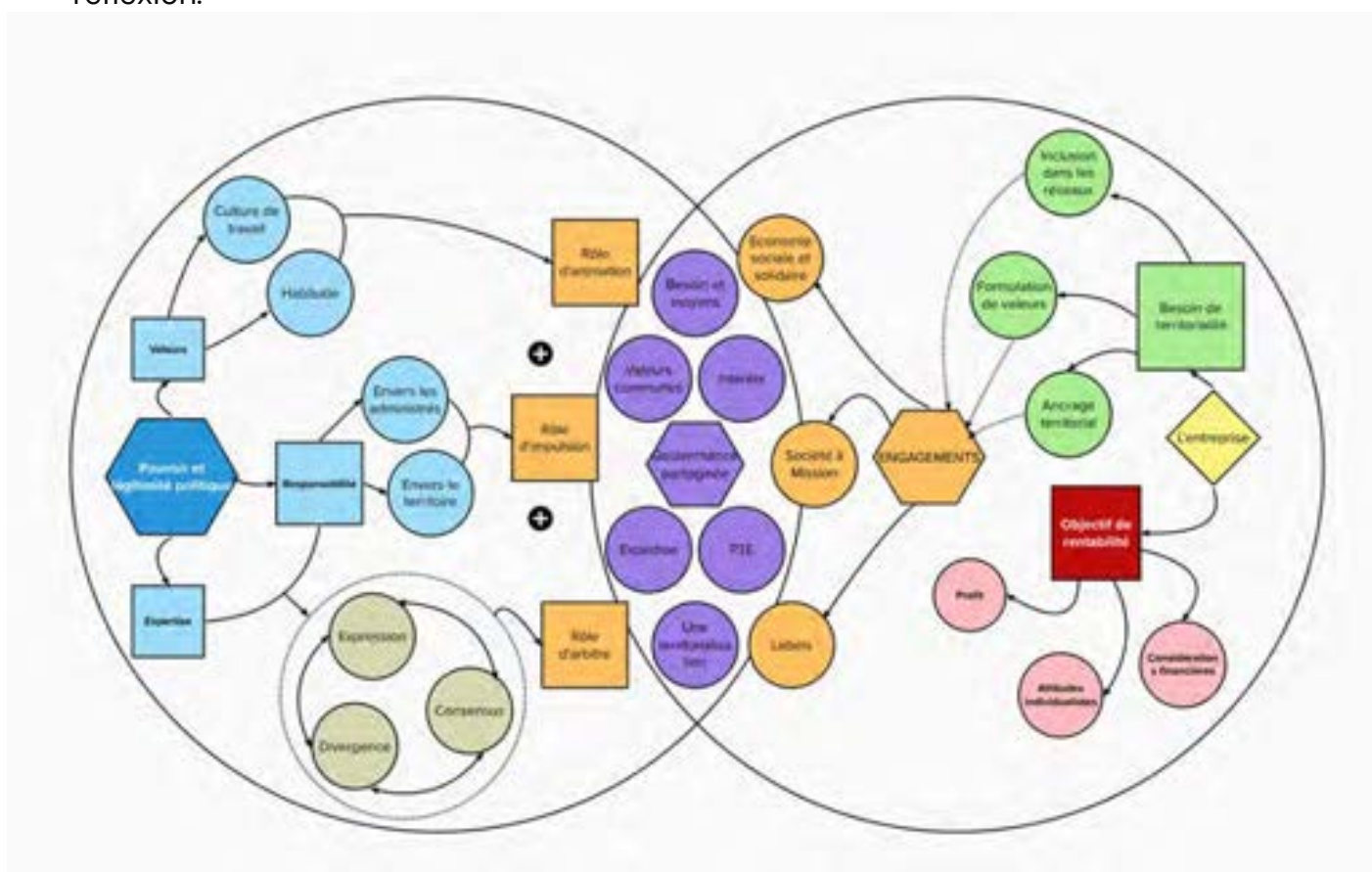
Nicolas et Mathilde se sont à nouveau retrouvés dans un processus d'idéation, pour répondre à une question de Sabine dans la fiche mission : "Je suis une entreprise à mission territoriale si...". Ils ont ainsi identifié sept réponses à la question, une chacun, pour conclure la présentation. Enfin, en fin d'après-midi, nous avons également commencé à travailler sur le Prézi, comme support de la présentation. Dans la lignée de ces dernières semaines intenses, le travail ne s'est pas achevé en fin de journée, mais s'est poursuivi jusque tard dans la nuit. Une partie de l'équipe (Louise, Mathilde, Eloïse et Nicolas) a continué jusque tard, pour boucler les scripts, avancer le Prézi et finir le film.

Le Jour-J, le réveil fut matinal, surtout après avoir bouclé le script de l'oral, le Prézi et le film très tard la nuit précédente. Nous nous retrouvons dans la salle 1 de la bibliothèque (que nous proposons de renommer "Salle Groupe Cheval" au vu du temps que nous y avons passé) pour une répétition générale. Pour résumer : c'était pas tout à fait ça. Vers 10h45, une partie de l'équipe a filé pour imprimer les mindmaps, tandis que le reste de l'équipe s'est installé dans la Cour d'honneur, prêt à accueillir les invités.

Une fois tout le monde de retour, et un petit café rapide, nous avons retrouvé Jean Pierre Cheval et Sabine, qui avaient élu domicile à la Brasserie du Midi. Après un petit message à David, qui assistait à la présentation précédente, nous sommes montés dans les étages puis avons enchaîné avec le groupe précédant dans la salle du conseil. Tandis que le public échangeait autour d'un café, nous avons en catastrophe re-transféré le film sur la clef USB et fait les quelques réglages son. Puis nous fûmes prêts à commencer.

Nous avons débuté par la diffusion de notre film, pendant 5min20, qui parurent beaucoup plus longues pour ceux d'entre-nous qui avaient réalisé les voix-off. Les retours non-verbaux au fil de la projection furent très positifs, entre sourires admiratifs de Jean Pierre Cheval, rires, indignation (nous en profitons ici pour présenter nos excuses pour le côté caricatural de certaines parties de la voix-off, disons que c'était pour servir le propos !), et émotion lors de la conclusion. Puis nous avons enchaîné sur une restitution plus "traditionnelle". Mathilde a introduit le projet, mettant en avant la notion de résilience comme fil conducteur de notre recherche, notre mandat de recherche (et les différentes questions qui nous furent posées dans la fiche mission du projet) et notre méthode pour y répondre. Nous avons ici chercher à éviter les défauts de notre restitution partielle, c'est à dire bien mettre en avant les limites du projet et les justifications de l'ensemble de nos réalisations (notamment sur les entretiens). Clovis a pris le relais, pour rafraîchir la mémoire de notre public sur le travail de recherche, articulé dans la première carte mentale, et que nous avons présenté dans la restitution partielle (ici nous l'avons tout de même

raccourcie). Anaïs a ensuite proposé une activité mots croisés, afin de mettre en avant le vocabulaire de la RTE, notion qui reste récente –donc vague– et pour introduire l’un de nos livrables : un lexique de la RTE. Nous avons ensuite présenté un solide morceau, appuyé sur une nouvelle carte mentale, à la croisée de la littérature et de nos entretiens. Lucas a commencé par mettre en avant nos conclusions sur l’entreprises, ses évolutions et ses engagements. Puis Eloise a fait de même du côté de la collectivité territoriale et identifié les limites à la coopération avec les entreprises, notamment le questionnement de la triple-casquette arbitrer/impulser/animer. Enfin, Louise est rentrée dans le détail des outils de la RTE et du dialogue, tout en présentant une multitude de pistes d’amélioration et de réflexion.



Enfin, Nicolas a présenté les cinq chantiers qui constituent notre guide méthodologique et expliqué une partie des pistes de travail de ce dernier. Nous avons conclu tous les sept, en présentant chacun l’un des critères répondant à la question “Je suis une entreprise à mission territoriale si...”, profession de foi de la RTE et point final.

Le soulagement fut instantané, et nous nous sommes auto-impressionnés, surtout au regard de ce que nous avons fait quelques heures auparavant. Aussi, la fin de la restitution a donné lieu à un silence prolongé. Nous pensons qu'il a fallu quelques instants à notre public pour assimiler la masse d'information. La partie retours s'est faite autour de plateaux repas, très attendus au regard de l'appétit de certains (nous ne dirons pas qu'il s'agissait de David). Puis, pour résumer, on peut dire que ce fut un grand moment. Dans l'architecture des restitutions finales, le temps après la présentation est un temps de questions-réponses. Comment dire... nous avons eu un temps de compliments. Jean-Pierre Cheval a pris la parole le premier. Il a exprimé sa satisfaction pour le travail accompli, son admiration pour la créativité, et son émotion devant nos conclusions. En fait, il a expliqué s'être reconnu dans notre travail et dans nos conclusions, avec toutefois le regret que nos "Je suis une entreprise à mission territoriale si..." ne se soient pas achevés sur un "Je suis le Groupe Cheval" (dans une certaine parodie de Questions pour un Champion). Aussi, il a souligné le travail réalisé depuis notre premier déplacement à Valence, qui avait laissé place à de l'incompréhension, autant de son côté que du nôtre. Sabine est allée dans le même sens, avec un regard particulier du fait de son suivi tout au long du projet. C'est peut être dire que ces retours nous firent plaisir. En fait, ils nous ont émus.

Ce fut ensuite au tour de la direction de Sciences Po Lyon, représentée par Hélène Surrel et Raphaël Baudrimont. Ce dernier a mis en avant que même si sa connaissance du sujet était partielle, il était impressionné par le travail entre la restitution partielle et la restitution finale, la première très théorique et la seconde beaucoup plus ancrée. Hélène, quant à elle, nous a poursuivi dans les compliments émouvants : "Vous incarnez et vous faites rayonner Sciences Po". Elle a également souligné notre créativité et notre force d'innovation, autant dans le contenu que dans les supports et la présentation. Ce fut ensuite au tour de Manon Brien, que nous avons absolument souhaité présente à notre restitution finale, au regard de l'importance de son accompagnement pour l'exploration de la littérature scientifique. Au-delà des commentaires dans le même sens que les précédents, elle a reconnu la qualité de notre travail de recherche et la densité de notre littérature, bien que nous ayons, selon elle, frôlé l'indigestion. Ensuite, ce fut au tour de David. En tant qu'encadrant du groupe, il a souligné le plaisir qu'il a eu à travailler avec nous et la bonne ambiance de notre groupe, comme le cheminement général du projet (et les moments de doutes surmontés). Il a relevé le passage de l'introduction sur la résilience et déclaré : "C'est quelque chose qui caractérise bien votre groupe, la résilience". Jeanne a ensuite pris la parole, indiquant également une connaissance relative du sujet mais soulignant la qualité de notre travail. Malgré tout, après cette avalanche d'éloges, nous n'étions toujours pas complètement soulagés. Il restait encore Martine ! Elle a commencé par s'excuser patement pour la restitution partielle, qui l'avait hantée pendant dix jours. Nous lui avons fait peur, surtout au

regard du temps qu'il restait pour finir le projet et parvenir à opérationnaliser la littérature (on s'est fait peur aussi). Cependant, comme nous y sommes finalement parvenus, elle n'a eu quelques petites remarques à faire, noyées dans des compliments. Martine a également insisté sur la pertinence des choix de présentation, qui ont bien mis en avant le cheminement du projet et pas seulement la finalité. Enfin, pour couronner le tout, elle a dit : "Vous êtes la quintessence du dispositif", c'est à dire que nous fûmes à 100% dans de la recherche-action.

Et voilà ! Nous sommes arrivés au bout du temps imparti pour la restitution, avons pris quelques photos pour immortaliser le projet (on espère les retrouver dans les nouveaux locaux) et laissé la scène aux suivants (bon courage à eux !). Il ne restait plus qu'à fêter ça, puis à se mettre au travail pour produire les livrables.



...

Nous arrivons à la fin de ce carnet de bord. Ce fut la conclusion du film, et elle est également adaptée pour conclure le récit du projet. *"Après sept mois, beaucoup trop de littérature, de nombreuses rencontres, il semble qu'on en soit venus à bout, de cette RTE... Quoique [sur un ton amusé]."*

2/

ENTRETIENS



2/

Entretiens

Table des matières :

2.0 Présentation du projet et guide d'entretien

2.1 Anonyme A., 25 janvier 2023, Directeur de la transition économique à la métropole de Lyon

2.2 Anonyme B., 6 février 2023, Directeur général d'un groupe de BTP

2.3 Anonyme C., 8 février 2023, Président d'un groupe de BTP

2.4 Anonyme D., 22 février 2023, Directrice de la communication d'un groupe de BTP

2.5 Anonyme E., 22 février 2023, Chargée de communication dans une groupe de BTP

2.6 Anonyme F., 20 février 2023, Universitaire spécialiste de la RTE

2.7 Anonyme G., 2 mars 2023, Elu à la métropole de Lyon, en charge de l'habitat

2.8 Anonyme H., 10 février 2023, Responsable à la Plateforme RSE

2.9 Anonyme I., 8 mars 2023, Consultante en RTE

2.10 Anonyme J., 21 février 2023, Technicien à la métropole de Lyon, en charge de la "Plateforme à Impact"

2.11 Anonyme K., 16 mars 2023, Directeur des projets environnementaux et de la transition écologique d'un groupe de BTP

2.12 Anonyme L., 17 mars 2023, Elu local et président d'une SEM

2.0 Introduction du groupe et du projet :

Bonjour, nous réalisons une enquête dans le cadre de nos études à Sciences Po Lyon pour le dispositif Public Factory qui est un cours projet qui met en coordination les étudiants avec le monde professionnel afin de répondre à une problématique concrète.

Nous visons à identifier comment les entreprises peuvent participer à la co-construction de l'intérêt général avec les collectivités territoriales. Pour cela, nous sommes en partenariat avec le groupe CHEVAL, un groupe de BTP. En effet, la loi PACTE a introduit la qualité de société à mission, qui permet aux entreprises de se doter d'une « raison d'être ». Le groupe CHEVAL s'ancre dans ce processus qui lui a permis l'adoption de cette qualité de société à mission avec une « raison d'être territoriale ». Concrètement, l'entreprise s'engage et se dote d'une « responsabilité territoriale », qui se traduit par un aménagement plus durable, plus social et plus écologique du territoire. Si cette qualité offre des avantages quant au management et à l'organisation interne, le groupe s'interroge aujourd'hui sur son rapport aux acteurs du territoire tel que les collectivités territoriales.

Ainsi, nous cherchons à mieux comprendre par des entretiens auprès d'acteurs clés du milieu tel que vous les opportunités, obstacles et défis rencontrés par les secteurs publics et privés dans leur volonté commune d'œuvrer à l'intérêt général. Nous cherchons à déterminer comment la RTE peut être un outil permettant la rencontre des intérêts des différents acteurs. Autrement dit, nous essayons d'orienter le dialogue entre les collectivités et les acteurs privés vers une transformation commune du territoire. Ces entretiens sont, si vous l'acceptez, enregistrés pour être retranscrits et les citations peuvent être anonymisées si vous le souhaitez. Voilà le résumé de notre démarche. Nous voulons commencer l'entretien par une question simple : pouvez-vous vous présenter et nous parler de votre parcours afin de comprendre comment vous en êtes arrivé à votre poste actuel ?

Grille de traitement des entretiens :

Le statut de société à mission				
Avantages de la qualité				
	économique	juridique	interne	externe
entretien				
désavantages de la qualité				
	économique	juridique	interne	externe
La RTE des entreprises / territoire				
	force	faiblesse	opportunité	menace
	outils	gouvernance	comparaison	Prospective / futur

2.0 Guide d'entretien

1. Thème de l'ancrage local et territorial

1.1 Sous questions

1.1.1 Si entreprise :

quelle stratégie pour votre ancrage territorial ?

1.1.2 Depuis combien de temps êtes-vous implanté ?

1.1.3 Avez-vous vu des évolutions/changements dans votre rapport au territoire ? Pensez-vous avoir une responsabilité locale dans votre démarche d'ancrage local ? Quels sont les acteurs impliqués dans votre stratégie ?

1.1.4 Si CT :

Quelles évolutions des rapports entre entreprise et territoire ? Entendez-vous au sein de votre CT des discussions autour de la notion de responsabilité territoriale ? Quelle est l'approche des entreprises vis-à-vis de votre CT pour s'ancrer dans le territoire ? Avez-vous des initiatives qui y participent ?

1.2 Questions à poser

1.2.1 Pour entreprise :

1.2.1.1 avez vous une stratégie précise d'ancrage territorial ? Si oui quels changements cela a-t-il apporté dans vos rapports aux acteurs ?

Si non, pourquoi ne pas engager cette stratégie ?

1.2.2 Pour CT :

1.2.2.1 Avez-vous une politique pour favoriser l'ancrage territorial des entreprises ? Cette politique a-t-elle évolué dans les dernières années ?

1.3 Réponse

2. Thème des parties prenantes

2.1 Sous questions

2.1.1 Quels acteurs rencontrez-vous ?

2.1.2 Avez qui travaillez-vous ?

2.1.3 Quelle est la qualité des liens avec les CT/entreprises ?

2.1.4 En quoi le statut (ou qualité) de SàM peut améliorer la qualité du dialogue entre ces 2 parties prenantes ?

2.1.5 Au sein d'un territoire, quelles sont les parties prenantes les plus

importantes ? au sein de la CT/de l'entreprise + précisément ?

2.2 Questions à poser

2.2.1 Qui sont les principaux acteurs que vous rencontrez côté privé et côté public ?

2.2.2 Comment mobilisez-vous les différents acteurs du territoire ?

2.2.2.3 Rappel : Évoquer les citoyens et les assos.

3. Thème gouvernance et pouvoirs publics

3.1 Sous questions

3.1.1 Pour entreprise :

3.1.1.2 Quels rapport avec les pouvoirs publics ?

3.1.1.3 Que pensez-vous des décisions des CT // sociétés à mission ?
êtes-vous pour renforcer le lien entre vous et les CT ?

3.1.1.4 Comment ? Les pouvoirs publics doivent-ils inciter plus
fortement les entreprises à avoir une RTE ? À devenir SàM ?

3.1.2 Pour CT :

3.1.2.1 Quelle est votre politique vis-à-vis des acteurs privés ?

3.1.2.2 Sont-ce des partenaires ?

3.1.2.3 Comment qualifiez-vous les entreprises qui veulent participer
aux missions d'intérêt général, sans perdre en vue le profit ?

3.1.2.4 Pensez-vous que vous faites assez pour favoriser les entreprises
au bien commun/à l'intérêt général ? Comment ?

3.1.2.5 Quels mécanismes ? Que faut-il changer ? Cela dépend de vous
ou d'autres acteurs ? à quel niveau (ultra-local, local, régional, national,
européen ?....)

3.2 Questions à poser

3.2.1 Question : Pensez-vous envisageable, où même souhaitable, de voir les
CT et les entreprises privées comme partenaires dans un but de co-
construction de l'intérêt général ?

3.2.1.1 Rappel : questionner la co-construction en elle-même.

3.3 Réponse

4. Thème Outil de RTE

4.1 Sous-questions

4.1.1 Croyez-vous à la sincérité des raisons d'être des SàM ? Est-ce utile ? Pour
le territoire, pour l'entreprise, pour la CT, pour la société ?

4.1.2 A qui appartient le territoire et son aménagement ?

4.1.3 Faut-il envisager une évolution de la législation envers les entreprises
"responsables" de leur territoire ? Sous quelle forme ? A quelle condition ?

4.1.4 Les certifications des labels sont-ils des moyens adapter ou faut-il
privilegier d'autres approches qui viennent directement des CT, comme la
plateforme Impact ? Où d'autres initiatives ?

4.1.4.1 Pour CT :

4.1.4.1.1 Si une SàM se dit "responsable" vis-à-vis de son
territoire, quelle perception en avez-vous ?

4.1.4.1.2 Est-ce un bon signal pour les CT ?

4.1.4.1.3 Est-ce que cela améliore la confiance que vous pouvez avoir vis-à-vis des acteurs privés ? Cela peut-il faciliter des DSP ? des PPP ? Des contrats d'aménagement (durable) du territoire ?

4.2 Questions à poser

4.2.1 Avec la loi PACTE et la création de la raison d'être, le comportement des entreprises a-t-il fondamentalement changé ? Est-ce que le rapport est fondamentalement différent entre entreprise/CT pour les SàM ?

4.2.2 Est-ce que la raison d'être améliore la confiance entre entreprises/CT

4.2.2.1 Pour entreprise :

4.2.2.1.1 Considérez-vous que votre action contribue à l'IG ?

4.2.2.1.2 Pensez-vous que vous pourriez être plus intégré à la décision publique locale ? Est-ce important pour vous ?

4.3 Réponse

5. Thème du dialogue local/social

5.1 Sous-question

5.1.1 Comment voyez-vous le dialogue local entre entreprise et CT ?

5.1.2 Peut-il/doit-il être amélioré ?

5.1.3 Comment ? Quels mécanismes ? Cela peut-il être bien vu, accepté par les citoyens ? Qui mettre dans ce dialogue ? Quels acteurs ? Quels intermédiaire et quel support de dialogue ?

5.1.4 Faut-il imaginer par ex des référents précis dans chaque entreprise responsable du dialogue avec les CT ?

5.2 Questions à poser

5.2.1 Par quels mécanismes dialoguez-vous avec les CT/avec les entreprises investies dans votre territoire ? ...

5.2.2 Êtes-vous satisfait de ce dialogue ? (Plateforme à Impact) Quels pistes d'amélioration imaginez-vous ?

5.3 Réponse

6. Thème aspect juridique : marché public, achats responsables, labels

6.1 Sous-questions

6.1.1 (Se croise fortement avec les questions sur le thème outils RTE). Achats responsables : Comment le définissez-vous ? Qu'est-ce que cela vous évoque ? est-ce un gage crédible pour les entreprises ?

6.1.2 Questions juridiques : le code des marchés publics est-il trop complexe ?

6.1.3 Faut-il le faire évoluer ?

6.1.4 Faut-il imaginer de nouveaux critères pour l'attribution de marchés publics ? Des critères écologiques ou est-ce déjà le cas ? Auquel cas faut-il renforcer ces critères ? Par ex aux SàM, sociétés qui font des achats responsables, des sociétés certifiées par des labels ?

6.1.5 Ou voyez-vous un risque de conflit d'intérêt ? Hostilité des citoyens ?

6.2 Questions à poser

6.2.1 Avec toutes les démarches de RSE qui existent depuis plusieurs années, on voit bien que de plus en plus d'entreprises se sentent "responsable" vis-à-vis de l'intérêt général, comme on peut le voir avec la multiplication des achats responsables. Certaines ont même une "raison d'être". Est-ce que juridiquement, (ex. côté marché public si l'interrogé ne comprend pas bien la question) ce mouvement se traduit ? Est-ce que ça va/ça doit se traduire ? (Donner l'exemple de nouveaux critères dans l'attribution de marchés publics si l'interrogé ne comprend pas la question). Est-ce perfectible ? Dans quel sens ?

6.2.2 Faut-il revoir le code des marchés publics pour faciliter le développement des entreprises responsables ?

6.3 Réponse

Code d'anonymisation :

Anonyme A. : Directeur de la transition économique à la métropole de Lyon (Anonyme A., entretien personnel, 25 janvier 2023, annexe 2.1)

Anonyme B. : Directeur général d'un groupe de BTP, (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2)

Anonyme C. : Président d'un groupe de BTP, (Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3)

Anonyme D. : Directrice de la communication d'un groupe de BTP, (Anonyme D., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.4)

Anonyme E. : Chargée de communication dans un groupe de BTP, (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5)

Anonyme F. : Universitaire, (Anonyme F., entretien personnel, 20 février 2023, annexe 2.6)

Anonyme G. : Elu à la métropole de Lyon, en charge de l'habitat (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7)

Anonyme H. : Responsable à la Plateforme RSE (Anonyme H., entretien personnel, 10 février 2023, annexe 2.8)

Anonyme I. : Consultante sénior dans un cabinet de conseil à Lyon et Paris (Anonyme I., entretien personnel, 8 mars 2023, annexe 2.9)

Anonyme J. : Technicien de la métropole de Lyon, responsable des outils (Anonyme J., entretien personnel, 21 février 2023, annexe 2.10)

Anonyme K. : Directeur des projets environnementaux dans un groupe de BTP (Anonyme K., entretien personnel, 16 mars 2023, annexe 2.11)

Anonyme L. : Elu local et président d'une SEM (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12)

2.1 Entretien n°1, Anonyme A.

Directeur de la transition économique à la métropole de Lyon (Anonyme A., entretien personnel, 25 janvier 2023, annexe 2.1)

Stagiaire : je suis stagiaire en immersion professionnelle à la métropole de Lyon au sein de la DATE.

Anonyme A. : directeur de la DATE donc direction de l'action et transition économique. Ce sont 8 services 48 collègues cadres A donc chef de projet ou manager et pour le reste des collègues assistants chef de projet et des assistantes.

Présentation de la PF

Clovis : On cherche à identifier comment les entreprises peuvent participer à la co-construction de l'intérêt général avec les collectivités territoriales. On est en partenariat avec le groupe X, une entreprise de travaux publics à Valence. La loi pacte a introduit la qualité de société à mission. Le groupe X il s'ancre là-dedans et ça lui a permis d'adopter cette qualité et on peut justement comprendre comment elle s'inscrit là-dedans et on cherche à mieux comprendre, avec les entretiens auprès d'acteurs, quelles sont les opportunités, les obstacles et défis que rencontre le secteur public et le secteur privé dans leur volonté commune pour l'intérêt général. On cherche à déterminer comment la RTE peut être un outil qui permet la rencontre des intérêts des différents acteurs. On essaye d'orienter le dialogue entre les collectivités et les acteurs privés avec une transformation commune du territoire. Avec les entretiens justement, on veut essayer de cerner tous ces enjeux là et pour démarrer on aimerait savoir voilà comment vous en êtes arrivé là et qu'est-ce qui vous a amené à ce poste.

Anonyme A. : Moi j'ai 1 DEA d'histoire contemporaine et ensuite j'ai 1 DESS en aménagement du territoire. Je m'orientais plutôt sur une carrière autour de l'éducation nationale et j'étais assez engagé au niveau des quartiers politiques de la ville et cetera. Finalement je suis passé à une époque où à l'Aggreg on était à 4% et 0 virgule et quelques en histoire géo donc je n'ai pas eu et donc je me suis réorienté sur de l'aménagement du territoire. J'ai bien fait parce que je pense que j'aurais quitté l'éducation nationale assez rapidement en fait. Et je respecte et j'apprécie énormément mais je crois que le cadrage n'était pas fait pour moi et donc j'ai fait j'ai fait 1 DESS à l'époque donc c'est master 2. Ensuite je suis entré à la SCET, organisme de conseil, organisme de conseil mais très rattaché avec une fibre publique très forte, ça a été super formateur pour moi qui ai passé 3 ans en venant rendre un appel d'offres ici. J'ai rencontré des gens avec qui j'avais fait mon stage et ils m'ont mis en lien avec une directrice et 3 mois après j'intégrerai la métropole. J'ai fait 5 ans au foncier sur toutes les grosses négociations projets urbains et devco (le grand stade enfin tous les tous les gros trucs). Je suis ensuite arrivé à la direction éco au service développement local donc je m'occupais des développeurs économiques donc première expérience de management. 13 développeurs Eco et une assistante qui m'était rattachée. Super expérience. 4 ans ou 4 ans et demi je crois de mémoire. A l'époque une hiérarchie un peu complexe entre un directeur qui était quasiment plus là, un délégué avec qui je m'entendais très très modestement, absence de directeur général, une super relation cependant avec mon vice-président. J'ai décidé de partir dans le privé, je me suis mis en disponible donc j'ai passé, oui pardon, j'ai passé le concours d'ingé en 2005, que j'ai obtenu de manière improbable. C'est ce qu'on appelle ingénieur de la fonction publique territoriale. J'ai fait 2 ans dans le Conseil. J'avais rejoint en fait mon ancien délégué ici, ancien grand chef, qui montait une start-up, c'était une super expérience, on a monté la business unit devco aménagement. On a fait un gros chiffre d'affaires, la boîte a doublé

de volume. Ils m'ont proposé de m'associer mais je n'avais pas l'argent du tout pour passer à associer donc je me suis fait réintégrer ici puisque il y avait un poste au projet urbain qui était super intéressant. Je connaissais très bien la directrice qui était donc responsable des projets urbains de la métropole de Lyon, donc avec 14 chaînes de projet qui avaient tous entre 3 et 5 projets urbains donc tous les projets de Gerland, tous les projets du carré de soie, les espaces publics du grand hôtel-dieu, des pubs, des actes, enfin tout ce que vous voulez et j'ai fait ça pendant 4 ans et demi. Je vous passe les desiderata pour y arriver parce que c'était compliqué sous Gérard Collomb. J'étais parti dans le privé en attendant que le poste de directeur éco s'ouvre, je suis revenu dans l'aménagement le poste était toujours pas ouvert, puis il s'est ouvert, j'ai été retenu par la DRH directrice générale mais finalement Colomb à repêcher quelqu'un en cours de route qui a été retenu à ma place finalement alors que je devais signer mon contrat. La personne a fait un burn out au bout de deux mois ici. Et donc sous David Kimelfeld, lorsque Colomb est parti ministre de l'Intérieur, David Kimelfeld a été élu président de la métropole et il a demandé à ce que je prenne le poste de directeur économique au plus vite. Ça c'est fait et donc depuis 5 ans je suis en poste à mon grand plaisir et à ma grande fatigue aussi parce qu'il faut dire aussi on travaille beaucoup plus sur des postes comme ça que dans le privé, il y a pas photo, et on gagne nettement moins. On a récupéré entre les 2 exécutifs à l'économie, la politique de l'ESS et l'économie circulaire. C'est clairement aujourd'hui 2 marqueurs qui pour moi, en tant que directeur, sont prioritaires sur la direction majeure et qui montre vraiment l'infléchissement et qui sont une preuve de l'infléchissement de notre politique d'action économique. Sur comment on la conçoit, comment en tout cas je peux « vous la développez, vous l'expliquez, comment on a pivoté entre 2 voire entre 3 exécutifs parce que l'exécutif Collomb est un exécutif très libéral. L'exécutif Kimelfeld était un exécutif finalement bien plus à gauche et assez partagé entre une vision libérale sur le plan économique mais très très engagée sur le volet social et avec quelques convictions écologiques chez David Kimelfeld et un exécutif qu'on pourrait nommer de NUPES aujourd'hui et qui pour le coup est plus radicalisé que pouvait l'être l'exécutif de David Kimelfeld. Si je fais simple, ça vous donne 3 exécutifs qui se sont succédés en finalement très peu d'années. David a pris la présidence de en 2017 et donc Collomb est parti à l'été 2017, Kimelfeld est resté jusqu'à juin 2020. Ça fait 3 exécutifs quasiment en 3 ans et demi.

Clovis : Justement le premier thème c'est l'ancrage local et territorial. Est-ce que vous avez une politique pour favoriser l'ancrage territorial des entreprises et est-ce que elle a évolué dans les dernières années ?

Anonyme A. : bonne question. La doctrine Collomb, une doctrine tournée autour des notions de compétition, de rayonnement et d'attractivité territoriale. De fait, on va dire que notre curseur était extrêmement poussé sur ce volet de la concurrence, de la compét et d'attirer, la notion d'attirer, d'attractivité, elle était majeure pour ne pas dire polarisante sur toute notre action. De facto le volet territorial existait, il était présent, très présent d'ailleurs chez Gérard Collomb. Quand on regarde avec un peu de décalage et de recul, là où il s'est vraiment investi, c'est surtout ce qui allait tourner autour du rayonnement et donc ce qu'on allait aller capter plutôt à l'extérieur pour l'attirer sur l'agglomération. Finalement, son intention était moins portée, je ne dis pas qu'elle ne l'était pas, mais elle était moins portée sur ce qui existait déjà sur le territoire. Ça, c'est un changement fondamental, ça c'est complètement fini. La notion d'attractivité, le terme même d'attractivité il est à bannir auprès de 80% de l'exécutif métropolitain. Quelques-uns, socialistes et cetera, peuvent se retrouver dedans. En tout cas, quand vous avez des gens de la France insoumise, ils ne se retrouvent pas vraiment dans la notion d'attractivité. Aujourd'hui, en tout cas je l'ai retranscrit comme ça à ma vice-présidente, qui

était la première Vice-Présidente quand on s'est rencontré la première fois, le surlendemain de l'élection, je lui ai dit que le dev éco avait été pendant 25 ans une finalité de l'action publique, très clairement. C'est à dire que, pour Gérard Collomb, tout ce que la métropole faisait était faite pour le développement économique. On ramassait des poubelles pour que la ville soit propre pour que si jamais un investisseur arrivait, il trouve la ville propre. On faisait de la culture parce que ça permettait de faire venir des cadres de Paris, montrant que Lyon, y avait une vie culturelle. On soutenait le sport de haut niveau parce que là aussi c'est un vecteur d'attractivité des talents de la R et D et cetera. Nous on a été biberonné à ça, moi j'ai été biberonné à ces notions d'attractivité. Sous cet exécutif, on va l'appeler écologiste, parce que président l'est et puis notre première vice-présidente aussi, le développement économique, le tissu économique local c'est un outil pour accélérer la transformation du territoire. C'était pas gagné au départ, honnêtement quand ils sont arrivés, les 4 heures que j'ai eu avec Emeline Baume, franchement je savais pas si à la fin de l'après-midi j'allais continuer ou pas finalement ma mission parce que je savais que j'allais plutôt bien m'entendre avec elle. Je la connaissais un petit peu d'avant, par contre, l'ambition qu'elle allait pouvoir porter au dev éco, si l'ambition était la décroissance, moi j'allais avoir du mal pour me retrouver là-dedans. Par contre moi j'ai une conviction profonde, c'est que si tu veux décarboner un territoire, c'est pas avec nos 3.5 milliards de ppi et le 1.6 milliard du sytral qu'on va y arriver. Par contre, avec 125 000 établissements, avec 600 000 salariés, c'est sûr qu'on peut vraiment y arriver si on fait évoluer les pratiques, si on fait évoluer les investissements, si les entreprises y croient. On peut tout à fait allé beaucoup plus vite que si seul le secteur public s'y engage. Aujourd'hui, on conçoit le tissu économique comme avant tout un outil qui doit permettre la transformation du territoire. Ce n'est pas que transformation écologique, c'est évidemment l'empreinte matière donc ça c'est essentiel, on doit réduire l'empreinte matière du territoire. Elle est entre 16 à 18 tonnes par habitant, si on voulait voir loin elle devrait être à 6. Je vous rappelle qu'il y a 1.4 millions habitants, on vous laisse faire le calcul, ça fait quand même un petit delta. C'est décarboner le territoire évidemment, ça c'est un sujet patent mais vous le savez, vous le subissez tout comme nous, c'est générer de l'emploi durable pour tous et donc là on parle d'impact social. On parlait d'impact écologique et d'impact environnemental, là on est vraiment sur l'impact social. C'est essentiel, à un moment donné on a fait baisser le taux de chômage de 13 points à 7.7 sur les derniers résultats donc c'est très bon, mais on a 48 000 allocataires du RSA et on a des dizaines de milliers de postes sur pôle emploi. On a un problème. Donc ça veut dire qu'on n'est pas bon mutuellement, les demandeurs d'emploi mais aussi les chefs d'entreprises. C'est améliorer la santé sur le territoire, donc là on a tout le temps un travail avec les Hospices civils de Lyon. Vous savez que la métropole a toute une action sociale, on a 3000 agents qui sont dans le social, on gère les PMI, on gère l'institut de l'enfance et de la famille Idef, on gère la politique de handicap, on gère le vieillissement de la population. On a des actions très fortes là-dessus et on a le lien santé économique. Et puis le dernier, c'est les coopérations vertueuses, donc allez chercher de l'impact de coopération. On n'est plus dans la compétition mais bien dans la coopération. On est dans la coopération avec les territoires voisins, ça c'est assez essentiel aussi, mais on est aussi dans une accélération de la coopération entre les grands et les petits par exemple. On travaille beaucoup nous sur l'achat local et on va sourcer des start-ups, des jeunes entreprises, pour les grands comptes du territoire afin qu'ils consomment ici. C'est à travers tous ces impacts qu'on dit que le tissu économique est un vrai outil à la transformation du territoire parce qu'il a un impact écologique, un impact environnemental, un impact social et un impact coopératif. C'est bien ces 4 grands champs qui sont importants.

Clovis : Après on a un thème sur les parties prenantes.

Louise : Vous parlez du fait que le développement économique n'est plus une finalité mais justement un outil qui permet de mener à la transformation du territoire et est-ce que au sein de ces questionnements, vous avez la notion de responsabilité territoriale qui semble apparaître ? Nous, on travaille sur la RTE, la responsabilité territoriale des entreprises. Mais ce qu'au sein des collectivités, vous avez une conscience du territoire non plus comme un territoire qui est tourné vers l'extérieur comme vous le décrivez avec monsieur Collomb, mais d'un territoire qui présente des enjeux et des spécificités ? La collectivité incarnerait-elle donc une forme de responsabilité envers ce territoire de développement ?

Anonyme A. : Pour une fois je ne peux pas dire du mal d'un précédent président. Deuxièmement, je pense qu'on a la capacité de faire beaucoup de choses aujourd'hui en termes de responsabilité. Développer, doubler le budget d'investissement du sytral, c'est une responsabilité territoriale très forte. C'est faire le pari de la mobilité collective mais c'est aussi faire baisser évidemment les émissions de CO2. Réalisé pour 500 millions d'aménagement pour les pistes cyclables. C'est faire un pari aussi mais c'est aussi, à un moment donné, s'engager vers moins de CO2. Si on est capable de le faire aujourd'hui, c'est parce que la métropole est riche. Si elle est riche, c'est parce qu'elle a été hyper attractive, là-dessus faut pas se baratiner. C'est en ce sens où je pense que sur les différents exécutifs, on pourrait presque remonter jusqu'à Raymond Barre qui a engagé cette démarche d'attractivité. Ce qui est certain, c'est qu'il a sorti Lyon de sa torpeur et il a surtout apporté énormément de richesses. Quand j'étais dans le privé, j'avais fait un comparatif sur la fiscalité économique entre Aix-Marseille et Lyon. Donc il y a un endroit où y a 2 millions d'habitants et un autre endroit il y avait 1,3 million à l'époque. Il y a plus de monde à Marseille qu'à Lyon. Le rapport de la fiscalité économique, il était supérieur de 1 à 2, alors il y a moins de populations. Tout simplement parce que le territoire lyonnais était d'une attractivité dingue. On a implanté énormément de boîtes, de l'industrie, qu'on a maintenues par ailleurs et ça fiscalement ça prend même via la CVAE, la CFE, une va disparaître, mais en tout cas je crois qu'à l'époque enfin en tout cas aujourd'hui on est à 700 millions par an de recettes fiscales économiques. Donc t'as 700 millions qui rentre. Evidemment ça ne veut pas dire que tu réinjectes tout de suite en investissement parce que y a nos salaires à payer, il y a les locaux etc. mais quand bien même, tu as une capacité d'investissement extraordinaire et cette capacité d'investissement c'est une des réponses à ta responsabilité territoriale. A un moment donné, c'est un choix d'exécutif d'engager son territoire sur des trajectoires. Et en ça, je pense qu'en tout cas et sous Collomb et sous Kimelfeld et sous cet exécutif, il y a une vraie conscience de la responsabilité territoriale et économique. Elles se sont simplement succédées et n'avaient clairement pas la même ligne éditoriale mais ça veut pas dire qu'elles sont antagonistes. Je pense qu'elles s'emboitent plutôt bien et que chacune en son temps a eu son bénéfice. On a celle de Collomb, qui a duré super longtemps. Il a vraiment imprimé une explosion de la métropole sur la scène européenne et donc des capacités ensuite de réinvestissement très fortes. David Kimelfeld a amorcé un grand pilotage sur la conscience écologique et sociale puis les écolos tirent là-dessus aujourd'hui. Mais je vous renvoie au discours de Bruno Bernard de l'an dernier au mipim. Le mipim, c'est le marché international de la promotion immobilière, tu peux difficilement faire plus libéral hein. C'est des centaines de yachts avec le monde de l'immobilier donc ce n'est quand même pas un monde très NUPES, on va le dire comme ça. Discours de Bruno Bernard incroyable, on lui a écrit un discours mais il ne l'a pas suivi et en a écrit un autre beaucoup plus libéral. Il dit clairement devant 150 investisseurs, promoteurs, aménageurs : « je m'inscris dans les pas de mon prédécesseur Gérard Collomb et j'infléchi un peu la politique générale de la métropole mais nous allons continuer à travailler ensemble, à faire à la

Lyonnaise, c'est-à-dire public-privé mains dans la main ». On a même des élus de la France insoumise qu'on rencontre de temps en temps qui nous tiennent des discours très radicaux et là Bruno Bernard tiens un discours ma foi un peu libéral. La réponse à ta question c'est oui, mais peut-être pas plus que les autres. Simplement, aujourd'hui, je pense que ça vient répondre à des enjeux qui nous paraissent hyper évidents mais le passé permet à la métropole d'y aller avec vraiment des moyens. Quand moi j'échange avec mes collègues directeurs écos, si tu veux ils sont à me regarder comme ça. Quand je leur dit qu'on met 17 millions dans un fonds d'amorçage industriel, ils me disent « mais enfin mais mais mais t'as d'autres lignes ? » alors je dis « bah ouais j'ai quand même pour 230 millions d'investissements dans le mandat sur l'éco et l'enseignement sup. » 17 millions, pour beaucoup, c'est le double de leur budget pour le mandat.

Clovis : Par rapport aux autres directeurs justement, Lyon par rapport aux autres métropoles françaises, c'est énormément d'investissement, elle n'est justement pas favorisée financièrement, est-ce une exception ?

Anonyme A. : C'est une exception ? Non, il ne faut pas exagérer. Quand on regarde le marché de l'immobilier, qui est un des indicateurs qui a longtemps été le totem de la dynamique ou pas économique d'un territoire (On pourra revenir sur les indicateurs), on est tous convaincus, aujourd'hui en tout cas, que ça ne peut pas être le seul indicateur. Ce qui est certain, si je prends par exemple le marché immobilier industriel, Lyon fait Nice plus Aix-Marseille plus Montpellier plus Toulouse plus Bordeaux. Donc oui, il y a une spécificité et oui il y a aussi une problématique : c'est à dire la taille et la superficie de la métropole ne peut pas permettre de soutenir ce rythme ad vitam eternal. C'est pas possible, enfin à un moment donné on a besoin de champs captant pour qu'on boive de l'eau à peu près potable, on a besoin de construire des logements sociaux, on a besoin de construire des déchetteries, on a besoin de construire des aires d'accueil des gens du voyage, on a besoin de maintenir de l'agriculture sur des centaines d'hectares et donc on ne peut pas continuer. Alors je dis on ne peut pas parce que j'aimerais bien dire on ne pouvait pas. La réalité vraie, c'est que le TGV tu l'arrête pas en en 200 Mètres et qu'on continue d'être hyper dynamique et qu'on ne tiendra pas ce trend pendant 20 ans, c'est pas possible. Donc oui il y a une vraie spécificité à la dynamique. Alors il doit y en avoir d'autres en Europe je pense. Il y a plein de villes comparables mais on a des performances aujourd'hui qui dépassent celles de Barcelone sur les transactions immobilières. Moi quand je suis arrivé à la métropole, Barcelone ils faisaient le double de Lyon bah aujourd'hui c'est inversé.

Clovis : Le prochain thème c'est les parties prenantes. Quels sont les principaux acteurs que vous rencontrez, que ce soit du côté privé ou public ?

Anonyme A. : ça va être long. A votre avis on voit combien d'entreprises et d'acteurs privés par an côté direction ? compliqué hein ? on est 60 dont 48 chefs de projets.

Eloïse : des milliers.

Anonyme A. : ouais 2500. Ah bah en fait ça prend même un peu plus mais faut pas dire tout de suite l'année prochaine on pourra progresser c'est pas on va dire 2500 mais on est déjà 2008. Donc en fait ça en fait beaucoup. Evidemment la majorité de nos rendez-vous sont des rendez-vous individuels avec des entreprises. Donc on a des équipes, qui sont soit territoriales (les développeurs éco), soit filières qui vont rencontrer, qui accompagnent les entreprises de leur secteur, territorial ou filière. Là on voit 1500, 1600. On ne les voit pas pour les voir. On les voit parce que 1) elles ont des questions à nous

poser ; elles ont besoin de comprendre des choses sur le territoire et 2) elles ont des problématiques et il nous revient de gérer ces problématiques. Les problématiques ça fait pas toujours kiffer, ça peut être le ramassage des poubelles, ça peut être des nids de poule dans la voirie, ça peut être un passage piéton qui est mal placé, ça peut être des problématiques d'achat, ça peut être du foncier, de l'immobilier, des questions sur pôle de compétitivité. Et on les voit aussi parce que l'objectif c'est de leur servir au-delà de répondre à des problématiques. C'est aujourd'hui leur apporter soit des solutions, soit en tout cas de les sensibiliser à des sujets. Donc évidemment, si on estime qu'elles ont une responsabilité territoriale forte, il est nécessaire de vérifier qu'elles en ont conscience et donc on a beaucoup d'actions. Aujourd'hui, dans nos rendez-vous, on fait beaucoup d'actions de sensibilisation et on les met en lien. Soit on a des guides sur nos dispositifs et cetera, soit la boîte est déjà un peu mûres sur ces questions et on peut rentrer là-dessus et aller plus loin sur des appels à projets, sur des investissements. C'était la première grande famille.

Deuxième grande famille : Les entreprises en temps collectifs. On organise, soit par filière, soit par spécificités des temps collectifs. Enormément de sensibilisation, notamment à l'ESS. Ce n'était pas inné y'a 2 ans, on part de loin. Également chez les gros comme Babola. Beaucoup dans ce nouveau mandat. Ça massifie les messages vers la transformation.

3eme grande famille : les collectifs constitués. Ça va être des clusters, des pôles de compétitivité, des associations de chefs d'entreprise sur les territoires périphériques en zone industrielle. Ça va être dans l'ESS des communautés et cetera et cetera. On a des temps, soit individuels avec eux, soit on les met tous autour de la table et là encore ça nous permet de 1) travailler, 2) de les entendre sur leur problématique et elles ont plein de problématiques et puis à des moments de répondre et de leur donner des solutions.

Les 4eme : elles avaient beaucoup d'importance avant sous Colomb. On en a quand même beaucoup moins aujourd'hui, c'est ce qu'on va appeler la gouvernance territoriale. C'est finalement la métropole de Lyon avec les syndicats patronaux, avec les chambres consulaires, avec potentiellement des représentants de filières. Je pense notamment lutte de paix sur l'artisanat, c'est le cercle des jeunes dirigeants.

Sous les écolos, c'est mal parti, c'était très compliqué. La campagne a été très violente et puis finalement il y a eu des échanges plus épistolaires. Mais cette 4e famille d'échanges avec on va dire les représentants du monde économique existent. Vous avez le Medef par exemple.

On voit on les voit sous ces grandes familles.

Clovis : d'accord très bien. Comment vous mobilisez ces différents acteurs et notamment par rapport aux citoyens et associations ?

Anonyme A. : Bonne question. Le citoyen, pour moi en tant que directeur éco, je parle bien dans mes fonctions, pas évidemment dans ma conscience qu'elle soit politique ou sociétale, c'est un acteur mineur. Mon bénéficiaire premier, ça reste l'entreprise. C'est à elle que je m'adresse et quand je m'adresse à elle, je m'adresse aussi à ses salariés. Ça veut pas dire que ça n'évolue pas. Je vais vous donner un exemple hyper concret. Filière textile. Filière dont on ne s'est pas occupée jusqu'à l'arrivée de cet exécutif. Filière textile : elle représente très peu d'emplois sur le territoire. Par contre elle vectrice d'externalités hyper négatives. Nous on travaille sur la filière textile. Retrouver en local des capacités de production. On travaille sur 3 champs et vous allez voir pourquoi j'en arrive aux citoyens.

Le premier champ, c'est la matière première. Nos acteurs, nos créatrices, nos créateurs de textiles aujourd'hui manquent de matière première. On a un vrai souci là-dessus. On doit retrouver comment on reconstitue, parfois du recyclage, parfois avec du fil et cetera, des chutes et cetera. Le 2eme : c'est les outils de production. Quand t'es créateur, c'est compliqué de développer un process qui coûte 200 000€. Comment on les partage, comment on les mutualise ? Et le 3e c'est nouveau pour la direction éco, mais en tout cas moi je le porte fondamentalement, c'est la capacité à informer les citoyens que

1) nous avons aujourd'hui des entreprises sur le territoire qui brodent qui cousent qui confectionnent et notamment à Lyon.

2) c'est pas si cher, selon ce qu'on appelle cher et ce à quoi on compare. Moi je prends toujours la même comparaison, aujourd'hui des textiles à Lyon qui produisent des marques lyonnaises sur le textile (par exemple t-shirt qui coûte 65€, si tu vas aujourd'hui à la part Dieu tu vas voir chez North face, tee shirt textile de trail North face technique hein il a 65€ mais il est fait par des enfants. Donc il y a des capacités à faire, et la 2nde main, qui a longtemps été un produit subi par des classes très populaires. Aujourd'hui c'est de dire que faut pas que ça soit vu comme subis, c'est plutôt un acte de résistance donc c'est super bien.

3) Le textile vient par des produits recyclés. Je pense notamment le plastique, ce qui est le plus simple. C'est une capacité aussi de limiter les dégradations ailleurs, je pense notamment au Bangladesh ou en Thaïlande ou au Vietnam et cetera. Donc on va s'adresser aux citoyens sur au moins les 2 grandes filières que sont le textile et l'alimentation. Parce qu'on a des outils de production sur le territoire. Oui ça coûte encore un peu plus cher, oui ça peut apparaître bobo mais non sur certaines niches ça ne l'est pas tant que ça. Et si tu revois ta façon de fonctionner, ça l'est même beaucoup moins. Non on s'intéressait pas aux citoyens mais c'est plus tout à fait vrai parce qu'il va falloir qu'on communique là-dessus. Par ailleurs, on a dans la direction le service vie étudiante donc on travaille sur la vie étudiante. Evidemment je m'intéresse quand même à vous et que vous êtes la population. On a la maison des étudiants, vous connaissez peut être, qui est rue de Marseille. On héberge quatre-vingts assos. On les anime, on organise plein de trucs, des distributions de paniers alimentaires, des distribution d'appareils informatiques reconditionnés gratuit. Ça on le fait bien pour le citoyen. On a vu nous, depuis 2 ans et demi, arriver un nouveau public. Là on voit arriver la notion de militant. On a des élus qui aujourd'hui rendent des comptes aux militants et ça c'est nouveau pour nous. Alors moi j'ai une présidente qui des fois le lundi est complètement déconfite parce qu'elle s'est fait défoncée par les militants EELV dans le week-end, qui lui reprochent des actions. Et je me rappellerai toujours le premier rendez-vous dans ce fameux 4h avec Emeline baume. A un moment, sur une des diapositives, elle me dit « Ah non, ça les militants ils ne voudront pas ». On a un nouvel entrant dans la transformation qui est les comptes que nos élus rendent aux militants. Collomb et Kimelfeld n'avaient pas des comptes à rendre en fait aux militants donc ça c'est quand même nouveau. Je ne crois pas que le citoyen ait pris plus de place qu'avant. On aurait pu imaginer qu'il y ait beaucoup plus de concertation.

Clovis : notre prochain thème c'est la gouvernance et les pouvoirs publics. Comment vous envisagez de voir les CT et les entreprises comme partenaire dans un but de co-construction de l'intérêt général. Est-ce envisageable ou même souhaitable ?

Anonyme A. : Ce que disait Bruno Bernard, c'est qu'il y a quand même une culture du faire ensemble. J'étais au projet urbain avant. Dans les années 50 60 70 à l'état qui prend toutes les décisions

d'aménagement, ensuite à partir des années 80 on crée des sociétés d'économie mixte et puis à partir des années 90, c'est souvent les territoires conseils généraux notamment dans le sud ou grandes agglomérations qui aménagent. Puis après on a vu arriver des aménageurs privés qui viennent concurrencer les SEM et aujourd'hui il y a des foncières privées, c'est pas des aménageurs, c'est pire. L'aménageur est parfois promoteur, c'est-à-dire que le bien qu'il va produire, il y est intéressé quand même, si il fait de la merde, la foncière elle en a rien à carrer. La foncière elle achète, elle porte, elle dépollue et elle va revendre des droits à construire. Ça clairement, on l'a encouragé et on l'encourage encore. La métropole de Lyon, sous un exécutif extrêmement à gauche aujourd'hui, continue de faire des projets urbains partenariaux, projet urbain partenarial c'est quand même : je transfère ma maîtrise d'ouvrage à un opérateur privé qui va produire des logements, des locaux, ce que tu veux et qui va juste payer une partie des équipements publics que réalisera la métropole. La cogestion là, faut pas se baratiner, 1) ça a une entrée financière d'abord. C'est quand même en premier lieu faire porter par le privé les dépenses mais les recettes aussi. Malgré tous les beaux débats avant l'élection métropolitaine, cet exécutif s'inscrit pas complètement en faux par rapport à ce qui a été fait au mandat d'avant. A contrario, contre-exemple quand même, on vient de supprimer notre DSP à l'eau et on vient d'intégrer une régie publique. A contrario sur un bien fondamental, l'eau, on assume un retour à la gestion en régie. Là pour le coup on est cohérent. On a un discours très pro public et on reprend en régie la gestion de l'eau. Mais c'est pas vrai sur tous les sujets et il y a plein de sujets qui restent en délégation de service public donc des grands groupes (les Veolia, les Suez et cetera) gèrent pour notre compte.

Clovis : Comment faites-vous pour favoriser les entreprises au bien commun, à l'intérêt général et est-ce que vous trouvez ... ??

Anonyme A. : Alors on a des outils. Et des outils d'incitation financière. C'est-à-dire, par exemple, je suis une entreprise industrielle la semaine prochaine, appel à projet, je vais revoir mon process indus pour limiter mes émissions carbone et j'essaie que ça me coûte 50 000 balles mais par contre ça va me permettre d'économiser XX %. La métropole va m'en prendre en charge 50%. Donc ça s'adresse aux PMET / TPE hein, on est vraiment sur des petites entreprises. Vous voulez devenir entreprise à mission ? la métropole prend en charge 50% de votre travail d'étude pour devenir entreprise à mission. Tu veux faire une analyse cycle de vie de tes matériaux ? la métropole prend. Donc ça c'est ma direction, on prend à charge 50% de ton analyse cycle de vie. Tu veux faire un bilan de carbone ? On prend en charge 50% de ton bilan de carbone. on a le fond d'amorçage industriel. tu veux aller très très loin, t'as une t'as une start-up, t'es très ambitieux en termes de développement mais qui est basée d'abord sur de l'éco circulaire et sur une finalité hyper sociale, on est en capacité de monter à 2M, 3M d'investissements dans ta boîte. Donc on a des vrais outils d'investissement et des outils de sensibilisation aussi. Et puis après il y a quand même le volant privé, la partie prenante. C'est hyper complexe. il y a les convertis, il y a les natifs, il y en a ils sont depuis qu'ils sont nés, ils font de l'économie circulaire. Alors ils ont créé leur boîte, ils l'ont créé d'abord avec des bases d'économie circulaire. Ces gens-là, on n'a pas besoin de les convaincre et souvent c'est tant mieux. Ils ont 10 ans d'avance sur la métropole. Après y a des convertis. Tu peux être converti par plein de raisons. Tu peux être converti parce qu'à un moment donné t'as vu un film, t'as été en déplacement à l'étranger, t'as vu un truc courrier puis tu te dis « bah c'est vrai qu'en fait c'est pas possible ». Tu peux être converti aussi parce que à un moment donné, un bureau d'études a fait un calcul, et tu t'es rendu compte que de décarboner ton entreprise ça te ferait économiser 1M par an. Là t'es converti, même si tu vois très très très à droite et que t'aimes pas les écolos finalement, tu dis intéressant quand même. Et puis t'as une autre forme pour être converti, c'est la pression sociale de ton entreprise. Il y a une part de baratin

entre 0 et 100% mais au milieu, il y a quand même énormément de boîtes qui pivotent sous la pression de leurs salariés ou de leur marque employeur et ça c'est extraordinaire et on a besoin d'avoir des jeunes qui allez être hyper exigeant. Les employeurs montrent de plus en plus pattes blanches. On a l'impression que je pourrais donner des notes, mais ça reste hyper délicat parce que je reste toujours à l'extérieur de la boîte. On a des groupes du BTP qui, je pense, ont fait (le groupe X est un bon exemple). J'ai vu une boîte qui est un promoteur parisien qui est entreprise à mission au simi avec Raphaël, donc un salon de l'immobilier, avec Raphaël Joly qui est chef de projet chez nous. Et ils nous sortent un super discours sur « nous c'est 0 artificialisation, on va sur aucune opération artificialisation ». Je pense y a une vraie conviction derrière, c'est pas du baratin et je pense qu'il y a 10 ans nous aurait dit que je fais de la Read et on aurait dit vous avez fait la consultation ? On nous aurait dit ouais ouais ça a l'air super intéressant, on va y aller et cetera. Oui ça bouge, ça bouge. Mais il est hyper délicat d'aller expliquer entre la marque employeur, le gain financier et la conviction personnelle ou collective, la part ???. Mais ça reste hyper subjectif quoi.

Clovis : Par rapport à aux évolutions, est-ce que vous trouvez qu'avec la loi pacte et la création de la raison d'être, le comportement des entreprises à fondamentalement changé ?

Anonyme A. : Je pense que la raison d'être, je vais le dire comme ça mais n'y voyez rien de de négatif, c'est un gadget. C'est un gadget qui vient marqué un engagement mais je suis convaincu d'une chose, c'est la marque employeur avant tout. Allez lire les annonces et tu te rends compte tout de suite en fait que c'est ça aujourd'hui. La tension sur l'emploi est telle les boîtes elles ont pas choix.

Eloïse : Mais finalement le fait qu'ils aient pas le choix peut être que d'une certaine manière, ça permet de les responsabiliser un petit peu. Le fait d'avoir le statut c'est que eux ils s'engagent à faire des choses, ils ont certes une pression de la société, de toute façon c'est mouvant, mais finalement ils y gagnent moins. Par exemple, nous le groupe X avec qui on travaille, ils ont un impact plus sur l'environnement, sur le social, du coup ils perdent du bénéfice et en retour ils cherchent un peu une compensation.

Anonyme A. : Je vais donner un contre-exemple. Hors territoire. Saint-Gobain, c'est un grand groupe du BTP. Nous on travaille avec eux dans le cadre de notre utilitaire BTP hyper engagé dans 0 carbone net en 2050 et cetera. Placoplâtre, ils sont l'actionnaire majoritaire 50% quasiment de Saint Gobain de placoplâtre et l'entreprise de Chambéry qui extrait du gypse de carrière. Aujourd'hui, y a un immense projet en haute Maurienne. Enorme projet de carrière donc c'est tu peux pas faire pire en empreinte matérielle, parce que y a une montagne au pied de la Vanoise et sur, je sais pas je veux même pas imaginer ce que ça va représenter, mais enfin la montagne, il la découpe hein et la font exploser. Et Saint Gobain, c'est une entreprise, quand tu vas lire leurs engagements voilà où placoplatre, quand tu lis leurs engagements c'est magnifique, t'as envie de chialer tellement c'est beau quoi mais franchement, et je pense que y'a de la vraie conviction en plus derrière, c'est que à un moment donné, les actes, le business ça compte aussi. J'aimerais bien qu'on sorte par exemple la liste de toutes les entreprises qui, vous allez dire que je polarise sur la haute Maurienne et vous avez raison, qui travaille sur le Lyon-Turin. Vica ? est une entreprise formidable, Vica fait des efforts énormes sur le 0 carbone, ils sont en train d'investir 200 M sur l'hydrogène vert, c'est incroyable. Et pourtant ils sont en train de percer les Alpes. Je sais pas au fond ce que je préfère, qui perce pas les Alpes et qui continue de polluer un peu ici ou qui nous disent je fais de gros efforts là et par contre là où j'ai que des villages en face de moi je fais du gros gros dégâts irréversibles. L'empreinte matière... heu personne va allez reprendre les graviers pour les reposer dans la montagne un jour quoi. Donc là je pense pas que tous les groupes

s'engage de la même manière mais je vais te donner un exemple qui va donc totalement dans ton sens. Par exemple on fait la CEC, une entreprise bien connue, qui fait notamment qui faisait les lingettes pour nettoyer les fesses des bébés. C'est très pratique et en fait la boîte, lorsqu'elle a fait la CEC, donc la convention des entreprises pour le climat, le patron, parce que c'est un engagement personnel du patron en fait, il a pris la décision pendant la CEC d'arrêter cette production qui est les lingettes. Parce qu'en fait l'empreinte matière carbone des lingettes mais c'est un truc de dingue ! Tu remplis des millions de tonnes dans les poubelles et en fait il a dit je peux pas aller, voilà je me coupe de 30% de mon chiffre d'affaires donc faut que je trouve 30% par ailleurs mais avec un bilan carbone différent. Là pour le coup-là, on est dans « tu peux pas aller plus loin » je pense dans ta responsabilité territoriale, dans ton engagement territorial parce que à un moment donné t'as une conscience personnelle ou sociétale qui va dépasser le pro-business. C'est fort, la boîte n'est pas lyonnaise mais je trouve cet exemple hyper parlant de jusqu'où certains certains peuvent aller. Mais je veux aussi porter à votre connaissance donc toutes celles et tous ceux qui à un moment donné signent énormément de choses mais à un moment donné continuent d'aller défigurer ou d'enterrer, de gérer de plastique et cetera.

Eloïse : Est-ce que cette loi pacte, c'est tout récent donc on a pas encore énormément de recul, mais ce que finalement juridiquement, ça serait un début de moyen de pression pour justement responsabiliser les entreprises ?

Anonyme A. : alors je sais pas si ça va être juridiquement. C'est surtout, à un moment donné, les employeurs vont être mis en concurrence par les candidats. Qui sera qui sera pas. Effectivement, tu as raison, être à mission ou avoir une raison d'être, tu l'auras, tu l'auras pas. La question qui va se poser derrière c'est : qui va aller vraiment expertiser, vérifier, analyser, auditer ce que font et si l'entreprise respecte ses engagements. Ça sera un sujet. Ils y vont tous hein aujourd'hui. Nous on a présenté la CEC au simi, une de mes volontés là, il y a plein de promoteurs, qui d'ailleurs ont pris contact avec le CEC, qui s'engagent dans le parcours. Donc formidable, parce que c'est ça la sensibilisation et en tout cas en le faisant, personne peut imaginer qu'ils feront pire qu'avant donc pour moi ça peut être que mieux, un peu moyennement, ou énormément, on verra.

Eloïse : Ma question donc vas à l'inverse. Donc là les entreprises elles s'engagent, parce que, bon pour l'étiquette mais de toute évidence il s'avère qu'ils ont quand même une perte économique à s'engager.

Anonyme A. : pas nécessairement.

Louise : Je crois que le groupe X, ils ont doublé leur bénéfice. Leur objectif justement c'est de doubler pour 2022.

Anonyme A. : t'as plein de trajectoires différentes. T'as des boîtes finalement, le font, ça leur apporte rien, ça leur fait rien perdre mais par contre elles se disent en marque employeur c'est mieux, donc je le fais voilà mais c'est neutre. Pour moi t'as des boîtes qui vont perdre, comme les lingettes. Elle perd du chiffre d'affaires. serfim s'engage sur tous les trucs. serfim ils font +20% chaque année. Donc ouais alors à la fois c'est fou, à la fois clairement, vis-à-vis, et on en revient à votre sujet X, bah c'est quand même des groupes qui bossent aussi pour les collectivités et avoir une raison d'être et être entreprise à mission et montrer qu'on a fait un bilan de carbone, He ben c'est page blanche aussi, pour signer des accords-cadres, répondre à un marché public avec une collectivité. Et c'est pas pour rien qu'on utilise nos achats aussi pour mettre la pression et donc on va très loin dans nos cahiers des charges. Donc c'est là, on n'était pas encore venu sur la question des cahiers des charges, mais évidemment qu'avec cahier des charges de marchés publics, on a matière à faire pression. Quand on dit qu'on veut passer

à tant de bilan carbone par un tel produit, qu'on dit qu'on veut des chantiers d'insertion et qu'on veut tant de milliers d'heures d'insertion pour tel projet, évidemment qu'on a un impact direct très très fort auprès des entreprises et qu'elles ont pas le choix. Si elles veulent répondre faut y aller.

Clovis : Par rapport à ça, parce qu'il faut le revoir ce code des marchés publics justement, le développement des entreprises responsables.

Anonyme A. : ouais alors ouais moi j'aimerais qu'il soit surtout qu'il permette notamment de favoriser le localisme et aujourd'hui c'est quand même compliqué, on y arrive hein, on détourne hein parce que pour le coup l'état a quand même mis en place pas mal de.. Là on arrive à faire des trucs assez sympas déjà mais on aurait pu faire beaucoup plus beaucoup mieux si l'Etat à un moment donné nous aurait permis de faire un peu ce qu'ont fait les Américains. Donc tu vas être en capacité d'aller favoriser finalement des entreprises à proximité. Ça aurait été clairement... C'est un vrai accélérateur. Elles ont évolué donc il faut le reconnaître, elles ont évolué mais on a pas encore abouti au maximum de ce qu'on peut faire.

Clovis : vous êtes dépendant de l'action de l'Etat ?

Anonyme A. : bah là-dessus ouais ! faut qu'ils ouvrent un peu, il faut qu'ils ouvrent ou qu'ils ferment mais en tout cas ouais après c'est de la volonté hein. Je vais prendre un exemple, je parlais de Grégory Doucet tout à l'heure, je vais voir mon chef un jour au 01 là et je vois ma DG donc je vais l'embrasser et je vais discuter avec la DGA, qui a les ressources, notamment les achats. Et je capte un sujet sur il faudrait qu'on achète des doudounes pour les agents. On pourrait faire un truc super il va faire froid. C'est au moment où on avait les prix de l'énergie qui montaient. Ici ils coupaient le chauffage maintenant ils le mettent à fond j'ai toujours pas compris hein. On n'a pas compris. Donc on parle doudoune et cetera et la collègue me dit "ouais bah on reçoit des échantillons, passe les voir". Je descends avec ma cheffe de projet textile, on est à peu près sûr de ce qu'on allait trouver puisque la première chose ... ?? quoi et donc je fais un message donc avec la DGS et la DGA en disant "sans déconner, c'est impossible, on ne peut pas faire ça quoi, y a des boîtes lyonnaises patati patata." Il s'avère que finalement 9500 ça faisait quand même une dépense importante donc là on va le faire pour 450 personnes déjà dans un premier temps. Voilà, j'ai présenté des entreprises, il s'avère qu'on a le droit, c'est quand même assez génial de passer directement avec une entreprise lyonnaise. Dans le cadre des marchés publics, t'as le droit de ne pas mettre en concurrence un truc marché innovant machin patati patata, on va acheter. Moi je m'étais dit mais c'est dans 2 ans mais en fait non c'est génial. Dans le même temps Grégory Doucet pris euh pris entre guillemets la main dans le sac, la mairie a commandé, je sais plus, des polaires des doudounes je sais plus ce que c'est, je m'y paume, made in Bangladesh je sais plus où. Euh gros scandale. La réponse c'est "de toute façon on ne sait pas faire sur le territoire". Ça il n'a pas le droit. Et donc là il se prend sur LinkedIn... y'a une maison d'habits qui produit aujourd'hui, qui confectionne des fringues dans le 2e arrondissement qui vient d'adresser un message sur LinkedIn, comme ça en disant "Monsieur le maire, on existe". Alors ouais c'est sûr que ça coûtera un peu plus cher quoi. Donc sur cet engagement via les marchés publics évidemment il faut que la loi nous permette d'être encore plus dur et de mieux séquencer et cadrer nos achats. Mais on arrive quand même à faire des choses super intéressantes aujourd'hui qu'on ne pouvait pas faire y a 10 ans.

Louise : est-ce que vous pensez que justement des statuts comme celui de société admission ou justement la question des achats responsables ça pourrait avoir un réel impact dans le code des marchés publics ?

Anonyme A. : ouais non mais c'est une certitude. Mais ça va plus loin c'est à dire que là aussi si on parle du, on disait en introduction pour faire la boucle, l'éco c'est un outil de transformation du territoire. Nous ce qu'on fait, là on hésite, c'est que les entreprises fassent comme nous. Donc moi la semaine dernière là, on a invité l'OL, le loup, ASVL est pas venue et nuit de Fourvière, les nuits sonores, arty farty euh ils étaient 7 ou 8 autour de la table et je les ai invités pour parler marché, alimentation, boisson tout simplement parce que ils bossent tous avec Heineken sur le marché boisson parce que c'est un lot unique. Y'a que Heineken qui peut répondre quasiment et alors c'était très drôle parce qu'il y avait le Woodstower aussi et donc ils commencent à m'expliquer. Donc je leur dit bon bah on va pas se baratiner, on a quand même 2 grands brasseurs sur le territoire, dont un extraordinaire en RSE qui est le Ninkasi mais on a un truc très sympa aussi à Neuville-sur-Saône. A un moment donné c'est dingue qu'ils puissent pas bosser etc. et donc là ils m'expliquent que Ninkasi a fait beaucoup de progrès mais qu'ils sont encore très loin en termes de qualité de service et tout. Et là j'avais invité woodstower et eux ils ont supprimé tous les gros, ils bossent qu'avec des locaux dont le Ninkasi. Les nuits de Fourvière qui expliquait que Hineken mettait les mecs avec des sacs à dos, qu'il y avait des fûts de réserve, qu'il y avait un gars d'astreinte à tous les concerts donc si y'a un pet sur un fût, y a un mec qui est capable de réparer. Et là le gars Woodstower il dit « alors moi bah en fait ça le Ninkasi moi ils me le font quoi ». Et là il y a eu un blanc si tu veux dans la salle et bon ils ont commencé à l'interroger « bah attends ils font quoi ? ». Et puis financièrement Heineken était derrière quoi. Et nuits sonores est intervenu en disant « Ben on a marché en ce moment et je peux vous dire que ninkasi est très bien placé et qu'on se pose vraiment la question de peut-être faire péter le grand marché avec Heineken ». Donc oui, 1000 fois oui, si les les grands comptes sont capables de faire évoluer leurs achats et d'aller sourcer en local et quand je dis local ça peut être national, moi ce qui m'intéresse c'est que les boîtes soient engagées et responsables. C'est pas grave si c'est une boîte du Nord-Pas-de-Calais au pire. Evidemment qu'en tant que directeur éco à la métropole, j'ai envie que ça soit les petits poulain avec qui on travaille qui gagnent les marchés, qui grandissent, qui recrutent ici évidemment. Mais j'ai pas un esprit non plus trop étriqué quoique. Et pour le coup par contre ce que je veux pas c'est de voir des majors comme Heineken venir, si tu veux présenter parce que c'est ça en fait ce que ce que fait Heineken, c'est, au-delà de venir rapporter un service, ils payent en fait de l'identité visuelle. Donc là où les autres se font payer eux ils arrivent et ils payent parce qu'en fait l'objectif c'est de chronophager tout le marché, c'est de tout préempter et que y'ait plus rien qui existe quoi. Quand tu vois qu'eux.

Clovis : Mais justement par rapport à ça le dialogue entreprise collectivités territoriale euh, vous avez quoi comme mécanisme de dialogue ? Et pour rebondir justement par rapport à Anonyme J. tout à l'heure euh, bah la plateforme impact sur le mécanisme pour dialoguer, comment ça....

Anonyme A. : la plateforme impact, donc vous en êtes à l'origine ensuite on est allé chercher euh 20 complets et une dizaine de start-up du H7 et d'un pôle live. On est vraiment dans la coopération parce que on a vachement fait évoluer la grille avec ces itérations avec le secteur privé par exemple. On travaille, en ce moment on travaille sur la gouvernance de la vallée de la chimie et bah on travaille avec des groupes de la vallée de la chimie, on travaille pas pas la collectivité toute seule. Donc il y a des plateformes de discussion d'échanges qui sont hyper importantes et si on veut rester un petit peu dans l'analyse on va dire un peu stratégique type Sciences Po, j'ai envie de dire que finalement pendant très

longtemps on est passé par nos 4 ou 5 grands, la chambre consulaire, Medef et CPME finalement comme plateforme d'échange. C'était ça la plateforme d'échange. Après c'était des entretiens individuels et aujourd'hui très clairement on a remplacé cette plateforme avec les syndicats patronaux et les consulaires par finalement une multitude de plateformes d'échange avec le secteur privé. Selon les sujets, selon les territoires, enfin tu vois ça peut être une entrée territoriale, une entrée sujet, parfois ça peut être une entrée filière. Les gens de de l'alimentation on en a mis 20 autour de la table ils s'étaient jamais vus. On a mis blédina, le ninkasi, bjorg, ils s'étaient jamais rencontré alors qu'ils ont tous leur siège ici. C'est la première fois que quelqu'un les réunissaient. On sert à ça.

Clovis : Et en termes d'outils, du coup il y a pour dialoguer vous avez ces réunions, ces entretiens ouais mais la plateforme impact ça permet d'avoir un retour ?

Anonyme A. : Ah bah grave, bah ouais clairement.

Clovis : vous en avez d'autres des outils de ce style ou ... ?

Anonyme A. : de ce type non, non. Après on a nos retours sur nos rendez-vous, même on a un CRM plus ou moins bien rempli par les équipes. En tout cas on a un CRM mais CRM entre guillemets, il prend note des choses de l'entretien mais ça nous permet pas de capitaliser donc. Comme le fait, comme le font comme le fait quel impact, non j'en vois pas non. J'en vois pas d'autre, après c'est dans les séances collectives quoi, les gens s'expriment et la parole est libre donc ça c'est top.

Louise : Et est ce que vous avez... Vous êtes satisfait de ce dialogue avec les entreprises ?

Anonyme A. : ouais ouais, il est super bon, il est super bon niveau.

Louise : Vous envisagez des améliorations quand même ?

Anonyme A. : La question de fond, c'est la question des moyens. C'est sûr qu'aujourd'hui on ne discute pas avec les 120 000 établissements de la métropole. Donc on fait les plus importants, on fait certainement les plus convaincus, on fait ceux qui ont certainement le plus d'impact et puis on fait aussi avec celles et ceux qui ont envie de discuter mais je pense qu'à l'heure actuelle et au vu des problématiques et des enjeux, c'est suffisant. Et des améliorations, oui on pourra toujours en faire mais déjà faisons marcher, continuons de faire marcher ce qu'on a mis en place, ça serait déjà super quoi.

Eloïse : Et j'ai une dernière question, si on vous dit RTE, qu'est-ce que vous pouvez nous en dire ?

Anonyme A. : réseau transport électrique ouais ?

Eloïse : Responsabilité territoriale des entreprises.

Anonyme A. : responsabilité territoriale des entreprises... Déjà Premièrement, c'est un terme que j'avais vu passer 2, 3 fois mais moi je l'avais jamais visité par exemple. Je l'ai jamais utilisé, nous on parle de RSE. C'est le terme que j'utilise pas. La boîte, par son activité, par ses transactions, ses achats, ses ventes, sa politique sociale, sa politique écologique a un impact sur le territoire majeur. Et que si je multiplie cette boîte par les 100 et quelques minutes du territoire, ça dépasse largement ce que tout le secteur public peut faire. C'est là en grande partie que ça se passe. Mais ils pivotent et ils pivotent vite.

Clovis : Vous la raison d'être, vous elle améliore pas la confiance entre l'entreprise et collectivités territoriales, la loi pacte, l'entreprise en mission, vous favorisez pas ça vos... ?

Anonyme A. : Il faut faire attention. Il y a un grand décalage entre la métropole et les autres agglomérations si on est on est clair. On a une habitude de travailler avec une connaissance du... enfin je veux dire quand j'ai mes collègues de Marseille ils doivent avoir direction de 12 personnes avec 2 développeurs qui ont 5 ans. Ici, ça fait 30 ans qu'on a des développeurs qui voient des boîtes, ça fait 20 ans que j'entends parler des boîtes, de certaines et de certains, ça fait 20 ans qu'on bosse ensemble. Autant dire que ceux qui font plein d'efforts on les connaît, aussi on peut leur faire confiance. C'est pareil chez les promoteurs. Donc est ce que ça m'apporte un gage de plus, sincèrement je pense que jusqu'à l'année dernière oui c'était un vrai gage parce que celles et ceux qui y allaient ils étaient hyper convaincu parce que y avait vraiment c'était une niche. On va se dire les choses, depuis cet été je te donne ça, ça vaut ce que ça vaut, ils viennent tous me dire qu'ils sont entreprises à mission ou à raison d'être ou en train d'y aller. Mais tous, y compris certaines ou certains je leur quand même moyennement confiance donc pour moi, mais pour moi, c'est ça qui est important enfin que vous notiez hein, c'est un prisme métropole de Lyon avec le fait d'avoir des experts dans mes équipes, j'ai des gens incroyables qui sont plus experts qu'on va le trouver dans le privé. Un Alban sur l'ESS, une Laureline sur l'économie circulaire, Raphaël sur les promoteurs, c'est des brutes techniques. En face, souvent, ils sont pas capables de s'aligner si tu veux. Donc globalement, moi ce qui me remonte de mes équipes c'est paroles d'évangile. En plus moi, c'est pas tant le papier, ce qu'ils ont coché, c'est l'avis de mes équipes, ça dépasse... ça je pense qu'il faut l'avoir en tête, aujourd'hui ils veulent tous aller. Bientôt t'auras le ferailleux du coin qui aura sa raison d'être...

2.2 Entretien n°2, Anonyme B.

Directeur général d'un groupe de BTP, (Anonyme B., entretien personnel, 6 février 2023, annexe 2.2)

Présidente du comité de mission du groupe de BTP (Anonyme N.)

Responsable Qualité, Sécurité, Environnement du groupe de BTP (Anonyme O.)

Nicolas : Question simple est-ce que vous pourriez vous présenter, nous parler de votre parcours et quand vous en êtes arrivé à vos postes respectifs ?

Anonyme B. : Déjà bah voilà... je pense faire un petit tour de table ça me paraît important donc moi je suis Anonyme B. actuellement directeur général du groupe X.

Anonyme N. : je suis présidente du Conseil de surveillance depuis 2019.

Anonyme O. : donc là je suis le responsable de la qualité sécurité environnement et communication du groupe et référent de la Société à Mission.

Mathilde : Oui alors moi je suis Mathilde on est tous les 3 en Master 1 en affaires publiques voilà... Peut-être dire plus personnellement pourquoi je travaille sur ce projet avec quelle idée euh c'est parce que j'ai fait euh un stage dans le secteur privé, parce qu'on est surtout destiné à ce à travailler dans le secteur public dans les cursus Sciences Po et pour le coup moi je suis plus intéressée du côté par le côté privé mais toujours dans une idée d'affaires publiques et de travail avec les collectivités territoriales donc voilà le projet me convient parfaitement.

Nicolas : Donc moi c'est Nicolas Lecarme, pareil Master 1 affaire public. J'ai choisi ce projet pour travailler autour de la société à mission sur les enjeux de responsabilités, et travailler sur les relations avec les collectivités territoriales.

Lucas : Et moi je m'appelle Lucas donc pareil Master affaire publiques et l'année prochaine je vais me spécialiser dans un master qui traite des partenariats public privé donc c'était pour moi super intéressant de bosser sur ce projet où on peut voir une sorte d'innovation publique comment est-ce qu'on peut repenser ce lien entre entreprises et collectivités territoriales à travers le statut de société à mission par exemple donc voilà.

Anonyme B. : Donc voilà, juste pour présenter un petit peu le groupe savoir ce qu'on fait juste bah... Je pense que vous aviez un peu vu sur les réseaux ce qui se passait chez nous voilà ou un groupe de BTP, plus de 90 ans d'existence avec différentes filiales, on intervient sur la Région Auvergne Rhône-Alpes La région Auvergne Rhône-Alpes. On a un petit peu de PACA mais globalement c'est là et on a un peu moins de 500 collaborateurs aujourd'hui et notre chiffre d'affaires pour donner quand même un peu une taille d'entreprise donc si vous la Regardez c'est 135-140 millions d'activités voilà.

Nicolas : Donc merci beaucoup. Comme on travaille sur la société à mission et la responsabilité territoriale l'un des thèmes importants c'est le thème de l'ancrage local et l'ancrage territorial est ce que vous avez au sein du groupe une stratégie d'ancrage territorial très définie et si oui est-ce que vous pouvez nous en parler ?

Anonyme B. : Oui. Ce que je propose c'est que sur ces sujets là je vais donner un peu les raisons c'est que on est donc basé à Montélimar depuis 1930 et le siège a été même à Cruas en Ardèche, aujourd'hui à Montélimar. On a des filiales qui ont des sièges sociaux : un à Bourg-en-Bresse donc sur l'Auvergne

Rhône-Alpes et du coup l'ancrage territorial il est très important puisque on a des salariés qui vivent très souvent très proches de l'ancrage et du coup nos activités sont sur le territoire; par des marchés soit public soit des marchés bien évidemment privés on a un besoin d'être local pour pouvoir répondre avoir des offres compétitives et ne pas avoir trop et limiter des déplacements.

Nicolas : Merci. [Aux autres interrogés] est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Anonyme O. : Alors sur la partie ancrage local ça fait partie de nos objectifs statutaires qu'on s'est votés dans le cadre de la partie société à mission donc c'est un des des 3 axes sur lesquels on va travailler puisqu'on est société à mission depuis fin de l'année dernière.

Anonyme N. : Non, c' était assez complet.

Nicolas : À ce moment-là est-ce que votre stratégie d'ancrage territorial change vos rapports avec les acteurs avec lesquels vous êtes amenés à travailler à échanger ?

Anonyme B. : Non, pas du tout. Je veux dire c'est l'objectif que l'on a comme disait Anonyme O. sur nos... Bon sur l'entreprise la mission vous avez vus nos objets statutaires, on n'a pas redit tout ça je pense vous avez pu vous renseigner, regarder un petit peu ce qu'on avait fait ?

Mahilde, Nicolas, Lucas : Oui oui

Anonyme B. : Du coup oui cet objectif ne change pas puisque l'idée était plutôt de par l'ancrage territorial de redonner à nos territoires qui eux nous donnent au départ, nous confient des projets. Le but est de la réaliser sur le territoire évidemment avec des matériaux et des entreprises locales pour limiter tout un tas de flux et d'être responsable de l'activité de l'économie, et en même temps de l'écologie puisque bah on limite notre impact si on essaie de travailler sur une distance plus courte, et puis redonner à nos territoires et redonner au territoire par le biais de nos salariés, d'associations ou de collectivités où on va pouvoir dans tous les cas dans certaines filiales on a mis en place des choses ou chaque salarié qui est membre actif d'une association pourra bénéficier de 100-200€ de de subventions, enfin de sponsoring pour que chaque salarié puisse s'impliquer dans la vie et redonner au territoire, voilà c'est une histoire d'essayer de faire une roue vertueuse comme un moulin à eau ou à vent comme vous voulez (rires), voilà que tout ça fonctionne quoi.

Nicolas : En termes d'utilité sociale par exemple votre action auprès de vos collaborateurs, on peut parler d'utilité sociale en termes stratégiques ?

Anonyme O. : oui je pense que ce qui serait bien c'est qu'on redonne les 3 objectifs statutaires pour justement pas qu'on fasse des va-et-viens dans...

Nicolas : désolé, oui bien sûr

Anonyme O. : Donc on a un premier objectif statutaire qui est si vous voulez l'amélioration des conditions de travail de nos salariés et leurs épanouissements du coup au travail donc ça c'est le premier qu'on s'est votés. Le 2e ça va être de limiter l'impact environnemental de notre activité. Et puis donc le dernier c'est justement contribuer à l'amélioration et à la vie du territoire, et donc je pense que la question que vous vouliez poser c'est ça repose sur la partie, l'objectif 1 c'est ça sur la partie amélioration des conditions de travail de nos salariés.

Nicolas : C'est ça, est ce que il y a aussi c'était un peut être un peu mi-chemin entre le thème 1 et le... l'objectif 3 à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise mais...

Anonyme B. : Oui oui oui c'est-à-dire à mi-chemin en fait on est toujours entre les 2 quoi, c'est-à-dire que sur cet objectif-là, si on parle des salariés ils sont une fois ils sont salariés le lendemain ils sont citoyens, ou alors en tout cas après 17h ils peuvent être citoyens. Donc de ce qu'on fait dans l'entreprise aura forcément un impact sur leur vie locale de citoyens ou voir s'ils sont dans une association et vice-versa, par rapport à eux ce qu'ils font dans des associations, peut-être en mettant en avant notre entreprise et par ses valeurs de pouvoir capter de nouvelles générations de nouveaux collaborateurs parce que, ben on a des difficultés pour recruter aujourd'hui et on veut être attractif. Donc attractif c'est l'être pour nos territoires et que nos territoires nous le rendent quoi. Je ne sais pas si j'ai répondu clairement quoi, donc c'est un peu ca notre ambition quoi.

Anonyme O. : C'est ça, et puis les jeunes enfin vous faites partie de cette jeune génération vous avez cette euh.. comment... Cette fibre là sur tout ce qui est thématique environnementale notamment et d'essayer de voir qu'est-ce que l'entreprise permet d'apporter justement sur ces sujets on était la semaine dernière sur un forum de de jeunes donc pour tout ce qui est métier du BTP eh bien la première question que vous pose des jeunes c'est qu'est-ce que vous faites sur ces thématiques et on voit que là il y a un nouveau regain en fait d'intérêt, et on est voilà.... Obligés de contribuer à cette aspect-là en tant qu'entreprise.

Nicolas : Et aussi à ce titre justement y a une question qu'on peut se poser c'est est-ce que l'adoption du statut de société à mission ça répondait plutôt à des problématiques d'ancrage territorial ou est-ce que c'est des enjeux plus peut-être d'images ou de recrutement comme vous étiez en train de l'évoquer ?

Anonyme B. : Non, c'est clairement c'est euh.... C'est la stratégie que l'entreprise... (silence) Peut donner du sens c'est à dire que un collaborateur entreprise se dit "C'est quoi le sens ?" Alors évidemment nous on fait du BTP ; on construit des bâtiments, des routes, on voit assez concrètement ce qu'on fait. Mais c'est quoi le sens ? Si on fait juste un bâtiment on se dit "bon, on l'a fait, c'est bien !", le sens c'est de dire que l'entreprise est là pour attirer des collaborateurs collaboratrices qui se sentent bien et qui comprennent le sens de leur mission. Je reviens sur le sens de leur mission c'est : je construis quelque chose pour une collectivité, pour un partenariat public-privé, un bâtiment bien conçu qui soit si possible éco responsable ; ça veut tout et rien dire aujourd'hui mais vous pouvez être éco-responsable sur euh...On va prendre des matériaux peut-être pas les moins chers possibles mais en tous les cas les plus respectueux bah... D'une empreinte carbone d'une durabilité, localement pour faire marcher l'économie. Et puis une fois que ce bâtiment a été construit et Ben peut être que si l'entreprise a un gain, en tout cas des résultats, et de pouvoir le redistribuer à une collectivité qui a fait confiance, ou un partenariat privé ou en tous les cas redistribuer une partie de ce résultat pour que... Ben on bénéficie des associations locales ou bien une collectivité. Vous connaissez hein ce que vous avez déjà vu c'est à dire donner à une équipe, une association sportive ou culturelle ou d'aider des associations plutôt de travailleurs handicapés enfin voilà. Et puis surtout surtout le sens ça serait que, et c'est pour ça que tout est lié, c'est-à-dire que les collaborateurs de l'entreprise puissent avoir des missions et s'investir dans des associations du territoire pour que réellement ça fasse sens quoi. Dire à un moment qu'on contribue à faire quelque chose quoi. Je ne vais pas dire sa vie, ce serait présomptueux, mais dans tous les cas qu'il y ait un vrai sens. Pas seulement une mission... Voilà.

Nicolas : [Aux autres interrogés] : Est-ce que vous voulez...?

Anonyme N. : Non (rires).

Anonyme B. : Peut-être vous dire un peu ce que fait Anonyme N., par rapport à l'impulsion de cette société à mission ?

Anonyme N. : Moi je suis à l'origine de l'impulsion de cette volonté de devenir une société à mission. Je pense notamment parce que je suis une "nouvelle génération" (rires) si on peut dire ça comme ça. Mais en termes de... Ne serait-ce qu'en termes de marque employeur, c'est important d'avoir son impact environnemental et sociétal.

Nicolas : (à Lucas) tu veux sur.... le territoire ?

Lucas : Non, là on est bon, c'est bien.

Anonyme B. : Non mais le concept c'est que l'entretien il soit... Allez y hein !

Nous : Oui oui !

Anonyme B. : Spontané ! Vraiment, il n'y a pas de....

Mathilde : Est-ce que on peut dire que la qualité de société à mission est venue du coup donc... De l'impulsion des salariés, ou c'est plus une... Une volonté de... Des directeurs ?

Anonyme B. : C'est plus une volonté de direction. Alors une volonté de direction mais avec... Vous savez quand on pilote l'entreprise c'est aussi en fonction de ce qu'on ressent. Ce qu'on ressent en fonction de nos partenaires, nos clients et puis de nos collaborateurs quoi. Donc en fait le sens il vient aussi euh... Pourquoi on réfléchit à ça ? Parce qu'on voit bien que le sens de nos partenaires, et les demandes dans les entretiens d'embauche, les demandes dans des forums emplois c'est : "c'est quoi votre sens? C'est quoi votre politique RSE ?" Bon, ça c'est autre chose, mais "qu'est-ce que vous faites concrètement ? c'est quoi votre mission ?" Enfin votre mission (rires), "Qu'est-ce que vous faites pour les territoires ? Qu'est-ce que vous faites pour les collaborateurs ? Est-ce que vous faites quoi pour l'environnement ?" Parce qu'on a des impacts assez forts, on a une machine qui consomme des carburants et cetera... Enfin voilà donc qu'est-ce que vous faites quoi. Et du coup de se dire bah par rapport à ça si on dit on fait des choses c'est bien par contre si on modifie les statuts de notre entreprise et que on se fixe une fréquence avec du contrôle avec un organisme extérieur de venir vérifier un peu ce qu'on fait et puis on s'engage auprès de bah... Des salariés enfin, un conseil de surveillance, le président du Conseil de surveillance qui donne une impulsion de trajectoire bah... Elle peut te dire : voilà on y va quoi. Seulement, bullshit : on fait un petit truc pour faire plaisir ou du marketing vert hein, c'est pas ça l'idée.

Nicolas : Et à ce titre est ce que vous avez déjà vu ou eu des critiques sur votre stratégie que... Des incompréhensions, est-ce que vous êtes déjà qualifié votre stratégie de greenwashing pour dire le gros mot ou est-ce que justement vous avez mis en place des stratégies pour bien faire valoir votre ...?

Anonyme B. : La stratégie relativement simple, la communication relativement simple euh... Donc Anonyme N. avait en tout les cas souhaité que le groupe parte dans cette direction-là. On a fait un an d'audit c'est-à-dire dans entre 2021 et 2022. En 2022 on a modifié les statuts par une assemblée générale. Bon, c'est très statutaire donc c'est très protocolaire (rires) et voilà. Et aujourd'hui nous l'intérêt c'est une communication par rapport à des... Je dirais à nos partenaires historiques qui eux aussi prennent ce chemin-là, pour être en adéquation avec leurs valeurs et le sens qu'ils mettent dans leurs projets. Et puis d'expliquer à tous ceux qui nous sollicitent pour nous dire, bah vous les premiers, c'est quoi ? Avec forcément, on a tous ces questions-là, c'est à dire c'est un peu bullshit ? Est-ce que vous

faites du greenwashing ? Enfin greenwashing, on n'est pas 100.000 salariés, on est 700 salariés. C'est une entreprise indépendante familiale. L'actionnaire c'est X et Anonyme N., puis Anonyme N. est avec nous, et puis les directeurs des filiales qui ont quelques actions dans le groupe d'accord. Donc c'est par conviction parce que... Sincèrement, très sincèrement.

Anonyme O. : Et puis pour éviter de tomber sur enfin.... ouais du greenwashing...

Anonyme B. : mais en temps en temps on nous titille là-dessus !

Anonyme O. : C'est ça, mais nous on s'est fait accompagner par des gens, des pros quoi en fait, qui sont aussi spécialisés dans ces thématiques là pour ne pas tomber dans les travers de ce qu'on peut voir partout dans les différents médias quoi.

Nicolas : vous vous êtes fait accompagner par quel genre de cabinet ?

Anonyme O. : Par un cabinet MARSATWORK, qui est spécialisé dans tout ce qui est thématique RSE et notamment tout ce qui est société à mission maintenant depuis peu. Ils nous ont aidés à dupliquer justement la démarche.

Nicolas : Alors là on a un peu mis le pied dedans et en fait euh en termes de communication c'est... Vos relations avec les autres acteurs du territoire, est-ce que... Avec quels acteurs du territoire est ce que vous êtes amené à échanger ? Je pense par exemple aux collectivités territoriales, comment ça se passe votre relation aux collectivités territoriales ?

Anonyme B. : Alors aujourd'hui c'est peut-être un peu tôt pour dire et faire un retour d'expérience entre le avant modification des statuts et aujourd'hui. Je dirais presque que c'est pas forcément la cible, c'est pas forcément les collectivités territoriales. Puisque tout ce qui est territoriale aujourd'hui nous font confiance dans le cadre du code des marchés publics en attribuant ou pas voilà... Des commandes ou des contrats et cetera. Là, il n'y a pas, il n'y a réellement pas de changement quoi. C'est... On ne peut pas changer grand-chose. Ils connaissent l'ancrage, ils connaissent les salariés qui habitent localement sur leur territoire, qui sont plus ou moins dans des associations ou qui par leurs leurs gestes... Parce que ils circulent très peu pour venir au travail ou aller sur des chantiers donc... Quand même contribuer un petit peu à à faire quelque chose de rejeter moins de CO 2 quand ils travaillent, on va dire comme ça. Mais ça change pas fondamentalement. Ça n'a pas changé les relations et ils nous voient pas mieux ou moins bien ou qu'avant quoi. Ça change pas. Je dis bien : nous on l'a fait par rapport à des partenariats qui sont des banques, des organismes privés... Je dis bien des collaborateurs. Et effectivement peut-être certains élus qui savent et ça pourrait faire écho. Mais là on va être plus dans... Par rapport à des élus, c'est de dire nous notre obligation est redonner sur les territoires. Ça peut être du public mais ça peut être aussi sur des associations lois 1901 des associations tout à fait classiques.

Nicolas : Vous aviez-vous n'aviez pas d'attente sur la relation avec les collectivités territoriales ?

Anonyme B. : Bah... Pas spécialement. C'est pas ce qu'on vise quoi.

Nicolas : Et est-ce que vous vous imaginez qu'il serait possible d'avoir un bénéfice de la société à mission dans ce champ-là ?

Anonyme B. : sur le sur le public ?

Nicolas : sur le public ouais

Anonyme B. : J'ai peut-être un avis tranché mais non. Je vois pas parce que là... C'est plutôt l'entreprise privée qui veut faire sens avec son action, ses collaborateurs, les projets qu'elles réalisent et redonner au territoire. Je veux dire, c'est une initiative qui est complètement la nôtre, qui n'est pas... C'est pas... Et même si ça a été légiféré et que des statuts aujourd'hui sont modifiés par les entreprises pour devenir à mission, nous avons aucune obligation vis-à-vis des des donneurs d'ordres publics et donc du coup ne peuvent rien attendre en retour quoi... Rien. C'est un peu, c'est un peu dur mais donc ...

Anonyme O. : Puisque à la base c'est volontaire.

Anonyme B. : Oui c'est volontaire. Nous quand même c'était bon de de rappeler, on fait à peu près 60 65% de commandes publiques et le reste c'est du privé nos marchés. Et on a des filiales qui sont même plus dépendantes du privé que du public.

Nicolas : Quelle filiale par exemple ?

Anonyme B. : Tout ce qui est construction. La construction, la mise en logement aujourd'hui elle est quand même plus assurée par du privé que du public d'accord ? Donc exemple notre construction c'est 15% du groupe, c'est principalement que du privé. Ensuite sur tout ce qu'on appelle travaux publics, des terrassements ou des aménagements urbains, des choses comme ça ou des canalisations c'est-à-dire des infrastructures, des distributions d'énergie ou de réseau c'est plus souvent des syndicats mais qui eux euh.. Société à mission ça ça ... Pardon, c'est pas que ça leur parle pas mais ils ne voit pas en quoi on va dans ce sens vers la société à mission quoi. Pour moi en tous les cas je... Voilà je n'ai encore pas vu de de... Mais je peux me tromper hein, c'est vous qui allez nous le dire, mais je n'ai pas vu de collectivités aller en ce sens-là. Alors des collectivités on une politique des fois RSE et salariale et cetera très bien. Mais elles ne peuvent pas avoir de statut, avoir un «kbis» je crois pas, comme une entreprise (rires) et voilà. En tout cas on attend rien de... Enfin je ne vais pas dire ça, ce serait péjoratif, parce qu'on en attend beaucoup, ce sont des gens qui soutiennent la commande publique, aménagent les territoires français et notre territoire. Mais ça va apporter enfin... Demain on ne va pas répondre à un appel d'offre en mettant société à mission quoi.

Autres interrogés : C'est ça.

Nicolas : Vous ne le mentionner même pas, ou...

Anonyme B. : Bah le mentionner c'est à dire que nos statut aujourd'hui on modifie notre kbis. Donc quand on demande notre kbis, c'est écrit société à mission. Non par exemple on a des commandes des partenaires, des établissements des partenaires privés comme des banques, des financeurs, de très gros projets privés, qui eux sont très sensibles à ça parce que ben.. Ils ont une politique RSE, ils ont... Ils ont eu ils ont aussi ces valeurs-là, le sens qu'il veut donner à leur groupe pour éviter d'être... Peut-être peut-être que c'est du green-washing, j'en sais rien, mais peut-être donner une autre image et donner du sens à ce qu'ils font, à leurs action de finances qui est plutôt si on le regarde que d'un côté on dit : voilà c'est une banque qui finance le but est de faire un peu de gain et en tous les cas financer un projet pour gagner de l'argent, et ont besoin aussi peut-être de sens dans leur action.

Anonyme O. : Et dans les appels d'offres privées enfin on voit de plus en plus cette grille-là enfin ce questionnaire qui est bah qu'est-ce que vous faites en faveur de la partie responsabilité sociétale des entreprises ? Et ça on voit depuis quoi maintenant ? 1 ou 2 ans. Avant c'était des questions on va dire certification sécurité-environnement et c'est tout. Là on va clairement un pas au-dessus quoi.

Anonyme B. : alors peut-être que ça aura... Je sais pas si les collectivités, enfin la politique des prochaines années du futur apportera en tout cas cette réflexion aux administrations, mais aujourd'hui les critères sont plutôt des critères administratifs de prix avec des critères très imposés mais pas sur les statuts de l'entreprise, si vous êtes SAS, SAU, société à mission y a aucun intérêt vous ; vous n'aurez pas une meilleure évaluation pour obtenir quelque chose. Et heureusement d'ailleurs comme ça au moins en termes d'éthique y a pas de sujet. C'est très clair et très transparent. Et par contre sur le sur le privé voilà effectivement ça fait sens chez certains partenaires ça peut faire sens.

Nicolas : Vous avez évoqué les associations de loi 1901 comment est-ce que ça s'inscrit dans en lien avec l'adoption du statut de société à mission ?

Anonyme B. : aucunement. C'est juste quand on je disais quand on fait un partenariat ou en tous les cas qu'on va peut-être aider une association parce qu'on a un collaborateur qui est, je vais prendre le football, qui est dans une association sportive locale et qui dans son petit club de foot et qui... «Moi je suis salarié de l'entreprise, est-ce que je pourrais avoir une aide ?» Et il est dans un cadre de la loi 1901 à but non lucratif, et du coup on va aider cette association sportive du village et du coup on se dit le collaborateur est content de montrer que son entreprise aide son association sportive, peut-être que les futurs recrues de demain quoi voilà.... Que dans le club de foot les gens diront «bah tiens il c'était sympa telle filiale ou telle filiale ou ce groupe parce qu'ils nous payaient les maillots» puis «tiens moi j'aime bien les travaux publics bah j'irais bien chez eux quoi». Bon c'est tout simple hein je pense pas que ce soit mal mais c'est c'est tout simple. Alors un petit peu c'est une forme de... Il faut que ça fasse sens quand même. C'est collaborateur qui vient demander ça déjà. Vous imaginez bien que quelqu'un qui vient demander une aide pour son association sportive c'est qu'il se sent bien dans l'entreprise. Parce que s'il ne croit pas aux valeurs de l'entreprise, il vient juste demander de l'argent pour les donner, il va être un peu en dissonance entre ses valeurs, ses convictions, et son équipe de foot je dirais, non ? Donc voilà comment on voit les choses.

Lucas : Pour revenir au lien avec les collectivités en fait si j'ai bien compris vos attentes par rapport à elles sont pas si hautes ?

Anonyme B. : Elles sont pas très loin de zéro, mais on n'a pas fait ça pour ça.

Lucas : C'est pas quelque chose de primordial ?

Anonyme B. : Non.

Nicolas : Et tout à l'heure vous parliez de mesure de l'impact. Est-ce que vous avez entendu parler de la plateforme à Impact, est-ce que vous l'avez sous savez ce que c'est ce que vous l'avez rempli ?

Anonyme O. : absolument pas.

Nicolas : c'est c'est un dispositif qui a été lancé par la métropole de Lyon c'est en fait c'est un questionnaire dans lequel l'entreprise s'auto-évalue, c'est-à-dire que c'est l'entreprise qui remplit elle-même la plateforme avec la mesure de son impact écologique, territorial et cetera et derrière elle transmet à la métropole qui lui fait un retour avec une note. Qu'est-ce que vous en pensez là avec cette présentation très très succincte (rires) mais est-ce que vous pensez que ça peut être un dispositif intéressant ? Est-ce que maintenant qu'on l'a évoquer vous allez peut-être envisager d'y répondre ?

Anonyme B. : Oui alors sur le marché lyonnais on intervient pas parce qu'on a on a pas de filiale... On a une filiale qui est basée à Communay et qui fait du désamiantage mais qui... Enfin qui travaille pour

l'appel d'offres aux entreprises privées qui ont des problématiques d'amiante ou décontamination. Donc on ne sait pas... Après le faire euh... Faut qu'on y réfléchisse quoi.

Anonyme O. : Après il y a des labels qui existent auprès de notre fédération RSE qui sont je pense basées sur les mêmes systèmes d'auto évaluation, de retour en fonction de ce que fait l'entreprise. On n'est pas encore là hein comme vous l'avez compris on est comme au tout début justement de ce projet-là. Maintenant c'est lancé cette manière pérenne. Après pourquoi pas regarder ce qui s'y passe à l'intérieur quoi.

Nicolas : Parce que là ça s'inscrit globalement dans des outils qui sont qui s'inscrivent dans le développement de la responsabilité territoriale des entreprises. Est-ce que RTE ça vous parle ? Qu'est-ce que... Est-ce que ça a déjà été intégré dans vos stratégies, ou est-ce que ça a déjà été évoqué ?

Anonyme B. : Alors comme je vous l'ai dit en préambule, pourquoi on le fait, c'est pour redonner au territoire d'accord. Pourquoi on le fait ? On redonne au territoire je le répète. Nos collaborateurs qui sont sur les territoires qu'ils puissent en bénéficier il nous paraît important de redonner de la valeur à ceux qui nous en ont confié ou en tous les cas voilà... Notre territoire. Et puis dernier point bah d'être attractif donc attractif, c'est nos partenaires ils peuvent être privés, des partenaires financiers et du public pourquoi pas quoi. Je ne vois pas qui pourrait avoir un mauvais que euh... Par la voie officielle du sponsoring du mécénat, d'aider des associations et voilà.

Lucas : est-ce que vous avez l'impression de participer à construire l'intérêt général quand vous faites vos missions ?

Anonyme B. : Oui !

Lucas : comment vous vous le représenter ? (l'intérêt général)

Anonyme B. : Je vais répondre. Pourquoi ? Bah parce que les valeurs qui sont dans le groupe c'est construire durablement, construire durablement ensemble. En fait l'acte de construire c'est quelque chose quand même de voilà quoi... Il y a plein d'autres actes, il y a la médecine, le don de soi, tout un tas de choses. Mais en tout cas construire c'est très concret. On va pouvoir voir l'empreinte qu'on laisse derrière nous. Je dis bien "on" hein, c'est toute l'équipe, de tout un tas de personnes. Ça fait un peu sens de quand même, de se dire que ce qu'on fait c'est concret, qu'on va laisser une trace et que du coup cette valeur elle est quand même en lien avec je dirais ce que vous expliquez quoi, c'est à dire le sens quoi. Si vous avez un métier de service qui est très noble y a pas de problème, et que vous vendez globalement à la fin une route : on a participé on n'a pas fait tout seul, mais qu'on a construit une partie ou un bâtiment en entier, je pense qu'on va laisser quand même des traces. Je pense qu'il est important qu'elle soit belle et aussi qu'il y ait une histoire derrière, et pas seulement toute une armée de sous-traitants qui ne fasse pas de sens quoi. Voilà quoi c'est tout ça, on est des vraies bâtisseurs, il y en a plein d'autres mais nous on se considère comme ça.

Anonyme O. : Et quand vous êtes avec les collaborateurs sur le terrain, que vous passez à côté d'un chantier d'il y a 10 ans, ils sont fiers de vous dire "Ah bah ça j'y ai contribué", et ça enfin vous voyez c'est quelque chose de bah... C'est une trace indélébile en fait qui reste dans le temps. Et c'est aussi cette manière de la qualifier de durable puisque elle est utile aussi pour pour bah tous hein, condition de mobilité et autre.

Lucas : Est-ce que en impulsant ce changement de statut, vous aviez aussi ça en tête ? Cette idée de bah... Si elle fait ça assez pour participer à développer l'intérêt général de territoire c'était une priorité dans cette impulsion ou pas ?

Anonyme N. : Oui, dans les objectifs qu'Anonyme O. a listé, on y a réfléchi, aussi dans le comité de surveillance. Mais oui ça faisait partie des grandes idées.

Anonyme O. : Et pour compléter ce que dit Anonyme N., si vous voulez ces objectifs ils sont pas sortis entre guillemets du chapeau. Alors ils sont basiques hein certes, mais ils sont pas sortis du chapeau parce qu'ils font écho à toute une série en fait d'interviews qu'on a fait de collaborateurs en amont justement avec notre cabinet qui nous a accompagnés pour essayer de dégager finalement les fondamentaux, les bases donc voilà. Il y a eu plusieurs sessions de travail, 2 à 3 ateliers qui ont permis donc de dégager 1 : des objectifs et aussi ce qu'on pourrait qualifier «l'étoile de berger de la société» qui est le fameux «construire durablement ensemble». Donc ça voilà c'est pas un matin on s'est levé on a dit tiens on va sortir cette phrase là ces objectifs, non. Ça a été construit en fait avec le collectif.

Nicolas : Et est-ce que vous avez engagé des... Est-ce que vous avez un retour de la part de l'entreprise enfin des collaborateurs de l'entreprise qui vous disent que c'est bon ?

Anonyme B. : C'est frais c'est très frais. Mais par contre, je ne vous cache pas, Enfin je n'ai rien à cacher hein mais (rires) on pensait pas qu'il y aurait autant d'échos, sincèrement. Modestement, on s'est dit on va peut-être amener ça parce que ça fait sens et parce que il y a, ça vient du terrain et je vous disais on entend des nouvelles recrues des candidats qui posent ces questions, voient des partenaires privés plutôt que publics poser ces questions-là, de la RSE, tiens qu'est-ce que ça va faire comme éco dans l'entreprise ? Donc effectivement on a fait des groupes de travail : il en est sorti quelque chose. Mais peut-être pour un salarié qui lui n'a jamais connu ça, ça lui parle pas comme à vous que comme à nous, enfin, parce qu'ils sont moins imprégné du sujet, ils vont dire «ça peut être un peu greenwashing ça va être un peu bullshit , qu'ils font ça pour se donner une belle image» enfin vous voyez l'histoire quoi. Et non pas du tout, on a plutôt un phénomène inverse de alors «Qu'est-ce que vous allez faire etc... ?» C'est... On dit waouh quoi. Ce n'est pas qu'on veut pas en faire trop mais on veut rester dans nos objectifs statutaires et dire bah voilà si les gens se sentent bien, peut-être on va mesurer un peu le turnover parce que vous savez qu'on a un rapport à publier quoi, à publier cette fin d'année enfin bon... Tous ces trucs là mais, se dire «tiens qu'est-ce qu'on va en sortir ?» donc l'indicateur de : on est bien, on fait des team buildings parce qu'on joue au babyfoot bon... On en a un babyfoot mais c'est pas... C'est pas extraordinaire ça. Par contre on garde des collaborateurs parce qu'on arrive à attirer pas que des gens de l'école d'ingé, ou des gens qui ont conduit des engins (incompréhensible), est-ce qu'on pourrait pas recruter des gens qui viennent d'école de commerce, de Sciences Po tiens, donc on est là aujourd'hui pour (rires) je plaisante ! Mais dans tous les cas pourquoi pas, en fait notre activité par un autre prisme que celui de l'ingénieur ou voilà. Donc du coup, le retour est.... Le retour des salariés est un peu surprenant parce que finalement on pensait mesurer notre 3 indicateurs et ils sont là en disant on pourrait faire ça voilà.. Pas tous évidemment, mais c'est plutôt très positif sincèrement. Alors c'est tout frais, on va pas vous dire que on a 20 ans d'expérience sur le sujet ça serait faux. Par contre.... Mais après c'est pas... C'est pas non plus... On ne trouve pas que ça soit... C'est pas déstabilisant parce que on s'attendait un petit peu à ça au vu de ce qui ne remontait du terrain. Ça allait quand même suscité forcément un peu des questions ou peut-être des vocations.

Lucas : Donc vous nous avez dit l'adoption des statuts il y a eu des collaborateurs en interne, un cabinet de conseil, il y a eu d'autres acteurs intégrés ? Des associations et des choses comme ça ou pas ?

Anonyme O. : Non on avait pas mis d'association, mais si vous voulez on a les collaborateurs en interne, et je crois qu'on avait mis un maître d'ouvrage de mémoire. Ca je pourrai vous le redire après. Mais globalement c'était vraiment si vous voulez une démarche pour impliquer notre collectif et de savoir : aller ! Qu'est-ce qu'on ressort finalement de nos bases qui sont communes.

Lucas : et ça a marché bien ?

Anonyme O. : Oui bah, enfin les ateliers ont permis de dégager les objectifs et la raison d'être, donc euh... Je pense quoi.

Anonyme B. : Sur ce qu'on veut, ce qu'on veut surtout, je complète parce que, vous compreniez bien : on veut pas faire quelque chose de complexe. Parce que autrement on va vite dévier sur tout un tas de procédures de mesure qui vont asphyxier les gens. Donc c'est : vous êtes heureux ou pas heureux ? J'exagère mais enfin, dans l'entretien professionnel de progrès, enfin c'est : vous êtes heureux ou pas heureux dans l'entreprise ? Moyennement heureux ? Qu'est-ce qu'on fait comme ça voilà... C'est soit on est heureux soit on n'est pas heureux. Il y a sûrement des raisons et c'est de pouvoir mesurer ça et simplement. Qu'est-ce qu'on fait sur le chantier pour que ça se passe... Pour que sur l'environnement on ait mon impact. On va, bah malheureusement des camions électriques on en a pas beaucoup. Il y a quand même des solutions thermiques qui sont nécessaires parce que quand on arrive sur un chantier souvent y a même pas d'infrastructures donc l'autonomie passe par le thermique aujourd'hui sur certains outils. Et de se dire bah si tout le monde réfléchit à des matériaux plutôt locaux que d'aller chercher les matériaux j'sais pas, il y en a partout. Aller chercher des pavés au Portugal, il y a peut-être en France quoi. A quel coût, ce genre de trucs, la c'est autre chose voilà. Ca, ca me semble être plutôt le sens.

Lucas : Et j'ai une question peut-être un peu indiscrete mais sur les objectifs que vous êtes fixés vous en êtes où là aujourd'hui ?

Anonyme B. : Ah non c'est pas indiscret.

(rires) Lucas : je sais pas c'est votre démarche en interne...

Anonyme B. : Alors notre démarche interne on a ces 3 objets statutaires on les a déclinés avec des indicateurs d'accord. Ces indicateurs on les remonte au niveau du groupe mais chaque filiale va se les approprier, elle va se chercher des indicateurs c'est à dire que sur les ressources humaines sur nos 9, (à Anonyme O.) c'est 9 c'est ça ?

Anonyme O. : C'est ça, 9 filiales.

Anonyme B. : C'est ça, et qu'ensuite sur les ressources humaines l'exemple de un collaborateur qui est bien et que heureux et d'être attractif bah comme on va le mesurer ? Le nombre de démission, enfin tout ça. Donc là on est en train de les mesurer d'accord. On va essayer de mesurer sur un exercice parce que le mesurer au trimestre, à l'école enfin on avait tous nos trimestre mais là on essaie plus de le faire sur une année pleine quoi, un exercice qu'on puisse voir en un an comment notre masse salariale a évolué, et si on a des démissions, pas de démission et puis le regarder, si les gens sont heureux ça veut dire qu'on fait des team buildings quand on fait le soir heu... Pas d'alcool au bureau hein (rires) mais dans tous les cas un petit moment de convivialité. Est-ce qu'on a un taux de réussite

qui est : on a 10 collaborateurs sur 100 ou ce qu'on a 80 collaborateur. Collaboratrice aussi, mais si on a, si on si on capte tout le monde ou si on capte pas les gens quoi. Et un dernier petit truc mais ça c'est pas dans nos indicateurs, depuis très longtemps dans le groupe, qui existait avant que moi je sois dans le groupe, il existait quelque chose : une prime de cooptation. Je vais vous dire ce que c'est mais c'est pas compliqué mais dire : bah voilà si vous êtes bien entreprise en théorie vous allez peut être demander à un copain, un ami un Anonyme L. de famille et dire : ben voilà si tu viens travailler dans l'entreprise si vous attirez un talent dans l'entreprise, ben ça permet en tout cas d'avoir une petite prime c'est symbolique mais ça veut dire quand même qu'avant de réfléchir à de l'argent qui est vraiment le symbole, plutôt de dire : ben je m'engage un peu c'est que j'aime bien l'entreprise, je vais chercher quelqu'un et puis si je l'amène c'est que je sens qu'il sera bien et il se sentira bien, et du coup il restera dans l'entreprise quoi.

Anonyme O. : C'est ça. On ne va pas se tirer effectivement une balle dans le pied en voilà...

Anonyme B. : Non mais tout ça c'est tout ça pour dire que c'était un peu dans l'ADN avant de de voilà... C'est vrai que c'est pour ça qu'on enfin... Qu'on est allé avec Anonyme N., bon qui avait ressenti ça par son papa et cetera, elle s'est dit ce sens, bon... Ça s'appelle entreprise à mission, ça peut s'appeler autrement mais c'était... C'est le statut.

Nicolas : Et est-ce que vous avez des échanges avec... Que soient des relations de travail ou des relations à côté, enfin extra économique disons. Est-ce que vous avez des relations avec d'autres entreprises à mission ?

Anonyme B. : En fait on a des entreprises à mission dans le cadre de nos partenariats, c'est-à-dire qu'on a des banques enfin des partenaires financiers qui eux le sont devenus, on a des grands fournisseurs alors des grands fournisseurs des grands partenaires du BTP qui ont certaines filiales : ils ont pas fait... Ils ont fait le choix des fois dans des filiales de devenir à mission mais pas forcément le groupe. Nous voilà nous on a fait plutôt, on a dit le groupe et pas les filiales parce qu'on s'est dit que si on faisait par filiales il y a certaines qui vont y aller mais pas d'autres. Donc c'est nous, c'est le groupe comme ça tout le monde... Tout le monde s'en imprègne quoi. Et puis en Auvergne Rhône-Alpes dans notre syndicat c'est-à-dire qu'on a une profession qui est la fédération du BTP, on a une entreprise qui est à mission aussi, c'est le groupe X, qui fait partie... Qui est dans la FRTP où je suis administrateur.

Mathilde : FRTP vous pouvez nous dire ?

Anonyme B. : Pardon, fédération régionale des travaux publics. Donc par le biais de ces syndicats ou professionnels où ben... Il nous arrive forcément d'échanger, et c'est bien le sens de des syndicats professionnels. Du coup bah ce groupe-là eux ils sont aussi à mission pardon. Mais ça fait très peu de temps aussi.

Nicolas : Et est-ce que vous constatez des différences de travail entre une entreprise qui n'est pas société à mission et une entreprise qui est société à mission, une qui ne l'est pas et une qui l'est, t et est-ce que il y a des... Voilà de l'inspiration qui peut se faire ?

Anonyme B. : C'est une bonne question. Je ne sais pas. C'est pas que je ne saurais pas y répondre, c'est que on n'a pas assez le recul.

Anonyme O. : C'est ça.

Anonyme B. : Ce serait vous répondre pour vous répondre quoi. Je ne vais pas faire ça, car on n'a aucun recul là-dessus. C'est que depuis très peu de temps et puis si c'est dans certaines... Enfin chez certains de nos partenaires c'est pareil c'est 1 an, vraiment pour changer non, c'est les mêmes... On change pas, on devient. Je pense que... C'est ce qu'on pense hein, c'est de se dire allez ! Peut-être que dans le cycle des 5 ans on va dire : qu'est-ce que ça aura changé au profond du groupe ? C'est-à-dire que c'est une trajectoire qui n'est une trajectoire de l'année quoi. C'est une trajectoire je pense à 5 ou 10 ans de dire voilà, qu'est-ce que ça aura changé fondamentalement avec nos relations avec d'autres entreprises tout à fait. Aujourd'hui je ne sais pas répondre. On aura pu échanger.

Anonyme O. : Oui, c'est pas... C'est vraiment sur la durée qu'il faut que ça va s'observer. En 2 à 3 mois enfin c'est pas possible de quantifier ducoup cette partie-là.

Nicolas : Et à ce titre comment est-ce que vous envisagez... Vous avez dit fin de l'année le contrôle de l'OTI ?

Anonyme O. : Alors non. On a un premier rapport nous comment... Interne et à publier justement qui s'appelle le rapport de mission. Et donc au bout de 18 mois donc à partir de la date de la publication de nos statuts c'est-à-dire ça sera en juin 2024 si je me trompe pas, c'est là où on aura le premier audit de notre organisme tiers indépendant qui est validé par le COFRAC.

Nicolas : Le COFRAC ?

Anonyme O. : C'est l'entité qui certifie si vous voulez tous les cabinets d'audits pour éviter ben de créer...

Anonyme B. : Certifier COFRAC tout ça, c'est un label d'identification. C'est pas un côté très sympathique je dirais mais il faut passer par là pour valider les choses.

Anonyme O. : Parce que à la base hein la société à mission c'est entre guillemets «l'entreprise s'auto-proclame». Et du coup l'idée bah...

Anonyme B. : C'est le contrôle et quand même de vérifier qu'on ait un organisme tiers indépendant qui vient de regarder ce qu'on a publié et voilà. Ça c'est pas comme... Ça nous effraie pas parce qu'on y est allé mais après l'idée c'est quand même de faire sens et d'avoir un peu de matière quoi. Si c'est pour à la fin avoir que des choses de comm'... On va voir nos collaborateurs qui vont peut-être nous juger quoi clairement. Enfin, nous juger (rires), se juger ! Ou surtout évaluer l'entreprise, ils ne vont pas nous juger nous, c'est pas l'objet quoi.

Anonyme O. : Et puis on a l'habitude quand même de ce type d'exercice là puisque on n'a pas attendu d'être société à mission pour avoir déjà des certifications dans les thématiques environnement sécurité et autre au niveau du groupe.

Nicolas : Est-ce que vous pourriez détailler ce point-là ? Sur ce que vous avez fait d'autre comme certifications ?

Anonyme O. : Alors on est certifié ISO 14001 donc pour tout ce qui est management de l'environnement. ISO donc 45001 dans euh... Pour la partie management de la sécurité et puis 9001 pour la partie qualité et certaines de nos filiales à raison de 3 sont également certifiées ce qu'on appelle MASE, donc pareil c'est pour la partie sécurité parce que certains de nos clients bah enfin nous demandent...

Anonyme B. : Privés !

Anonyme O. : Voilà privée nous demandent cette certification là pour intervenir donc pour leur compte, là on est déjà si vous voulez un petit peu rodé à l'exercice, parce que bah chaque année on a un processus d'audit hein via un cabinet extérieur qui vient nous auditer sur ces thématiques et donc l'implication des salariés, sensibilisation enfin tous ces sujets reviennent du coup fréquemment.

Nicolas : Ces labels sont bénéfiques ? Je veux dire l'ensemble sont bénéfiques ou est-ce que parfois il y a des limites.... Est-ce que la collection de labels à terme on peut parler ici... Vous en avez pas beaucoup mais pour beaucoup d'entreprises qui collectionnent des labels est-ce que vous voyez des limites ?

Anonyme O. : Non alors l'idée chez nous c'est pas de les collectionner justement parce que derrière ce qui est quand même... Il y a cette vraie valeur ajoutée et donc... Mais il y a un vrai intérêt pour la partie privée parce que je vous le disais dans les appels d'offres avant, et c'était avant hein on nous demandait «Est-ce que vous êtes certifié ISO et cetera». Ça c'est déjà finalement dans les gènes. Maintenant on va au-delà avec la partie RSE mais on ne les collectionne pas parce que de toute manière on en a besoin dans le cadre de notre activité. Et ça fait sens parce que les gens maintenant sont habitués à nous voir venir sur le terrain par exemple pour tout ce qui est sensibilisation et cetera.

Anonyme B. : Et comment... Qu'est-ce que deviendront ces certifications dans le temps ? Et est-ce que je dirais d'une manière plus globale la politique RSE d'un groupe, entreprise à mission peut être, efface cette partie-là en disant bah «si vous voulez que les salaires soient bien comment on revient sur nos objectif statutaire ?» Et bon bah la norme management environnemental c'est bon c'est pas la peine, si tout le monde est aligné avec... Un alignement managérial sur ces 3 objectifs statutaires ça résume quand même un peu près bien la mission quoi. Ca j'en sais rien je sais pas ce que ça donnera. Par contre aujourd'hui ces standards ISO, qui ont été créés en France, en Europe aussi mais en France surtout, nous alignent avec nos partenaires privés surtout. Public c'est... Pas d'obligations.

Anonyme O. : C'est ça

Nicolas : Et justement, pour revenir sur la partie relation avec les pouvoirs publics, on a bien compris que pour le moment y a pas de pas de relations particulières mais est-ce que vous envisageriez des formes de collaboration, peut être au-delà de simplement des relation de contrat ? Par exemple nous on avait imaginé un système de mutualisation, notamment sur les informations, de mise en commun, de travail sur

Lucas : Oui, par exemple vous allez avoir au bout d'un certain temps, mais vous en avez déjà, beaucoup de données qui vont retracer ce qui a changé quand vous avez adopté le statut de société à mission. Et vous avez aussi plein d'autres données sur comment ça a été mis en place, comment les groupes de travail se sont faits et cetera. Est-ce que vous, vous serez disposés par exemple s'il y a des rencontres avec d'autres entreprises qui veulent faire la démarche de devenir société à mission, et qui savent pas trop le faire, vous seriez disposés par exemple à aller dans ces rencontres-là parler, de comment ça a été fait est-ce que ça a changé pour vous ?

Anonyme B. : Bien sûr mais on ne dévoile pas tout, parce que ce qu'on vous a donné là il y a des choses qui sont stratégiques pour nous.

Lucas : Oui c'est ça.

Anonyme B. : Donc on vous fait part de tout, il y a certaines choses que j'aimerais que vous retranscriviez dans votre rapport ou... Sur des stratégies, de politique de développement de groupe. Après de partager notre expérience là-dessus, avec plaisir !

Anonyme O. : Oui, avec plaisir.

Anonyme B. : Ou alors, faut pas ou alors faut pas faire ça (rires)

Anonyme O. : Oui c'est ça parce que objectif 3 actions pour le territoire donc bon (rires) pas de problème.

Lucas : Et par exemple ce que vous seriez disposé à partager avec d'autres entreprises, ou même avec des collectivités territoriales si imaginons elles doivent s'inspirer d'un retour d'expérience des sociétés à mission ; qu'est-ce que ça a changé et cetera. C'est théorique mais si elles veulent l'inscrire dans certaines lois, certains dispositifs il faudra bien qu'elles demandent aux entreprises un retour d'expérience. Jusqu'où vous seriez prêt à aller dans cette démarche de co-construction de politiques publiques basées là-dessus ?

Anonyme B. : Alors, aujourd'hui, rencontrer un public, rencontrer un public d'élus pour partager ce qu'on a fait. Aujourd'hui on peut pas dire ce que ça va faire, on croit en la politique et la stratégie qui était définie par le président du conseil de surveillance donc voilà, c'est ça l'avenir. Enfin c'est ça l'avenir, c'est la tendance qui se dégage, et «greenwashing» allez-y hein(rires). J'adore ça, ça nous fait pas peur du tout mais voilà quoi. On est prêt évidemment à partager et à rencontrer des élus, je sais pas demain vous faites une intervention d'animation, de venir en tant que entreprise qui peut témoigner de ce qu'elle fait et pourquoi elle veut le faire. Par contre évidemment avec toute la modestie de notre sujet puisque... Septembre 2022, on acte le statut, un an de travail avant. On va pas venir sinon... Si on vient vous expliquez ce que ça a modifié on sera clairement dans le greenwashing.

Anonyme O. : Et clairement y aura le rapport de mission du coup, de toute manière le passage obligé à chaque année ça qui est rendu dans tous les cas

Anonyme B. : Oui bien sur le rapport doit être rendu public. Mais sachant que le rapport ne sera que des indicateurs en lien avec nos objectifs. Après celui qui a envie de dire, on peut marquer un peu l'affaire est sympathique, évidemment on va le faire, après ce que ça changera pour mon entreprise qu'est-ce que ça nous a apporté je vous dis hein je pense qu'il faut attendre 5 ans. J'aimerais que ça change au bout de 10 ans, ça prend un certain temps exemple aujourd'hui dans nos investissements, ce qui est donné comme direction aujourd'hui tout investissement se pose à chaque fois la question de : qu'est-ce qu'on investit ? On achète un matériel. Hybride, pas hybride, diesel pas diesel... Ou est-ce que... Est-ce qu'on change pas la méthode de travail pour peut-être que on va pas acheter des chevaux de trait quoi (rires). C'est peut être un sujet un peu à regarder dans le recrutement... C'est un vrai sujet l'écologie parce que, aujourd'hui vous recrutez, c'est normal. Tous au début d'une vie quand tu rentres dans une entreprise ou dans un projet ou autre. Par contre on fait des rencontres, on redéménage on repart on rebouge. Enfin bon c'est... Mais tout ça c'est un impact sur bah sur le développement des territoires sur le développement d'une entreprise sur le développement d'une famille d'une personne donc comment faire ? On va pas attacher les gens à une entreprise jamais de la vie par contre, quand même expliquer un petit peu que de réfléchir à ce qu'on veut faire et avoir le sens dans une entreprise et puis un collaborateur qui rentre de faire quoi ? Venir là travailler 2 ans et repartir parce que après je serais bien, moi j'aurais ce joli CV je vais repartir j'sais pas où et puis après

je finirai... Bon, on va pas lui dire ce qu'il a à faire mais il paraît important que avec ce petit truc là dit tiens ça s'inscrit peut-être dans un projet un peu plus long. C'est plus philosophique, c'est l'utopie.

Nicolas : Et là dans ce que vous venez d'évoquer un peu le thème des achats responsables, c'est pareil, c'est dans votre 3e objectif sur le développement du territoire ?

Anonyme B. : Là-dessus, c'est difficile de construire euh... Parce que, un matériau, on veut qu'il soit acheté plutôt localement quoi.

Anonyme O. : Et l'idée c'est que par filiale, si vous voulez on essaye de dégager là progressivement une liste par exemple de fournisseurs locaux, de se dire bah tiens sur un périmètre de aller 50-80 km à la ronde, avec qui on travaille on parlait tout à l'heure on va pas aller chercher des pavés au fin fond du Portugal ou autre. Et l'idée c'est vraiment ça c'est de se dire bah comment on contribue justement à cette action ben locale, on va limiter le plus de consommation...

Anonyme B. : Avec la difficulté qu'on peut avoir c'est ça. C'est à dire que dans cette réduction... Dans notre euh... Pour limiter notre impact on va avoir des partenaires public plus grands, mais qui eux écrivent un projet. Par exemple s'ils veulent un bâtiment rouge le rouge euh... Pourquoi ? Mais malheureusement, comme tout le monde des jugé sur les mêmes critères, et ce qui est normal ; l'objectivité de l'appel d'offre avec des réponses, derrière malheureusement on pourra peut-être pas nous proposer et faire sens avec nos valeurs. Se dire tiens un bâtiment rouge, on pourrait peut-être faire un bâtiment blanc par rapport à des îlots de chaleur ou un bâtiment noir par rapport à un bâtiment blanc, donc on va plutôt le présenter comme ça. Bah tiens ils le veulent avec telle préconisation où il y a quelqu'un qui préconise ça, peut être que le mode constructif il est pas si éco responsable où peut-être que si on voyait, on le voyait un peu différemment on pourra apporter des matériaux peut-être plus locaux qui pourraient répondre à peu près aux mêmes caractéristiques et que ce serait mieux pour l'attractivité de leur territoire dans le sens du projet. Pour autant ça, ce dialogue-là par exemple avec une administration qui est régit par le code des marchés publics et ces choses là, on ne pourra pas rentrer aujourd'hui dans ce dialogue-là. Et c'est normal puisqu'il faut que ce soit étanche, on peut pas... Autrement ça fausserait les règles de la concurrence, ce qui est normal. Donc on espère ! En tout cas nous on le fait pas pour ça, mais peut-être que les collectivités demain, si elles mettaient ça... Elles n'ont pas de statut, enfin si un statut au sens juridique, de pouvoir s'ouvrir sur déjà de.... D'ouvrir ça pour elles, en tous les cas faire sens avec leur territoire.

Nicolas : En tout cas vous vous ressentez qu'il y a parfois... Il y aurait un intérêt à pouvoir infléchir la demande, de pouvoir intervenir pour que la demande publique si elle n'est pas forcément en accord avec ce que vous pouvez proposer localement, que ça ne puisse que répondre à des enjeux enfin des fournisseurs étrangers, la faire transformer pour être...

Anonyme B. : Ben oui ! C'est-à-dire que, si vous voulez il y a des critères économiques, des critères évidemment environnementaux et puis y a des prescriptions. Mais c'est des prescriptions c'est pas des obligations ! Pas des interdictions. Donc vous vous retrouvez des fois avoir un projet qui peut... Il peut avoir des matériaux qui viennent de loin, je vais le dire hein de Chine ou de je sais pas d'où, et qui répondent aux mêmes critères que une fenêtre qui va être fabriquée en France, bon. Après il y a un problème économique et du coup retrouver voilà à être un peu déphasé avec le sens bon... Entreprise à missions quoi. N'exagérons rien, notre sens est quand même un sens économique, développement de l'entreprise... Mais en fait vous pouvez avoir ces valeurs-là qui, de temps en temps sont très difficiles à transcrire. Alors sur du privé, vous allez lui expliquer que il y aura souvent l'intérêt économique mais

quand même, aujourd'hui le domaine du privé est en train de changer avec des partenaires qui ont l'oreille très attentive parce que ils savent que derrière, on reparle des salariés on reparle des territoires on reparle de confiance de valeur, d'image enfin de notoriété. Et le public qui sera dans l'étau de la commande publique, des prescriptions faite en amont, ne pourra pas déroger. Puisqu'autrement, il serait en tous les cas dans la... Pas dans l'éthique, ou (incompréhension) du sujet des appels d'offres d'accord. Donc il est obligé de se figer un cadre au départ qui peut être très restrictif, et du coup pas à répondre à l'attractivité, l'éco-responsabilité qui devrait avoir. Je dis pas que c'est mal fait, mais....

Nicolas : Est-ce que ça pourrait être amélioré aujourd'hui ?

Anonyme B. : Ca je ne sais pas, je ne suis ni élu ni... Je n'ai pas fait Sciences Po (rires). Donc je vais pas vous dire mais... Peut-être que... Je sais pas assez... Je me rends pas compte parce que, on parle de temps long quand même, et un mandat mais... Vous trouvez que c'est un temps court ou un temps long ?

Mathilde : Ça dépend lesquels, mais c'est un temps court. Mais c'est la logique politique. Et est-ce que vous voyez avec vos objectifs de développement du territoire, un intérêt est ce que justement ce code des marchés publics par exemple, qui est un des outils donc au travers des partenariats publics privés avec tous les contrats, tout ce mouvement de contractualisation du public, est ce que vous voyez un intérêt à ce que il soit plus favorable qu'il soit en fait infléchi, c'est le terme que tu utilisais, pour qu'on aille plus dans le sens de la reconnaissance des entreprises du territoire qui utilisent l'exemple des matériaux produit localement....

Anonyme B. : Oui ! Je ne vous laisse pas finir mais je vous dis oui. A un moment c'est pas un favoritisme, c'est plutôt de souligner le travail qui est fait quoi. C'est plutôt les valeurs ou le que l'on veut donner à notre mission, à notre entreprise qu'on veut que ce soit souligné quoi. A un moment dire que on essaye d'investir sur des matériels plus... Avec les nouvelles normes avoir des salariés plutôt sur le territoire plutôt que des salariés détachés d'autres pays, parce que ça se fait hein. Toutes ces toutes ces choses-là elles ont un coût nous on les assume complètement. Mais de pouvoir les valoriser et puis que si en face de nous il y a des politiques qui sont sensibles à ça, ben oui tant mieux tant mieux pour nous et tant mieux pour les entreprises à mission au sens large je dirais.

Nicolas : En fait ce qu'on pourrait... Vous considérez avoir potentiellement un rôle à jouer là-dedans ou... intervenir plus régulièrement, plus en profondeur, ou collaborer avec les collectivités ?

Anonyme B. : Collaborer, si elles ont envie de nous entendre. Après je pense qu'on a pas mal de travail et qu'on est pas des hommes politiques en tout cas pas moi. Donc chacun a sa mission et il doit y rester. Bon si les gens nous sollicitent c'est avec plaisir, si nous sollicitent pas on va pas le faire le lobbying. On va pas infléchir les choses. On le fait pour nous, un peu égoïstement au départ et avec plaisir de partager ce qu'on fait. Mais ce qu'on fait c'est... On au début, on est à la genèse du sujet quoi. Qu'est-ce que ça donnera, c'est un peu présomptueux de dire ce qui va se passer. On est sur notre trajectoire parce qu'on voit bien le sens de tout ce qui s'écrit tout ce que les gens attendent, dans le domaine privé. Et dans le domaine public euh... Avec plaisir de partager si ça peut inspirer les gens pourquoi pas.

Nicolas : Parce que par exemple si on lâche un un gros mot mais si on parle de co-construction est-ce que ça...

Anonyme B. : De ?

Nicolas : co-construction, c'est-à-dire d'avoir un travail entre collectivités territoriales et entreprise qui serait en quelque sorte institutionnalisées, c'est...

Anonyme B. : C'est pas un vilain mot, s'il est bien encadré, c'est un très joli mot. Le domaine du privé et du public est souvent... Voilà il y a une vraie frontière qui fait des fois peur aux uns peur aux autres avec le mélange des genre et on est vite dans un feu de critiques quand on essaie d'influencer... Surtout pas, c'est des données publiques, c'est important, c'est les impôts c'est notre contribution c'est notre République donc c'est hyper important. Pour autant s'il y avait un cadre et qu'on puisse regrouper ces... C'est pas un partenariat mais c'est 2 mondes je dirais ce serait bien sauf qu'aujourd'hui la presse s'en charge de je trouve... Pardon, là je fais de la politique. A chaque fois que les gens essaient de se rapprocher sainement, très encadré, c'est quand même voilà, l'impression que ça me paraît difficile aujourd'hui en état, je sais pas si c'est un manque de confiance des 2 côtés ou de l'opinion publique qui voit ça peut être les capitalistes les... Du coup les gentils et méchants et je sais pas qui est gentil qui est méchant enfin voilà c'est un peu une image un peu bizarre et on a pas de prudence là-dessus. Mais on connaît ces 2 mondes on y travaille mais c'est quand même... C'est un peu particulier quoi.

Lucas : Moi je suis d'accord et je trouve qu'il y a un manque de dialogue. Et c'est aussi ce qui ressort quand vous nous parlez : il y a un manque de dialogue puisque dans les entretiens qu'on a faits aussi avec d'autres responsables dans les collectivités territoriales enfin... Je me dis mais c'est 2 visions assez antagonistes et qui sont liées à un manque de concertation. Donc c'est pour ça que nous on bosse là-dessus quoi mais oui c'est vrai que quand Nicolas disait co-construction c'est un gros mot, mais c'est un gros mot quand on parle aux gens des collectivités.

Anonyme B. : Oui je suis d'accord oui. Mais c'est comme ça, je sais pas pourquoi. Peut-être l'influence peut être aussi je... J'essaie souvent on essaie hein souvent en discutant avec des collaborateurs d'entreprises et d'autres entreprises dans la sphère privées de comprendre pourquoi il y a cette barrière cette réticence parce qu'on peut vite être taxé aussi, par rapport à tout un tas de faits divers à tout ce qu'il a pu se passer, d'influence, de zones d'influence et pour des raisons économiques de desservir l'intérêt général quoi voilà. C'est clair c'est à peu près ça le sujet quoi. Ce qui fait peur c'est ça. Pour autant l'intérêt général, faudrait arriver à le définir et à comprendre ce qu'est l'intérêt général, pour le territoire puis pour un pays c'est autre chose. Et à mon avis y a pas qu'un intérêt y en a plusieurs et en fonction des politiques, des entreprises on a pas tous les mêmes attentes, c'est peut-être un peu compliqué aussi quoi.

Nicolas : Puis ce qu'on a pu voir aussi parfois c'est des volontés contraires dans les collectivités territoriales, peur de perdre du pouvoir, que ce soit d'autres acteurs viennent mettre leur grain de sel....

Anonyme B. : Oui peut être oui. Un exemple qui me vient comme ça mais vous savez y a le partenariat, les PPP à l'époque. Regardez bien ce qui s'est passé sur les PPP : une tendance de fond ou de PPP dans les années... On ne va pas parler des présidents, mais vous voyez de quel président on parle, qui avait été lancé et fortement, d'accord ? Qui a créé beaucoup de PPP et c'était très décrié par un autre bord politique en disant voilà... Les gens achetaient quelque chose, un loyer cher et qu'ils allaient vendre des bijoux de famille, enfin tout un tas de de phrases toutes faites qui qui voulait pas dire grand-chose.

Et du coup tout ça c'est... Bon aujourd'hui il n'y a plus de PPP en France quoi. Enfin bien moins que le départ hein ?

Nicolas, Mathilde, Lucas : Oui oui bien sûr.

Anonyme B. : Pour quelles raisons ? Selon moi hein, je pense qu'on est toujours dans cet écart et cette peur. Le mot partenariat public privé, déjà le mot je pense que le départ était pas forcément le bon (rires), mais peut être le mot co-construction ça peut être une bonne idée. Mais là-dessus, ça peut être avec plaisir de rencontrer des gens de leur donner notre point de vue. Enfin voilà quoi on est dans cette position-là, maintenant on veut pas... On ne veut pas en tous les cas passer pour ceux qui savent ceux qui donnent des leçons et heu... Ceux qui sèchent ils se trompent (rires)

Mathilde : C'est peut-être plus un constat et qui appelle à une réaction qu'à proprement parlé une question mais je pense que vous avez compris dans quel sens notre travail se dirige. Le fait que aujourd'hui la qualité de société à mission ne vient que matérialiser juridiquement des objectifs et des actions qui étaient déjà mises en place auparavant, et juste on vient donner une reconnaissance légale, et ça la question quand on vous a posé est-ce que vous considérez que vous participez à l'intérêt général d'un territoire, vous avez de suite répondu oui. Et c'est dans cette perspective là qu'on considère que vous êtes un acteur à part entière du territoire en tant que voilà société qui s'engage. Et la co-construction elle vient sanctionner le fait que vous défendez une forme de l'intérêt général qui est au fond la mission historique d'une collectivité territoriale, mais qui n'est pas mieux ou moins bien euh... Comment dire mené, qu'une société et que vos objectifs à vous. Et donc dans la théorie en tout cas dans le cas d'un changement de paradigme en disant il y a plus seulement la représentativité et la démocratie qui justifie que certaines personnes savent ce qui est attendu dans la définition, enfin ce qu'on dit de l'intérêt général, est-ce que vous considérez que vous avez un rôle à jouer qui peut se rapprocher de celui d'une collectivité territoriale au niveau du territoire parce que vous êtes ancré dans votre territoire ? On parle pas au niveau national mais vraiment d'une échelle territoriale ? Je me suis un peu perdu je sais pas si c'est très clair (rires)

Anonyme B. : non non non non c'est très clair non c'est très clair mais ... C'est je je prends un peu de temps pour te répondre parce que...

Mathilde : C'est issu de réflexion donc c'est...

Anonyme B. : J'ai bien compris. Je dirais euh, par rapport à la position tranchée de dire : on a un intérêt général par rapport à notre constructions très... Très « c'est concret ce qu'on fait » et cetera, et qu'on a des salariés qu'on a droit de vote comme nous tous voilà. On peut-on peut partager en tous les cas on est... On fait quelque chose dans le territoire, on essaie de le faire bien on si on construit un pont on n'a pas envie qu'il s'écroule parce que nos femmes nos enfants à l'école enfin voilà. Et pour revenir à cette question je dirais plutôt à 50%, c'est à dire que on n'est pas les seuls partenaires économiques et qu'on n'a pas la vision du développement je dirais d'une région, d'un territoire. Si on parle d'un département, de la ville de Montélimar on peut peut-être dire quelque chose depuis 90 ans. Par contre si on parle d'AURA, on n'a pas, on ne peut pas avoir cette vision. C'est pas possible.

Mathilde : Donc ça dépend l'échelle ?

Anonyme B. : Oui, le macro micro. Bah, voilà je peux pas faire une réponse de normand mais plutôt une réponse votre question quoi. A Montélimar il y a un maire de la collectivité, y a une agglomération ils savent à peu près où ils vont, ce qu'ils dirigent et ce qu'ils veulent faire. Nous localement ayant bâti

depuis 90 ans sur ce territoire-là, je pense que, c'est pas une co-conception, mais demander un avis... Mais même, il y a d'autres entreprises qui sont aussi vieilles que nous il n'y a pas de problème hein, ça ça peut avoir du sens et ça pourrait être une bonne vision d'une collectivité d'aller s'imprégner sous réserve qu'il n'y ait pas de lobbying enfin, tous ces ces prérequis-là quoi d'accord. Pas forcément mais je dire, ils vont pas demandés tiens faut construire une école, une école que vous en pensez? Ben oui si on veut une école est-ce qu'il y a des lotissements est-ce qu'il y a du d'urbanisme ? Enfin et cetera. Je pense qu'on peut apporter quelque chose très localement et après sur un autre territoire plus grand, bon voilà je pense que c'est plus... Ça me paraît plus... Pas délicat, mais ce serait plutôt une vision qui est pas la nôtre d'entrepreneur mais qui est plutôt d'un aménageur ou d'une vision politique clairement quoi.

Mathilde : Est-ce qu'on est déjà venu officiellement en tant que mairie ou communauté de commune ou je sais pas, sur un projet particulier, vous demandez votre avis, un retour ou je sais pas concrètement en tant qu'entreprise est-ce qu'on vous a sollicité dans ce cadre-là ? Est-ce que un acteur public je veux dire ?

Anonyme B. : Nous des acteurs publics en fait, vous savez, toujours pareil : quand il y a des appels d'offres publics vous avez différents niveaux de procédure d'accord ? Donc vous avez un appel d'offre qui est publique donc tout le monde répond et puis y a des procédures adaptées et ensuite il y a des consultations d'accord, la procédure de consultation d'entreprise. Donc là par définition de consultation, vous consultez une entreprise donc vous allez lui demander une offre commerciale financière mais aussi la consulter d'un point de vue technique et là du coup, je sais pas si c'est ça votre question, dans la procédure complètement très officielle voilà on va demander. Après en off quand vous croisez un élu il dit : tiens j'ai fait ça vous en pensez quoi ? On va construire cette école on nous parle de photovoltaïque en ce moment, un élu va poser une question au monde économique et on nous la pose de temps en temps en fonction d'un élu que vous rencontrez à la galette, aux vœux, au boudin le samedi et qui dit voilà vous avez une entreprise de bâtiment, qu'est-ce que vous mettez en isolation maintenant ? Il y a tellement de solutions, j'ai un architecte qui me propose ça. Donc il va demander un avis d'accord. Donc 2 niveaux il y a la partie un peu informelle qui est la discussion que vous avez avec n'importe quel citoyen qui a une expertise, vous demandez à un professeur je sais pas quoi, et puis vous demandez à un maçon comment ils montent un mur quoi. C'est à peu près ça le niveau. Puis après dans la procédure je dirais officielle, légale de consultation mais qui se limite à des petits travaux plutôt à des petits travaux, c'est à dire qu'il y a pas de prescription, on consulte. Et du coup dans cette consultation, c'est pour des montants plus petits. Vous allez demander à chaque entreprise d'interpréter ce qu'il a à faire : des stylos, une photocopieuse ou creuser un trou. Je sais pas si j'ai répondu ?

Lucas : si, si.

Nicolas : On arrive au bout du temps qui nous était imparti, donc je sais pas si...

2.3. Entretien n°3 - Anonyme C.

Président d'un groupe de BTP, (Anonyme C., entretien personnel, 8 février 2023, annexe 2.3)

Equipe PF : Premier thème : ancrage local et territorial. Est-ce que vous avez une stratégie précise d'ancrage territorial et si oui qu'est-ce que ça a apporté dans vos rapports avec les différents acteurs ?

Anonyme C. : L'ancrage territorial on a plusieurs actions, sur la politique achat par exemple, très orientée sur des fournisseurs locaux. Ce qu'on fait là c'est aussi une forme d'ancrage local, c'est travailler avec les écoles et les étudiants des territoires, quelque part c'est aussi se faire connaître mais demain peut-être pouvoir bénéficier de haut potentiel que vous allez être au devenir pour nos jeunes entreprises. Donc c'est s'impliquer sur le territoire pour avoir un retour à court moyen et long terme. Ancrage territorial on fait aussi sous une forme un peu différente mais c'est du sponsoring ou de l'accompagnement d'activités sportives, culturelles via du sponsoring mécénat. Participer à la vie locale pour s'ancrer territorialement avec le retour plus ou moins important. Je crois que je vous l'avais dit mais j'ai fait le choix de beaucoup m'impliquer dans la vie, dans le monde associatif, sportif, je suis président d'un club de rugby. Parce que pour moi j'ai identifié qu'il y avait un besoin d'accompagner les jeunes. On fait beaucoup de formations via l'alternance. On se rend compte qu'il y a de moins en moins de gens qui viennent vers l'alternance. Il ne faut pas que tout le monde aille vers l'alternance, il y a des études plus longues mais on a besoin de gens et il y en a de moins en moins qui viennent vers ces branches-là. Pour moi c'était transmettre des valeurs pendant l'enfance comme ça les jeunes quand ils arrivent à l'adolescence, tout le monde n'a pas les facultés de faire des longues études, à travers des valeurs transmises notamment par le sport collectif, le rugby, à 15/16 ans on a des jeunes qui sont aptes à aller se présenter face à un patron pour rentrer dans des filières d'apprentissages. J'ai fait le choix d'aller vers le rugby pour cela.

Equipe PF : Justement par rapport à cela est-ce que vous avez du mal à recruter, le recrutement est-il un enjeu pour votre entreprise ?

Anonyme C. : Oui on sent qu'il y a, comment dire, on sent qu'il y a pas une motivation des gens à aller vers le monde du travail c'est un changement culturel. Ça dépend des contextes familiaux. Moi on m'a éduqué on m'a dit « Il faut que tu travailles pour avoir quelque chose, pour te faire des plaisirs il faut travailler pour pouvoir se les payer il faut avoir de l'argent ». Aujourd'hui c'est pas tout à fait cette culture-là. Tout le monde n'a pas ce discours-là dans son éducation. C'est comme ça. On sent qu'il faut aller chercher des gens et du coup il faut être attractif et le statut d'entreprise à mission, qui donne du sens à ce qu'on fait, il nous a permis d'avoir de l'attractivité vis-à-vis des candidatures extérieures. Aujourd'hui les gens, les jeunes, mais pas que les jeunes, les gens veulent du sens à ce qu'ils font. Donc d'avoir pris un statut d'entreprise à mission, ça a généré de l'attractivité extérieure. Autrement oui on sent qu'il y a plus de mal à attirer du monde vers le monde du travail.

Equipe PF : Mais quand vous recrutez est-ce qu'il y a une difficulté à fidéliser vos employés ?

Anonyme C. : La volatilité on peut pas dire qu'elle existe de partout. Il y a des gens qui sont instables c'est comme ça. Toutes les personnes ne sont pas les mêmes. Moi je crois que quand on fait les choses par passion il faut faire ce qu'on aime, quand l'environnement est plutôt favorable c'est le rôle de l'entreprise de créer un environnement favorable. S'il y a la passion et l'environnement favorable, on fidélise les gens. À un moment donné si les gens ne sont pas fidèles c'est qu'il y a un manquement quelque part. Je ne pense pas qu'on fasse partie des entreprises où il y a le plus fort taux de turn-over comme on appelle.

Mais on en a quand même. Comme je disais on fait beaucoup d'alternances. Cette année, on a 75 jeunes en alternance. Heuuuu ... on se rend compte qu'on a l'effet pervers c'est que les jeunes en alternance entrent très jeunes chez nous, 15/16 ans ils font leur alternance jusqu'à 18/20 ans en fonction des filières qu'ils choisissent et puis après ils vont rester 5/6 ans chez nous puis à 25/27 ans ils se disent ça fait déjà 10 ans que je suis dans c'te boîte j'ai jamais connu autre chose. C'est même pas qu'ils sont pas bien mais ils ont envie de voir autre chose. Donc on a un peu d'érosion. Et après moi j'ai eu deux, j'ai eu deux comment dire deux axes de réflexion. Au départ, j'étais pas très content. J'dis aux jeunes ben on t'a formé, on t'a tout appris. Aujourd'hui heuuu... tu rends à l'entreprise ce qu'elle t'a apporté. On a besoin que tu restes. Il y en a qui sont restés d'autres qui sont partis. Maintenant je dis aux jeunes : si vous pensez que c'est mieux ailleurs allez essayer. Et puis si c'est des bons éléments j'ai pas de doutes sur leurs niveaux de compétences et de motivations. Et je leur dis si vous vous êtes trompés vous revenez me voir. Et ça marche bien. Parce que y en a qui partent et qui reviennent. Du coup bah je suis content de les récupérer et je sais aussi que c'est un moyen aux autres pour leur montrer bah vous voyez lui il a été voir ailleurs et c'est pas si bien que ça. Fin y'a rien de mieux.

Equipe PF : Est-ce que vos engagements ont changé ou transformé ou contribué à modifier votre vision de votre entreprise et de son ancrage au territoire ? Est-ce que vous avez vu dans vos engagements notamment avec le rugby je sais pas peut-être une autre vision de comment est-ce que vous pourriez mener votre entreprise ? Est-ce que cela y a aussi contribué dans le sens inverse ?

Anonyme C. : Moi cette transformation là pour moi elle était ... Elle a été naturelle parce que je pense que c'est des valeurs que je porte en moi. Heuuu .. après qu'elle ait changé vis-à-vis de l'extérieur oui. Mais pas encore assez je trouve. On est juste à l'amorce d'une transition du monde économique. Pendant très longtemps on faisait les choses machinalement et il y avait des liens hiérarchiques. C'est pour ça que je vous avais demandé quelle vision de l'entreprise c'était souvent l'entreprise un patron et des ouvriers. Ce que je ne supporte pas. Ça a changé. Donc moi il y a longtemps que j'ai compris que c'était une équipe hein une entreprise. Je fais beaucoup la métaphore avec le sport. Il y a des spécialités. Déjà l'entreprise doit regarder loin et prendre des décisions stratégiques. Mais il y a besoin des gens qui fassent toutes les activités opérationnelles comme dans le sport il y a des buteurs des passeurs des coureurs etc. Mais du coup oui nos engagements ils ont commencé à changer les choses. Parce que je pense qu'on est une entreprise responsable. Mais ça va être encore plus prégnant demain. Parce que les ... on vient de parler de la difficulté à attirer des gens. Les gens n'ont pas tous le même rapport au travail. Vous êtes jeunes, je suis sûr qu'à un moment donné vous allez peut-être vous poser la question est-ce que je ne fais pas un an en Australie maintenant et puis je bosserai après ? Voilà. Mais ça peut se comprendre ahah. Moi mes filles elles le font. Mais parce que vous avez de la chance d'avoir vécu dans un environnement favorable avec des moyens de le faire. Il y a quelques générations auparavant il fallait travailler pour se payer quelque chose. Là maintenant tant mieux si on a un meilleur niveau de vie. Donc oui la valeur au travail elle est plus la même. Mais il n'empêche à un moment donné dans sa vie on est bien obligé de travailler. Et du coup maintenant les gens se posent des questions pour aller dans des entreprises qui font ont du sens et qui portent des valeurs.

Equipe PF : On va passer au thème des parties prenantes.

Anonyme C. : Je réfléchis si j'ai d'autres choses à vous dire sur l'ancrage territorial. Nous .. vous savez on dépend, nos activités elles dépendent essentiellement du code de la commande publique donc qui

est régi par un code des marchés. Ce code des marchés interdit le critère de proximité. Donc il interdit l'ancrage territorial en quelque sorte. On ne peut pas prendre une entreprise parce que c'est l'entreprise du village. C'est un peu bête parce que ça fait travailler les gens du village justement mais c'est comme ça. C'est dans un souci de... pour éviter le favoritisme. Et c'est pour ça que le statut d'entreprise à mission permettra certainement de reconnaître les entreprises via des critères on va dire cartésien j'ai envie de dire. Le bilan carbone par exemple, une entreprise à proximité va avoir un meilleur bilan carbone qu'une entreprise qui fait 200 kilomètres pour venir sur le chantier. Voilà du coup, il faut savoir que dans notre métier il y a une contrainte pour favoriser l'ancrage territorial, favoriser les entreprises du territoire.

Equipe PF : Qui sont du coup contre productives lorsqu'il est question de remporter des marchés publics ?

Anonyme C. : Aujourd'hui la loi ne permet pas de faire travailler des entreprises de proximité mais il y a d'autres artifices comme je viens de le dire. Et la société à mission amène des critères ou des arguments de choix différents au politique. J'ai parlé du bilan carbone. Ils peuvent choisir des entreprises qui forment des jeunes. Aujourd'hui le critère de formation il est pas reconnu. L'inclusion. De plus en plus moi j'essaie d'intégrer des personnes en difficultés soit parce qu'elles ont un handicap ou elles ont été reniées de l'emploi pendant plusieurs années. Heuuu... vous allez à l'école, vous avez un rythme de vie, un rythme scolaire. Le matin vous savez qu'il faut vous lever. Il faut... il y a des gens qui sont déconnectés de tout ça. Donc nous on fait l'effort d'aller essayer de chercher des gens qui sont loin du marché de l'emploi et puis les réinsérer. L'inclusion. Nous, ça fait partie de notre travail. J'aimerais bien qu'à un moment donné on soit reconnu pour ça. On le fait pour l'entreprise. On le fait par convictions personnelles. Mais ça apporte quand même des solutions aux maux « m a u x » de notre société quoi.

Equipe PF : Avez-vous déjà pu échanger avec d'autres acteurs qu'ils soient publics ou privés vis-à-vis de ces questions ?

Anonyme C. : Oui on en parle beaucoup c'est pour ça que ce statut d'entreprise à mission demain il permettra d'intégrer des critères de choix spécifiques. Dans le statut d'entreprise à mission il y a des actions à mettre en place. On vous a donné notre rapport de mission ?

Equipe PF : Oui bien sûr.

Anonyme C. : Sur le pilier social, l'inclusion, c'est un des chantiers on va dire sur lesquels on travaille. Il y a des indicateurs à mettre en place. Ces indicateurs on va pouvoir les mettre, les transmettre à travers les réponses aux appels d'offres. J'espère qu'à un moment donné les décideurs vont prendre des entreprises qui font des efforts. Et pas que des entreprises qui privilégient leur rentabilité.

Equipe PF : Vous avez déjà parlé avec des gens de la métropole de Valence ou de Lyon de ces problématiques, de ces critères ?

Anonyme C. : On en parle après ce sont des gens qui gèrent des données publiques donc ils disent on est quand même obligé de regarder le critère économique. Ils n'ont pas tort. Après il y a des sensibilités qui ne sont pas les mêmes pour toutes les personnes. On sent qu'aujourd'hui les nouvelles gouvernances des métropoles Grenoble, Lyon, autres sont plus sensibles à faire travailler des entreprises plus vertueuses et socialement responsables.

Equipe PF : Vous pensez que ça a un impact du fait notamment de la montée des Verts si on regarde au niveau de la gouvernance de la métropole de Lyon ?

Anonyme C. : Oui c'est des gens qui sont plus sensibles.

Equipe PF : Vous pensez que la politique a eu un impact sur la vision ?

Anonyme C. : Je pense que c'est des convictions. Moi je dis, les choix de mode de fonctionnement, de management de l'entreprise ils sont intégrés dans mon ADN. C'est pareil pour ces gens-là. Il y a des gens qui ont des convictions. Et voilà. Et après il y a des gens qui disent on gère de la donnée publique et on gère de la finance donc on doit faire des économies donc on prend toujours les moins chers. Et heu il y a la notion d'offre moins disante ou mieux disante. Une offre moins disante on satisfait que le critère économique. Une offre mieux disante ça peut être faire travailler les personnes en difficulté, limiter les impacts sur la planète. Voilà. Donc nouvelle gouvernance écologique aujourd'hui elles ont intégré plus de critères. Après je fais pas de politique moi. Nous on travaille avec tout le monde. Mais on sait qu'il y a des sensibilités différentes les unes des autres. Mais heureusement c'est en train de se démocratiser. Il faut toujours des impulseurs ou des leaders et petit à petit le bon sens il nivelle les choses.

Equipe PF : Est-ce que vous pouvez nous rappeler la répartition de votre chiffre d'affaires entre vos partenaires privés et vos partenaires publics ?

Anonyme C. : C'est à environ 50% de marchés publics et 50% de marchés privés. Et quand on dit marchés privés pour nous c'est le marché privé industriel, c'est les autres entreprises. On a très peu de marché privé particulier. On fait un peu d'aménagement paysager. Donc là les entreprises de paysage elles font un petit peu du privé, du particulier pour aménager des espaces de vie haute gamme voilà. Mais c'est pas représentatif.

Equipe PF : Et est-ce que parmi vos fournisseurs ou vos clients donc dans le secteur industriel du côté privé vous avez l'impression qu'il y a une reconnaissance de votre statut, de votre qualité de société à mission qui est plus importante que du côté public du fait des contraintes du code des marchés publics comme vous l'avez abordé ou au contraire c'est un mouvement de modernisation, de transformation qui fait que tout le monde a tendance à prendre de plus en plus en compte ?

Anonyme C. : Oui on a été un petit peu précurseur. Ça fait que deux ans qu'on a le statut d'entreprise à mission. On était quand même très en avance mais là je sens qu'il y a un vrai... on a dépassé les 1000 entreprises qui ont le statut de société à mission aujourd'hui. Et on sent dans les discussions avec les confrères, avec les industriels, ça y est tout le monde a compris que maintenant c'est important d'être responsable dans le choix de ses fournisseurs et du coup ça va payer mais comme ça payera aussi sur les marchés publics mais on est dans cette phase de transformation. J'ai anticipé. Il faut toujours être au bon moment ahah. Trop tôt c'est pas très bon et trop tard voilà. Je pense qu'on a fait le bon timing.

Equipe PF : Et donc il y a une prise en compte par vos partenaires privés ?

Anonyme C. : Ça commence.

Equipe PF : Et côté public vous avez déjà eu cette prise en compte ?

Anonyme C. : Du côté public il y a par exemple un avenant aux marchés publics parce que bon modifier les marchés publics c'est complexe. Mais aujourd'hui il y a certaines gouvernances qui utilisent des avenants au code des marchés publics qui ont été voté en 2014 qui préconise l'achat responsable, l'achat socialement et écologiquement responsable. C'est SPARES (Schéma de Promotion de l'Achat Responsable Écologiquement et Socialement).

Equipe PF : On a vu dans le rapport de mission que vous étiez très ancrés dans ce dispositif d'achat responsable. Vous sentez que ça progresse difficilement ?

Anonyme C. : Ça progresse. De nouveaux il y a une loi qui a imposé aux collectivités qui investissent plus de ... je crois que c'est plus de 100 millions le critère, 100 millions d'euros par an d'avoir recours au schéma de promotion de l'achat responsable (SPARES). Donc tout est fait pour que les virages soient pris et que les fournisseurs soient sélectionnés sur la base de critère responsable. Tout comme juste pour votre information ... la loi PACTE ... le statut d'entreprise à mission émane de la loi PACTE DE 2019. Donc c'est une volonté forte du gouvernement d'avoir mis en place un statut spécifique pour avoir ... pour servir les entreprises responsables. Aujourd'hui il y a une nouvelle démarche qui est lancée par le gouvernement c'est les entreprises qui s'engagent. C'est un mouvement qui est porté par les services de l'Etat en collaboration avec ... les préfetures départementales, les chambres consulaires de commerce départementales pour aller mobiliser et sensibiliser les entreprises pour qu'elles s'engagent à des pratiques plus respectueuses donc aujourd'hui je vais pas me tromper il y a 70 000 entreprises qui se sont engagées c'est moins contraignant et beaucoup plus simple que le statut d'entreprise à mission mais maintenant que l'entreprise s'est engagée peut-être les gens ils se sont engagés mais ils savent pas à quoi ils se sont engagés ils vont être obligés d'avoir des actions. Je pense ce nouvel outil on va dire, les entreprises qui s'engagent c'est pour booster la transition vers des sociétés à mission.

Equipe PF : Est-ce que vous pensez que la loi PACTE a fondamentalement impulsé un mouvement ? Et est-ce que vous pensez aussi ... heu 2 questions ... qu'au sein de l'entreprise la qualité de société à mission, pas seulement en interne mais aussi la vision en externe, a réellement été changée ou est-ce que le changement est là ? (19'46)

Anonyme C. : Ça revient à la question de Mathilde. Mais heuuu ... oui je crois qu'il y a un vrai mouvement grâce au statut de société à mission. Même si 1000 entreprises en France aujourd'hui c'est pas beaucoup c'est ... le problème en France c'est qu'on est souvent réticent au changement. Et on bascule complètement. Là on est dans cette phase de basculement. Je parle des entreprises qui s'engagent c'est un autre outil qui permet aux entreprises de s'orienter vers des pratiques plus respectueuses. Il y a la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) je sais pas si vous connaissez ça. Là y'a un lobbying très fort fait et y'a pleins d'entreprises qui font cette formation-là, où c'te formation là elle fait vraiment prendre conscience des enjeux climatiques heuuu ... sur lesquels on doit agir et ça va encore donner un levier supplémentaire au chef d'entreprise où se dit là il faut vraiment changer les choses. Donc il y a aussi le mouvement Becorp un autre référentiel on va dire sur les entreprises responsables. On a les sociétés à impacts tout à l'heure on en a parlé. C'est aussi on va dire des adjectifs ou une catégorie d'entreprises moi j'ai des concurrents sur Lyon ils disent nous on n'est pas société à mission bah moi je dis prenez le c'est le seul statut juridique qui reconnaît les engagements que vous prenez. Ils disent « nan nan nous on veut pas on est société à impacts ». Ils le veulent pas parce qu'ils veulent se démarquer du groupe X. Nan mais c'est bête c'est pas moi qui fait la loi. Donc voilà. Il y a des gens qui sont société à impacts. On voit petit à petit que tout le monde y

vient. Tout le monde prend pas le même chemin. Tout le monde vient aux mêmes pratiques et tant mieux. C'est ça qui est important. Je sais pas si j'ai répondu. Heureusement que vous m'enregistrez comme ça vous pourrez réécouter. Faut que je fasse des réponses plus synthétiques.

Equipe PF : On vous a demandé la répartition des acteurs privés et publics. Est-ce que vous avez des acteurs récurrents, qui sont incontournables, que ce soit du côté privé ou public ?

Anonyme C. : Le public c'est plus facile on a des clients récurrents. C'est toutes les collectivités qui sont en charge de la gestion et de l'entretien patrimoine, des infrastructures. Conseils départementaux et qui gère les routes départementales. Y'a la DREAL qui gère les infrastructures de l'Etat, les DREALs. On a la région qui eux gèrent tout le patrimoine des collèges et lycées. Donc ce sont des donneurs d'ordres importants. Donc un peu toutes les strates on va dire représentatives des collectivités. On a bien sûr les communes qui gèrent aussi le patrimoine de voiries communales. Et après toujours en clients publics il y a les gestionnaires de patrimoine de réseaux donc notamment les syndicats des eaux, syndicats d'irrigations heu et puis les gens qui gèrent les réseaux de télécommunications et d'énergie : EDF, GRDF ... C'est ce qu'on appelle les grands comptes. SNCF est un donneur d'ordre public important pas pour le groupe X mais pour d'autres entreprises. Voilà.

Et après les privés ce sont avant tout les entreprises qui se développent qui ont besoin d'aménager leur outil de production, leur site industriel. Une autre catégorie de clients ce sont tous les gens qui gèrent du patrimoine immobilier pour le logement. Donc là c'est à la fois du privé et à la fois du public.

Equipe PF : Est-ce que vous pouvez préciser dans quel cadre se déroule les échanges avec le public ?

Anonyme C. : Donc là c'est régi par le code des marchés publics, donc des procédures très identifiées, il y a des seuils de ... comment dire ... de chiffre d'affaires qui imposent des procédures de consultation. Si la consultation dépasse 100 000€, jusqu'à 100 000€ il peut y avoir une consultation de gré à gré. Au-delà de 100 000€ il y a forcément une consultation élargie donc une procédure du code des marchés publics bien spécifique. Donc il y a obligation de publication, de consultation avec des critères à définir etc. Au-delà de 5 millions d'euros c'est une consultation européenne. C'est encadré par le code des marchés publics.

Equipe PF : Et c'est le seul type de moment d'échange avec des représentants de collectivités territoriales quelles qu'elles soient ou est-ce que vous participez à des ateliers de travail, des réunions d'informations sur les nouveaux projets à venir ... ?

Anonyme C. : Là on parle pour des investissements ponctuels. Tous ces clients ils ont du patrimoine à gérer et notamment de la gestion récurrente de maintenance des infrastructures. Donc là ils travaillent avec d'autres types de marchés, des marchés cadres à bon de commande. Donc c'est des marchés qu'ils allouent pour trois ou cinq ans. Heuuu ... multi-attributaire ... heuuu c'est plus complexe que les marchés publics ... qui leur permettent de choisir cinq entreprises qui vont faire travailler pendant cinq ans et dès qu'il y a un entretien à faire y'a tout qui est prédéfini et comme ça ils peuvent consulter très rapidement, c'est une procédure allégée pour prendre la plus adaptée ou la plus disponible pour répondre à une urgence donc c'est ... c'est le marché cadre. Donc nous après il y a de la ... on va dire on fait du lobbying ... la profession fait du lobbying pour inciter les donneurs d'ordre à donner de la visibilité aux entreprises. Parce que si on sait pas ce qui va arriver c'est compliqué d'organiser nos carnets de commandes, du travail de nos équipes. Il y a besoin de visibilité et puis il y a besoin de simplification et d'accélération. On a des procédures de consultation qui vont durer six mois et dès

qu'ils ont choisi l'entreprise il faut démarrer deux semaines après donc on a besoin de parler le même langage et d'avoir une relation de confiance. Donc là c'est le rôle des organisations professionnelles auquel je participe en tant que chef d'entreprise, je représente la profession pour aller discuter avec des donneurs d'ordres.

Equipe PF : Est-ce que c'est par exemple la FRTP qui joue ce rôle ?

Anonyme C. : Oui.

Equipe PF : Ok.

Anonyme C. : Il y a ... heu ... Sur les départements il y a des antennes départementales. La FRTP au niveau régional et la FNTP au niveau national. Quand on parle de faire évoluer le code des marchés publics là c'est des ... il faut travailler avec les heuuu ... parlementaires et du coup-là c'est la FNTP au niveau national qui a les relations, des réunions de lobbying avec heu ... les parlementaires, députés et sénateurs. Quand on parle du marché régional c'est effectivement la FRTP qui prend les rendez-vous avec les personnes concernées pour faire part de nos difficultés.

Equipe PF : D'accord. Comment se passent ces réunions au niveau régional avec la FRTP et les différents acteurs ?

Anonyme C. : Ça dépend des sujets. Ça peut être des sujets sociaux, pas que du business. Il y a des sujets de fiscalité. Après ça peut être à la demande de la collectivité qui a un soucis et qui sollicite des représentants des entreprises pour évoquer les soucis et trouver des solutions, améliorer la relation ou à la demande des entreprises. Après ... l'idée est de trouver des compromis. On a la chance d'être dans un pays où il y a beaucoup de dialogues même si des fois le dialogue il est musclé dans la rue. Ça arrive rarement malgré tout dans les ... avec les instances représentatives des métiers.

Equipe PF : Ok. Du coup-là on touche le sujet, notre sujet. Si on entre plus dans les détails est-ce que vous voyez des points perfectibles dans ce type de réunions, dans ce type de prise de contact avec ... heu ... au niveau régional si vous êtes à la FRTP, en plus vous êtes représentant, j'imagine donc que vous participez à ces réunions. On est curieux je pense d'en savoir un peu plus.

Anonyme C. : On est plus tout à fait dans le cadre de votre ... du travail heu ... objet de la réunion.

Equipe PF : Alors redirigez-nous.

Anonyme C. : Non, non, je sais pas heu ... si heu ... si on reste dans le cadre. Bah alors le cadre dont on parle si on parle de société à mission. Ça c'est ... On a dit qu'il y a une volonté politique forte au départ de créer un statut précis pour encourager les entreprises à être responsables heu ... forcément le lobbying y viendra ou du monde politique nous on veut que des entreprises responsables. Et ils vont prendre des rendez-vous auprès des instances représentatives des métiers, des entreprises pour dire « informez vos adhérents que nous dorénavant on prendra plus les entreprises les moins chères mais on prendra les entreprises les plus responsables ». Ça peut venir de leur part je le souhaite et moi après j'ai fait le choix d'être responsable. Donc moi aussi le premier quand je croise des politiques je leur explique qu'on a pris un statut responsable et j'aimerais bien que demain on soit reconnu. Ce qu'il faut savoir après c'est que le choix stratégique du groupe, qui a pris le statut d'entreprise à mission. Pour l'instant comme on est précurseur en amont il est pas suivi par la profession, par la branche professionnelle.

Equipe PF : C'est dans ce cadre-là que vous dites « ne pas s'intéresser à la F RTP parce que de toute façon elle ne représente pas ce statut d'entreprise à mission » ?

Anonyme C. : Après moi j'ai beaucoup échangé avec notre président national. Il s'appelle Bruno Cavani. Heuuu ... je lui ai dit demain Bruno les entreprises y faut les accompagner à ce qu'elles se transforment parce que demain on doit pas être simplement acteur des territoires ... au service des territoires et au service des populations il faut qu'on soit acteur au service de la planète. La planète elle souffre. Il y a un réchauffement climatique qui est là. Donc il faut que nos entreprises elles soient responsables. Dans leurs cœurs de métiers et puis dans leurs pratiques. Donc moi j'ai c'te conviction là. Donc on a pris le statut d'entreprise à mission. Il y a des petites entreprises qui ont pas du tout cette sensibilité-là. Donc le président qui représente toutes les entreprises il dit « Anonyme C. très bien, t'es un bel exemple. Sauf qu'on peut pas demander à tout le monde de faire comme toi. Tout le monde a pas les mêmes moyens, les mêmes convictions. ». Donc là aujourd'hui ils ont amorcé la transformation à la FNTP en mettant en place des labels RSE. Donc il y a des petites entreprises qui disent « c'est quoi ce truc label RSE ? ». On en est là. Et comme ça tout le monde ... il y a un travail de sensibilité, pour que tout le monde comprenne « Ah oui maintenant on fait plus ... la pelle quand on la vidange on n'ouvre pas le robinet et on laisse pas couler l'huile dans la terre. » Ah bah non il y a longtemps qu'il faut plus faire ça. Ça doit malheureusement encore exister. Il y a tout ce travail de pédagogique pour amener les gens à des pratiques respectueuses et du coup la fédération elle peut pas dire bah y'en a un est en avance on va demander à tout le monde de faire comme lui. Il y a un travail d'accompagnement. Mais la stratégie ... de la fédération nationale des travaux publics a bien compris qu'on était des acteurs pour la décarbonation des activités donc tout le monde va y aller rapidement. Et du coup si le sens de votre question c'était comment on améliore les relations, les discussions avec les politiques ...

Equipe PF : En tant qu'entreprise responsable.

Anonyme C. : Je crois que ce sont des processus de dialogue qui existent très transparents et il y a pas du tout ... heureusement qu'on peut encore parler avec nos décideurs autrement ils seraient à côté de la plaque sans savoir ce qui se passe sur le territoire et nous on aurait pas d'interlocuteurs. Mais c'est plutôt bien structuré.

Equipe PF : Et vous, en tant que président de la F RTP et président du groupe X, quand vous parlez de votre qualité de société à mission, comment êtes-vous perçu par les autres acteurs ?

Anonyme C. : Ben ... quand on est en avance on est ... il y a des gens par conviction sont en train d'accélérer pour nous rejoindre et puis il y en a d'autres, ce sont des relations concurrentiels donc qui disent ...

Equipe PF : Vous avez l'impression d'être un vecteur ?

Anonyme C. : Oui je crois que je suis assez suivi oui. Après je sais que j'embête certaines entreprises qui ont pas envie de se transformer. Les vieilles entreprises ...

Equipe PF : Il y a en qui n'en ont pas envie ?

Anonyme C. : Malheureusement je pense. Moi je suis vice-président de la F RTP. Je suis pas le président.

Equipe PF : Beaucoup plus ? Parce qu'en fait on a aussi des entretiens côté métropole de Lyon. On a Anonyme A. Et on a eu la chance de parler à certaines personnes au sein de son service, au sein de son

équipe. Et heu ... parfois aussi cette réalité dure qui est que les entreprises, certaines entreprises ne veulent pas changer, ne sont pas prêtes ou par manque de moyens ou par manque de volonté. Et vous qui êtes dans un collectif d'entreprises est-ce que vous pensez que du coup ça peut aussi les entreprises peuvent être un frein ?

Anonyme C. : Alors la société à mission c'est une philosophie au-delà d'avoir des pratiques responsables. Les moyens qu'on met pour être responsable ils impactent les résultats. C'est un investissement. Il y a des entreprises qui peut-être n'ont pas les moyens ou d'autres qui n'ont pas envie de taper dans leur marge. C'est un choix, c'est une philosophie d'entreprise. Voilà donc. Tout le monde ne partage pas les mêmes philosophies. Demain si on veut continuer de pouvoir travailler en protégeant notre planète on sera obligé d'être responsable.

Equipe PF : Est-ce que vous avez un coût important dans votre marge ?

Anonyme C. : Nous le coût de la société à mission c'est entre 0,5 et 1% du chiffre d'affaires annuel. Après vous avez des gens qui disent oui société à mission on est tous acteurs on fait de l'information. Il y a beaucoup de gens qui pourraient prendre le statut qui le prennent pas parce qu'ils disent c'est du formalisme contraignant.

Equipe PF : S'il y avait un dialogue qui serait favorisé avec les collectivités territoriales notamment, pas forcément d'entreprise à collectivité mais de sociétés à mission à collectivité, ça pourrait peut être donner envie ?

Anonyme C. : Moi je fais partie de la communauté des entreprises à mission on a ce travail de lobbying. Ça c'est du lobbying qu'est-ce que la société à mission et comment elles sont reconnues.

Equipe PF : Vous le trouvez satisfaisant ?

Anonyme C. : Ou bah après ... il ... le lobbying il a de l'inertie. Il faut du temps. Au-delà du lobbying ce qui est rassurant c'est la prise de conscience collective. Je crois que tout le monde a compris. On a vu cet été les chaleurs qu'on a eu. Le réchauffement climatique il est là. Les problèmes d'eau, dans notre région il y a des villages qui ont pas eu d'eau. Donc voilà. Les nappes phréatiques elles souffrent. C'est une réalité. Donc du coup, mieux que le lobbying c'est la prise de conscience collective.

Equipe PF : Avec tous les acteurs dont vous avez parlé, c'est plus privé dans ce cas-là, comment les mobilisez ? Par exemple vos sous-traitants avec le statut de société à mission.

Anonyme C. : Donc là on a renforcé notre charte d'achat parce qu'on était pas assez exigeant vis-à-vis de nos fournisseurs. Là on est en train de modifier notamment sur tous les loueurs de matériel on va leur demander d'avoir à disposition dans leur parc matériel du matériel avec des énergies alternatives pas que mais au moins une solution notamment tous ceux qui ont du matériel roulant, tous les engins, pour les petits engins il y a du matériel électrique qui commencent à arriver. Matériel roulant aujourd'hui il y a du matériel qui fonctionnent au biogaz. La technologie sur le biogaz est très avancée. Donc on a demandé à nos fournisseurs de pouvoir mettre à disposition au moins un véhicule au biogaz. Donc on est en train de renforcer notre politique achat pour être plus exigeant.

Equipe PF : Vous travaillez à l'intérêt général à votre échelle ?

Anonyme C. : Voilà. Ça permet d'embarquer un petit peu tout le monde, d'avoir cet effet de levier qui est un de nos engagements de notre feuille de route de la société à mission.

Equipe PF : Et est-ce que vous pensez que votre raison d'être à améliorer la confiance vers votre entreprise par les collectivités territoriales notamment ?

Anonyme C. : Je vais pas être présomptueux. J'ai de la chance que mes parents m'ont transmis ces valeurs là. L'entreprise X elle a une notoriété. Donc tant mieux. Heu ... je pense que les choix qu'on fait renforcent la confiance de nos clients. Mais encore une fois ça dépend de la sensibilité de chacun d'entre eux.

Equipe PF : Parce que derrière les collectivités il y a des personnes qui travaillent et qui sont ...

Anonyme C. : Oui et puis il y a des gens qui ont des habitudes qui ont toujours travaillé avec des entreprises. Mais ton entreprise c'est pas la bonne il faut que tu travailles avec lui qui est respectueux. Oui mais ça c'est toujours bien passé. Voilà c'est la base du commerce la relation humaine donc il y a tout ça à prendre en compte. Mais je pense que ça renforce la confiance ouais.

Equipe PF : Collaborer à l'intérêt général à l'échelle du territoire c'est une manière à mon sens d'impulser heuuu .. un projet. Le passage à l'hydrogène ou je sais pas exactement où on en est niveau machine. Je veux dire, vous allez avec votre entreprise qui a une taille conséquente heuuu .. l'opportunité d'influencer des entreprises qui ont une taille plus petite. Mais aussi vous êtes à la FRTP etc. Ma question du coup : est-ce que vous avez l'impression que la collectivité territoriale est influencée par en fait les projets que vous menez et est-ce que vous avez l'impression d'avoir l'espace d'influencer la collectivité territoriale comme vous influencez les autres entreprises dans votre écosystème ?

Anonyme C. : Heuuu ben oui. Ça dépend des sensibilités toujours pareil. Oui on influence. On a par exemple décidé de passer une partie de nos véhicules au biogaz parce que les camions de travail au biogaz existent. Moi je dis on va aller vers le biogaz. Il y avait quelques confrères sur mon territoire qui étaient aussi sensibles. Je leur dis « Écoutez on monte un projet commun ». C'est pas tout de dire on veut des véhicules au biogaz parce qu'aujourd'hui il y a pas de stations ou peu de stations de distribution de biogaz. Donc je dis bon ben si on est à plusieurs on achète tous un petit peu des camions ça nous permet de mettre en place une station de biogaz. Je leur dis bah on porte le projet. Comme il y avait des gens sur Roman, sur Valence, on a décidé de mailler le territoire, on a décidé de faire trois stations. Et là on est allé voir la collectivité. On leur a dit : écoutez nous on va aller vers la transition énergétique, la neutralité carbone concernant nos transports. Les politiques ont dit : si vous portez un projet comme ça une structure qui s'appelle ROVALER, une structure qui gère les énergies renouvelables. On veut être partie prenante dans votre projet. On a créé une structure dans la Drôme, une société qui s'appelle Drome Énergie Distribution où on partage l'actionariat avec trois industriels enfin trois entreprises, la collectivité et un industriel qui lui heuuu .. est acteur dans le monde du biogaz. Donc on a eu un rôle d'influence.

Equipe PF : Donc la collectivité territoriale prend partie intégrante dans le système de décision ? Comment ça fonctionne à l'intérieur de cette société ?

Anonyme C. : Donc après on a fait une société. Et quand il y a plusieurs associés il y a un pacte d'associés. Et puis après on s'est mis d'accord sur des règles de fonctionnement.

Equipe PF : Dans les associés il y a autant des membres d'entreprises que des membres de collectivités ?

Anonyme C. : Oui ça ça se discute à la constitution de notre structure. Oui on a fait le choix, on est cinq qu'il y ait une voix par représentant. On prend les décisions à la majorité. Certains sujets c'est à l'unanimité. Ça ça s'écrit tout ça hein. Et après on définit les règles de fonctionnement, qui fait quoi et qui bénéficie de quoi. Donc nous on est investisseur mais utilisateur aussi, c'est nous qu'on ramène les machines, les camions qui vont générer du flux, du volume. La collectivité eux ils vont avoir quelques véhicules mais c'est pas leur cœur de métier. Mais par contre ils ont dit nous on veut bien s'occuper de gestion comptable de la société donc la collectivité fera la gestion comptable de la société. C'est un vrai partenariat qu'on a construit. Ça c'est un partenariat public-privé.

Equipe PF : Est-ce que c'est possible d'avoir un contact ? Pour savoir comment fonctionne la structure, est-ce que vous avez des retours positifs ? Avoir plus d'informations.

Anonyme C. : Là les stations on est en train de les finir. Elles vont être en service dans un mois ou deux je peux vous donner le contact de l' élu référent qui est très bien. Il est passionné et convaincu. Chez moi j'ai une personne des projets environnementaux et qui pilote et pourra vous donner plus d'éléments si vous voulez.

Equipe PF : C'est intéressant que ça vienne de votre initiative.

Anonyme C. : Je le préviendrai, vous me laissez le voir ou l'appeler. Heuuu ... donc la personne chez moi qui s'occupe de ce dossier, vous pourrez l'appeler la semaine prochaine. Il s'appelle Anonyme K. On a plusieurs groupes de travail des étudiants et il a un groupe de travaux d'étudiants qui travaille sur les énergies renouvelables et qui est à ECAM. C'est une école ...

Equipe PF : Oui d'ingénieurs.

Anonyme C. : On a trois jeunes de l'ECAM avec qui il travaille. Je lui dirai on a un autre groupe à Sciences Po qui travaille sur la société à mission.

Equipe PF : Ahahah c'est un exemple de multiplication des parties prenantes. C'est clairement notre sujet.

Anonyme C. : Moi je suis convaincu qu'ensemble on peut renverser des montagnes. L'union fait la force. L'entreprise c'est une équipe comme dans le sport et dans la vie au quotidien. Et malheureusement c'est notre problème en France. Heureusement qu'on a pas tous les mêmes visions. Les mêmes avis. Ce serait triste. Mais il faut tolérer la différence et l'accepter. On est un pays démocratique on a élu des gens. Les gens ont été élus. Faut pas que ce soit la rue. Ce qui se passe à l'assemblée c'est grave hein. C'est notre démocratie qui est menacée. Les gens ne sont plus tolérants des différences. Faut pas que ça devienne la loi de la jungle.

Equipe PF : Est-ce que vous trouvez ça souhaitable de voir les collectivités et les entreprises comme partenaires dans un but de co-construction de l'intérêt général ?

Anonyme C. : Oui je suis convaincu que c'est le rôle sociétal de l'entreprise que vous avez abordé tout à l'heure. Le rôle territorial. C'est nécessaire et indispensable ouais. Après il faut que chacun reste à sa place. Aujourd'hui on voit des collectivités qui viennent faire du business. Faut pas que des entreprises fassent de la politique. Mais y faut quand même qu'on soit entendu. D'une part on est acteur des territoires. Quand on parle d'améliorer le pouvoir d'achat c'est les entreprises qui font les fiches de paye. J'ai donné une prime au mois de novembre partage de la valeur, j'ai expliqué à tous mes employés c'est bien nous l'entreprise, c'est le choix de la direction. Je voulais que tout le monde passe

de bonnes fêtes de fin d'année. Effectivement il y a une défiscalisation de cette prime qui a été votée par le gouvernement Macron. Pas de charges dessus. Mais c'est pas le gouvernement qui donne l'argent. Aujourd'hui malheureusement on a un niveau de fiscalité tel en France que les collectivités ont beaucoup d'argent. Si on leur demande ils ont jamais eu d'argent et ils font que distribuer de l'argent distribuer de l'argent. Et du coup on perd la valeur travail parce que les gens disent on a plus besoin de travailler. C'est l'État qui est roi qui distribue. Là on est en train de faire de la politique. Moi je veux faire la politique du bon sens. Anonyme K. c'est [numéro de téléphone]. Vous l'appellerez.

Equipe PF : La co-construction, pourquoi vous dites il faut savoir mettre les collectivités à leur place et les entreprises à leur place ? Le terme co-construction qu'est-ce qu'il peut vous évoquer ?

Anonyme C. : Il y a beaucoup de projets réalisés en PPP : partenariats publics privés. Je pense que ce sont les meilleurs projets. Il y a Anonyme L. qui est l'élu référent sur notre projet Drôme Énergie Distribution. C'est le président de ROVALER qui est une structure dans la Drôme. Je vous donne son portable aussi. [numéro de téléphone]. Vous pouvez l'appeler de ma part. Vous lui dites qu'on travaille ensemble.

Equipe PF : On a parlé territoire. Question : est-ce que ça a été difficile d'implanter votre entreprise dans plusieurs territoires ? Parce du coup on parle de différents territoires et à quoi est-ce que vous êtes confrontés quand vous avez voulu étendre notamment parce que vous avez plusieurs filiales treize aujourd'hui ...

Anonyme C. : Nous c'est vingt entités le groupe X.

Equipe PF : Vingt entités. Vous avez plusieurs filiales qui sont ... principalement dans le Sud de la France. Et donc ...

Anonyme C. : Six à Lyon maintenant.

Equipe PF : ... à quoi vous avez dû faire face quand vous avez changé votre territoire ?

Anonyme C. : Et ben ... alors déjà j'ai fait un choix. Souvent quand on veut pénétrer un territoire si on veut le faire par le biais de la croissance organique c'est-à-dire créer une société, embaucher des gens c'est difficile parce qu'il faut trouver les bonnes personnes, on n'est pas connu etc. Moi je veux pénétrer un territoire je fais de la croissance externe. On reprend une entreprise existante, on la rachète. Tout de suite on bénéficie d'une adresse, d'un potentiel humain, d'un savoir faire et de références. Voilà. Après quand on rachète comme ça ben forcément on casse un peu les habitudes. Là on se heurte au lobbying des concurrents hein. « Lui il arrive à Lyon mais c'est un gars de la Drôme quoi ». Il faut faire travailler les Lyonnais. C'est le lobbying concurrentiel et c'est normal. Après y'a la méconnaissance des clients peut-être. Les clients nous connaissent pas. Après s'il connait l'entreprise historique on a pas trop de freins quoi. Y'a la croissance.

Equipe PF : Vous faites beaucoup de démarchages, de notion d'image, quand vous vous implantez sur un territoire vous allez auprès des parties prenantes pour vous faire connaître ?

Anonyme C. : Après faut se faire connaître. Oui.

Equipe PF : Donc c'est un travail de longue haleine ?

Anonyme C. : C'est une partie de mon travail à moi, de lobbying du président, se faire connaître.

Equipe PF : Et la société à mission a pu être un atout quand vous arrivez sur un territoire ...

Anonyme C. : Oui.

Equipe PF : Auprès des collectivités, de vision...

Anonyme C. : Oui.

Equipe PF : ... de visibilité notamment, de participer à des projets ?

Anonyme C. : Oui c'est un argument, c'est le nouveau modèle d'entreprise responsable. Et bah ça nous démarque de la concurrence.

Equipe PF : Et comment vous vous faites connaître par ... je veux dire ... à force de cumuler des contrats heuuu ?

Anonyme C. : Bah oui quand on prend une entreprise on communique, on fait puis on ... il y a des inaugurations, des actions commerciales spécifiques. Après prises de rendez-vous, présentations, démarchages commerciaux. Puis après il y a la meilleure publicité c'est le bouche à oreille et c'est l'exemple. Donc c'est la prise d'opération et c'est le travail réalisé conforme aux attentes du client. Et les promesses qu'on a fait nous quoi. Tenir ses engagements.

Equipe PF : Et c'est là où par exemple un engagement tel que le rugby, donc la boucle est bouclée, peut jouer un rôle ?

Anonyme C. : Bah le rugby heu ... tout à l'heure j'ai dit le rôle social. Former des jeunes mais y'a aussi l'aspect commercial le rugby c'est quand même assez médiatisé. C'est des gens qui portent des valeurs donc forcément ça crée du lien et ça a un impact commercial.

Equipe PF : Et aussi ça contribue à votre implantation dans un territoire ?

Anonyme C. : ... heuuu ... oui. Oui ça nous fait connaître quoi. Ça c'est des actions ou des choix difficiles à ... on a du mal à quantifier les retours sur investissement. Mais c'est comme la publicité hein. Les entreprises qui font de la publicité en prime time le soir à la télé, ça coûte tellement cher que je sais pas comment ils font pour savoir le retour qu'ils ont. Après ce sont des choix quoi.

Equipe PF : Si on a plus d'informations que vous avez créé avec un partenaire public. Est-ce que vous précisez quel élu de quel niveau de collectivité ?

Anonyme C. : Le président de ROVALER c'est un président de syndicat d'énergies renouvelables dans la Drôme ROVALER. Il est maire d'une petite commune et il est vice-président à l'agglomération de Valence-Roman.

Equipe PF : D'accord mais donc il s'est associé à la société en tant que ... ?

Anonyme C. : Il s'est associé en tant que président d'une collectivité. C'est ROVALER la branche énergies renouvelables de Valence Romans Agglo. Ça a été voté en conseil. C'était pas un choix personnel. C'est une volonté des élus du territoire d'accompagner ce projet de mise en place de stations de distribution d'énergies alternatives.

Equipe PF : Comment ça s'est fait ? C'est vous qui êtes allés les consulter ?

Anonyme C. : Oui on a réfléchi à notre projet, le maillage. Et puis on a dit il faut qu'on dépose des permis de construire. Et on s'est dit pour être plus sûr qu'ils soient acceptés on va faire une démarche d'informer les élus. Ils nous ont dit nous si vous faites ça on a une structure, une société d'économie mixte dédiée à porter les projets d'énergies alternatives donc ça nous intéresse de participer avec vous. Bon après avec les collègues on s'est réunis. Est-ce qu'on fait avec la collectivité ou pas ? Bah on s'est dit on va faire avec eux mais dans un deuxième temps. Puisque le processus de décision est tellement long dans une collectivité. On a dit bah on fait tout le processus de montage du dossier, dépôt de permis de construire etc. On fait tout avec une structure où on était que les industriels et dès qu'on a eu le permis etc on a fait rentrer dans son capital la collectivité. Et du coup il est même rentré un autre industriel.

Equipe PF : Parce que le côté très administratif de la collectivité territoriale peut être un frein ?

Anonyme C. : Bah le délai de décision est pas le même. Un processus faut qu'on convoque en assemblée générale l'ensemble des élus etc que bah nous c'est en entreprise mais c'est plus rapide. Il y a des grandes entreprises où il y a des processus de décisions qui sont longs. Maintenant on a un processus de décision rapide, court. Je suis l'actionnaire principal donc si je dis on le fait on le fait. Après y'a le délai réglementaire quand même aussi.

Equipe PF : Justement le temps de l'entreprise et le temps du public ça vous contraint énormément ?

Anonyme C. : Ouais on est pas sur les mêmes calendriers. Par contre d'avoir une collectivité dans son projet bah quand le dossier il est passé à l'instruction des permis de construire au service de l'agglo, l'agglo est partie prenante donc ils vont pas dire on en veut pas. C'est aussi garant de bonne suite.

Equipe PF : Est-ce que c'est un avantage d'avoir la collectivité qui reste minoritaire ? Je veux dire si on fait l'équilibre public-privé.

Anonyme C. : Ils ont souhaité rester minoritaire. Il y aura pas de majoritaire en fait. Après ça sera eux qui auront le plus d'actionariat. C'est pour ça qu'ils font la gestion. Ils vont avoir 34% je crois. Et nous les industriels, les cinq autres, on va se partager les 80%. On a 15/20%. C'était notre choix comme c'étaient eux qui vont ... après dans chaque décision il faut analyser les avantages, les inconvénients. Un des autres avantages en tant que collectivité ils nous permettent d'avoir une tarification spécifique. La politique énergétique étatique fait que les collectivités peuvent acheter à des prix que nous ne pouvons pas.

Equipe PF : Et est-ce que globalement ça fonctionne bien, la manière dont vous avez ... heu ... vous considérez que le choix que vous avez fait ... cet équilibre et tout ça c'est un bon modèle de fonctionnement ?

Anonyme C. : Oui. C'est pas encore route. Mais je pense que ce sera bien.

Equipe PF : Mais sur les décisions ?

Anonyme C. : Oui. Après voilà on est adossé avec cette collectivité là pour ce projet-là. En parallèle de ça y'a la réunion qui pousse à fond l'hydrogène avec une entité qui a été créée sous le même modèle qui s'appelle « Impulsion ». « Impulsion » c'est Michelin, c'est Airliquids, le ciment Vica heu ... y'a plusieurs industriels pour booster l'hydrogène. C'est un projet de partenariat public-privé. Mais là on est un peu sorti du sujet de la société à mission. Ça rejoint la relation public-privé.

Equipe PF : On est en plein dans les initiatives qui viennent du public-privé pour une co-construction. À quoi on peut réfléchir pour que ça avance plus vite. Vous défendez aussi l'intérêt général. Notre travail s'appuie sur la société à mission. Ce qui nous questionne particulièrement c'est la notion de responsabilité territoriale et comment elle est un outil qui permet la co-construction. C'est pour ça que votre exemple de co-construction est particulièrement intéressant il participe à une notion de responsabilité du territoire et on peut dire que ... on pourra toujours faire des liens avec la société à mission ... Je pense qu'on est totalement dans le sujet.

Anonyme C. : Je vois totalement le cheminement de votre réflexion après ce que je ... je veux être vigilant. C'est important la co-construction et c'est nécessaire et ça veut pas dire qu'il y en a qui est meilleur que l'autre. C'est le mélange des deux qui fait que ça va bien. Peut-être dans l'entreprise on a peut-être un processus de décision plus réactif, peut-être de l'expérience mais on met peut-être les moyens des outils qui sont pas autorisés dans l'administration. Aujourd'hui il y a des gens qui font bien leur travail on a la capacité de faire évoluer le modèle de rémunération pour récompenser les gens. C'est pas le cas dans l'administration. C'est très rigide. C'est très ... voilà. Et du coup ces avantages là on les met au service du projet. La collectivité apporte d'autres services, d'autres compétences peut-être la proximité des services instructeurs comme j'ai dit tout à l'heure. Voilà. Après il faut pas que ce soit interprété. On a besoin du service public en France hein. Après peut-être à un moment donné le service public il a parfois perdu un peu de son efficacité. On appelle ça service public alors qu'on a l'impression qu'ils sont toujours en train de nous empêcher de faire les choses. Quand vous demandez un permis on trouve tout ce qui faut pour pas pouvoir le faire. C'est le service public qu'il nous dise faites différemment parce que voilà donc il faut trouver le bon équilibre. C'est une confiance à retrouver entre les intervenants public et privé. Ça rejoint ce que je vous disais. Pour moi la société à mission c'est aussi le moyen de réconcilier le grand public avec le monde de l'entreprise. Faire voir que c'est pour ça que je vous ai dit qu'est-ce que vous pensez de l'entreprise, l'entreprise c'est pas un patron qui s'en met plein les poches. Il y en a sûrement des comme ça. Après je suis pas philanthrope. Je ne peux pas nier mes intérêts. J'ai un bon salaire. Je vis bien c'est plus facile pour moi aussi. Mais voilà pas plus. Si je peux aider mes collaborateurs ce sera bien.

2.3. Entretien n°4 - Anonyme D.

Directrice de la communication d'un groupe de BTP, (Anonyme D., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.4)

Lucas : Pour commencer, vous pourriez vous présenter à nous, ce que vous faites au Groupe X et cetera pour débiter cet entretien ?

Anonyme D. : D'accord. Donc je suis Anonyme D. , je suis directrice de la communication et manager de la mission au sein du groupe. J'ai intégré l'entreprise il y a 6 ans et demi, et je suis manager de la mission maintenant 2 ans puisque nous sommes passés société à mission le 16 septembre 2020 donc c'est moi qui pilote ce projet transverse au sein de l'entreprise. Ça prend environ 1/4 de mon temps. Du coup est-ce que vous voulez que je vous parle de ma casquette com ou c'est vraiment plus axé sur mes missions autour de la société à mission ?

Lucas : Non les 2 hein. Donc commencez déjà par bah votre casquette com comme vous dites parce que c'est quand même le poste que vous avez nous, ça nous intéresse les 2, mais on viendra au comité de pilotage / société à mission après puisqu'on a d'autres questions un peu plus en détail.

Anonyme D. : D'accord. Vous voulez que j'évoque mon parcours ou.. ?

Lucas : Oui oui.

Anonyme D. : donc moi j'ai 40 ans j'ai un bac économique et social et j'ai fait ensuite un IUT en publicité marketing c'est une option du de l'IUT information communication que j'ai fait au Havre. Ensuite j'ai fait une licence professionnelle spécialisée en communication en alternance, j'ai travaillé 5 ans dans ma carrière dans des établissements d'enseignement supérieur comme votre école pour en faire la promotion auprès des lycéens et étudiants pour que ils puissent intégrer ces écoles. J'étais au sein du groupe IONIS, qui est plus grand groupe d'enseignement supérieur en France avec des écoles comme EPITECH, EPITAC, ISEFAC, ISEG et cetera. Ensuite j'ai intégré la fonction publique territoriale tout d'abord dans une mairie à Thonon-les-Bains en tant que chargée de communication. Ensuite j'ai... Donc ça fait passer les concours de la fonction publique. J'ai travaillé en communauté d'agglomération à Annemasse agglomération à juste du côté de de Genève et donc là c'était pendant une durée de 3 ans environ. Ensuite j'ai travaillé au Conseil départemental de la Drôme pendant 4 en lien avec le président les élus mais aussi le directeur général des services au sein de cette très grande collectivité et là j'avais en charge plus particulièrement la communication interne pour les 3000 agents du département. Et depuis 6 ans et demi donc j'ai quitté la fonction publique pour revenir dans le privé au sein du groupe X. Voilà donc j'ai un parcours exclusivement en communication, il est beaucoup traité de questions de développement durable de RSE dans mes différents postes parce que... Ce sont souvent des sujets qu'on a portés à connaissance des salariés collaborateurs agents ou aussi du public en termes de communication externe donc c'est voilà les sujets sur lesquels on m'a souvent sollicité et du coup j'ai fait pas mal de projets sur ces, sur ces thématiques. Au sein du groupe X du coup nous sommes une équipe de 4 pour la communication avec Anonyme E. qui est interviewée en parallèle par vos collègues Laura *** qui est graphiste vidéaste photographe et chargée de com polyvalente et puis Corinne *** qui est à l'accueil du groupe qui s'occupe du standard et du courrier. La particularité du service communication au sein du groupe X c'est que nous avons souhaité tout internaliser toutes les fonctions et compétences. Nous ne faisons pas appel prestataire extérieur mise à part pour la partie enfin pour la photographie où là pour moi il faut vraiment des compétences spécifiques et un style une

patte voilà c'est vraiment pour moi un travail de professionnel et nous on n'a pas ces compétences, donc on fait des photos potables avec les smartphones mais voilà on fait appel 2 ou 3 fois par an à un photographe professionnel pour faire des campagnes et des banques d'images. Sinon pour le reste on gère tous de A à Z, les sites internet les plaquettes la création la rédaction les relations presse la création d'événements. Et 2 autres choses que l'on sous traite aussi mais c'est une évidence c'est l'impression des documents, on fait appel à l'imprimeur on a pas d'imprimerie intégrée bien entendu. Et puis la partie traiteur dès lors qu'on organise des événements. Et donc nous la communication on a 4 grands champs de communication au sein du groupe X, mais ça c'est pareil dans toutes les entreprises : la communication externe à destination de nos cibles et nos publiques donc nous nos cibles elles sont essentiellement enfin on est en B2B ce sont essentiellement des entreprises et des collectivités pour moitié chacune donc ça c'est la communication externe. La communication interne à destination des collaborateurs de l'entreprise. La communication événementielle qui accompagne ces 2 enfin pour invitation de l'interne et de l'externe qui est une communication un peu différente et qui est aussi très orientée commerce. Et un dernier point qui est la marque employeur où nous devons véhiculer une bonne image de l'entreprise et bien véhiculer ses valeurs, la promesse pour les futures personnes que l'on souhaite enrôler et accompagner le service ressources humaines dans la promotion des offres d'emploi et des parcours que l'on propose au sein de de l'entreprise.

Lucas : Bien. Merci beaucoup. Une autre question et c'est quoi qui vous a attiré dans le groupe X enfin qu'est-ce qui vous a fait passer de la fonction publique territoriale au privé avec le groupe X ?

Anonyme D. : Eh bien, j'avais déjà travaillé 5 ans dans le privé à Paris avant donc je connaissais donc pareil en PME à l'époque et dans les collectivités j'ai trouvé ça génial enfin j'avais toujours eu envie de travailler en collectivité et du coup de travailler en mairie en comité d'agglomération j'ai trouvé ça incroyable enfin au service du service public pour faire connaître les politiques publiques aux habitants c'était vraiment quelque chose qui me passionnait, il y avait pas de notion de profit et de voilà de rentabilité et voilà, c'est quelque chose qui m'a beaucoup intéressé mais c'est vrai que après 4 ans dans un département qui est vraiment un très gros paquebot je voyais plus vrai bien... Plus vraiment le sens de ma mission et je trouvais que les politiques publiques étaient un peu changeantes au fur et à mesure des élections, et je ne m'y retrouvais pas. Donc voilà j'ai préféré retourner dans une entreprise où j'étais en lien avec le pilote (rires) et où du coup je voyais un petit peu mieux le sens qui peut m'être donné aujourd'hui et j'en suis satisfaite. Aujourd'hui je suis en disponibilité puisque j'ai passé les concours de la fonction publique, quand je suis partie du département vous pouvez encore être en disponibilité pendant 9 ans donc je le suis encore je peux revenir à tout moment dans ma collectivité. Et ça c'est quand même quelque chose de... Enfin c'est une chance incroyable qu'ont les fonctionnaires. Mais bon je n'ai pas prévu d'y retourner (rires).

Lucas : D'accord. Bah merci en tout cas pour cette présentation. Du coup on va peut-être commencer avec le premier thème qu'on avait élaboré sur l'ancrage local et territorial. Vous pouvez nous parler un peu de la stratégie d'ancrage du groupe X dans la région où il est implanté... Enfin quelle est cette stratégie quels sont les rouages et cetera ?

Anonyme D. : Donc de par nos métiers au service de l'aménagement des territoires il est évident que notre ancrage est très fort et il s'est créé tisser très logiquement autour de l'implantation historique du groupe X dans la Drôme avec des réponses à des appels d'offres mais aussi un relationnel qui s'est créé. Et puis par le fait d'être toujours au service et à la disposition des collectivités du territoire. Par exemple, je vous cite un exemple mais dès lors qu'il y a des épisodes neigeux, vous avez plus ça depuis

des décennies, le groupe X se met en 4 pour aider les communes les collectivités à déneiger même si c'est pas du tout quelque chose qui fait partie de nos activités mais voilà. On est vraiment en lien, un lien très fort avec les clients du territoire et petit à petit notre zone de notre rayonnement notre zone de chalandise s'est agrandie avec le rachat successif des croissances externes, mais aussi quelques croissances organiques sur les départements limitrophes de la Drôme et puis petit à petit là je sais pas si vous avez suivi l'actualité du groupe X, mais nous venons de créer 2 sociétés dans l'Ain et venons de racheter une entreprise dans le Rhône, donc voilà petit à petit on étire le rayon d'activité du groupe, et on essaye de retisser ces liens avec les parties prenantes des territoires sur lesquels nous sommes implantés.

Lucas : D'accord et ça fait combien de temps que le groupe est implanté ou qu'il y a une stratégie d'ancrage très précise ? Puisque quand on était venus avec Anonyme C. nous avait parlé de l'histoire familiale et cetera mais aujourd'hui le groupe c'est plus que c'était avant enfin il a évolué...

Anonyme D. : Disons que... Alors je sais pas s'il y a véritablement une stratégie bien précise et écrite et donc c'est des choses qui bougent un peu au fil du temps. Mais c'est Anonyme C. hein qui décide qui a dans sa tête la ligne d'horizon et l'arrivée mais moi quand je suis arrivé il y a 6 ans et demi, je pense que le groupe était implanté uniquement en Drôme. On était 350 collaborateurs à l'époque aujourd'hui on a passé le cap des 800 donc en 6 ans. Et l'autre jour pour un support de communication je m'amusais à faire un petit parallèle en fait en 5 ans tout avait fait fois 2 le chiffre d'affaire le nombre de collaborateurs le nombre d'implantations voilà. C'est une stratégie qui repose sur la complémentarité des métiers. Dès lors qu'il manque une corde à notre arc on essaie de récupérer cette compétence par une croissance externe et de compléter notre offre, mais aussi par des croissances géographiques et donc c'est les 2 mêlées qui guident... Et puis aussi des opportunités hein parce que c'est pas toujours parce qu'on a envie de, je vous dis n'importe quoi, d'acheter ou de se déployer sur les activités du paysage dans l'Ain qu'on a forcément une opportunité. Il faut qu'on ait ou soit qu'on crée la structure et qu'on ait des gens pour s'en charger, soit racheter une société existante donc ça veut dire qu'il faut quand même que tous les paramètres soient réunis.

Lucas : D'accord. Et sur les évolutions du groupe dans son rapport au territoire, est-ce que avec votre expérience au groupe X dans ces 6 ans et demi vous avez vu un changement du rapport au territoire, un changement de représentation et cetera, au sein de.. Enfin de vous vous-même, ou avec les différents collaborateurs ?

Anonyme D. : Disons que le ...Il y a un changement Ben peut-être sur les nouveaux territoires. Sur lesquels nous sommes nouvellement implantés, c'est vrai que notre notoriété et la connaissance de la qualité de nos travaux et de nos savoir-faire et forcément plus faible et tout est à créer. Je pense par exemple au territoire lyonnais où il y a encore 3 ans nous n'étions absolument pas présent et du coup voilà il y a la volonté de se faire connaître et de développer cette notoriété donc ça c'est en train de se faire. Et puis il faut aussi faire les choses subtilement par rapport aux confrères et ne pas arriver comme ça en frontal et attaquer leur marché. Donc parfois on marche sur des œufs donc voilà. Il y a tous ces paramètres qui sont à prendre en compte mais je pense que depuis aussi... Alors pour le coup-là c'est plus ma partie, mais il y a 2 ans lorsque nous sommes devenus société mission alors c'est un pur hasard mais on a profité, je ne sais pas pourquoi ça c'est fait au même moment, enfin moi ça faisait ça faisait 3-4 ans que je pouvais pour changer la marque du groupe et toute la partie charte graphique et logos. En fait avant c'était un autre logo, peu importe mais chaque filiale avait son nom écrit en... C'était son logo c'était le nom de l'entreprise par exemple VALENTE, Entreprise 26, nos filiales quoi, ben c'était ça

qui était écrit et avec un «C» à côté, un peu heu... C'était un C avec les pointillés c'était ça qui était censé rappeler l'appartenance au groupe X, sauf que pour le commun des mortels ou même nos clients ils ne voyaient pas trop le lien avec X quoi. Et du coup on a fait l'inverse : d'une part on a changé de logo, et d'autre part on a mis en haut maintenant X en gros et en dessous des noms de la filiale en petit. Et donc du coup au niveau bah de la perception de toutes les parties prenantes de notre entreprise, ben ils ont eu l'impression qu'on était énorme parce que d'un coup nos 20 filiales elles se sont appelées X très distinctement et en plus nous on a pas mal de supports de com qui se voient bien, bah c'est tous les engins véhicules panneaux de chantier et autres, donc du coup tout le monde a dit «Ah oui mais VALENTE a été racheté par X ? » Oui ça fait 15 ans (rires) c'était tout simplement une histoire d'affichage et de marques. Et par exemple notre arrivée à Lyon avec 3 ou 4 filiales coïncide aussi avec ce changement de logo et si on ne l'avait pas fait je pense que notre arrivée aurait été plus... Moins perceptible. Et aujourd'hui beaucoup de confrères de clients sur la métro Lyon, on voit des chantiers X de partout.

Lucas : D'accord. Et là une question qui mêle un peu vos 2 casquettes au sein de de l'entreprise mais est-ce que vous pouvez nous parler de la responsabilité qu'à le groupe vis-à-vis de son territoire, des différentes parties prenantes des collectivités et cetera ?

Anonyme D. : Bah la responsabilité, moi je dirais que la première c'est une responsabilité économique. Faire vivre des habitants du territoire et leurs familles donc la pérennité des emplois créés, ça c'est pour moi la première responsabilité d'une entreprise. Dès lors qu'on ambitionne de se développer de de créer de la richesse, on crée des emplois pour accompagner ce développement d'activités et donc cette responsabilité de les maintenir. Ça c'est pour moi la première. La 2e elle est d'ordre écologique. Aujourd'hui ça enfin, ça se voit sur le marché, on peut aménager un territoire en faisant n'importe quoi sans considération sur les matériaux utilisés, sur la manière de travailler, sur les problématiques de... Avec les riverains, sur les grains de poussière, des nuisances et cetera. Ou on peut reprendre les choses différemment essayer de de toujours faire en sorte d'aménager ce que j'appelle durablement le territoire. Donc notre 2e responsabilité vis-à-vis du territoire pour moi ce elle se situerait sur ce sujet de la responsabilité écologique. Et puis voilà, après y en a d'autres hein, d'accompagner les acteurs du territoire dans leurs projets. On a une forte politique de partenariat, mécénat, vis-à-vis des projets des territoires et des projets des différentes parties prenantes. On a accès notre politique de mécénat sur 2 thématiques : la première le sport collectif pour les enfants, considérant que l'éducation, les valeurs qui leur sont transmises dans ce cadre éducatif sportif correspondent aux valeurs de l'entreprise. C'est vrai que les personnes, des enfants qui n'auraient pas forcément eu des repères des valeurs données par leur cadre familial peuvent par le biais du sport acquérir ces valeurs, pas ces bonnes manière ou ces bonnes pratiques, mais vous voyez, la rigueur la ponctualité le respect l'esprit d'équipe. Voilà donc du coup on donne, on accompagne pas mal de clubs sur les territoires où nous sommes implantés et vraiment fléchés pour les équipes pour la formation des jeunes, voilà. Et 2e pan de notre politique de partenariat c'est sur les projets environnementaux quels qu'ils soient pour le territoire. Et puis après ponctuellement évidemment, mais ça on communique pas trop dessus parce qu'on fait on est assailli de demandes, je reçois plus de 15 demandes par jour de demande de sponsoring, mécénat, partenariat mais bien entendu beaucoup d'opérations caritatives mais du coup à discrétion.

Lucas : D'accord. Et ça m'amène autre question : quand vous nous parlez de la responsabilité écologique, c'est vrai que le groupe X communique aussi sur le fait qu'il utilise des matériaux durables, enfin sur l'aménagement durable qu'il peut faire. Ça m'amène une question : quand vous

communiquiez autour de ça, qui est le plus sensible à cette communication ? Est-ce que c'est plus des acteurs privés, des acteurs publics, c'est plus les gens quand ils viennent, enfin quand ils postulent pour avoir un entretien au groupe et être recruté c'est quelque chose dont ils parlent ? Qui est le plus sensible à ça ?

Anonyme D. : On a pas fait d'étude mais je pense que de plus en plus vous vous en doutez, les personnes qui postulent chez nous sont sensibles au fait que l'on soit société à mission, qu'on a fait clairement nos objectifs qu'on soit évalué sur ces engagements et qu'on peut y faire des aménagements différemment . Ils postulent chez nous pour ça surtout sur une population de cadres et de jeunes. Mais je pense que c'est quelque chose qui va s'étendre à l'avenir. Et après s'agissant de nos clients, bizarrement ce sont plutôt nos clients privés qui sont plutôt sensibles à ces engagements. Je trouve en plus du coup pouvoir travailler en collectivité, je trouve que les collectivités ne sont pas très en avance sur le jugement des offres des entreprises par rapport à des critères environnementaux. Je trouve qu'elles sont même très en retard et elles regardent ça de loin. Même le statut par exemple de société à mission qui a été promulgué par la loi PACTE, elles ne connaissent pas forcément et elles ne voient pas vraiment en quoi ça consiste et elles n'arrivent pas à intégrer, alors est-ce que c'est le code des marchés publics qui veut ça j'en sais rien, elles n'arrivent pas à intégrer, ou très peu, de critères RSE dans leurs appels d'offre. Donc je trouve cela dommage.

Lucas : D'accord. Et quand vous dites c'est plus les acteurs privés c'est quoi ? c'est les appels d'offres du privé qui sont de plus en plus attentif à ça ?

Anonyme D. : Oui tout à fait ouais. Complètement ouais. Des entreprises qui elles aussi sont engagées font attention à leurs fournisseurs, au choix des entreprises avec lesquelles elles vont travailler et... Elles ont plus de facilité aussi : le dialogue est évidemment plus plus simples parce que c'est moins encadré que les marchés publics.

Lucas : Oui oui. Mais donc dans votre communication avec les collectivités par exemple, c'est pas quelque chose que vous arrivez à valoriser ? Les démarches qu'a introduit la société à mission...

Anonyme D. : Ben c'est difficile ! Je vous avoue que je ne sais pas trop quelles peuvent être les bons canaux de communication vis-à-vis des élus ou des techniciens de collectivité pour faire passer ces messages. Alors on nous en termes de communication on a une communication institutionnelle qui est basée sur des documentations explicite sur ces sujets là. Des plaquettes, un magazine, des réseaux sociaux, mais je suis pas sûr que tous les agents et techniciens de collectivité suivent tous leurs fournisseurs potentiels sur les réseaux sociaux. Et puis on organise régulièrement des événements des réunions d'information sur notre actualité ce que l'on propose et cetera. Mais je pense que bien souvent le prix est vraiment le critère prépondérant dans leur choix, et je regrette par exemple que... Bah il y a cette interdiction en fait d'avoir une préférence locale et régionale surtout pour nos métiers. Je trouve ça incroyable que parfois des appels d'offres soient donnés à des structures qui sont situées à plusieurs centaines de kilomètres du lieu du chantier, ou à des grosses majors des grosses grosses structures nationales ou internationales qui vont dépêcher des équipes ici le temps d'un chantier avec des compétences en local. Voilà, moi je...

Eloise : Moi je me permets de vous demander, vu que vous êtes un groupe implanté sur plusieurs territoires, quels sont les différentes collectivités avec lesquelles vous travaillez concrètement ?

Anonyme D. : Ah bah toutes. Concrètement les mairies, les communautés de communes, communautés d'agglomération, les conseils départementaux, conseils régionaux. Par exemple je dis n'importe quoi : la région crée un nouveau lycée, elle va faire appel, lancer un appel d'offre : qui est capable de faire les terrassements, qui est capable de faire les réseaux pour ce nouveau lycée, qui va faire l'aménagement du parking et donc du coup on répond à ces appels d'offres et donc on travaille avec la région Auvergne- Rhône-Alpes, avec le département... Les différents départements des territoires sur lesquels on est implanté. Mais c'est variable selon le résultat des appels d'offres. Parfois on se fait éjecter d'appels d'offres enfin de marché de ce qu'on appelle à « bon de commande », vous savez on donne une grille tarifaire et on dit que voilà : tels type de travaux tels type de travaux coûte tant, et ils n'ont plus besoin de remettre en concurrence en fait ils ont juste à refaire une demande de prix aux 3-4-5 entreprises qui ont été sélectionnées au démarrage sur leur dossier. Et donc parfois on perd ces marchés à bon de commande. Après c'est la loi du marché, de l'offre et la demande mais voilà c'est notre partie de nos clients publics se sont eux.

Eloïse : OK, et en dehors de tout ce qui est appels d'offres et marchés publics et même PPP, est-ce que y a plusieurs ou une collectivité avec laquelle vous dialoguez pour des soucis de type de développement de choses comme ça ? Par exemple la métropole ou des choses comme ça ?

Anonyme D. : Ah oui tout à fait oui. Le dialogue effectivement existe à différents niveaux, mais là je vous avoue que je suis pas la personne la plus à même de pouvoir vous répondre sur ces questions-là peut-être ce sont des choses qui ont été abordées avec Anonyme C., mais c'est vrai que c'est plutôt le rôle du service développement commercial que de dialoguer avec nos clients.

Lucas : Et on avait des questions aussi concernant votre rôle au sein du comité de mission c'est possible de nous parler un peu de Quel a été votre rôle je vais vous étiez manager enfin en quoi ça consistait un petit peu ce que vous avez fait les différentes étapes etc ?

Anonyme D. : D'accord. Donc quand on est société à mission, il y a un comité de mission qui se réunit quelques fois par an avec des parties prenantes externes, aussi quelques-unes internes. Et en fait moi j'ai voulu mener ça aussi avec les collaborateurs que ça soit participatif et que les idées viennent du terrain, et donc on a organisé plusieurs ateliers brainstorming en fléchant un peu déjà les thèmes donc c'était les objectifs dessinés, vous savez on a 8 objectifs nous en tant que société à mission donc on avait déjà un peu posé les thèmes là-dessus on avait déjà une idée bien précise avec le comité de mission, et après on a fait phosphorer les équipes. Il y a plus de 200 idées qui ont émergé et puis ensuite on a fait le choix d'en garder 52, mais tous ensemble hein c'était assez collégial. Et sur ces 52 projets ensuite les volontaires sont devenus chefs de projet et ils ont constitué des équipes projets. Mais la difficulté, enfin la difficulté, disons que le mode projet n'existait absolument pas au groupe X donc il a fallu tout expliquer, donner un peu la méthode, des outils. Et puis il a fallu que les gens se libèrent un peu de temps pour faire ces missions annexes du travail quotidien. Et puis là où j'ai eu des difficultés aussi c'était pour la partie reporting : le formalisme n'existe pas trop au groupe X. Le reporting se faisait plutôt à l'oral donc Serge *** devait compiler dans des documents pour pouvoir faire le lien et présenter ça, enfin l'avancée des travaux au comité de mission. Il y a des équipements qui ont très très très bien bossé de manière autonome, il y en a d'autres ça a été un peu plus dur et laborieux. En fait c'était plus de l'animation et de la formation.

Lucas : OK. Vous avez parlé des parties prenantes externes et internes, vous pouvez peut-être détailler : qui était les parties prenantes externes ?

Anonyme D. : Alors du coup il y a la version une du comité de mission qui donc de la création jusqu'à cette semaine. Lundi prochain on a un comité de mission et on l'a ouvert à de nouvelles personnes donc je vais vous en parler. Je trouve que notre comité de mission V1 un était un petit peu trop restreint mais c'est vrai que les contours de la loi étaient relativement flous, et on a été l'une des premières entreprise à devenir société à mission, donc on l'a fait comme on le sentait. Mais il y a des choses voilà qu'on va un petit peu corriger. On n'était que 5 au sein du comité de mission donc : Anonyme C. Véronique *** qui est notre directrice générale adjointe en charge de la stratégie des finances, Sabine Buis que vous connaissez, qui est spécialisé enfin qui est spécialiste des questions de responsabilité territoriale, qui représente à la fois euh... Qui représentait une partie de nos clients puisque vous le savez Madame Buis a été députée et vice-présidente d'un conseil départemental donc elle connaît bien le moment des collectivités et des pouvoirs publics. Et puis aussi surtout pour sa casquette d'enseignante à l'EM Lyon. Parce que chez nous la formation, l'accompagnement des jeunes et quelques soient leurs études est vraiment important et prépondérante, c'est pour ça on accepte de répondre volontiers à vos questions, et donc voilà Sabine pour ces 2 aspects. Et puis une personne qui s'appelle Vivien *** qui représentait l'un de nos actionnaires : la BPI. Donc du couo on avait un comité de mission assez réduit, et moi j'étais la salarié car il faut toujours 1 salarié dans le comité de mission. Et donc on va complètement changer là à partir de lundi prochain Anonyme C. et Véronique *** sortent du comité de mission, laissent leur place au directeur général Nicolas **** , au directeur général délégué Benoît *** qui notre nouvelle recrue au sein du groupe X depuis 2/3 mois. Il va développer toute la partie des métiers du paysage, de l'aménagement paysager et écologique. Donc c'est bien : on a du sang neuf, des nouvelles personnes au niveau de la de la direction générale qui viennent. Nous avons une personne qui est directeur d'un centre de formation pour les métiers du paysage à Écully, qui est le plus gros centre de formation pour l'activité paysage en AURA. Nous avons une personne qui est directrice d'un établissement spécialisé dans tout ce qui est santé mentale, handicap psychique et insertion inclusion de ces personnes dans le monde du travail, donc ça c'est intéressant car de mon point de vue je trouve qu'on a pas encore assez explorer le champ de l'inclusion des personnes en situation de handicap et nous souhaitons aussi poursuivre nos travaux sur l'insertion des personnes éloignées de l'emploi. Et puis une personne qui représente nos clients privés : il est directeur général d'un très grand groupe de promotion immobilière.

Lucas : D'accord.

Anonyme D. : Voilà donc du coup on aura 5 personnes externes. Sabine X et Vivien X font toujours partie du comité. 5 personnes externes et 3 internes.

Eloise : Et vous savez pourquoi il y a un changement de comité comme ça ? C'est obligatoire ?

Anonyme D. : Non c'est pas obligatoire, c'est euh... Anonyme C. et moi nous avons décidé. Je lui ai proposé je lui dis que bon... ça faisait 2 ans que on avait super bien travaillé et avancé, mais que du coup c'est... C'est encore mieux quand on agrandit le champ des parties externes. Sinon on est un peu entre nous quoi, quelque part donc le but d'être du comité de mission il me semble, c'est de prendre véritablement l'avis de toutes les parties prenantes de l'entreprise et d'avancer ensemble, d'avoir ce regard extérieur donc voilà.

Lucas : Et vous pouvez déjà voir les progrès que ça a permis au groupe, en interne comme en externe dans le... Par exemple le rapport aux collectivités mais un peu les 2 vous pouvez nous en parler un peu ?

Anonyme D. : Et alors du coup c'est encore une fois c'est juste une perception, on a pas forcément, on ne peut pas mesurer, on peut pas mesurer véritablement les impacts mais très concrètement sur la partie adhésion des collaborateurs, le fait de vous parler tout à l'heure de sens, bah déjà ils savaient... Ben ils connaissaient l'ADN du groupe X, enfin vous avez peut-être pu percevoir en venant mais vraiment une bonne ambiance des gens savent qui est leur patron, ils sont bien considérés, ils sont contents il y a pas mal de membres de leur famille qui sont aussi dans l'entreprise de génération en génération, donc c'est bien que les gens sont quand même heureux d'être là, et le fait d'être société à mission bah ça a renforcé cette envie et cette motivation à travailler au sein du groupe X parce que du coup au-delà de faire des aménagements, bah il s'engage honnêtement pour l'environnement, les collaborateurs et pour le territoire de manière plus lisible et plus claire, et aussi un sentiment de fierté voilà qui a été développé chez eux. Par ricochet côté marque employeur aussi on a des exemples concrets qui permettent de montrer à nos cibles que l'on chasse côté recrutement qu'on est une entreprise où il fait bon travailler. Après sur le côté plus commercial, sur nos clients c'est plus difficile de mesurer. Nos clients savent pour les sociétés à mission et voient à peu près en quoi ça consiste mais c'est vrai que ça reste encore assez flou pour eux il y a tellement de labels de de choses qui existent en termes de RSE que nous, on sait ce que c'est, en quoi ça consiste la société à mission mais bon, les clients ça reste vraiment peu flou et vaste mais peu importe, ce n'est pas pour eux qu'on l'a fait. Nous je dirais que ça a permis de structurer notre démarche RSE. On n'avait pas de démarche RSE parce qu'on n'était pas... On n'est pas soumis au reporting... À une démarche RSE stricto sensu mais voilà ça permet de structurer et de mettre une étiquette, un nom sur une démarche participative au sein de l'entreprise.

Lucas : D'accord. Et dans votre rapport au territoire l'adoption de enfin... Le passage à la société à mission, ça a changé quelque chose ou même sur les représentations que vous pouvez en avoir au sein du groupe ?
Anonyme D. : Bah il y a... Disons que au sein des territoire... Alors surtout le territoire historique où nous sommes implantés est très connus Drôme Ardèche, et un petit peu Isère dès qu'on parle société à mission les gens ont le réflexe de dire « Ah oui X ils sont société à mission » alors on est vraiment très très bien identifiés sur ces sujets-là, on est très très très souvent appelés à témoigner dans différents événements colloques séminaires et cetera, enfin c'est genre plusieurs fois par mois. Donc oui, on est bien identifier société à mission et on donne... On a aussi appelé Anonyme C. Véronique et moi très régulièrement par des gens partout en France qui se posent la question de devenir société à mission donc on est vraiment bien identifié et ils veulent savoir comment on fait quels sont les avantages et les inconvénients enfin, un peu les bonnes pratiques pour bien avancer en tant que société à mission.

Eloise : Et je me permets parce que là vous parlez des entreprises qui viennent vers vous pour avoir des informations mais est-ce que vous vous utilisez ça aussi comme un moyen de levier de communication pour les entreprises qui justement sont pas du tout intéressées par ce genre de process ?

Anonyme D. : Alors du coup, enfin dans toutes celles qui nous contactent ou celles devant lesquelles on témoigne, il y en a peut-être que 1/6 1/7 qui sont des potentiels clients donc non si on le fait c'est vraiment dans une démarche volontaire parce qu'on s'est engagé à faire la promotion du statut. Mais après les entreprises qui sont réfractaires à ce sujet-là c'est difficile de les convaincre hein.

Lucas : Mais je rebondis sur ce que vous venez de dire, sur cette idée de communiquer, enfin sur le passage de société à mission, les avantages que ça peut avoir, nous on se demandait est-ce que ce serait possible par exemple pour les entreprises qui sont déjà société à mission comme vous, de partager beaucoup d'informations beaucoup de données et à quelle limite, avec d'autres entreprises par exemple qui sont intéressées et qui savent pas trop comment faire les bonnes démarches à suivre

et cetera, une sorte un petit peu de mutualisation des données que l'entreprise a pu avoir pour aider justement d'autres entreprises, mais aussi dans des échanges plus institutionnalisés avec des collectivités territoriales : imaginons des réunions avec acteur privé acteur public, du monde associatif et cetera où les entreprises peuvent venir témoigner dire ce que ça a changé ce que ça apporte et cetera enfin c'est quoi la limite que pourrait se mettre le groupe dans son partage d'informations autour de la société à mission ?

Anonyme D. : Il n'y a pas de limites, on est déjà hyper transparent. Dans le sens ou des entretiens bilatéraux, des événements publics, on témoigne volontiers et on met à disposition nos documents de pilotage de la société à mission de toutes les personnes qui nous en font la demande, il n'y a rien de confidentiel hein on n'est pas sur des données chiffrées et stratégiques et bien au contraire c'est un petit peu comme les logiciels libres on est plutôt, enfin dans l'esprit de partage des bonnes pratiques. Et après les collectivités je pense qu'elles sont pour le moment un petit peu plus... Elles sont un peu spectatrices de ça, elle ne sont pas forcément actrice. C'est dommage après y a d'autres sujets sur lesquels elles s'investissent mais c'est un peu ce qu'on disait tout à l'heure : la multiplicité des labels divers et variés, de certification et où chaque collectivité il va de sa propre initiative. Je vais vous livrer un exemple alors peut-être que bah du coup je crois que vous allez travailler sur la plateforme à Impact également ? Pour la Métro de Lyon ?

Lucas : Oui

Anonyme D. : J'en ai entendu parler de cette plateforme à Impact. Je suis allée voir et je me suis dit mais mon Dieu c'est une énième plateforme puisque je venais d'apprendre 6 mois avant ou 3, qu'il y avait une plateforme qui a été mise en place au niveau national par Olivia Grégoire à l'époque et, je me rappelle plus du site, mais c'est la même chose ! Enfin c'est pas les mêmes questions, c'est pas les mêmes modes de remplissage, donc en fait il faut limite, je pense pour une grosse entreprise comme la nôtre il faut une personne à temps plein pour se faire référencer auprès des collectivités par le biais de ces plateformes. Alors c'est très bien ces initiatives mais pourquoi elles ne... Mutualisent pas leurs idées ? Pourquoi chaque collectivité y va sa plateforme, son système pour identifier les acteurs engagés ? Ça je ne comprends pas. Et je vous donner un autre exemple qui m'a choqué et qui continue de me choquer sur les collectivités, parce que du coup je les connais pour y avoir travaillé. Pourquoi elles payent des agences externe pour leur communication alors qu'elle ont exactement les mêmes problématiques de communication ? Je vous donne un exemple tout bête : les mairies par rapport aux déchets qui jonchent la voie publique, les excréments des animaux ou les gens qui ramassent pas les papiers et cetera et cetera, et bien chaque mairie, y a 36000 communes en France, chaque mairie y va de sa propre campagne de com. Alors la petite mairie qui a peu ou pas de moyens va me faire avec les moyens du bord, et puis vous en avez je ne sais pas peut-être 15000 qui vont faire appel à des agences de com externe quand bien même elles ont en plus la compétence en interne, et vont dépenser des fortunes pour trouver à chaque fois la meilleure idée. Enfin vraiment c'est la même problématique c'est pas parce que on est à Caen ou à Dieppe ou je sais pas à Marseille que c'est différent. Pourquoi les collectivités territoriales ne mutualisent pas leurs idées là-dessus ? Et c'est pareil je trouve pour le sourcing des fournisseurs engagés, je comprends pas pourquoi il y a différentes plateformes, qui cohabitent ?

Anonyme E. vous le dira mais la plateforme à Impact c'est à peu près 2 jours de boulot à temps plein pour 1 personne à la remplir. C'est pas possible. Et nous on est une ETI (entreprise de taille intermédiaire), on l'a fait parce que du coup enfin... On est engagé on a envie d'aider les collectivités d'avancer sur ces sujets, on a aussi très envie d'être référencé auprès de la métropole de Lyon, mais c'est pas, ça doit pas fonctionner comme ça c'est pas possible. Et en plus il existe vous connaissez certainement des plateformes privées type EcoVadis ? Vous connaissez ?

Lucas : Non...

Anonyme D. : Il faut aller voir hein ! EcoVadis c'est LA référence en termes de plateforme RSE pour vérifier l'engagement des entreprises sur ces sujets RSE, et donc EcoVadis c'est une plateforme privée, ça coûte à peu près 900€ par an pour avoir le droit de déposer ces données dessus, c'est comme la plateforme impact mais en... Plus avancé, c'est une grosse société EcoVadis, et nous on l'a fait parce qu'un gros client nous a demandé de déposer notre.. Enfin de montrer patte blanche sur cette plateforme. C'est moi qui m'en suis occupé, ça m'a pris... Je m'en suis occupé avec la directrice QSE on l'a fait toutes les 2. Je pense qu'à nous 2 ça nous a pris une semaine. 1 semaine de TP pour la remplir. Après c'est bien, c'est génial cette plateforme parce que je trouve... Nous on n'exploite pas encore suffisamment mais parce qu'on a pas le temps c'est pas mon job de faire ça, mais la plateforme EcoVadis ça veut dire que n'importe quel client potentiel il peut aller voir notre profil un peu sur la plateforme EcoVadis et vérifier notre note qui a été vérifiée certifiée donnée par les experts RSE EcoVadis par rapport à tous les justificatifs qu'on a pu donner. Le reproche que je fais aussi, bon c'est moi qui m'en suis occupé c'est Anonyme E., de la plateforme à Impact de la métropole de Lyon, il n'y a jamais aucun justificatif qui est demandé, et il y a beaucoup de questions ouvertes donc comment ils peuvent noter à un moment où comparer les entreprises ? Je le comprends pas.

Eloise : Sachant que il ne lisent pas totalement toutes les données, ils répertorient globalement les chiffres ils font des analyses de communauté d'entreprise mais ils n'ont jamais lire vos données personnelles j'ai appris ça.

Anonyme D. : Ah oui en plus !? Histoire de donner un peu de tendance enfin ?

Eloise : Oui plutôt oui. Donc voilà.

Anonyme D. : Ouais, vraiment je comprends pas. Je comprends pas. Mais allez faire un tour sur le site web EcoVadis, je trouve que c'est une bonne solution. Alors certes c'est une plateforme privée mais à un moment les entreprises elles vont pas avoir la possibilité de mettre leurs données sur toutes les plateformes qui existent quoi. Donc ils pourraient y avoir peut-être une plateforme unique publique par exemple ?

Lucas : Oui oui.

Anonyme D. : Et il me semble que justement le gouvernement en avait mis une en place juste avant, quelques mois avant la plateforme à Impact de la métro. Et j'ai trouvé pas mal de similitudes donc à mon avis le cabinet parce que je crois que c'est un cabinet qui a produit la plateforme à Impact en lien avec vos travaux peut être je ne sais pas ?

Eloise, Mathilde, Lucas : Oui c'est ça.

Anonyme D. : Ils se sont grandement inspirés de la plateforme nationale mais au lieu de faire ça ils auraient du faire un copier-coller ça aurait simplifier la vie à tout le monde hein (rires). Parce que demain y a la métro de Grenoble qui sort sa plateforme on fait comment nous ? On recommence à 0 ? C'est chronophage, c'est pas possible. Ils prennent le problème à l'envers en fait !

Lucas : Mais c'est en fait le diagnostic que vous posez c'est un manque de dialogue pas forcément entre les acteurs privés publics mais entre les acteurs publics entre eux c'est ça ?

Anonyme D. : Bah oui. Exactement, vous avez très bien résumé.

Lucas : Et j'ai l'impression que c'est un problème que vous avez creusé. Vous avez déjà pensé à des solutions à mettre en œuvre pour résoudre ça ou pas ? Enfin des choses qui vous sont ... ?

Anonyme D. : Non, je vous avoue je suis un peu défaitiste sur le sujet (rires) je n'y suis plus donc je me dis bon bah... Et ça c'est quand même un sujet qui était un peu préoccupant quand j'y étais, je trouvais ça dommage de mobiliser autant de forces vives et puis du coup démultiplications... S'agissant par exemple de ma thématique sur la communication, des équipes... Des ribambelles de gens : 40 personnes dans chaque service communication de chaque collectivité qui font toute la même chose, à un moment évidemment il y a des différences de territoires y a pas les mêmes enjeux y a pas la même politique publique j'entends là-dessus c'est évident, mais autant de gens en interne et en plus, qui plus est pour en plus à chaque fois re sous-traiter à des cabinets des experts de plus en plus, ou alors prendre des assistances à maîtrise d'ouvrage pour pouvoir choisir le bon prestataire, enfin ça ça m'a un petit peu écœuré de la fonction publique. Donc c'est mon point de vue très personnel hein.

Lucas : On est là pour ça c'est aussi pour recueillir votre point de vue. Mais d'accord. Est-ce que vous posez un avis sur ce que nous on a appelé la co-construction de l'intérêt général, mais ce que vous émettez un avis là-dessus, sur le lien que devrait avoir par exemple le groupe X avec des collectivités, dans quelle mesure il doit être poussé dans quelle mesure il faut travailler plus en profondeur avec les pouvoirs publics, euh... En plus avec vous qui avez une expérience dans les collectivités, enfin dans quelle mesure il faut pousser ce lien de travail ?

Anonyme D. : Eh bah je pense que des... Une révision, enfin une évolution du code des marchés publics, avec des possibilités mais qui existent hein aujourd'hui, alors quand je suis partie c'était un peu le démarrage du heu... Comment s'appelle, vous connaissait mieux que moi le dialogue... C'est un type de consultation... Non ça vous vient pas ? Je m'en rappelle plus. Mais sur certains montants il est possible de rencontrer en amont des fournisseurs potentiels pour discuter avec eux avant de bâtir un cahier des charges avant la publication du marché public. Et tout au long de la procédure de pouvoir continuer de dialoguer avec les différents prestataires qui potentiellement sont intéressés pour répondre pour coconstruire du coup le cahier des charges et s'appuyer sur la technicité des prestataires je trouve que c'est intéressant.

Lucas : C'est le dialogue social ?

Anonyme D. : Non, le dialogue social c'est les échanges avec les représentants du personnel, les syndicats je vais chercher...

Eloise : Mais est-ce que c'est pas une perte de temps pour les entreprises dans le sens où elles s'engagent dans une discussion, qu'il a clairement un but de récupérer l'appel d'offres et qu'au final la collectivité elle définissent même pas toutes seules parce qu'elle a des réglementations à suivre ? Est-ce que c'est pas un peu... je sais pas ?

Anonyme D. : Est-ce que vous pouvez reformuler votre question j'ai pas tout à fait compris ?

Eloise : Je voulais dire que, ce que vous dites c'est qu'il y a des rencontres entre les différents candidats aux appels d'offres avec la collectivité pour discuter des modalités d'ouvrage et cetera, mais je me dis que dans ce système là où la collectivité au final elle décide même pas toute seule parce qu'elle a les réglementations et les codes des marchés publics ce que c'est pas chronophage les entreprises de s'engager sur un projet au final qu'elles n'auront sûrement peut-être même pas ?

Anonyme D. : Eh bah non justement il y a des procédures qui permettent, alors j'ai retrouvé c'est la procédure de dialogue compétitif et où en fait il y a un vrai dialogue qui s'instaure entre les candidats qui sont admis à participer déjà au préalable, alors je n'sais pas quels sont les critères, et en fait il y a une espèce de présélection et du coup ils vont pouvoir co-construire le projet ensemble et choisir in fine... Bah celui qui répond au mieux. Bah c'est bien, ça permet de discuter avec plusieurs acteurs... Bah d'ouvrir un peu.... Dialoguer sur les différentes problématiques qu'on a pas forcément anticipées et de discuter avec des experts, donc je trouve que c'est intéressant mais sur des gros projets bien entendu.

Lucas : Hmm d'accord. Dans le dialogue avec les pouvoirs publics, est-ce que vous avez quand même vu une amélioration dans les dernières années où c'est resté un petit peu un dialogue éloigné qui était un petit peu distant, très horizontal ou il y a eu des améliorations ?

Anonyme D. : Alors là encore une fois je suis pas forcément la bonne personne pour répondre à ça, mais de mon point de vue le dialogue est de moins en moins possible.

Lucas : D'accord. Donc il y a même eu une dégradation ?

Anonyme D. : Oui.

Eloise : Et vous dites que vous pouvez pas répondre mais si vous avez cet avis là après ça n'engage que vous êtes pas obligé de répondre, mais sur quoi vous vous basez ?

Anonyme D. : C'est une impression, une impression de... Par rapport euh... À des techniciens qui rédigent les appels d'offres qui ne veulent plus discuter en amont et publient en fait... Et bien il y a une baisse de compétence aussi des... Enfin ça c'est mes collègues qui m'en font part aussi. Une baisse de compétences des techniciens routiers par exemple dans les collectivités qui du coup nous sortent des appels d'offres, qui n'ont aucune idée de... Des appels d'offres auxquelles il est quasiment impossible de répondre et où en fait du coup forcément il va falloir qu'on propose des variantes parce que c'est techniquement pas possible ce qu'ils envisagent. Et du coup comment ils peuvent juger si cette entreprise y va de sa variante ? Enfin ça c'est des exemples. Et c'est pour ça que je trouve que le dialogue permettrait bah de pas arriver à ce type de situation. Et puis c'est vrai que se couvrant derrière le code des marchés publics, bon nombre de décideurs, élus ou techniciens... Ne font même plus, de moins en moins de retour aussi sur nos réponses : pourquoi on a eu telle note sur une partie technique ? Voilà ça c'est parfois un petit peu obscur.

Lucas : Et pour vous les pouvoirs publics ils devraient plus inciter les entreprises à devenir des sociétés à mission ? Au vu des gains que vous pouvez avoir ce serait un outil qui serait pertinent ?

Anonyme D. : Bah non je suis pas sûr parce que... C'est vraiment une question de conviction. Et si il y avait une contrepartie à devenir société à mission, par exemple la possibilité de plus travailler avec les collectivités, des personnes plus scrupuleuses le feraient uniquement dans un but de travailler avec des collectivités. Il existe aussi des certifications ISO qui sont demandés par les collectivités et qui je trouve sont très bien et qui permettent d'attester d'une qualité et d'un engagement aussi des entreprises. Voilà pas besoin forcément d'être société à mission, mais je pense qu'il faudrait ouais qu'elle se... Je pense que parfois il faudrait qu'il y ait un petit peu plus de... Ouais de dialogue et puis de moins de consanguinité c'est vrai que je trouve que dans les collectivités territoriales il y a beaucoup de personnes qui ont travaillé que dans les collectivités territoriales, même les élus sont des professionnels de la politique et il y a un manque complet de connaissances du monde

économique ! Alors soit faudrait qu'il vienne faire des stages pour mieux comprendre (rires) je plaisante, non mais il faudrait une plus grande mixité au niveau des profils collectivité, peut-être que ça pourrait passer par la fin du statut ... Pourquoi pas ? Pour permettre aussi des aller-retours plus facilement. Moi je trouve ça complètement... Par exemple moi j'ai passé un concours qui me permettrait d'être directrice générale d'une commune ou DRH d'une grosse collectivité, moi je suis désolée j'ai pas de compétence en RH ni en finance, ni en quoi que ce soit. Je trouve que le concours est le statut c'est complètement dépassé, puis on devrait recruter les gens par rapport à leur compétences leur appétence et une non pas par rapport à ces concours de la fonction publique. Et je trouve ça permettrait de faire encore plus d'allers retours et de dialogue.

Eloise : Après au niveau local avec des échelons plus du type métropole, commune, département tout ça il y a quand même de plus en plus de contractuels dans la fonction publique, enfin le concours est déjà de moins en moins utilisé dans le sens où les jeunes n'y vont plus forcément ou appart pour les hautes fonctions publiques, il y a de plus en plus parce que là bah du coup on est aller à la métropole il y a énormément de contractuels même peut-être plus que de fonctionnaires étonnamment.

Anonyme D. : ah oui ?

Eloise. : Oui.

Anonyme D. : Après la chose que je regrette c'est que c'est un statut extrêmement précaire pour les contractuels.

Eloise : Ah bien sûr bien sûr, c'est vraiment de la volonté d'y être ! S'ils sont dans le public c'est qu'ils ont envie d'y être quoi (rires)

Anonyme D. : Tout à fait. Après bien souvent les rémunérations sont meilleures en tant que contractuels qu'en tant que fonctionnaire, donc c'est aussi un avantage, mais c'est quand même... Les collectivités sont quand même les seules à pouvoir faire des CDD à l'infini pour plusieurs années, c'est quand même un peu dommage.

Lucas : C'est vrai. Et pour approfondir un peu sur ce dialogue, comment dialoguer en fait ? Comment est-ce que vous vous envisageriez à un bon dialogue avec des pouvoirs publics ou des collectivités à un échelon ... ?

Anonyme D. : Bah par exemple, je sais pas si Anonyme C. vous en a parlé, mais lui en tant que représentant de tous les confrères de Drôme Ardèche de travaux publics à la fédération du BTP Drôme Ardèche, il rencontre régulièrement les élus du terri... Des territoires, tous les élus de Drôme Ardèche sur des petits déjeuners BTP-élus, et où du coup il représente toute la progression et où du coup il fait part aux élus des demandes des besoins des difficultés de la profession, donc je trouve que ces formats sont vraiment intéressants. et permet aussi de faire de la pédagogie aux élus, sur le contexte et les difficultés de nos métiers et comment mieux travailler entre pouvoirs publics et nos métiers nos entreprise, et puis je trouve que les clubs d'entreprise aussi montée par les collectivités sont des organes assez intéressants. Ce sont des clubs d'entreprises auxquels les élus pour certaines collectivités participent, et je pense que c'est un bon moyen à la fois de dynamiser l'économie locale, d'être au contact, de dialoguer de manière formelle ou informelle, mais voilà d'être vraiment en lien.

Lucas : En fait c'est routiniser le dialogue entre les pouvoirs publics et les entreprises privées ?

Anonyme D. : Oui. Je trouve que... On a on a participé aussi récemment à une initiative de la métropole de Lyon sur les achats durables, je sais pas si vous en avez entendu parler, mais du coup on a été invité à témoigner en tant que société à mission...

Eloise : C'était le 14 novembre c'est cette réunion là ?

Anonyme D. : Ouais c'est ça ouais. Et je trouve que ce type d'initiative est intéressante, pour rencontrer échanger dialoguer avec des entreprises. Bon nous on a eu la chance d'être invité, mais je me dis comment ils identifient comment ils flèchent les entreprises qui sont engagées ? Je ne sais pas.

Lucas : C'était aussi ce qui était ressorti d'un entretien avec un membre de la métropole, c'est que quand ils font des choses comme ça des événements, la majorité des entreprises qu'ils aimeraient capter ne sont pas captées passent au travers des mailles du filet donc il y a aussi...

Anonyme D. : Pourquoi ?

Eloise : Parce que la plupart des entreprises ça les intéresse pas forcément. En fait les la métropole ils sont satisfaits du dialogue dans le sens où les entreprises qui sont engagées et volontaires elles vont dialoguer elles vont communiquer, et eux ils essaient de sensibiliser que ce soit au dialogue ou même au développement durable à ces choses-là les entreprises plus réfractaires mais ça reste... C'est compliqué sachant que c'est pas leur mission première à eux de faire ça.

Anonyme D. : Oui en fait elle arrive à dialoguer avec leurs fournisseurs potentiels ?

Eloise : Bah ils ont leur petits cercles proches, ça fonctionne très bien, et le reste y a pas.

Anonyme D. : Elles ont pas la main dessus ?

Eloise : C'est ça.

Anonyme D. : Bah typiquement une grosse entreprise une grosse industrie, je sais pas du Sud lyonnais qui ne travaille absolument pas avec la métropole, je pense qu'elle a pas du tout un moyen de d'échanger avec.

Eloise : Oui c'est probable oui bien sûr.

Anonyme D. : Tout ce qui est dans la pétrochimie et cetera...

Lucas : Aussi une question sur... Mais ça a déjà été abordé mais aussi pour peut-être approfondir sur ce point. Sur la communication vous pouvez faire autour de l'adoption de société à mission, comment vous communiquez autour de ça comment vous communiquez la mission comment est-ce que vous en parlez avec les acteurs externes ? Quel.. ?

Anonyme D. : Bah disons que au démarrage, c'était plutôt qu'est-ce qu'une société à mission ? On l'est devenu mais alors en quoi ça consiste ? Donc on a fait pas mal de pédagogie en interne et en externe sur simplement ça. Ensuite on a essayé de communiquer par des exemples en montrant que tel projet euh... avance, aboutit, et c'était un projet qui faisait parti de notre feuille de route de société à mission. Quant est venu l'audit et les résultats de notre audit, bah on a communiqué sur ce sujet en disant que l'on avait réussi avec succès l'audit qui n'a émis aucune réserve sur aucun objectif. Et puis bah là je pense que

prochainement par exemple je vais communiquer sur le renouvellement du comité de mission, mais j'ai l'impression qu'il faut, que ça en interne ou en externe il faut constamment repartir vraiment de la base des qu'on parle de société à mission, pour réexpliquer en quoi ça consiste, je sais pas si vous en avez parler un petit peu à votre entourage mais ça reste quand même une qualité qui est encore très méconnue.

Lucas : Oui. Mais c'est anecdotique mais maintenant moi je vois de plus en plus de pubs sur les réseaux sociaux, sur youtube ou quoi que ce soit, ou ils disent « machin, société à mission... » Enfin c'est quelque chose qui commençait de plus en plus intégré dans les dans les stratégies de communication des entreprises, c'est pour ça aussi qu'on vous interrogeait...

Eloise : Ouais, et que à la métropole, ils ont dit que la toute la première année donc de jusqu'à à peu près 2022 c'était clairement un gage de bonne volonté d'une entreprise, mais qu'elle commence toutes à s'y mettre avec des raison d'être parfois farfelus, parce que c'est... Faut se calquer sur le modèle des autres pour rester à l'horizontale quoi.

Anonyme D. : Oui effectivement il y a un risque de mission washing (rires). Et je sais pas comment on arrivera à le contrer. Mais oui mais moi je l'observe, nous on témoigne, du coup on témoigne la par exemple on va témoigner dans 2 semaines avec 3 autres entreprises d'un territoire donné qui sont aussi société à mission, je vois bien que y en a 2 sur les enfin... Sur les 3 autres que nous, c'est clairement de l'affichage quoi. Il n'y a pas d'action... Rien que dans la raison d'être et puis les objectifs qu'ils ont mis dans leur statut, c'est vraiment pas ambitieux quoi. Et j'espère que, enfin disons que la difficulté c'est au niveau des audits, c'est tellement protocolaire, avec des objectifs chiffrés et cetera, c'est imbuvable, même pour un client et vous avez une personne qui ramène son nez dedans. Et donc oui en fait elles pourront tout dire bah oui on est société à mission, même si elles le sont plus elles continueront de dire qu'elles sont encore société à mission j'en suis. C'est vrai que le contrôle peut être difficile. Alors qu'une plateforme comme EcoVadis dont je vous parle, même si c'était très pénible de la remplir, mais il y avait une note claire et précise et avec des choses... C'est pareil on a, j'ai oublié de vous en parler mais nous y a notre Fédération nationale des travaux publics la FNTP qui a mis en place un label RSE et pour lequel on a dû remplir un très gros dossier qui là aussi m'a pris pas mal de temps, avec beaucoup de justificatifs demandés à l'appui, l'audit d'un d'une personne pendant un jour sur site, sur chantier pour vraiment vérifier sous forme d'échantillonnage tout ce qu'on a pu déclarer, et du coup une note associée et toutes les... Donc la fédération encourage toutes les entreprises de travaux publics de France à demander ce label et bah clairement ça permet de se comparer les unes les autres et je trouve que cette démarche est extrêmement sérieuse.

Lucas : Et quand vous dites que c'est chronophage à remplir toutes ces plateformes, c'est quoi qui prend le plus de temps et c'est quoi un peu les questions qui reviennent à chaque fois ?

Anonyme D. : Bah, disons que ce qui prend plus de temps c'est parce que du coup ça touche plein de thématiques et donc il faut interroger tous les services en lien avec les thématiques les services ressources humaines le service sécurité le service financier enfin, vous imaginez bien tous les pôles ressources des entreprises, avoir les dernières données les derniers documents et puis parfois y a des choses qui sont demandées qui sont, enfin qu'on n'a jamais calculées et qui nous servent à rien enfin (rires) C'est un peu technocrate quoi, c'est un peu très éloigné de nos préoccupations. Et encore on est une ETI ! Vous imaginez des PME ou ils sont 15 bah ils peuvent pas... Ils répondront jamais impossible, il y a des termes employés qui sont hyper techno ouais.

2.5 Entretien n°5

Chargée de communication dans un groupe de BTP, (Anonyme E., entretien personnel, 22 février 2023, annexe 2.5)

ANONYME E. : Normalement ça marche bien au dictaphone aussi, vous devriez avoir une bonne qualité.

EQUIPE PF : Oui super. Est-ce que vous voulez qu'on se re présente ?

ANONYME E. : Je veux bien oui.

EQUIPE PF : Donc à toi l'honneur Louise. Donc je m'appelle Louise, je suis en master Affaires publiques et on travaille sur le groupe X depuis... enfin avec le groupe X depuis septembre. Moi c'est Nicolas, pareil donc même parcours et je ne sais pas quoi dire de plus. Et bonjour moi c'est Clovis du coup, et j'ai choisi le projet parce c'est tous les liens publics privés il y a un master en alternance à Sciences Po l'année prochaine, donc j'étais très intéressé par ce projet et je le suis toujours. Voilà !

ANONYME E. : D'accord, d'accord. Et bien moi vous vous souvenez donc je n'ai peut-être pas besoin de me re présenter.

EQUIPE PF : Est ce que juste avant vous voulez qu'on récapitule un tout petit peu le projet, et ce que nous faisons pour le groupe ?

ANONYME E. : Oui je veux bien parce qu'en fait moi je n'ai peut-être pas tous les éléments, donc ça sera peut-être plus simple aussi de de savoir ce que vous faites exactement.

EQUIPE PF : Donc dans le cadre de la publique Factory, qui est un court projet de Sciences Po Lyon, on est en partenariat avec le groupe X pour avancer sur la question de la société à mission et de la responsabilité territoriale, autrement dit de l'ancrage territorial et de ce que fait le groupe pour le territoire et comment il le fait valoir auprès des autres acteurs avec lesquels il travaille, et en particulier les collectivités territoriales. C'est-à-dire comment transformer, approfondir le dialogue et la coopération, pour œuvrer pour des bénéfices pour le territoire et pour plus largement le bien commun. Voilà, en 2 phrases, si on veut éventuellement résumer.

ANONYME E. : D'accord.

EQUIPE PF : Et peut-être pour commencer est-ce que vous pouvez peut être revenir brièvement sur votre parcours, comment vous êtes arrivée à travailler pour X et ce que vous faites pour le groupe aujourd'hui ?

ANONYME E. : Alors oui... alors j'ai un peu un parcours bizarre moi, mais donc j'étais professeure à Lyon 2. J'ai fait un doctorat en lettres et art, donc je n'étais pas loin de là où vous êtes en fait, parce que j'enseignais sur la fac de Lyon 2 qui est sur les quais. J'ai enseigné aussi à Bron. Voilà, j'ai eu mon doctorat il y a un moment déjà, et ensuite je suis partie dans le privé. Déjà dans une boîte qui faisait de l'assurance et du multimédia, pour être content manager (responsable de contenu) et ensuite je me suis orientée vers le groupe X et je suis devenue chargée de communication. Je m'occupe donc, bien entendu, de toute la partie éditoriale puisque c'est souvent plutôt pourquoi je suis recrutée, pour la langue et pour écrire, et également les sites internet, puisque c'est quelque chose que j'ai développé dans mon métier précédent, donc toute la partie digitale la refonte des sites. Je m'occupe aussi du rapport de mission, c'est moi qui ai écrit le magazine que vous avez peut-être eu, le magazine

empreinte. Je m'occupe aussi de la mise en forme des mémoires techniques, donc j'ai un projet qui fait le lien avec les chargés d'études pour qu'ils puissent avoir un logiciel qui soit plus adapté à la rédaction des mémoires techniques. Voilà en gros, puis après sur la vie courante du service communication : l'événement, tout ce qui est publications sur les réseaux sociaux, tout ce qui est stratégie presse également, je m'occupe de la presse. Donc voilà en gros mes missions au sein du groupe, elles sont assez variées hein.

EQUIPE PF : En effet ! Après, comment est-ce que vous décririez votre stratégie de communication ? Envers quels acteurs est-ce qu'elle est orientée en particulier ?

ANONYME E. : Alors il y a plusieurs cibles hein. Pour le groupe X que vous avez bien entendu tout ce qui est collectivités, vous avez le secteur privé. Donc en fait c'est quand même assez B-to-B si on veut résumer. Euh il y a quelques entreprises qui sont un petit peu B-to-C, notamment pour les travaux paysagers, pour le béton, où voilà pour le coup on a une demande plus de particuliers. Mais pour tout ce qui est le reste on va dire que c'est essentiellement du B-to-B, notamment pour les travaux publics, ce qui paraît assez logique parce que quand on est un particulier et qu'on veut rénover sa route, ça coûte assez cher. Donc du coup on fait plus appel à nous lorsqu'on est une grosse collectivité que lorsqu'on est un client particulier, lorsqu'on est un bailleur. Voilà donc essentiellement tournée vers eux et je dirais qu'il y a une stratégie de communication surtout de notoriété et de visibilité, sur le groupe et sur les nouveaux engagements qu'il peut avoir, parce que c'est surtout sur ça aussi qu'on voudrait communiquer : on est entreprise à mission et on souhaite le faire savoir. Je ne sais pas si vous saviez, mais quand je suis arrivée au groupe X il y a eu une sorte de petite manifestation qui a été organisée, justement sur l'engagement du groupe X sur le territoire, qui a réuni à la fois des chefs d'entreprise locaux mais également des représentants de la vie locale et des élus. C'était l'occasion de parler de notre engagement et d'impulser aussi un... un... je dirais un mouvement de territoire un peu engagé et à mission, donc ça c'était le but. Il y a vraiment un effort qui est fait sur cet engagement et après sur nos métiers, sur notre expertise, mais assez orientés quand même sur le B to B, même si les collectivités, en soit, on ne fait pas comme certains, des annonces dans les journaux municipaux. Il n'y a pas cette volonté de s'afficher en tout cas, et de payer pour pouvoir être représenté en tant que « groupe X » dans les publications qu'il peut y avoir. Le partenariat se fait autrement et puis c'est surtout que je pense que c'est aussi une relation de confiance, donc c'est plutôt comme ça que ça se construit, et la notoriété sur le territoire je pense qu'on peut la voir et on n'a pas besoin de la développer outre mesure. Voilà.

EQUIPE PF : Vous diriez donc qu'il y a pas, que vous n'avez pas une stratégie de communication particulière vis-à-vis des collectivités territoriales ?

ANONYME E. : Pas forcément, elle est peut-être plus induite par d'autres choses mais pas en tout cas quelque chose de très marqué, et en tout cas on ne cherche pas à développer une stratégie pour se faire connaître. Je pense que d'un point de vue territorial le groupe X est assez connu quand même maintenant, en tout cas sur le territoire sur lequel on est implanté historiquement. Sur d'autres territoires il y a plein d'autres stratégies mais elles sont en devenir. Ici en tout cas il y a surtout la relation de confiance aussi avec les équipes, avec le dirigeant. Est-ce qu'on va au-delà en termes de communication ? Outre ce qu'on peut faire de façon générale, mais pas que pour les collectivités, ce qu'on fait de façon générale pour le B to B en fait, il y a pas une orientation très marquée pour le public en tout cas, c'est pas comme ça que qu'on l'envisage. Voilà.

EQUIPE PF : Si la relation de confiance prime, est-ce que vous avez par exemple de la communication qui se fait par d'autres canaux que la communication officielle du groupe ?

ANONYME E. : Alors oui, on peut dire ça, mais c'est surtout je pense qu'en fait quand on veut travailler avec une collectivité on passe par ce que moi je suis en train de faire, et qui est le plus important là pour le coup, c'est les appels d'offres. Donc du coup euh voilà donc... la publicité en fait elle se fait aussi, enfin je dirais à ce moment-là et puis à travers les... bah... les travaux qui sont réalisés de manière correcte et qui correspondent à ce qui a été demandé, mais il n'y a pas... on va faire un appel d'offre et donc y avoir concurrence donc là, la différence par rapport à un secteur beaucoup plus privé, où là ça peut être une question de notoriété, les choses sont un peu différentes en fait sur la manière dont on va être on va être retenus. Donc les logiques, je dirais presque, de communication et de marketing, sont un peu différentes aussi de ce point de vue-là. On ne peut pas avoir tout à fait les mêmes choses en fonction de comment on gère un petit peu le commercial derrière, et en fait il faut partir de là je pense en fait de comment, de qui est sa cible, de ce qu'on veut vendre et comment, pour pouvoir remonter ensuite à la stratégie de communication et marketing qu'on veut mettre derrière. Et d'un point de vue collectivité c'est un peu plus compliqué que quand on est face à du B to B peut être plus classique, ou du B to C, ça c'est évident que c'est pas du tout les mêmes stratégies qui peuvent être adoptées. Alors il y a des partenariats qui sont faits et qui peuvent penser à des instances de communication qu'on pourrait avoir entre groupe X et les collectivités, mais elles ne sont pas non plus très importantes. Là il y a un partenariat qui s'est fait avec Valente pour la plantation d'arbres mais toujours notre but c'est de s'inscrire aussi dans un engagement environnemental ou sociétal. Donc là ça a participé d'une re-végétalisation de la ville, donc ça c'est de faire quelque chose qui nous a intéressé de ce point de vue-là, donc on fait les choses aussi pour que ça participe de quelque chose qui est en lien avec nos engagements et notre statut d'entreprise à mission. Avant tout je dirais. Après c'est un bonus peut-être, mais l'orientation n'est pas d'aller très clairement vers une vraie publicité vers les collectivités et puis même de toute façon c'est assez compliqué hein, je dirais, de faire de la communication envers les instances publiques. C'est plus des choses qui se qui se nouent au quotidien, avec les acteurs sur le terrain, et je pense que c'est eux qui sont plus forts là-dessus peut-être que des services de communication qui vont venir mettre des publicités sur l'espace public et puis qui sont là, en fait, pour rayonner peut-être différemment. Mais c'est plus complexe, ça c'est clair.

EQUIPE PF : En fait vous diriez que c'est plus de l'officieux que de l'officiel.

ANONYME E. : Il y a toujours de l'officiel parce que il faut bien communiquer de façon générale sur le groupe, parce que on veut communiquer... on a besoin de recruter et ça peut être pour recruter et les collectivités peuvent être aussi un appui. Donc tout ce qui est communication, par exemple marque employeur, il y'a quand même besoin de cet accès et de ce côté peut-être officiel en participe par exemple à une manifestation qui va avoir lieu sur le territoire à Valence pour l'emploi, justement, en mars, et donc on sera là, on sera présent. Donc on participe de ce point de vue-là, on est en lien avec les collectivités et on va communiquer avec tous les outils qu'on peut avoir sur la marque employeur. Tout ce qui est notoriété, visibilité, on le fait c'est aussi parce qu'on a besoin qu'on soit visible et qu'on nous connaisse en tant qu'acteur sur nos métiers à la fois historiques et nouveaux, notamment sur l'environnement. Donc c'est officiel, oui il y a aussi une partie qui ne l'est jamais, mais pour tous les métiers on a l'impression quand on commence on va faire un grand plan de communication et puis qu'on va le dérouler et que c'est que comme ça que ça va fonctionner. Mais il y a beaucoup de choses qui se jouent aussi autrement. On fait des supports de communication, à la fois pour le grand public

mais aussi pour l'interne, qui sont les meilleurs représentants et les ambassadeurs, en fait, de cette communication, parce que c'est eux qui vont au contact, à la fois de la collectivité, à la fois des écoles, à la fois de... parce que on a des salariés qui sont présents par exemple dans des écoles, pour parler de leur métier, qui vont aux journées portes ouvertes, qui sont même professeurs et donc oui c'est aussi des ambassadeurs de ce point de vue-là. Donc je dirais que ce n'est pas officiel ou officieux, ce n'est pas aussi tranché, mais les deux fonctionnent parfaitement. En fait il y a à la fois l'officiel qui va servir aussi au quotidien et dans l'opérationnel, et c'est une autre sorte de communication qui est aussi importante que je pense, mais qu'on néglige parfois parce qu'on a l'impression que c'est peut-être pas là qu'il faut miser et que c'est pas comme ça qu'on va réussir peut être à mieux se faire connaître et à mieux comprendre l'identité d'un groupe, alors que c'est aussi par les collaborateurs, par les personnes qui sont présentes, qu'on communique beaucoup de choses et notamment nos valeurs par exemple. Ça, ça se fait pas... Alors si, ça peut se faire, on le dit sur le site, un site vitrine comme le site qu'on a pu faire pour le groupe X. On va énoncer des valeurs, très bien, c'est des choses qui sont assez formatées et qui sont assez normées, et puis tout le monde a des valeurs. Après ce qui fait vivre des valeurs c'est les gens, et ce qu'ils sont au quotidien, et ce qui et ce qu'ils vont pouvoir renvoyer à la fois dans leur métier dans leurs relations avec les gens. Et c'est ça aussi qui est dans de la communication peut-être moins officielle et peut-être des fois moins verbale, et c'est là aussi que s'arrête un petit peu le rôle du service communication. On donne des outils et après faut les faire vivre.

EQUIPE PF : Est-ce que c'est une stratégie consciente de former les salariés, de les outiller pour cette communication ?

ANONYME E. : Non parce qu'en fait ça se fait assez naturellement, je pense que tout le monde est assez... Enfin j'allais dire content, mais peut-être pas tant que ça, mais qui sont en fait assez engagés et ils ont envie, en fait, de s'impliquer dans la représentation du groupe X parce que je pense que... Alors je peux vous en parler en état de cause hein, j'étais dans une entreprise pour laquelle j'étais pas du tout fière de travailler, ce qui a orienté mon choix de changement d'entreprise parce qu'éthiquement je ne m'y reconnaissais pas, ça ne correspondait pas du tout à ce que j'avais envie de faire. J'avais un poste très agréable, je manageais plusieurs personnes que ce soit en France ou à l'étranger, donc ce qui en soi étaient pas... ce qui pouvait correspondre à certaines attentes. En revanche la boîte dans laquelle je travaillais avait des pratiques qui, pour moi, n'étaient pas acceptables et donc du coup j'ai voulu changer de ce point de vue-là et je pense que les gens qui viennent au groupe X viennent aussi pour un certain nombre de valeurs et notamment pour le statut d'entreprise à mission, qui est de plus en plus développé, qui est de plus en plus mis en avant et du coup qu'on vit au quotidien, qu'on ressent, et je pense qu'en fait ça se fait assez naturellement. Les gens ont envie d'aller rapporter presque la « bonne parole », pour expliquer comment ça se passe, tout simplement parce qu'en fait c'est pas que des effets de communication, c'est aussi ce qu'on vit. Quand on dit qu'on veut changer un petit peu notre manière de fonctionner d'un point de vue énergétique c'est pas simplement on va le faire et puis on va mettre des informations qui feront bien dans un rapport, on voit un vrai changement, où on a des voitures électriques pour se déplacer, on voit qu'on renouvelle le parc matériel. Il y a beaucoup de choses qui sont mises en place et qui demandent de l'investissement et ça c'est pas quelque chose qui peut se cacher. En fait on peut dire beaucoup de choses en externe, en revanche on cache beaucoup moins de choses en interne et quand les salariés sont prêts à aller s'impliquer et à défendre un groupe, faut toujours se dire, je pense, que y a une grande part de vérité derrière. Parce que c'est quand même quelque chose qui est beaucoup plus difficile en fait, si les gens n'ont pas envie ils ne le font pas ; et on pourra mettre toute la stratégie de communication qu'on a

envie, on pourra demander beaucoup de choses -mettre des offres de parrainage par exemple, ça existe beaucoup-, on pourra les inciter à publier sur les réseaux sociaux, s'ils n'en ont pas envie, s'ils y croient pas, ça marche pas. Donc en fait on ne le fait pas, on n'a pas besoin, ça se fait naturellement, les gens expliquent comment ça se passe, ils expliquent comment ils sont arrivés au groupe X. Il y en a beaucoup qui sont rentrés par l'alternance, donc qui ont été embauchés, parce qu'il y a 80% des gens qui sont embauchés en alternance, ce qui est énorme. Donc du coup, en fait ces gens ils restent à la fois parce que on a eu envie de croire en eux et parce qu'en fait ils croient aussi en ce qu'on fait. Donc la communication se passe comme ça je pense avant tout.

EQUIPE PF : Donc il y a les valeurs et le statut d'entreprise à mission, mais est-ce que vous incluriez aussi l'ancrage territorial, le fait que X favorise des achats, les circuits courts ?

ANONYME E. : ça c'est évident, je dirais que c'est aussi un des critères qui fait qu'on choisit X. Parce que déjà on est quand même assez... on est une entreprise... alors pas qu'une entreprise parce qu'en fait le groupe X c'est une sorte de somme de PME hein, de petites entreprises qui sont de proximité, qui sont ancrées territorialement et ça c'est important, et c'est la volonté même lorsqu'on rachète une entreprise. On va pas tout d'un coup tout changer. Ce qu'on a voulu et ce qui nous a plu dans l'entreprise généralement c'est justement cet ancrage territorial, ces liens avec les acteurs du territoire, avec aussi les entreprises, et ce côté local. Donc tout ça c'est ce qu'on a recherché et ce qu'on va continuer à faire perdurer dans le temps. Donc du coup ça participe aussi je dirais de l'attractivité du groupe X, à tous les niveaux, que ça soit pour travailler, pour travailler avec nous aussi que ça soit d'un point de vue B to B ou B to C, je pense que ça participe largement et c'est évident que, je pense, que les entreprises maintenant ont tout intérêt quand même à miser sur cet ancrage territorial, parce que le grand public -et ça c'est très important-, une entreprise maintenant je pense qu'on a une notoriété qu'on peut construire, mais le grand public attend beaucoup de choses, des engagements et l'ancrage territorial ça en fait partie. Si on est... enfin une entreprise qui est implantée quelque part mais qui va s'approvisionner à l'étranger, qui ne croit pas en le territoire, qui n'a pas de lien avec le territoire, je pense que ça va gêner les gens de plus en plus, et tant mieux parce que en fait le territoire on en a besoin de plein de façons différentes et on a besoin de s'entraider. Donc je pense que c'est important et le fait que les gens croient en ça, et puis le demande, je pense que ça va inciter aussi un peu les entreprises à faire plus attention à ce qu'elles font et là le groupe X ça fait des années que c'est une conviction, que c'est le point de départ pour pouvoir non seulement se développer mais aussi mieux se faire connaître.

EQUIPE PF : Et, Anonyme E., comment est-ce que le statut de société à mission a influencé votre travail au sein de la communication, comment est-ce que vous l'avez pris en compte, et quelles ont été les impacts à court et à long terme, positifs et négatifs, de ce statut au niveau de la communication ?

ANONYME E. : Ah bah le statut d'entreprise à mission... alors en fait le statut d'entreprise à mission c'est un peu particulier, parce que toutes les entreprises ont dans leur communication un volet de ce qu'on appelle RSE. Et ça c'est maintenant une partie obligatoire. Même les gens qui en font pas, ils ont un volet RSE. Alors on est en plein greenwashing général, et ça je l'ai fait par exemple, j'ai créé de toute pièce du RSE dans une entreprise qui n'en avait pas. Voilà donc en fait on me l'a demandé et ça marche très bien en fait, faire du bullshit à partir de rien c'est très facile. Chez nous en fait ce que ça change c'est que en fait c'est déjà inscrit dans nos statuts. Donc là, la communication est un peu différente dans le sens où on part sur du concret, de l'effectif. Il a fallu faire connaître un petit peu ce statut, parce qu'il était quand même assez méconnu. Même encore maintenant, demandez dans la rue ce

qu'est une entreprise à mission je ne suis pas sûr que tout le monde soit exactement au fait de ce à quoi ça correspond. B-corp je pense que tout le monde a à peu près en tête, même si les gens B-corp ils disent « bon voilà c'est un label », « on ne sait pas vraiment de quoi ça retourne ». Une entreprise à mission c'est assez flou. Je pense que c'est assez parlant peut être dans le domaine public et encore pas chez tout le monde, je pense euh dans le domaine privé un peu, et alors chez le grand public et B-to-C pas du tout. Donc l'objectif dans un premier temps c'était quand même de faire connaître un petit peu ce statut, parce qu'en fait c'est assez particulier, c'est assez... enfin ça demande des contraintes, l'audit. Je peux vous le dire parce ce que j'ai participé, parce que c'est moi qui ai écrit le rapport et non sans mal en 3 semaines. Donc du coup je peux vous dire que c'était pas si évident parce que on demande des comptes, on s'est engagé énormément, mais il faut aussi le montrer expliquer comment, pourquoi, donc c'est déjà expliquer ce que c'est et les modalités, tout simplement. Et ensuite, Ben faire vivre un petit peu d'un point de vue externe ce qu'est l'entreprise à mission, comment nous on s'est engagé dans ce statut, ce que ça recouvre, ce que ça a aussi comme bouleversement au sein de l'entreprise parce que ça c'est très important aussi, je pense montrer ce que ça peut changer, que c'est pas simplement justement des engagements pris un peu de manière un petit peu... je dirais par-dessus la jambe, comme on pourrait avoir chez certains, on se dit bah on va s'engager à ça puis en réalité derrière y a pas grand-chose. Là ça change, ça modifie même l'entreprise en elle-même. Donc c'est ce sur quoi on a voulu mettre un petit peu l'accent, sur les actions qui sont mises en place, sur le statut lui-même et justement je vous parlais tout à l'heure de l'événement qu'on avait créé, qui justement sur l'entreprise à mission, sur pourquoi on a fait ce choix, ce que ça a pu avoir comme impact, qu'est-ce que c'est, comment on en arrive à devenir entreprise à mission. En fait Anne-Charlotte Anonyme D. et Anonyme C. ils sont ambassadeurs de l'entreprise à mission sur la région Auvergne Rhône Alpes, donc on participe régulièrement à des séminaires, à des conférences, pour justement porter en gros la parole de l'entreprise à mission, expliquer comment ils en sont arrivés à vouloir s'engager en tant qu'entreprise à mission et donc du coup ça fait partie aussi d'une certaine communication. Donc il y a à la fois une communication qui est un peu moins visible parce qu'en fait on en fait jamais trop part sur les réseaux sociaux ou dans notre communication institutionnelle, mais il y a toute la participation donc de la manager de la mission et de Anonyme C. à tous ces événements, et des événements externes qu'on organise. Et là c'était quand même assez à destination du territoire, lorsqu'on l'a fait pour les dirigeants d'entreprise et pour les élus. Il y a toute la communication ensuite sur les réseaux sociaux... moi en fait je tiens le planning éditorial, on se dit que au moins une fois par mois je dirais on essaie de raccrocher un petit peu à ce qu'on a ce qu'on fait en tant qu'entreprise à mission, donc on essaie d'instiller petit à petit cette idée parce que c'est quelque chose qui était pas du tout lié au groupe X pour la plupart des gens. Alors maintenant ça change hein, la plupart des gens dans la région ils se disaient « bah le groupe X c'est de TP », voilà point, euh maintenant le groupe X c'est des aménageurs engagés. Lorsqu'il y a eu la refonte de la marque on a changé de logo, il y a à peu près 2 ans le logo qui était une route hein, qui figurait une sorte de route, c'est devenue ce C-X avec cette tête assez caractéristique et notamment il y a la baseline qui est apparue « aménageurs engagés ». Et déjà, le fait qu'on soit donc des aménageurs engagés on essaie de le défendre et on essaie de raccrocher justement à ce statut d'entreprise à mission. Donc en fait c'est une stratégie assez variée, qui n'est pas toujours très visible, mais on ne fait pas aussi que pour ça. On le fait aussi parce que je pense qu'il y a une vraie volonté d'impulser un territoire en mouvement, avec un vrai engagement, et donc je dirais que... enfin moi de mon point de vue il n'y a que des côtés positifs en fait hein sur l'entreprise à mission. Il n'y a pas d'aspects négatifs parce que justement il n'y a pas le problème qu'il peut y avoir avec la RSE qui est faite pour faire de la RSE, c'est qu'en fait nous on fait du concret, donc on s'appuie sur des choses

et des actions qu'on mène tous les jours. En fait on les met juste en valeur, on ne va pas raccrocher à des objectifs de développement durable qui ont été pondus par d'autres et qui du coup des fois correspondent pas tout à fait, parce que c'est très compliqué par exemple de se raccrocher à tous les ODD lorsqu'en fait ça ne correspond pas. La famine dans le monde, très bien, mais si c'est pour aller prendre par exemple un engagement auprès d'Action contre la faim juste pour pouvoir faire le lien... moi c'est ce que j'ai fait hein j'étais une entreprise où on avait fait des liens entre beaucoup de choses on faisait un petit peu de réparation de téléphone et bien entendu on prônait l'économie circulaire, mais en réalité il ne se passait pas grand-chose. On était contre... Ben on s'engageait socialement donc on avait une académie... Il ne se passait pas grand-chose non plus. Voilà il y a plein de choses comme ça, donc ça ne correspond pas à grand-chose. On peut communiquer en externe, largement même, ce n'est pas compliqué et le greenwashing on le voit partout, et l'entreprise à mission ça évite un peu ça quand même, parce que là vous rendez des comptes. L'audit il est publié sur le site internet donc vous avez le rapport de l'OTI, qui est obligatoirement mis en ligne, donc l'entreprise qui ne fait pas correctement les choses et qui s'est pas engagée totalement par... y'a une preuve hein, donc là pour le coup vous pouvez surveiller les autres entreprises, mais même le grand public. Et ça, je trouve que c'est assez important, de pouvoir justement vérifier. Et le fait que ça soit un organisme externe qui vienne auditer, il n'y a pas de partie prenante, donc du coup ils peuvent pointer là où ça va, là où ça ne va pas. Donc tous ces aspects en fait de vérification, je pense c'est assez intéressant dans l'entreprise à mission et aussi le fait que on ait euh bah des objectifs à tenir et des comptes à rendre, et qu'on ait aussi quelque chose qui soit inscrit dans nos statuts et qui nous engage encore un peu plus qu'une autre entreprise, là ça va être compliqué de passer à côté : on s'est engagé il va falloir le faire et peu importe. Après, il faut concilier, il faut l'allier avec ses performances hein parce que l'entreprise est quand même là pour gagner de l'argent, il ne faut pas l'oublier, et je pense au moins qu'il faut arriver à combiner les deux et c'est ce que permet le statut d'entreprise à mission, de combiner, d'avoir ce sens qui est important pour le public, mais également pour le privé, et aussi la performance qui elle est indispensable pour toute entreprise quelle qu'elle soit. On est obligés d'avoir de la croissance.

EQUIPE PF : Très bien. Là-dessus j'aurais peut-être une dernière question à vous poser, parce qu'après on aimerait parler avec vous -reparler avec vous- de la plateforme à impact...

ANONYME E. : Que j'ai rempli et fini donc je pourrais mieux vous en parler !

EQUIPE PF : Oui ! Vous avez évoqué tout à l'heure les appels d'offres tout à l'heure, est-ce que vous arrivez à retranscrire l'engagement du groupe dans les appels d'offres ? Comment est-ce que globalement ça se passe, comment est-ce que vous procédez aux appels d'offre ?

ANONYME E. : Alors on le fait bien entendu, parce qu'il y a toujours une partie... Alors vous avez déjà vu des appels d'offres ? ou pas ? Nan peut-être pas. Alors c'est des mémoires, tout simplement, comme vous pouvez en faire vous pour votre fin d'année. Alors c'est à peu près entre une cinquantaine et centaine de pages à chaque fois, qui présentent rapidement donc l'entreprise et les travaux qui vont être effectués, donc toute la partie technique avec du phasage, avec les moyens humains, les moyens matériels, donc les coûts. On fait une offre de prix, tout simplement, en fait c'est un mémoire avec une offre de prix. Et il y a toujours une partie QSE donc qualité c'est qualité pour être sûr que Ben qu'on va bien respecter les engagements d'un point de vue sécuritaire et environnemental, et là-dedans, enfin dans cette partie, on peut retrouver Ben une partie avec tous nos engagements, comme le fait que par exemple on réalise un bilan carbone, le fait qu'on fasse attention à la ressource eau, le fait qu'on ait des véhicules qui soient dernière génération donc un peu moins polluant... donc oui c'est pris en

compte. Alors à mon sens, peut-être pas assez, parce qu'en fait vous avez un système de notation, notamment pour le public vous avez un système de notation avec des points. Donc du coup s'il y avait des points par exemple donnés parce qu'on est entreprise à mission ça favoriserait, ou parce qu'on a un label, peu importe mais c'est pas le cas pour l'instant. Alors c'était... il y a des choses qui ont été mises en place, par exemple sur le fait d'avoir des achats locaux. Il y a des petites choses qui sont mises en place mais qui ne sont pas partout présentes, qui sont pas forcément mises en avant de la même manière. Donc ce n'est pas uniformisé de ce point de vue-là. Nous on peut le faire valoir, après est-ce que c'est pris en compte de l'autre côté, ça c'est toujours le problème hein, peut-être, peut-être pas assez. Et c'est bien dommageable parce que face à une entreprise par exemple qui fait des efforts, qui a envie d'aller de l'avant et une autre qui ne le fait pas, est-ce qu'on est récompensé ? Pas toujours. Et ça se joue pour beaucoup de choses hein un appel d'offre c'est très complexe, c'est une histoire de prix, c'est une histoire de combinaison d'expertise. Nous c'est ce qu'on a dans le groupe, on a une offre globale : on va du désamiantage jusqu'aux travaux paysagers, ça c'est une force par exemple et si on ne veut pas faire appel à 20 entreprises ça peut être un choix pour le groupe X. Mais voilà donc c'est assez complexe en fait et on n'a pas forcément toujours des retours, on peut avoir un refus, est-ce qu'on a un retour derrière pour nous dire pourquoi on n'a pas été choisi ? Non. Donc on peut faire valoir nos engagements, et c'est fait, après est-ce que c'est pris en compte, ça c'est une autre question. Et ça c'est peut-être la vraie question, justement, comment tout ce qu'on fait peut être pris en compte de l'autre côté et notamment, puisque en fait on demande beaucoup hein aux entreprises de s'engager et sur des choses comme ça on attribue des marchés, est-ce que eux de leur côté ont pris les choses en main pour que en fait Ben en demandant beaucoup d'un côté comment on récompense aussi les entreprises qui le font, et ce lien entre, je pense, public-privé ça participe aussi de ces engagements et d'être reconnu de l'autre côté de la barrière en fait, parce qu'on met des choses en place, on met des statuts, des labels, beaucoup de choses... il faut qu'il y ait un moment donné, lorsque les gens jouent le jeu, un retour positif de l'autre sens. Et lien je pense qu'il n'est pas tout à fait joué à 100% pour le moment hein, je pense que l'on est aux prémices de, et en espérant que ça se développe dans les années qui viendront.

EQUIPE PF : Tout à fait, c'est ce sur quoi on travaille en réalité, donc ça veut dire qu'on a encore du travail.

ANONYME E. : Mais je pense que le postulat c'est que déjà je ne suis pas sûre qu'il y a un vrai lien entre les deux. Enfin il y a un lien entre les deux mais de quel ordre est-il, c'est ça la question et il y en a forcément parce que il est dépendant du travail, de la collaboration, mais au-delà de cette collaboration, au-delà de ce travail, quel lien on peut avoir au-delà de tout ça, c'est vraiment ce qu'il faut développer. Je pense qu'il n'y a pas assez encore de relations entre les deux mais pour mieux se comprendre parce que... alors moi je viens du système public et je peux vous dire que quand je suis arrivé dans l'entreprise privée ça m'a beaucoup surpris dans son mode de fonctionnement, dans beaucoup de choses, parce que en fait moi je n'avais pas l'habitude. Quand on a été professeur à la fac, il y a un système particulier donc de l'éducation nationale, qui est spécifique, avec des codes. Le public fonctionne particulièrement, avec des codes qu'on ne retrouve pas dans l'entreprise privée et donc du coup, au départ j'étais un peu déstabilisée quand même et je pense que ça serait intéressant même pour des gens qui sont voués à des carrières publiques de faire un moment donné une incursion dans le privé. Même des stages je pense que c'est important parce qu'on se rend compte que c'est très, très, très différent et moi j'étais... je pense qu'il y a eu bien 4-5 mois où je me suis demandé même ce que je faisais là. Alors c'était un choix hein, je voulais absolument partir dans le privé parce que moi

ça me correspondait plus, j'avais fait le tour et puis parce que justement euh le public a aussi des gros avantages, il y a des gros inconvénients aussi et parfois il y a cette lenteur, cette non-action qu'on peut retrouver. Moi j'avais l'impression de faire beaucoup de choses où je n'avais pas de de concret et là c'est tout l'inverse, on vous demande que du concret et des fois peut-être un peu trop d'ailleurs, parce que on a on a l'impression qu'on ne peut pas se poser sur des choses peut-être un petit peu plus enlevées. Et je pense que en revanche ça peut être intéressant pour mieux comprendre les autres parties de pouvoir faire le lien et de le vivre. Parce qu'on vous expliquer tout ce que vous voulez, une fois qu'on le vit c'est très différent en fait c'est vraiment... et je m'en suis rendue compte parce que j'ai des parents qui travaillent tous les deux dans le privé et ils me le disaient hein, j'étais là « oui bah bien sûr je comprends », oui mais en fait non je comprenais pas très bien et ça je pense que qu'il faut le vivre au moins une fois pour bien saisir ce qu'on peut avoir comme... alors je vous dis pas privé privé, il y a tout plein d'entreprises privées, mais des entreprises privées qui sont en lien avec le public. C'est celles-ci qui seraient les plus intéressantes parce que justement on peut voir un peu le retour qu'on a de notre côté et se dire « Ah bah ça ça fonctionne, ça fonctionne pas ça, on aimerait bien avoir des liens on en a pas pourquoi ? Pourquoi ça ne fonctionne pas ? ». Il y a des fois... on est dans l'administration française, avec des strates et des choses qui sont assez complexes. Moi je me rappelle de choses où je devais même demander des choses simples au RH, j'y passais des fois une demi-journée parce que il y avait telle personne qui était en charge de ça, telle personne en charge de ça, voilà donc voilà donc c'est juste que il peut être intéressant d'avoir ce lien avec le côté privé, juste pour avoir une autre vision.

EQUIPE PF : Oui, il y a donc un manque de compréhension mutuelle en fait.

ANONYME E. : Je pense. Mais qui est normal, parce que on ne peut pas imaginer en fait, parce qu'on peut le dire après le vivre. C'est ce que je disais, c'est différent donc la compréhension elle passe aussi parce que on a vécu les choses et moi il y a des choses que je comprends parce qu'en fait je les ai vécus quand j'étais à la fac et que j'ai dû me confronter à certaines choses parce que ça fonctionnait comme ça, puis je me posait pas la question de toute façon parce que j'étais habituée, que ça faisait six ans que je faisais comme ça. Voilà ça me paraissait tout à fait naturel, et puis pourquoi on aurait changé, et en fait des fois je me suis dit bah non en fait, ça me saoulait, il y a d'autres choses, il y a peut-être d'autres moyens de le faire et on pourrait aussi voir des deux côtés.. Des deux côtés il y a des choses à prendre, vraiment je pense, parce que l'entreprise a des bons côtés il y en a des choses qui sont peut-être... qui sont à... qui seraient allés voir du côté du public et inversement. Mais du coup oui peut-être la compréhension mutuelle passe aussi par ces liens entre les 2 et ces échanges vivants et pas simplement des échanges... j'allais dire factuels avec des mots et du verbal, parce que ça c'est facile en fait et puis on peut vous raconter ce qu'on veut enfin... C'est ce que je disais sur les collaborateurs, on peut dire tout ce qu'on veut et ça c'est le problème de la communication. Ça me rappelle quelque chose où en fait on m'a affirmé haut et fort que telle entreprise prônait ça, prônait ci... il se trouve que cette entreprise, je l'avais visité. Dans les faits, vous prônez beaucoup de choses sur le site internet dans la réalité un peu moins. Voilà donc en fait il faut aller voir, se confronter, et puis surtout Ben essayer de comprendre, pourquoi des fois aussi ça fonctionne comme ça. Parce que il y a des choses qui nous interrogent et au lieu de s'interroger et de faire un blocage des fois en disant bah ça ne convient pas, la démarche intéressante c'est de revenir à l'origine des choses et pourquoi ça fonctionne comme ça est-ce qu'il y a une raison, est-ce qu'ils ont le choix, est-ce que ils peuvent faire autrement. Bah pas toujours en fait et c'est là où Ben on se dit que on aurait beaucoup à apporter de ce lien entre

public et privé, parce qu'en fait si on se comprenait peut-être un peu mieux Ben les uns et les autres apporteraient peut-être des solutions des deux côtés.

EQUIPE PF : Et bah merci pour toutes ces réponses, il faut quand même qu'on parle de la plateforme à impact. Mais c'est super intéressant, donc on pourrait en parler pendant très, très longtemps. Est-ce que vous pourriez nous faire un petit retour d'expérience sur ce qu'a été le remplissage de la plateforme à impact et globalement... oui voilà un retour d'expérience.

ANONYME E. : Alors déjà ça a été extrêmement chronophage et quand je dis chronophage, c'est chronophage au possible et pourtant j'en ai rempli des choses un peu RSE, il y a eu le rapport de mission donc je m'étais déjà bien renseigné sur le sujet. J'ai eu l'impression déjà que les questions étaient pas... elles sont pas adaptées, à mon avis, à toutes les entreprises. Alors si vous avez quelqu'un qui s'y connaît en face ce n'est pas un souci. Et encore ça va être compliqué, et les questions dont même la formulation est extrêmement complexe, voire même difficile de compréhension, des phrases pour moi qui, qui sont assez alambiquées, qui sont assez théorisés, qui correspondent mal au terrain déjà, donc pour lesquels on a même du mal des fois... on s'est posé à plusieurs pour répondre en disant « mais ça correspond à quoi ?? » et puis y a des choses qui sont théorisées mais évidentes. Donc c'est assez particulier, il y a certaines questions qui à mon avis ne sont pas forcément très pertinentes dans le sens où du coup on a l'impression que ça ne correspond pas à grand-chose. Voilà donc ça c'était mon gros reproche, je dirais qu'il y a beaucoup de questions aussi. Alors on peut... on va vraiment dans le détail. Alors c'est vraiment fait pour le l'agglomération lyonnaise donc ça ne correspondait pas totalement en plus ; mais c'était vraiment... on allait dans des détails, des choses très, très poussées. Lorsqu'on est sur des points de détail, je pense que l'entreprise est déjà plus engagée. Je suis allée au bout, moi, du questionnaire. J'ai répondu et j'avais pour espoir que les commentaires seraient pris en compte, ce qui n'est pas le cas. Du coup on a une note qui est instantanée, qui pour moi ne correspond pas du tout, mais du tout à ce qu'on peut faire, et ce qui est très décevant en fait. Parce qu'en fait il n'y a pas d'analyse et sans l'analyse du questionnaire, en ayant fait juste réponse à un questionnaire de type on répond en cochant, c'est oui non, et il y a un côté très manichéen dans ce dans ce questionnaire. On a bon, on a faux. Ce n'est pas comme ça, et surtout pour les engagements environnementaux et sociétaux, il y a des voies de progrès, il y a des gens qui s'engagent avec ce qu'ils ont aussi, et puis ça correspond à peut-être à des entreprises qui sont déjà bien constituées. On est un ETI, voilà on est 750 collaborateurs, donc on a déjà les moyens et je pense à des petites entreprises qui répondent à ça, c'est impossible. Déjà pour répondre, le temps de répondre à ça, c'est compliqué. Ils n'ont peut-être pas les ressources en face. Ensuite, je pense que ils ont pas les moyens de mettre en place tout ce qu'on leur demande... enfin on va très, très loin, donc je pense que il faudrait mieux comme sur certains... y a des labels où on a moins de questions, on demande des justifications avec Ben un petit argumentaire et aussi des justificatifs apportés derrière pour pas que ça soit que du déclaratif parce que ça aussi ça je trouve que c'est un peu pénalisant, parce qu'en fait on peut déclarer ce qu'on veut, il y a pas de contrôle quoi, donc ce qui veut dire que moi si j'avais voulu déclarer que j'étais parfaite partout je pouvais le faire et c'est tout quoi. Bon après, avec un peu d'honnêteté on ne le fait pas, mais je trouve que ça c'est embêtant aussi de pas vérifier. La confiance n'exclue pas le contrôle comme on dit, et j'en suis assez d'accord. Et pour tout hein. D'ailleurs, toutes les entreprises qui ont fait des confiances aveugles comme ça aux entreprises sont parfois revenues un peu sur leurs termes. La SACEM, elle demande des comptes lorsque l'on fait des choses... enfin... et heureusement, parce qu'en fait sinon qu'est ce qui va différencier vraiment les entreprises alors ? Je crois qu'on distingue quand même par rapport au nombre de salariés, mais même vu les questions je vous avoue que... alors

pourtant je pense que je comprends à peu près la langue française, y en a certaines où je trouve que c'est quand même... alors je les comprenais, pas de souci, mais je trouvais que pour arriver à la réponse finale on aurait pu faire plus simple, ça aurait été quand même beaucoup mieux et puis même je la trouvais tellement alambiquée pour ce à quoi on arrivait au final à avoir comme réponse que je voyais pas vraiment l'apport. Je trouve qu'il faudrait surtout aller à l'essentiel sur les questions et puis pas chercher à ce qu'on réponde tout juste sur des petites... parce qu'il y a des conventions, des machins, on nous demande si on participe à ça, si on fait des efforts pour ça... enfin avant qu'on en arrive à proposer des paniers bio à nos salariés, je pense qu'il y a d'autres choses à faire. C'est que mon avis, il y a beaucoup... enfin y a tellement d'entreprises qui n'en sont même pas à tout ça que je pense qu'il faut revenir sur des choses plus peut-être basiques et laisser la place, aussi, parce qu'on oriente beaucoup. En fait, il y a des choix. Moi je l'ai mis en dehors du cadre la plupart du temps parce qu'on fait d'autres choses ; dans les commentaires et ils ne sont pas pris en compte. Donc il faudrait plutôt que ça soit des choses... soit libres où on puisse orienter et expliquer sur ces thématiques, soit des choses peut-être plus généralistes qui permettent de moins enfermer les questions et d'être dans des réponses qui ne soient pas tout-à-fait liées à la réalité. Parce que je trouve que du coup je ne suis pas sûre que ça correspond vraiment à la réalité de l'entreprise. Vraiment, en allant dans ce point de détail, parce que des fois on rentre vraiment dans un cadre quoi et je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui sont un peu hors-cadre de ce qui a été marqué. Alors y a des choses qui correspondent, mais même des fois dans des choses qui étaient à peu près similaires je me suis dit est-ce que ça marche, est-ce ça ne marche pas, je n'étais pas toujours certaine donc ça m'a posé beaucoup de questions. Et puis y a toutes les normes pour les bâtiments, il y a beaucoup d'entreprises pour qui ça coûte beaucoup d'argent aussi de rénover les bâtiments et ce n'est pas toujours la priorité. Donc ils peuvent être en cours de le faire, mais voilà... donc on nous demande les normes par exemple pour ci, pour ça, pour l'achat, donc du coup ça enlève en plus à chaque fois. Et donc c'est pour ça que je trouve que cette plateforme il y a encore des petites choses qui sont à revoir et je dirais essentiellement sur les questions qui sont posées.

EQUIPE PF : Est-ce que ce serait indiscret de vous demander la note que vous avez eu à la fin du remplissage ?

ANONYME E. : Non, je peux essayer de la trouver, mais je la trouve pas... je la trouve pas du tout, je trouve pas du tout en rapport. Je vous disais... mais j'espère que j'ai... on l'a remplie... mais qu'après... hop, ça va être ça. Oui voilà on a eu un peu au-dessus de la moyenne.

EQUIPE PF : D'accord !

ANONYME E. : On a eu 51.

EQUIPE PF : Ah c'est pas beaucoup ouais... et vous avez pas d'autres références quand vous remplissez le questionnaire ?

ANONYME E. : Ah bah ce que je peux vous dire c'est qu'on en rempli beaucoup d'autres et qu'on est souvent au-dessus, bien au-dessus, des moyennes. Par exemple l'APLTP-RSE, qu'on a répondu il n'y a pas longtemps, on est dans... alors qu'on est face à des gros groupes qui ont le niveau en dessous, on est niveau expérimenté, le plus haut qui existe. Et y'en a plein comme ça dans lesquels on est vraiment les niveaux les plus hauts, donc ça c'est un peu embêtant dans le sens où du coup ça ne correspond pas tout à fait à ce qu'on a l'habitude et parce que je pense que justement qu'il n'y a pas les commentaires qui sont pris en compte. Parce qu'il y a des choses où j'ai répondu « bah non » mais je

disais « en fait on fait d'autres choses ! » donc en fait ça compte « non » ,donc ça fait que c'est évident que du coup la note elle est pas en rapport avec son a mis, parce que il y a pas quelqu'un qui est là pour analyser et moi c'est mon gros souci, c'est qu'il n'y a pas d'analyse derrière et du coup elle a un rapport qui est... alors on doit nous proposer normalement des solutions, mais moi j'ai pas eu de solution, ils m'ont pas envoyé un rapport derrière alors que ça fait un moment que j'ai fini et j'ai pas eu derrière de rapport pour me préconiser des choses. Donc ça c'est là où pareil je trouve que ça ne fonctionne pas très bien. Parce que... alors elle est sûrement honorable hein, peut-être que justement les gens sont tous un peu en dessous et que du coup on est bien classés. Peu importe, mais par rapport à ce qu'on fait je trouve que c'est un peu embêtant. Puis même pour nous, on se dit que... et peut-être qu'on en demande déjà un peu trop haut par rapport à ce que toutes les entreprises sont. Dans ces cas-là ça veut dire que le référentiel était pas au bon niveau aussi euh... parce que si on met des référentiels qui sont très hauts et en fait toutes les entreprises sont très bas du coup on va avoir des notes qui sont... et est-ce que c'est le but ? Alors après oui, on peut toujours dire que si en gros la moyenne de classe est à 8 et que vous avez 10, vous êtes content, certes, mais est-ce que c'est très agréable pour les gens qui ont 10 ? Non. Alors quand on est à la fac 10 on est contents, mais voilà. Donc non, mais en fait tout est question de référentiel et de norme, ça c'est évident. Mais je pense que ça pose un souci quand même de ce point de vue-là.

EQUIPE PF : Mais est-ce que vous avez quand même retiré des points positifs, est-ce que ça vous a inspiré des pistes de changement ?

ANONYME E. : Alors là pour le coup c'est vrai que ça va tellement loin que du coup y a des choses que... on a quand même réfléchi à beaucoup de choses dans l'entreprise à mission, il y a des ateliers réguliers avec les managers du groupe où ils réfléchissent et s'inspirent, donc quand il y a 80 personnes qui réfléchissent ensemble, à un moment donné ça sort des bonnes idées. Donc il y a beaucoup de choses qui ont été explorées, mais il y a quand même des choses qu'on avait pas vu et donc du coup oui il y a des choses qui sont intéressantes bien entendu. Après est-ce que c'est des priorités ? Ben c'est là où je vous disais que justement on va peut-être un peu loin parce qu'en fait non, ce n'est pas la priorité parce que quand on a pas mis en place d'autres choses, je pensais au panier justement avec l'alimentation, le bien-être, les nutritionnistes... Ah oui c'est bien, mais il y a peut-être d'autres choses à faire avant. Alors ça, ça marche peut-être plus pour des petites entreprises, on peut avoir le panier, dans la start-up on a le panier avec les fruits bio. C'est très bien, mais chez nous on va faire d'autres choses d'un point de vue social peut-être avant, je pense que ça sera plus adaptés et surtout mieux reçus aussi. Parce qu'en fait il y a ça aussi, c'est qu'on a un public en face. Les gens qui sont dans les travaux public ce n'est pas les mêmes collaborateurs que ceux qui vivent et qui travaillent pour une start-up, c'est pas les mêmes non plus qui travaillent pour autre chose et donc les besoins sont pas les mêmes non plus. Quelqu'un qui est sur le terrain et quelqu'un qui est dans un bureau ce n'est pas pareil non plus, donc les problématiques de ces deux personnes sont pas les mêmes et c'est évident en plus. Parce que du coup moi je suis principalement dans mon bureau, j'ai pas les mêmes problématiques... j'ai pas de problématique de froid vous voyez, en ce moment je suis tranquille. Le gars qui est en train d'aller creuser ses réseaux le matin je pense qu'il ne voit pas les choses de la même façon. Donc toutes ces petites choses font que c'est adapté et pas adapté tout à fait, et que ça vaudrait le coup je pense d'aller faire d'autres, beaucoup d'autres questionnaires de RSE pour voir un peu ce qui se fait. Notamment, je disais, sur la formulation des questions, mais ça j'en suis convaincue parce qu'il y a des choses qui sont mais... mais trop ! Parce qu'en fait il faut s'adapter aussi à sa cible en face, ça c'est très important. Alors c'est très bien si on peut faire quelque chose, un bel exposé, un beau

questionnaire adapté à des gens de niveau supérieur. Là pas de souci. Adaptés à des gens du quotidien qui font du RSE dans une entreprise, un peu moins. Voire à quelqu'un qui en fait pas, parce que je pense que ce n'est pas toujours la personne qui fait du RSE qui va répondre à cette question et c'est peut-être un dirigeant d'entreprise, et les dirigeants d'entreprises ils ont pas toujours des formations extraordinaires. C'est pas parce qu'on on a fait... des fois on réussit très bien mais on a des fois des problèmes de compréhension. En plus sur des choses comme ça qui nous parlent pas parce que c'est pas concret quoi... donc ouais de ce point de vue là je suis un peu plus... c'est un peu plus discutable mais il y a des choses positives ça c'est certain. Et c'est bien pensé dans le sens où les volets on les a tous, on a on a une vue globale de ce que devrait être la responsabilité. On a bien compris, je pense, les enjeux à long terme et juste, après, repositionner peut-être l'ensemble dans quelque chose qui est un petit peu plus réaliste et puis plus facile de compréhension pour tout le monde. Voilà.

EQUIPE PF : Mais sur le principe est-ce que la plateforme impact est quelque chose de plutôt séduisant, est-ce que c'est idéaliste ?

ANONYME E. : Ah Ben non mais c'est très bien. Alors après le problème c'est que... donc il y a la plateforme à impact. Vous en avez une d'un point de vue national. Des choses comme ça à remplir vous imaginez le temps que ça prend pour une entreprise, de remplir une plateforme pour Lyon ? Alors imaginons on en a une deuxième donc voilà à Nantes, faut faire celle Nantes... et surtout lorsque elle est chronophage. Si elle n'était pas chronophage, ouais on y répond et puis c'est bien parce qu'en plus ça nous permet de valoriser notre engagement. Donc ça c'est très bien, mais si on en a 25 à remplir, plus les label B-Corp, plus les labels machins plus... donc ça fait beaucoup, voilà. Donc c'est très bien dans le sens où il faut des outils pour mesurer, c'est ce que je vous disais, pour qu'on puisse être valorisé. Donc ça c'est important et c'est essentiel parce qu'il faut qu'on puisse avoir quelque chose qui reconnaisse un peu ce qu'on fait, tous les axes où on s'engage et sur lesquels on performants. Pas de souci, après il faut savoir lequel et puis que ça soit cohérent par rapport à une vie d'entreprise et qu'elle ait envie d'y répondre. Parce qu'en fait si c'est trop long et si ça ne correspond pas à ce qu'ils ont besoin, je pense qu'à un moment donné ça risque de plus être utilisé, ou alors en tout cas un peu à contrecœur pour pouvoir rentrer dans les coûts des marchés. Et ce n'est pas le but non plus je pense. Alors on peut faire des choses comme, ça ce n'est pas une mauvaise idée, mais il faut que ça soit profitable des deux côtés.

EQUIPE PF : Aujourd'hui, est-ce que le remplissage de la plateforme à impact vous comptez/pouvez/voulez le valoriser ?

ANONYME E. : Bah je pense que ça va être valorisé sur Lyon, on ne peut pas le valoriser partout déjà parce que j'ai souvent... c'est très orienté. Ça sera valorisable, bien entendu. Après enfin on a pas trop de référentiel pour savoir où on se situe, donc déjà est ce qu'on pourra le valoriser ? Enfin parce que est-ce qu'on est mieux que les autres ? Ben je n'en sais rien, est-ce que j'ai eu un retour ? Je n'en ai pas eu. Est-ce que je... enfin voilà, y a plein de choses comme ça que Ben je suis un peu dans le flou et pourtant ça serait... vu qu'on l'a fait on aimerait bien valoriser, bien entendu, enfin on ne fait pas les choses pour qu'elles restent dans l'ombre, et encore moins pour qu'elles ne nous servent pas. Une chose est sûre, c'est que dans l'entreprise le temps c'est de l'argent. Donc le temps que les gens passent à quelque chose, il faut que ça soit quand même efficace pour quelque chose. Moi si on m'a demandé de répondre à ça, et de prendre du temps pour ça, faut que derrière il y ait un retour. Alors quand je prends du temps pour les mémoires, c'est pour qu'on ait plus appel d'offres. Tout est comme ça. Il y a rarement des choses où on se dit à un moment donné on va donner du temps aux gens pour le

faire, ça n'existe pas. Parce qu'on n'a pas le temps et parce qu'on est tous en flux tendu je dirais. On fait les choses pour que ça fonctionne et on le fait avec bonne volonté. Moi ça va, ça ne me dérange pas de faire ça, j'aime bien, mais voilà donc à voir comment ça pourrait être valorisé. Pour l'instant ce n'est pas vraiment le cas.

EQUIPE PF : Je me permets, vous avez essayé de prendre contact avec la plateforme impact à la métropole pour avoir des retours ?

ANONYME E. : Non, parce que comme je vous le disais c'est un manque de temps. Certainement, dans l'idéal ça serait très bien mais en fait si on ne vient pas vers nous clairement, à moins qu'on en ait vraiment besoin. Mais non je... enfin je vous quand j'ai énuméré tout ce que je faisais, je fais beaucoup de choses donc nous en fait une fois que j'ai rempli ma mission, que j'ai fait ça, et si j'en ai besoin pour quelque chose je reviendrai dessus. Si ça revenant à moi bah ça serait très bien, ça serait traité, ça repartirait dans une boucle. Là pour l'instant ce n'est pas l'essentiel, donc malheureusement non. Ça serait certainement bien, et c'est vrai qu'on aurait dû le faire je pense, mais par manque de beaucoup de choses je pense que... c'est ce que je vous disais, moi c'est ça m'a pris déjà... ça m'aurait pris moins de temps, peut-être. En fait là le temps que j'y ai passé était un petit peu rédhibitoire pour pouvoir y consacrer encore un peu plus de temps, et cette plateforme elle a ça comme difficulté, c'est que justement je pense une fois que les gens ont rempli ça incite peut-être pas à... on peut le faire rapidement à mon avis mais du coup c'est assez... on peut le faire un peu par-dessus la jambe et aller rapidement, mais je pense que on manque une partie des choses et du coup c'est pas très intéressant et puis quand même des questions par exemple j'ai dû quand même aller poser des questions. Sur la gouvernance il y a des choses que je ne savais pas parce que bah... je ne suis pas toujours au courant. J'ai beau être à la com, savoir de choses, mais je ne sais pas où hein. Tous les aspects de gouvernance on est quand même obligé d'aller voir la direction, donc vous voyez il y a quand même des choses où bah forcément ça prend un petit temps, il y avait des entreprises j'avais pas exactement comment il faisait pour ça donc j'ai dû appeler le QSE, ensuite j'ai appelé ça... et pourtant je vous disais avec le rapport de mission j'avais déjà 125 pages où j'avais quand même des détails sur certains trucs et des indicateurs, enfin j'ai déjà pléthore de données et j'avais pas. Pour vous dire que c'est quand même particulier à cette plateforme. On va sur des choses dont on n'a pas toujours connaissance quoi. Mais qui était intéressante aussi hein, ce n'est pas pour autant ce n'était pas intéressant. Mais je pense que ça participe aussi du fait qu'on aille un peu loin. Parce que du coup vous allez retravailler dessus ?

EQUIPE PF : Alors pas directement mais c'est un des outils qu'on étudie, comme un moyen de valoriser l'ancrage territorial des entreprises. Mais un outil, comme vous venez de très bien nous le décrire, qui est complètement perfectible. Donc c'est ça aussi qui est intéressant, qu'il soit à retravailler.

ANONYME E. : A développer je pense, mais ça viendra. Il n'y aura pas qu'à Lyon hein. Je pense simplement qu'à un moment donné ce qui serait intéressant c'est plutôt d'avoir un outil national, et avec des notes et un référentiel pour avoir un peu un positionnement. Vous êtes une ETI de tant de personnes, voilà où vous vous situez. La moyenne est là, vous êtes là. En gros vous êtes les bons élèves ou les mauvais élèves. Mais qu'on sache déjà ça nous aiderait un peu et puis ça permettrait aussi de classer, parce qu'en fait derrière comment ça se passe ? Voilà ils vont comparer ? Voyez, il y a plein de choses qui posent question sur la manière dont sont utilisées les données, enfin sur... enfin tout ça... enfin on peut se poser quand même la question de ce que derrière on va avoir comme retour. Et nous l'intérêt en fait de tout ça... enfin il y a un petit peu un manque aussi de communication par rapport à cette plateforme, je pense, et un lien... alors je sais qu'il y a une personne référente parce que c'est

marqué au départ, mais peut-être que ça vaudrait le coup justement d'avoir cet échange et que les gens qui prennent le temps de répondre, les entreprises qui prennent le temps de répondre, ce serait intéressant justement. Alors on n'est pas dans le marketing mais enfin tout ce qui est marketing d'automation, je ne sais pas si ça vous dit quelque chose, tout ce qui est marketing d'automation on met en place des parcours d'utilisateur. Vous savez on répond, je ne sais pas si vous avez déjà vu ça, ensuite on répond oui, non, on envoie tel email, on fait ci, on fait ça comme action ; et en fait ça vaudrait le coup d'avoir ça juste pour avoir un retour utilisateur qui soit assez intéressant et c'est le principe de l'UX, tout simplement. Et ça manque un peu je pense.

EQUIPE PF : Nous on a on a parlé avec le responsable de la plateforme à impact, c'est monsieur Anonyme K. à la métropole, et il nous disait qu'en fait globalement ils prennent les données pour avoir une vision globale d'ensemble et cerner où en sont les entreprises sur leur sensibilisation et surtout leur engagement. Et en fait c'est toujours un petit peu ça, en fait les entreprises qui vont répondre à ces questionnaires sont les entreprises déjà sensibilisées ou engagées. Donc c'est toujours perfectible, mais au moins ils arrivent un petit peu à mieux cerner où en sont les TPE, PME, ETI, grandes entreprises.

ANONYME E. : Mais ce qui est bien... Voyez c'est ça, c'est le côté on récolte des données, donc ça vous sert de votre côté sans avoir de retour. Non mais c'est pas méchant hein mais j'ai l'impression de me voir moi dans le sens oui vous récoltez des choses parce que vous faites des recherches. Hein moi je récoltais, hein voilà et après Ben ce qu'on voudrait avoir c'est le retour parce qu'en fait c'est bien de récolter pour, vous, avoir une vue d'ensemble, et nous on aimerait bien aussi de notre côté pour pouvoir comprendre où on se situe et c'est là où justement il manque ce retour important, et je trouve que c'est essentiel pour que nous on puisse savoir un peu ce qu'on voudrait, on pourrait améliorer. Enfin en tout cas d'une vision extérieure. Alors ça les visions extérieures on l'a avec le comité de mission déjà, et c'est pour ça que la que société à mission est formidable, parce que y a ce comité de mission qui inclut des personnes externes, et donc du coup on ne s'enferme pas hein dans « Ah bah c'est bien on a fait, ça trop bien ». Des fois les gens viennent pointer du doigt des trucs qui nous plaisent pas forcément, et du coup ça aide, et c'est ça l'intérêt je pense de la plateforme à impact, c'est d'avoir quelqu'un d'extérieur qui vient dire « bah ça vous nous avez dit que c'est top, mais non en fait c'est pas top quoi », et donc du coup le retour extérieur... et c'est aussi le rôle hein je pense un peu public des fois, d'être là pour dire... ça peut être des deux côtés mais ça peut être un petit peu un garde-fou. Et c'est pour ça qu'il y a des décrets, qu'il y a des normes, qu'il y a plein de choses. C'est le même principe, c'était à un moment donné on met des barrières, on met un peu des choses pour qu'on puisse cadrer et qu'on puisse mieux avancer aussi. Voilà, c'est le bon chemin, et alors après c'est toujours difficile hein dire « il y a un bon chemin » et un... parce qu'en fait c'est des choix, et qui dit choix dit renoncement aussi, donc ce qui veut dire qu'on n'a pas forcément pris la bonne solution et qu'on le sait plus tard, et c'est pour ça qu'il faut écouter aussi ce qui a été choisi comme option parce que ça peut aussi donner des idées. Donc c'est de la collecte de données, très bien ça vous permet aussi de voir, mais nous ça serait bien d'avoir un retour. Voilà, je ne sais pas si j'ai bien répondu à toutes vos questions.

EQUIPE PF : Si, si parfaitement. Je ne sais pas si mes camarades ont d'autres questions. Personnellement j'ai l'impression qu'on a évoqué tout ce qu'on voulait évoquer avec vous.

EQUIPE PF : Si je me demandais par rapport à l'audit, quel retour vous aviez eu et si vous avez eu des recommandations en fait dans le processus après l'audit ?

ANONYME E. : Vous pouvez le rapport d'audit, il est sur le site internet, parce qu'il est obligatoire d'avoir le rapport de l'OTI qui est publié. Donc il est sur le site, dans la partie entreprise à mission à la fin d'une des pages. Voilà vous le retrouverez. Alors on n'a pas eu de commentaire, ce qui est très rare de la part des auditeurs. En fait en gros on n'est pas recalé sur une partie parce qu'on peut être recalé en gros sur un des engagements, et donc il ne se prononce pas. Là ça veut dire que nous on a en gros réussi l'audit, donc tout fonctionnait, ils sont d'accord avec nos indicateurs, ils sont d'accord avec les efforts qui ont été faits en face, donc du coup en gros parfait pour l'instant. Alors bien entendu l'intérêt de l'audit c'est dire « bah voilà ça on a été audité, c'était bien, mais pour continuer sur votre trajectoire et aller plus loin il faudrait améliorer ces axes-là, cet axe-là ». Donc c'est ce qu'ils nous ont donné, tout simplement des petits axes d'amélioration ou qu'ils voudraient voir apparaître sur les prochains rapports de mission et ce qu'on s'efforce de faire depuis, parce qu'en fait c'était très intéressant et du coup ça nous permet de s'orienter vers un petit peu d'autres voix aussi, même pour les indicateurs à choisir parce qu'en fait on est parti de rien. L'entreprise à mission c'était naissant, on savait même pas vraiment comment allait se passer l'audit, moi le rapport j'avais pas vraiment de modèle donc j'ai fait comme je le sentais. Donc j'ai fait un bench un peu à partir de ce que de ce que j'ai pu trouver, ça ne me convenait pas, parce que c'était souvent assez succinct. Je trouvais que vu ce qu'on avait fait, on voyait rien, donc du coup moi je voulais quand même qu'on puisse voir les actions engagées, pourquoi on les avait faites, donc c'est pour ça que j'ai fait un modèle un peu particulier et du coup on a des axes, quand même petit à petit, pour aller un peu plus loin et avoir des indicateurs qui soient peut-être un peu plus réalistes ou qui corresponde mieux, parce qu'en fait on a choisi l'indicateur aussi en fonction de ce qu'on pensait, donc ça nous a permis de nous orienter. Alors ils ont été acceptés, ils nous ont expliqué que ça correspondait à ce que... mais on pourra aller un peu plus loin plus tard, voire on va encore un peu plus loin. Enfin voilà, en fait il donne un peu la trajectoire. C'était le cabinet Mazar qui est venu nous auditer, qu'on connaît pour d'autres fonctions mais qu'on avait jamais vu d'un point de vue plus RSE et donc du coup c'est aussi intéressant d'avoir des cabinets qui sont là pour vous donner aussi... parce ce qu'ils ont l'habitude de faire des audits, alors plutôt financiers donc c'est pas tout à fait pareil mais ils ont cette manière de savoir pointer les chiffres au bon endroit, savoir les analyser, ce qu'on prend pas forcément le temps de faire hein, parce que on a des gens qui regroupent mais le but de leur métier n'est pas celui-là toute la journée. Donc du coup ça met en exergue un peu les choses. Donc très intéressant et qu'on continue, mais très positif, l'audit s'est bien passé et on a eu vraiment un retour comme quoi on était sur la bonne voie et que ce qu'on avait engagé c'était le, un bon chemin qui était suivi, donc que du positif pour nous jusqu'à présent. On espère que ça va durer. Et puis là il y a une 2e phase qui commence, voilà avec de nouveaux engagements, de nouvelles actions, parce qu'on continue. Il y a des choses qui sont sur du long court, il y a des choses qui se mettent en place petit à petit et qui vont commencer.

EQUIPE PF : Je me permets, les audits c'est annuel ?

ANONYME E. : Nan, c'est tous les 18 mois. Donc du coup, là il y aura un petite chose à fournir quand même en fin d'année, pour montrer un peu où on en est, c'est juste une sorte d'étape voilà et après ces 18 mois / 2 ans, donc je pense que pas cette année mais l'année d'après, à peu près à la même période, y aura un nouveau rapport de mission. Je n'attends pas forcément cette période avec impatience parce que c'est quand même un beau boulot mais c'est intéressant aussi et moi ça m'a permis de voir toutes les personnes du terrain parce que pour faire ce travail j'ai interviewé tout le monde, toutes les personnes qui étaient chefs de projet et toutes les personnes qui ont participé, j'ai eu tout le monde en entretien et je les ai écoutés en fait. Je leur ai demandé comment, pourquoi, ce

qu'ils ont fait, ce qu'ils en ont retiré, et ça m'a permis de construire petit à petit mon propos en fait. J'ai fait un petit peu un travail de journaliste, j'ai été creuser parce que j'avais besoin de fond. J'ai mis les faits et la forme mais ils étaient là pour faire le fond et c'était plus important. Et c'est pour ça que je dis qu'ils sont très engagés et impliqués parce qu'en fait ils font tous ça à côté de leur de leur métier. La plupart ont des projets, ils sont vraiment détachés de leur mission première. Ils prennent du temps en plus pour pouvoir faire ça. C'est quand même... il faut y croire, parce que sinon je ne fais pas. C'est quand même important quoi. Est-ce que vous avez d'autres questions peut-être ?

EQUIPE PF : Non, c'est tout. Merci beaucoup pour vos réponses et votre temps.

ANONYME E. : J'espère vous arriverez à sortir quelque chose de bien avec nos entretiens individuels, parce que que je pense qu'il y a une autre équipe qui a eu Anonyme D., c'est ça ?

EQUIPE PF : Oui, soit ça vient de se finir soit y ils sont encore, on ne sait pas exactement, ils sont dans une des salles juste à côté.

ANONYME E. : Ah vous faites tous. Je reconnais les bâtiments, je n'y étais pas souvent mais je connais très bien. Je vous remercie et puis bah bon courage à vous bonne continuation.

EQUIPE PF : Merci, très bonne journée à vous, au revoir.

2.6 Entretien n°6

Universitaire, (Anonyme F., entretien personnel, 20 février 2023, annexe 2.6)

EQUIPE PF : Nous vous remercions une nouvelle fois d'être présente pour cet entretien, et puis nous allons nous présenter en quelques mots, puis on vous laissera la parole pour vous présenter. Donc nous réalisons une enquête dans le cadre de nos études à Sciences Po Lyon, pour le dispositif Public Factory, qui est un cours projet qui met en coordination les étudiants avec le monde professionnel, que ce soient des acteurs publics ou des acteurs privés, et afin de répondre à une problématique concrète. Et donc nous visons à identifier comment les entreprises peuvent participer à la co construction de l'intérêt général avec les collectivités territoriales, et pour cela on est en partenariat avec le groupe X qui est un groupe de BTP de 750 collaborateurs qui s'est doté d'une raison d'être territoriale. Et en effet comme vous le savez la loi pacte a introduit la qualité de société à mission qui permet aux entreprises de se doter d'une raison d'être et le groupe s'ancre dans ce processus. ça lui a permis notamment de se réformer en interne, mais aussi en externe, en favorisant les partenariats avec diverses organisations. Et si cette qualité offre aussi beaucoup d'avantages notamment au niveau interne et au niveau du management, notre objectif à nous est de s'interroger sur le rapport des acteurs au territoire, et notamment avec les collectivités territoriales, dans une volonté commune d'œuvrer à l'intérêt général. Et donc on cherche à déterminer comment est ce que la RTE ça peut être un outil pour permettre et favoriser la rencontre entre ces différents acteurs et comment est ce qu'elle peut orienter, favoriser le discours entre les différentes parties prenantes du territoire, pour envisager une transformation commune du territoire. Et ces entretiens donc sont répertoriés, ils sont diversifiés, et pour cela on vous laisse vous présenter si vous le souhaitez.

ANONYME F. : Donc c'est bon c'est à moi ?

EQUIPE PF – Oui

ANONYME F. : Bon ben merci beaucoup pour la sollicitation et ravie de participer à cet échange. Le sujet, je le trouve effectivement très intéressant. Donc moi je suis Anonyme F., je suis professeur d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheur associée INRAE à Agro ParisTech. J'ai dirigé l'ouvrage collectif sur la responsabilité territoriale des entreprises, que vous avez peut-être vu ou lu, je sais pas trop, plus le Livre Blanc je sais pas si vous l'avez eu...

EQUIPE PF : Ah on a lu des extraits il me semble.

ANONYME F. : Le livre blanc il est gratuit donc je vais vous envoyer le lien parce qu'en fait là on a rassemblé un collectif de chercheurs, pour discuter de cette notion de responsabilité territoriale, et puis parallèlement on a mené des entretiens avec des acteurs. Alors des acteurs de l'économie sociale et solidaire bien sûr, des associations, des coopératives, des mutuelles, mais également des entreprises qui n'appartiennent pas à l'économie sociale et solidaire, et les collectivités territoriales. Et ce travail là a été mené durant un an, on a fait six réunions, et c'est retranscrit dans ce petit livre blanc, donc à destination des acteurs. Il est beaucoup plus, je pense digeste en termes de présentation, voilà. Il y a beaucoup de témoignages, donc ça pourra ça pourra aussi nourrir votre réflexion. Donc on a travaillé en articulant, je dirais, ces 2 dimensions là : à la fois donner un contenu scientifique, académique, à cette notion là, et, d'autre part, regarder avec les acteurs ce que ça indiquait pour eux, comment ils percevaient cette notion là, et comment ils la mettait en œuvre ou pas, et quels étaient les questionnements qu'ils avaient. Voilà c'était pour présenter tout ça ça vous convient ça ?

EQUIPE PF : Oui bonne présentation merci beaucoup en effet. Et donc pour ouvrir cette discussion on se demandait tout d'abord comment est-ce que votre parcours professionnel et académique vous a dirigé vers cette sous branche de la RSE et notamment vers la direction de cet ouvrage de responsabilité territoriale des entreprises et pourquoi la RTE ?

ANONYME F. : Vaste question. Alors moi, pour faire très simple, je suis effectivement une économiste de formation, classique, vraiment classique hein, en économie de l'innovation, économie industrielle appliquée aux problématiques territoriales. J'ai été recrutée à l'INRAE, où j'ai choisi comme objet d'étude les coopératives agricoles. Donc comment mon parcours m'a voilà... m'a nourri ? C'est que à la fois j'ai travaillé sur les dimensions territoriales, notamment j'ai fait partie du groupe Dynamique de Proximité, où on a travaillé sur les processus de construction des territoires, de gouvernance des territoires, et, à la fois, donc mon objet de recherche m'a conduit à explorer les coopératives agricoles, comment elles se structurent... comment les producteurs se structuraient sur un territoire, comment ils créent des filières, comment ils développaient leur compétitivité et leur activité. Tout ça m'a conduit, pour faire très bref, à être présidente de la commission ISO 26030, qui est la responsabilité territoriale appliquée aux filières agroalimentaires, où, on a, en 2019 je dirais, travaillé à l'application de l'A26000 RSE à l'agroalimentaire, pour faire simple. Et donc c'est vrai que mes travaux de recherche avaient progressivement intégré la notion de durabilité, de développement durable, de la question de la RSE au sein de ces entreprises coopératives, mais aussi de m'intéresser aux questionnements de comment le territoire peut être source d'ancrage de pratiques plus respectueuses. Suite à cela, en réconciliant ou en conciliant à la fois les dynamiques de proximité, les coopératives et l'économie sociale et solidaire ainsi que la RSE, ça m'a permis de réfléchir à comment on pouvait aller plus loin en RSE, et de distinguer deux types de RSE qui se dessinaient : une RSE qu'on pourrait dire washing où en fait on a des critères qui sont donnés au sein de l'ISO26030. Par exemple, la première réunion a porté sur si on fait une norme volontaire ou si on fait une certification. On a opté pour une norme volontaire de façon à engager le plus de noms, de personnes et d'entreprises possibles, sachant que c'est une norme ISO donc c'est au niveau international. Ce n'est pas seulement le contexte français ou européen. On est bien sur l'ensemble des pays, et par exemple ont été très actifs évidemment l'Argentine le Québec mais également l'Indonésie, des pays Africains... Comment peut-on conduire à l'adoption des bonnes pratiques non seulement environnementales mais aussi sociales et économiques ? Une des questions de recherche qui m'a... qui m'est venue, c'est le fait de dire qu'effectivement on peut être en normes volontaires, mais, pour autant, si on veut vraiment s'ancrer dans une pratique responsable, il faut que ça soit vraiment au cœur de l'entreprise et que cette entreprise-là il faut aussi qu'elle soit insérée dans le territoire. Finalement, ça a permis de distinguer, de bien clarifier la distinction entre cette RSE washing, où l'on peut avoir de très bonnes certifications, cocher toutes les cases, et pourtant être sur du déclaratif parce qu'on va compter ; et une RSE qui est beaucoup plus collective, au sens où on va s'engager avec les parties prenantes, avec l'extérieur, et progressivement on sort de l'entreprise pour vraiment s'intéresser à sa filière et à son territoire. Et progressivement, j'ai sollicité des auteurs pour éclairer ces différentes dimensions, ce qu'on retrouve dans l'ouvrage avec Anonyme C. Chateau pour les questions de responsabilité, Nadine Richez-Battesti et Javier Itçaina, et Amélie Artis pour le lien ESS et territoires, et puis Thomas Lamarche pour la question de l'institutionnalisation, de comment à un moment on valide ces pratiques là, comment on institue des règles. Enfin, Yannick blanc et Alexis Tabet pour la question de l'analyse de la création de valeur et du faire société. Voilà. Je ne sais pas si ça répond à votre question... Et c'est ce qui m'a conduit à vraiment chercher à identifier si cette notion de RTE, de responsabilité territoriale, était une notion à part entière ou une simple déclinaison de la

RSE. Donc la réponse est que ce n'est pas une déclinaison de la RSE parce qu'il y a vraiment un changement de logique très important, et qui fait qu'on peut être en RSE, si on est en collectif, et s'approcher de la RTE, et que bien sûr on peut faire de la RTE quand on s'ancre sur un territoire mais ce sont des notions qui sont malgré tout... en tout cas c'était l'objectif du bouquin, de regarder si c'était une notion qui pouvait avoir un contenu académique ou pas.

EQUIPE PF : Justement vous évoquez les divers auteurs de votre ouvrage, et notamment Thomas Lamarche, il a lourde tâche de faire le chapitre conclusif de votre ouvrage, et dans ce chapitre il explique que la RSE est une forme de réponse temporaire et non structurelle à cette critique sociale et environnementale qui émane de la société. Est ce que selon vous la RTE ne présente-elle pas le même risque et comment faire pour que la RTE soit une solution pérenne à ces problèmes sociaux et environnementaux qui sont existants ?

ANONYME F. : Alors ça c'est effectivement à la fois une très bonne remarque et une excellente question. Effectivement, l'idée qu'on a eu avec cet ouvrage c'était de dire : d'abord on regarde 1. si c'est une vraie notion, puisqu'en fait la RTE, on en trouve une trace dans l'avis de la plateforme RSE, de juillet 2018, où l'idée c'est d'investir cette question là et bizarrement c'est resté lettre morte, c'est pas repris en fait. En même temps, quand on parle de RTE, à chaque fois qu'on évoque cette notion là, tout le monde y voit une notion positive. Ça dit quelque chose à tout le monde, même si on n'est pas tous d'accord ou en tout cas ce n'est pas très clair ce que cette définition-là signifie, mais, on a un a priori très positif. Pour nous, chercheurs, le risque c'est de faire une notion « paillette » où on va se dire 'ah oui c'est très joli' et puis si on ne met pas un contenu scientifique derrière solide, ça va faire pschitt, et ça peut être effectivement quelque chose de temporaire, qui va passer. Donc comment faire pour faire en sorte que cette notion soit une notion utile et pérenne ? On s'est dit d'abord que 1 : il fallait commencer à définir les termes et être très vigilants sur ce qu'on appelait RTE dans ses différentes déclinaisons : à la fois ce que ça voulait dire le territoire, l'ancrage territorial, mais aussi est-ce que la RTE était quelque chose qui était réservé à l'économie sociale et solidaire ; comment finalement on crée de la valeur et qu'est-ce que ça signifie et comment on accompagne ces processus. C'est la raison pour laquelle le comment faire aujourd'hui il est sur la table, c'est-à-dire que c'est une question de recherche et une question aussi pour les acteurs. C'est une question de recherche que l'on pourra investir, de mon point de vue, avec la co-construction, à la fois de chercheurs dans des disciplines différentes - et c'est la raison pour laquelle dans cet ouvrage on a des économistes mais aussi une vision plus politique, une vision plus sociale on a différentes approches, mais aussi des petits partenaires, c'est-à-dire avec des collectivités territoriales, des entreprises... Par exemple, dans le livre blanc, on a eu des très petites entreprises comme des petites coopératives comme Cop et Bat qui s'est associé, mais on a eu aussi un groupe comme la Poste et Microsoft. On a une très grande diversité d'acteurs parce qu'aujourd'hui on voit que cette question de la responsabilité territoriale des entreprises elle questionne sur le comment faire. Pour le comment faire, je pense, qu'il n'y a pas de baguette magique. Par contre, aujourd'hui, c'est sur la table de travail des chercheurs comme des acteurs. On investit différentes pistes : on vient de déposer un programme de recherche où l'idée c'est vraiment de voir 1 : comment on accompagne les acteurs à mettre en œuvre des processus de responsabilité territoriale ; 2 : comment on mesure les écarts entre le déclaratif et la réalisation et 3 : comment on peut créer de la valeur et faire société. Donc je sais pas si ça répond à vos à vos questions...

EQUIPE PF – C'est parfait. Peut-être qu'on va étudier un autre thème qui est aussi en lien avec cela. Peut-être juste pour revenir sur les partenaires dont vous parliez, notamment La poste, qui est souvent

un exemple d'entreprise mis sur sur la table, parce que La Poste a intégré l'ensemble de ses parties prenantes de manière à réfléchir ensemble à comment adapter son activité pour prendre en compte les intérêts, les nouvelles attentes de chacun, etc, et notamment de ses salariés. Est-ce que vous pensez que la RTE peut concerner toutes les entreprises ?

ANONYME F. : Ah oui. Je pense que ça peut concerner toutes les entreprises parce que c'est vraiment sur une façon de se repositionner en interne et en externe. Alors, j'ai pas précisé peut-être tout à l'heure mais finalement on aurait pu aussi se poser la question de... Vous m'avez posé la question de « en quoi la RTE pouvait être plus pérenne que RSE », mais en fait je pourrais dire qu'il y a 2 dynamiques qui font que c'est un changement radical : le premier c'est le basculement d'une dynamique individuelle à une dynamique collective, c'est-à-dire que vous allez prendre en compte l'ensemble des parties prenantes quand vous êtes dans une démarche de RTE, ce qui se fait aussi en RSE, mais pas toujours, pas forcément ou pas complètement, et on n'est pas dans une logique collective, on est dans une logique individuelle, alors qu'en en responsabilité territoriale on est sur une logique collective et ça c'est la première grande différence et la 2e dynamique et grande différence, me semble-t-il, c'est que on passe d'une logique de l'offre à une logique du besoin. Et comme vous venez de le dire avec l'exemple de La Poste, on intègre les attentes des salariés, mais aussi des parties prenantes externes sur leurs besoins et, à partir de de ça, on construit une stratégie d'entreprise. Et donc ces 2 dynamiques elles différencient une RSE d'une RTE, c'est pour ça que la RTE n'est pas, de mon point de vue, une RSE territorialisée, elle est bien distincte. Et en même temps ça veut dire qu'elle peut concerner et elle concerne en fait toutes les entreprises des territoires, les petites comme les grandes, les entreprises de l'économie sociale et solidaire, comme ceux des entreprises plus conventionnelles et les grands groupes internationaux comme les TPE, mais aussi les collectivités. Donc c'est vraiment une co-construction au niveau des territoires mais qui va engager l'ensemble des parties prenantes.

EQUIPE PF : Et si on entre plus en détail sur cette question de la co-construction est-ce que vous pouvez, grâce à votre expérience et aux échanges que vous pouvez nous décrire votre vision de la relation entre ces entreprises privées et les pouvoirs publics, donc à la fois un état des lieux de cette relation et comment vous imaginez qu'elle puisse se transformer pour remplir les besoins du territoire en fait ?

ANONYME F. : Alors comment ça se co-construit... Alors déjà il y a une prise de conscience du fait que vous êtes sur un territoire, il y a plusieurs logiques d'ancrage, vous pouvez être localisé là et puis partir demain parce que vous êtes vraiment sur de la localisation et pas sur de la territorialisation. Dès que vous êtes territorialisé, vous engagez un processus de co-construction avec votre territoire, qui n'est pas seulement le réservoir de ressources, avoir des employés ou exploiter une forêt ou une ressource particulière, mais vraiment sur un ancrage où vous allez créer des relations et il me semble en tout cas que le point déterminant c'est la façon dont vous allez interagir avec les autres acteurs du territoire, que ça soit les entreprises conventionnelles, ESS, ou collectivité. Et donc c'est cette création d'interdépendance, de dépendance, que vous co-construisez et qui va permettre à la fois la valorisation de votre activité mais aussi qui va avoir une externalité avec les entreprises. Ces externalités elles peuvent être positives mais elles peuvent être aussi négatives, si vous êtes une entreprise polluante forcément vous avez un impact négatif sur votre territoire, donc c'est un processus qui est à la fois complexe mais qui repose vraiment sur de la co-construction. L'état des lieux aujourd'hui : on a plusieurs entreprises, vous travaillez avec l'entreprise X où il y a une vraie action de co-construction, une prise en compte de l'impact environnemental, de l'impact social au niveau des

territoires, donc on voit qu'il y a différents types d'entreprises qui vont avoir des processus d'ancrage différenciés. On a des catégories un petit peu pour essayer de montrer quels sont les processus, mais en termes d'état des lieux on a un peu tous les cas de figure et c'est la raison pour laquelle, même si la RTE est une notion relativement voilà nouvelle, on va dire originale, il n'empêche qu'il y a même des entreprises qui sont déjà en RTE, enfin qui sont déjà bien ancrées dans un processus. Alors, la transformation du lien avec les collectivités : on a des collectivités aujourd'hui qui se questionnent beaucoup, c'est-à-dire qu'on a des collectivités qui par exemple ont développé des processus ou des politiques d'attractivité et qui en voient bien la limite, c'est-à-dire le fait de dire voilà on est attractif mais en fait ça ne suffit pas. Parce qu'on peut aussi, soit être attractif, avoir réussi à faire venir des entreprises et puis ces entreprises là elles vont être volatiles, soit on peut avoir des entreprises mais avec des processus de création de filières qui ne soient pas tout à fait compétitives, ou qui ne soient pas tout à fait structurés et ainsi de suite, et un territoire qui manque en synergie. On est face aujourd'hui à une situation économique et sociale extrêmement difficile, pas seulement à cause de la guerre en Ukraine, et/ou pas seulement à cause de la COVID et de ses impacts mais parce qu'on a une complexité avec les grands défis, et, finalement, la mise en évidence que ces grands défis globaux, au niveau de la planète, ils vont avoir des réponses très concrètes. Et ce très concret il s'ancre dans les territoires et, à partir de ce moment-là, c'est comment les solutions co-construites par des acteurs émergent... Donc je ne sais pas si je réponds à votre question ?

EQUIPE PF : Et en fait on a réalisé une série d'entretiens et pour l'instant on a seulement un seul entretien avec la métropole Lyon, mais le retour était que la collaboration actuelle avec les entreprises était suffisante et donc on se demandait quelle est votre opinion là-dessus, si vous pensez que le processus de co-construction il est suffisant tel qu'il est aujourd'hui ? comment est-ce qu'on peut l'améliorer concrètement et apporter des clés aux 2 parties qui soient les collectivités et les entreprises afin d'envisager une solution pérenne ?

ANONYME F. : Moi je connais pas suffisamment, finalement, la situation de Lyon pour dire si c'est suffisant ou pas, s'ils sont contents c'est bien. En tout cas ce que je peux dire sur Bordeaux, ils sont très très dans la demande.

EQUIPE PF : Pour les collectivités ou les entreprises ?

ANONYME F. : Ah non les collectivités. Pour les collectivités je dirais la métropole de Bordeaux, enfin nous par exemple on a fait, la conférence régionale de l'ESS, qui est incluse dans la loi de 2014. Il y a une conférence annuelle sur la responsabilité territoriale et la collectivité, la région, la métropole, la ville de Bordeaux s'interrogent beaucoup sur comment accompagner les entreprises pour renforcer ces processus de RTE. Voilà justement eux, ils sont plus en se disant : il faut améliorer encore le processus parce qu'il faut accompagner les acteurs. Je dirais qu'il y a, par exemple, 2 exemples pour éclairer ça : le premier c'est tout ce qu'on a dans les collectifs genre PTCE ou Territoire 0 Chômeur, c'est comment j'accompagne la mise en œuvre de dispositifs d'innovation sociale, d'expérimentation, pour faire en sorte de répondre à la fois à la double dynamique dont je parlais, basculer de l'individuel au collectif et de partir des besoins concrets, donc, si je dois, ramener des gens qui sont éloignés de l'emploi, à retrouver une activité, tout en n'étant bien sûr pas concurrentielle ou pas en concurrence avec les entreprises mais en étant bien sûr une fêlure c'est-à-dire un manque, accompagné vraiment pour réemployer des gens, à ce moment-là, on doit penser autrement et on doit accompagner autrement. Donc ça c'est le premier exemple, mais on a aussi un exemple sur les chaînes alimentaires, c'est-à-dire qu'on parle de souveraineté alimentaire, et en même temps comment on

peut accompagner les entreprises à produire local à renforcer la fourniture d'aliments locaux bios à la restauration collective, par exemple, ou des structurer des marques, des filières, etc. locales, renforcer les circuits courts, etc. Donc on voit bien qu'on a un certain nombre d'actions qui peuvent être menées sur les territoires et qui changent, de mon point de vue. Ce que je peux constater, moi, sur Nouvelle Aquitaine, c'est que 1 : ils sont conscients qu'il y a un changement de leur périmètre d'action, c'est-à-dire qu'il faut qu'ils collaborent avec d'autres collectivités pour améliorer l'accompagnement auprès des entreprises, qu'ils doivent peut-être accompagner autrement, développer une autre ingénierie, - que ça soit aux entreprises d'ailleurs aussi c'est pareil - mais de l'ingénierie de projet, et il y a un changement dans l'action publique, vraiment, enfin moi c'est ce que je constate. En Nouvelle Aquitaine, il y a vraiment cette prise de conscience que si on veut continuer à accompagner les entreprises vers plus de responsabilité territoriale. Il faut faire évoluer les dispositifs classiques, donc il faut avoir une autre logique, il faut avoir une autre ingénierie, et ça ça demande donc une collaboration qui n'est pas forcément... qui peut se faire, mais qui est vraiment un changement dans leur façon de faire. C'est pour ça que, par exemple, ils nous ont demandé de les accompagner sur un certain nombre d'opérations, pour bien comprendre le basculement qu'il y avait à faire à leur niveau et travailler autrement. Je ne sais pas si ça répond...

EQUIPE PF : Ça répond très bien et ça me fait penser en fait à d'autres questions. Vous avez parlé des chaînes alimentaires, des PTCE et Territoire 0 Chômeurs, peut-être si vous aviez, pour nous communiquer, après cet échange, des noms de projets sur lesquels on pourrait aller creuser pour pouvoir effectivement s'intéresser à une autre métropole que celle de Lyon, parce qu'effectivement l'entretien qu'on a eu avec un représentant de la métropole de Lyon a un peu marqué le décalage entre les espoirs qui naissaient de nos recherches littéraires et la confrontation au terrain qui était beaucoup plus traditionnelle et conservatrice en disant que le rôle de la métropole c'est d'accompagner les entreprises, c'est d'être là pour indiquer quelles sont les subventions par exemple, comment la métropole peut aider l'entreprise mais par contre il n'y avait pas de signe d'un changement particulier ou de la recherche d'un changement de pratique et d'inclusion particulière de cette idée de la responsabilité territoriale des entreprises.

ANONYME F. : Ah oui oui tout à fait par contre juste une précision pour que je comprenne bien votre demande, mais après de toute façon si ce n'est pas bon vous pouvez me renvoyer un message, nom de projet c'est-à-dire ?

EQUIPE PF : Vous disiez par exemple que la métropole de Bordeaux vous demandait de les aider à repenser des méthodes d'ingénierie pour repenser cette collaboration entre entreprises et pouvoirs publics. Comment les pouvoirs publics peuvent s'adapter à cette nouvelle réalité ? Et si effectivement il y a des moments où vous avez pu échanger, mettre autour de la table certains acteurs, autant publics que privés, ça nous intéresse parce que c'est vrai que ça vient nourrir un petit peu notre réflexion et c'est toujours réutilisable après dans nos entretiens pour les confronter au terrain.

ANONYME F. : Ce que j'avais déjà noté c'est de vous envoyer le Livre Blanc, donc ça je vais le faire dès la fin de l'entretien, et vous allez avoir beaucoup... parce que le livre blanc on a vraiment voulu quelque chose de ludique, au sens où on a voulu retracer toute l'année de réflexion qu'il y a eu. Enfin moi en tant que chercheur, j'ai trouvé que c'était fabuleux quoi, parce que voilà première réunion : "qu'est-ce que c'est le territoire". Et là j'ai vu des choses incroyables quoi, c'est-à-dire qu'en tant que chercheur, évidemment, on a l'habitude de savoir, que c'est une notion qui n'est pas toujours très claire etc. Mais après chacun on leur a demandé de se positionner, de définir ce qu'était le territoire

et on a vu des choses très différentes et donc ils se sont dit « ah ben oui tiens pourquoi pourquoi comme si pourquoi comme ça » et donc ça a donné lieu à des échanges vraiment très intéressants et ce qu'on a voulu restructurer dans le livre Blanc c'est à la fois des témoignages et puis essayer d'avoir quand même une trace de cette matière, donc je vais vous l'envoyer. Si vous voulez d'autres éléments, bah vous n'hésitez pas à m'envoyer un message ou des demandes voilà.

EQUIPE PF : Merci beaucoup, avec plaisir. En fait je pense que la question encore que j'ai c'est peut-être en pratique, qu'est ce que vous avez pu voir qui fonctionnait sur ces méthodes de collaboration ? Comment repenser en fait le lien entre pouvoirs publics et entreprises engagées dans leur territoire concrètement ?

ANONYME F. : Moi je pense que pour repenser les liens... Franchement l'année 2022 a été très dense à la fois parce qu'on a fait ces ateliers, mais aussi parce que au fur et à mesure, moi j'ai été invitée dans plusieurs débats en présentant aussi bien des entreprises que des collectivités... La RTE elle a fait partie du fait d'une espèce de fil rouge du mois de l'ESS, donc la conférence à l'entrée, à la sortie. Il y avait la conférence régionale, il y avait eu les innovations et solutions solidaires, donc chaque mois il y a des choses. Et finalement moi ce que je constate en pratique, pour répondre à votre question, c'est que d'abord il y a un besoin d'inter-connaissance, et un besoin de mettre les gens autour de la table et de discuter un petit peu de leurs besoins et de partir vraiment de leurs besoins. C'est aussi éclairer les innovations parce qu'en fait on est sur des innovations sociales, donc les gens vont trouver des solutions dans leur coin, et le fait de les exposer, de les partager, ça donne des idées aux autres. Alors je pense par exemple de Cop&Bat', que vous avez dans le livre blanc, parce qu'on a pas voulu le mettre dans le bouquin parce que Cop&Bat' en fait c'est une entreprise dans la construction, une coopérative, une petite structure, et leur histoire c'est qu'en fait ils ont été sollicités lors d'un dépôt de bilan d'une SCI et c'est la mairie qui les a contactés et en fait, progressivement, il y a eu une organisation des parties prenantes, pour aider à la reprise de l'entreprise, pour pérenniser le secteur, etc. Et donc c'est une innovation très réussie parce qu'effectivement il y a plusieurs parties prenantes qui se sont associées, elles ont réussi à maintenir l'activité, elles ont développé l'activité, et donc en fait c'est une impulsion économie sociale et solidaire avec une collectivité, mais en même temps ils ont trouvé d'autres parties prenantes qui ne sont pas forcément de l'économie sociale et solidaire. Par exemple, le fait de les avoir fait témoigner lors de la conférence de l'économie sociale et solidaire, le 5 décembre, c'était organisé de la façon suivante, c'est-à-dire que dans la région Nouvelle-Aquitaine, il y avait 3 points : Bordeaux, Poitiers, et je me souviens plus. Et donc en fait on avait une première partie commune à tous, où j'ai présenté ce qu'est la responsabilité territoriale, et puis il y avait aussi une table ronde, et puis la 2e partie dans chaque point il y avait des témoignages, et donc eux ils étaient dans un... à Poitiers ou je sais plus où... je crois que c'est à Poitiers... bref c'est pas très important, mais le fait est que leur expérience ça a suscité des questions et des questionnements, se dire « ah mais tiens voilà comment on peut réancrer finalement une activité traditionnelle ou maintenir une activité qui est finalement en perte de... quasiment en perte de vitesse, puis quasiment en train de disparaître, pour restructurer un tissu économique », et ça ça a été vraiment très inspirant pour d'autres. Et en fait je vous dis ça parce que, moi j'étais... donc ça s'est passé le 5 décembre et moi j'étais sur Bordeaux donc j'ai pas assisté à l'échange, mais par contre je vois une élue en début février je crois, en Solutions Solidaires à Bordeaux, et elle vient me voir en me disant : « Ah c'était super la journée du 5 et d'ailleurs moi j'étais à la présentation de Cop&Bat', et vraiment on a échangé, et moi ça me donne beaucoup d'idées sur comment on pourrait, sur notre territoire, -donc elle est elle est à l'opposé hein je dirais - sur le territoire... dans notre territoire au moins on peut effectivement animer ». Donc pour répondre

à votre question, je pense que déjà, comme ce sont des innovations, c'est bien de les faire se connaître et de déjà, partager les expériences, pour voir comment ça peut inspirer. Après, en complément je dirais, pour repenser ça, c'est se dire qu'il n'y a pas de... Qu'on peut avoir des... Des attributions différentes mais par contre si vous prenez en compte les besoins, il faut penser autrement, et donc il faut être en discussion ouverte avec les acteurs. Je pense à cette association d'aide à la personne qui, durant la COVID, s'est retrouvée dans une situation très compliquée où elle avait les aidants - enfin les leurs salariés, qui étaient en majorité des femmes en fait - qui devaient voir les personnes en difficulté, les personnes âgées, etc. puis la COVID et ils n'arrivent pas à maintenir l'activité parce qu'il y a beaucoup de personnes qui se mettent en maladie parce qu'il y a des difficultés différentes et là ils ont offert la possibilité aux salariés de gérer eux-mêmes, elles-mêmes, leur planning et leur organisation. Et là il s'est passé un truc incroyable, c'est-à-dire que le fait de leur dire « ben voilà maintenant gérez comme vous pouvez » pour remplacer les absents et etc. ça a réduit les absents, ça a réduit l'absentéisme très significativement, ça a amélioré le service aux personnes parce que ça a été assuré et quand la COVID s'est arrêtée, eh bien ils ont décidé de laisser faire, c'est-à-dire de continuer sur cette organisation là, qui venait des personnes elles-mêmes, en disant « bah nous on a besoin d'organiser, de réaffecter, la distribution de cette façon là, on a besoin de se réorganiser en termes de travail, etc. » et donc ça, ça a été un trait positif parce qu'il y a eu un réengagement du sens au travail. Alors le travail n'est pas forcément payé plus, c'est un travail difficile mais qui a été mieux vécu, aussi bien par les salariés que finalement par les usagers, puisqu'eux, ils ont eu un service qui s'est amélioré quoi. Donc voilà, sans augmentation de salaire je dirais, mais juste en laissant les salariés organiser leur leur travail, et ça je trouve que c'est un enseignement intéressant parce que ça nous dit beaucoup sur la façon de remettre le sens au travail, de remettre l'humain au cœur des dispositifs. Et donc, que ça soit pour les collectivités territoriales ou pour les entreprises, c'est vraiment le fait de dire, de travailler avec, de co-construire avec, et non pas de décider pour, et ça c'est un grand changement, et je crois que la RTE elle souligne ça, ce changement, ce basculement.

EQUIPE PF : Dans le chapitre de Monsieur LAMARCHE, ...

ANONYME F. : Bah dis donc Thomas a du succès !

EQUIPE PF – C'est vrai que c'est un chapitre très intéressant parce que c'est un chapitre très concret, et nous on bute surtout sur les solutions qu'on peut apporter parce qu'on se demande si les collectivités territoriales aujourd'hui, lorsqu'elles doivent repenser leur rôle, est-ce qu'elles se positionnent plus comme un arbitre, qui a pour rôle de mettre tous les acteurs pertinents et concernés autour de la table, et de mener, d'être bien attentif aux besoins de chacun, pouvoir proposer des solutions et du coup ça serait une idée en adéquation avec ce nouveau modèle, penser à mieux former les fonctionnaires, enfin les acteurs des collectivités territoriales, pour qu'il ne soit plus seulement, - c'est ce que vous disiez - les personnes qui décident pour, mais plutôt des personnes qui décident avec, ou qui intègrent correctement les besoins de tout le monde, voilà. Donc comme on a plus de mal avec les solutions concrètes, le chapitre de Thomas Lamarche nous intéresse beaucoup, et voilà. Donc ma question c'était : si le rôle de ces collectivités territoriales vous le voyez plus comme un arbitre, et quelles sont les pistes d'innovation sociale que vous voyez ? D'innovation je veux dire, de décision publique. Est-ce que les collectivités territoriales aujourd'hui ont assez de pouvoir pour pouvoir mettre tout ça en place ? Est-ce qu'il y a des limites d'ordre notamment réglementaire qui font qu'elles n'ont peut-être pas tous les pouvoirs qui seraient nécessaires pour pouvoir penser cette RTE pour que la décision soit plus locale ?

ANONYME F. : Ok je vais essayer de répondre à votre question, il y a plusieurs choses. D'abord est-ce qu'on est l'acteur, qui décide, ou d'intermédiation, et qui permet la mise en œuvre de ce dispositif de concertation ? Comme le dirait alors là, Thomas, ou en tout cas, c'est c'est dans son esprit, c'est le fait de dire qu'il y a quand même à un moment une validation par. Donc nous on sait que les processus de RTE ils peuvent être animés par des acteurs qui sont pas des acteurs publics, mais en revanche l'acteur public va être à un moment important pour valider, ou structurer, ou accompagner, les démarches. Après est-ce qu'en termes d'innovation sociale, est-ce qu'ils ont les moyens réglementaires ? Je pense qu'aujourd'hui il y a quand même un désinvestissement de l'Etat et une perte qui est importante et donc la collectivité elle se retrouve en charge de beaucoup de choses quoi. Et l'idée, c'est peut-être de travailler avec les différents niveaux, c'est la gouvernance multi-niveaux, pour articuler ces différentes solutions et permettre aussi qu'on puisse mieux accompagner à la fois les acteurs-entreprises mais aussi les collectivités. Et je crois que c'est ce qui... Moi je trouve que, par exemple, sur la Nouvelle-Aquitaine donc aujourd'hui, il commence à y avoir des opérations, des projets qui mettent en commun entre la ville de Bordeaux et la région, ce qui n'était pas le cas. Et là je pense que voilà, on a un changement où chacun met aussi sa capacité, ou ce pourquoi il est missionné, mais en même temps, de travailler avec les autres. Donc ça permet d'enrichir les dispositifs et ça permet d'être mieux à l'écoute des besoins et d'y répondre. Donc je ne sais pas si je réponds à votre question mais...

EQUIPE PF – Oui absolument. Et du coup ça ouvre la porte à la gouvernance multi-niveaux. Une question qu'on avait était de savoir si on pouvait penser un modèle local qui puisse être adapté / adaptable à chaque niveau et voire même à chaque métropole. Par exemple si on pense un modèle à l'échelle de la métropole de Lyon, est-ce que vous pensez, malgré les spécificités des territoires, qu'on puisse le mettre en place dans la métropole bordelaise ?

ANONYME F. – Métropole lyonnaise il me semble. En fait je pense qu'il y a 2 choses : à la fois il faut réfléchir à cette ouverture là et cette participation à cette co-construction c'est commun à tous les territoires et à tous les niveaux. Et après, il faut une souplesse dans l'application, dans la mesure où chaque territoire est différent. Et justement, c'est un des enjeux de recherche : on a les territoires urbains, les territoires ruraux, les territoires n'ont pas tous les mêmes atouts et les populations sont différentes avec des besoins différents, donc ce qui est important c'est d'arriver à organiser les dispositifs de façon à pouvoir répondre à ces besoins, donc sans fixer de règles ou de structure, mais en revanche, il y a bien la distinction entre : je dois reconstruire et comment je peux m'ouvrir et quelle ingénierie je mets œuvre pour, et puis, d'autre part, la réponse à l'application, au concret quoi. Donc je pense que c'est 2 dimensions différentes mais il n'y a pas de raison qu'il y ait des territoires qui puissent le faire et d'autres qui ne puissent pas le faire. Il y a des territoires qui ont des avantages et par exemple beaucoup d'entreprises, de prise en compte des besoins sociaux, et puis d'autres qui vont avoir plus de difficultés, et donc là le rôle des collectivités territoriales il va être un petit peu différent, dans l'accompagnement, mais après la logique je dirais que ça va être la même et c'est de voir comment elle se décline. Alors ça effectivement... Et ça c'est aujourd'hui c'est sur la table de la recherche, comme sur la table des acteurs quoi.

EQUIPE PF – Oui donc notre partenaire le Groupe X - je ne sais pas si vous avez pu avoir quelques informations -, ils ont 750 collaborateurs, plusieurs filiales, et ils ont entamé un processus que l'on a trouvé très intéressant puisqu'il incarnerait cette idée qu'on co-construit en conjointement avec les collectivités territoriales. Ils se sont appuyés sur une structure, la Drôme Energies distribution, pour pouvoir produire du biogaz conjointement avec plusieurs entreprises et la commune qui est

actionnaire aussi de la société, et donc ça se concrétise en co-actionariat mais aussi une application d'une codécision et une mise en application de ce biogaz sur tout le territoire de manière pérenne, et aussi de manière collective, et donc est-ce que vous pensez que ce genre de structure pourrait être un contexte d'application de RTE qui soit efficace et efficient, en sachant qu'on n'a pas encore la réponse sur l'efficacité de cette structure, mais est-ce que vous pensez que ce genre de construction de structures pourrait fonctionner, comme une société en réalité ?

ANONYME F. : En fait ce qu'il y a c'est que ça se rapproche de ce que je comprends... Ça se rapproche de ce qu'on va par exemple retrouver dans de la co-construction d'entreprises comme comme des SCIC par exemple, où vous allez avoir plusieurs parties prenantes qui vont travailler ensemble sur un objectif. L'idée c'est que plus vous allez associer des partenaires, plus vous allez consolider le dispositif. C'est-à-dire que si vous êtes juste comme l'entreprise X avec une collectivité bon c'est bien c'est déjà pas mal hein, mais vous allez aussi développer votre activité en mobilisant d'autres entreprises, d'autres collectivités sur votre territoire. C'est bien ça ?

EQUIPE PF : Oui effectivement c'est 4 associés qui sont des entreprises privées du secteur du bâtiment, de la construction qui ont remarqué qu'il y avait un besoin de, à la fois recycler les matières qui polluaient et qu'ils utilisaient eux-mêmes quotidiennement et en même temps qui voulaient en faire l'énergie pour des véhicules de transport aux énergies alternatives. Ils en ont discuté avec des représentants de collectivités territoriales qui se sont aussi intéressés à ce projet là, et donc ils ont tous les 4 construit cette société en étant actionnaires, et ensuite la collectivité, la commune, est devenue le 5e actionnaire et détient 33% des parts de la société.

ANONYME F. – Et ça a quel statut juridique ?

EQUIPE PF : Alors ça on l'a dans notes je sais pas, on doit l'avoir dans les notes mais je ne pourrais pas vous dire là.

ANONYME F. : Oui bah typiquement on est sur ce type de démarche. Il y a des besoins et à partir de ces besoins là on va co-construire des solutions avec les acteurs du territoire.

EQUIPE PF : Mais ça c'est plus du pragmatisme que réellement un cadre en fait... Ce à quoi on est confrontés c'est la difficulté qu'on a de réfléchir à des solutions, c'est-à-dire qu'on voit que certains acteurs prennent les choses en main et proposent tout simplement : donc on a des rencontres un petit peu informelles par exemple entre une entreprise, enfin entre plusieurs entreprises et des représentants de collectivités territoriales dans lesquels on a des besoins qui sont exprimés et donc une réaction d'un côté ou de l'autre. Mais, en soi, on n'a pas l'impression, on n'a pas trouvé, encore en tout cas, de contexte qui permette la mise en commun régulière d'innovation de chaque côté. C'est plus de l'ordre de la réaction à un problème que réellement un moment où on pose sur la table des problèmes pour y répondre ensemble.

ANONYME F. : Est-ce que vous pourriez juste me synthétiser la question que vous me posez de façon à ce que je puisse être sûre de répondre à votre question...

EQUIPE PF – Est-ce que vous voyez le modèle société dont Louise vient juste de parler comme un cadre de collaboration entre les pouvoirs publics et les entreprises ? Et est-ce que vous pensez que ce cadre de co-construction qui soit une société qui met en place différentes parties prenantes, est-ce que ça pourrait être une solution concrète pour mettre en place des outils de responsabilité territoriale des entreprises et pour développer la transformation du territoire ?

ANONYME F. : Ok. Bon, si je... Si j'ai bien compris votre question et si j'essaie d'y répondre, ce que je dirais c'est que, par rapport à ce que je disais tout à l'heure, vous avez une logique on dirait, et après des solutions concrètes. Dans votre logique ça rentre complètement dans la logique, c'est-à-dire que vous avez une entreprise qui a un problème, et qui va, avec des acteurs du territoire, co-construire. Elle prend une forme d'entreprise, pourquoi pas... Enfin je veux dire il n'y a pas de règle, pas d'empêchement c'est-à-dire que là par contre on met une société avec différents types d'actionnaires pour justement que chaque actionnaire, ou chaque partie prenante, puisse participer à la réalisation 1 de l'objectif et 2 soit impliqué. C'est pas seulement pour faire joli, donc quand vous prenez 30% dans une société c'est que vous êtes vraiment impliqué concrètement dans la réalisation de. Donc ça c'est... Après, l'autre partie, la dimension plus pragmatique, concret, de voilà comment ça se met en œuvre : aujourd'hui, ce qui est sûr c'est qu'avec la notion de responsabilité territoriale, l'idée c'est justement de regarder les différentes expérimentations, d'essayer d'identifier des régularités, pour pouvoir proposer des guides à l'action. C'est ça ce qu'on est en train, aujourd'hui, de faire et c'est sur la table de travail de la recherche, comme des acteurs, c'est-à-dire aujourd'hui comment on accompagne les acteurs à mettre en œuvre des processus. On voit qu'il y a beaucoup de solutions qui existent parce que concrètement on prend un problème et on essaie collectivement de le régler. La RTE c'est ça. C'est entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun. Donc c'est ça. Donc cet exemple là, il participe tout à fait à un processus de responsabilité territoriale territoriale des entreprises. Donc je sais pas si je réponds à votre question là pour le coup.

EQUIPE PF : Si plus ou moins puisque la question c'était est-ce que ce processus là peut illustrer une ébauche de solution à la transformation du territoire et à ses enjeux en réalité...

ANONYME F. : Et il n'y a pas qu'une solution. Voilà. L'idée c'est de voir qu'en fait il va y avoir selon les acteurs des solutions qui vont émerger, qui sont des solutions différentes et qui sont appropriées, parce que plus elles seront au plus proche des besoins concrets, plus ça va permettre de faire des solutions qui sont pérennes, et plus on engage de parties prenantes, plus on est sûrs que c'est travailler pour le bien commun, que ça sera pas réutilisé ou récupéré par un acteur, voilà.

EQUIPE PF : Donc en fait si je comprends bien votre raisonnement, en fait, il est difficile d'appliquer une solution selon la différence de l'échelle puisqu'en soit la solution, il faut qu'elle soit perméable adaptable selon les territoires et les entreprises, et selon les spécificités en réalité.

ANONYME F. : Oui aujourd'hui il y a des logiques, et après il y a des solutions concrètes, et aujourd'hui plus il y aura de solutions concrètes, plus on va pouvoir commencer à identifier... des régularités sur ce qu'il faut à chaque fois qu'il y a une collectivité territoriale... Par exemple, on pourrait se poser la question, se dire : est-ce que dans tous les dispositifs de RTE il faut qu'il y ait une entreprise, une collectivité territoriale, une association par exemple de consommateurs ou de riverains ? Bon ben ça, pour ça on n'en sait rien. En revanche, ce qui est sûr c'est qu'il faut qu'il y ait plusieurs parties prenantes qui discutent, qui se mettent d'accord, et qui mettent en œuvre une solution concrète, pour répondre à un besoin, ça voilà ça c'est la logique, après comment ça se déploie, ça dépend des territoires, ça dépend des problèmes, ça dépend de beaucoup de choses. Est-ce que ça répond ?

EQUIPE PF : C'est-à-dire que la régularité, les régularités que vous avez identifiées jusqu'à présent, est-ce qu'elles sont plus concrètes que simplement dire "il faut mettre plusieurs acteurs autour de la table" ? Est-ce que vous avez identifié d'autres régularités jusqu'à présent ?

ANONYME F. : En fait le but du jeu c'est de pas fermer les trucs pour l'instant, parce qu'on démarre le travail, si vous commencez à fermer avant de partir ça va pas être productif. Ce qui est sûr c'est que nous on a identifié plusieurs cas, ce qu'on a pris... on a aujourd'hui déposé un projet de recherche avec une vingtaine de cas d'études différents : ça va du PTCE à Territoire 0 Chômeur à une association de défense de l'environnement, à la mise en place d'une éolienne sur un territoire, à des circuits courts des PAT, des projets d'action, d'alimentation, ou des circuits courts, donc nous ce qu'on veut c'est une diversité de cas et de problèmes, et après de voir comment les acteurs travaillent ensemble de façon à pouvoir dire « bah voilà pour accompagner la mise en œuvre de démarches de responsabilité il faut être vigilant sur tel point, tel point, ça ça peut aider, etc. ». Ce que j'ai dit tout à l'heure c'est que pour l'instant, je pense que déjà il y a beaucoup de solutions innovantes qui existent, et le but déjà c'est de les identifier, de les partager, de manière à ce que les uns et les autres puissent s'en nourrir. Et ce qu'on observe dès à présent, ça c'est sûr, c'est que c'est pas un seul acteur qui agit sur mais qu'il a vraiment un changement. On a beaucoup travaillé enfin, on a beaucoup discuté avec différents opérateurs des mutuelles etc. Vous parliez de démarrage, vous faisiez référence à la loi pacte ,et les sociétés à mission, la raison d'être, on voit qu'il y a un basculement dans la logique. Et donc ce basculement, pour qu'il soit réel et pour qu'il aille plus loin, pour qu'il perpétue le mouvement, il faut vraiment qu'il soit 1 réalisé en collectif et 2 qu'il associe différentes parties prenantes qui se déclinent en fonction des besoins du territoire.

EQUIPE PF : Et bien nous vous remercions encore une fois d'avoir accepté cet entretien, et de nous avoir apporté des réponses si précieuses. Nous avons bien lu votre ouvrage et nous comptons nous appuyer dessus pour votre rendu.

ANONYME F. : Je vais transmettre à Thomas et lui dire

EQUIPE PF : Merci beaucoup et en tout cas on pourra vous recontacter pour effectivement obtenir ce livre blanc.

ANONYME F. : Alors pas de souci pour me recontacter si vous avez des besoins n'y a pas de souci, je pourrais vous envoyer le livre blanc, et je serais vraiment intéressée pour lire votre travail, si c'est possible.

EQUIPE PF : Le rendu est prévu pour mi-avril...

ANONYME F. : Oui ça arrive vite ! ça arrive vite Nicolas ça arrive vite ! Bon Ben bon courage pour la suite et n'hésitez pas en tout cas

EQUIPE PF : Merci beaucoup, merci très bonne fin de journée

ANONYME F. – A une prochaine fois. Au revoir.

2.6 Entretien n°7 - Anonyme G

Elu à la métropole de Lyon, en charge de l'habitat (Anonyme G., entretien personnel, 2 mars 2023, annexe 2.7)

Lucas [00:00:01]: Et voilà ça marche bien. Tu pourras relancer en même temps au cas où ça marche pas. Donc on va juste vous faire un petit paragraphe introductif qui explique notre projet pour que vous ayez tout en tête et puis après si vous l'acceptez répondre à nos questions. Donc, nous réalisons une enquête dans le cadre de nos études à sciences po pour la Public Factory et nous visons à identifier comment les entreprises peuvent participer à la co-construction de l'intérêt général avec des collectivités territoriales. Pour cela, on a un partenariat avec le groupe X qui est un groupe de BTP. Suite à la loi Pacte qui a introduit la qualité de société à mission qui permet aux entreprises de se doter d'une raison d'être, le groupe X, lui, s'est ancré dans un processus qui a permis l'adoption de cette qualité de société à mission avec une raison d'être dite territoriale. Concrètement, l'entreprise s'engage et se dote d'une responsabilité territoriale qui se traduit par un aménagement plus durable, plus social et plus écologique du territoire. Cette qualité offre des avantages quant au management et l'organisation en interne du groupe. Aujourd'hui, X s'interroge sur son rapport aux acteurs du territoire tels que les collectivités territoriales. Et donc nous on vise à mieux comprendre par des entretiens auprès des acteurs clés du milieu tels que vous les opportunités, les obstacles et les défis rencontrés par les secteurs public et privé dans leur volonté d'œuvrer conjointement à l'intérêt général. Donc, concrètement, notre objectif, c'est de déterminer comment cette raison d'être territoriale peut être un outil qui permet la rencontre des intérêts de différents acteurs. Autrement dit, nous essayons d'orienter le dialogue entre collectivités, acteurs privés vers une transformation commune du territoire. Cet entretien si vous l'acceptez est enregistré et retranscrit. Et si vous voulez être anonymisé, vous le pouvez. Donc, on va commencer par la question simple de présentation On vous connaît un peu, mais sur votre parcours, peut être plus, ce qui vous a décidé à vous engager en politique et comment vous êtes arrivé dans votre poste d'élu actuel à la métropole ?

Anonyme G. [00:02:05] : OK. Euh, bon mon parcours. Rapide. C'est eu c'est un parcours assez classique d'une certaine manière. Sur une bonne partie en tout cas, puisque j'étais étudiant dans une école similaire à la vôtre. Donc j'ai été à Sciences Po. J'ai toujours aimé la politique sans vouloir forcément m'engager, je vous le dis. J'ai ensuite fait.... euh j'ai souhaité être enseignant du supérieur, donc dès ma deuxième année de Sciences Po et et à partir de là, j'ai fait une thèse. J'ai été maître de conférences puis professeur des universités, en ayant toujours des engagements, fin des engagements .. des prises de responsabilité collective. Et j'ai participé au montage de la filière sciences politiques de l'Université Lumière Lyon deux au tout début des années 2000, quand je suis arrivé comme maître de conf en 2003. Et ensuite j'ai dirigé un laboratoire de recherche qui s'appelle Triangle et euh j'ai été à ce moment là devenu professeur de sciences politiques à Sciences Po Lyon. Et j'ai souhaité m'engager d'abord dans l'équipe de direction comme directeur adjoint, pendant un temps relativement court au final. Puis je suis devenu directeur de Sciences Po Lyon. Pourquoi je dis ça? Parce que ce que j'ai le plus aimé dans ma direction de Sciences Po, au delà de l'attachement à l'école que j'aime, c'était de porter des projets, dont un coup qui finalement nous réunit et qui est la Public Factory, mais d'autres aussi. Donc des doubles diplômes. Fin je passe, peu importe ce n'est pas l'objet. L'idée quand même de se dire que j'avais des convictions politiques, marquées à gauche depuis toujours, j'ai envie de dire, mais je m'étais quand même un peu engagé quand même dans la sphère politique en arrière plan, d'une certaine manière, depuis le début des années 2010, et croisé avec le portage de projets, m'a fait dire à un

moment je ne sais pas pourquoi d'ailleurs, mais en tout cas que peut être que le moment était venu de m'engager plus fortement en politique. Très honnêtement, soit à votre âge, soit même à 30 ans et même à 40 ans, puisque c'est plutôt à 45 que j'ai fait ce choix là. Je ne souhaitais pas faire de la politique. Je vous le dis parce que ce n'était pas du tout. Et c'est quand même la direction de Sciences Po qui m'a donné le goût de passer à une échelle autre pour porter des projets. Donc, ce que je veux vous dire par là, et vraiment sans langue de bois. C'est dire que ce qui m'a animé, c'est un double double élément. C'est évidemment ma famille politique qui, où me suis dit qu'elle était au plus bas, la gauche de manière générale. Et ça, c'est presque une cause qui n'est pas une cause perdue, mais une cause difficile puisqu'on est quand même trois ans après ou quatre ans après puisque c'est à la fin de l'année 2019 que j'ai souhaité finalement m'engager. Au final, ça ne va pas forcément mieux. Et puis donc, il y avait ça et l'idée de porter des projets pour mon territoire. C'est peut être là qu'on arrive, mais euh je suis attaché à cette ville, à cette métropole de manière générale. Et l'idée de pouvoir quand même porter des projets, de voir des projets se concrétiser et essayer de transformer une partie quand même de cette ville. Je peux vous dire que c'est ce qui m'a motivé et c'est ce qui me motive au quotidien aujourd'hui. C'est à dire que dans ce poste de vice président, ce mandat de vice président, la politique politique, c'est certes intéressant, mais moi, ce qui m'intéresse le plus, c'est presque plus sur le volet idées programmatiques. Et encore la campagne ne m'a pas particulièrement épanoui. Je ne me suis pas particulièrement épanoui pendant la campagne. Par contre, depuis que je suis vice président, depuis juillet 2020, c'est effectivement une très grande satisfaction que de porter des projets, dont une partie, peut-être qu'on va y venir, sont dans l'interface finalement avec les acteurs économiques, évidemment. Dans mon domaine, ce que je veux dire, donc peut être qu'on en parlera, mais dans le BTP, fin dans la promotion immobilière, voilà. Et c'est d'essayer de porter un récit et un discours afin d'essayer de convaincre qu'on peut essayer de se dépasser les uns les autres. Franchement, c'est ma posture quand même réellement. Et je vous prendrais sans doute quelques exemples. Mais voilà, à peu près rapidement mon parcours, disons jusqu'à 2019 si j'essaye de dire, même si j'avais des engagements. Un parcours assez classique d'un universitaire qui prend des responsabilités collectives, dont une très belle: la direction d'un établissement, tout ça a été classique, effectivement. Une forme de parce que finalement à un moment passé de l'académie, de l'université à la politique, je pense pas être le premier à le faire. Mais c'est pas si facile que ça.

Lucas [00:07:52]: Merci pour cette présentation. Tu peux attaquer le premier thème, je te laisse. Du coup notre premier thème, c'est plus sur l'ancrage local et territorial. Mais on a des questions un peu plus généralistes. Avant tout ça, on voulait vous demander c'est quoi, selon vous, les principaux enjeux écologiques auxquels doit faire face la Métropole de Lyon sur son territoire?

Anonyme G. [00:08:16] : Je dirais qu'ils sont doubles. J'ai peur de vous répondre plutôt par domaine d'action. Mais bon, peu importe, je vous réponds comme ça. Les deux enjeux qu'on doit absolument, sur lesquels on doit absolument avancer et assez vite. Et encore une fois, je prends prudemment chacun des termes parce que très vite, on rentre dans la rhétorique de l'urgence. Elle est là l'urgence. Mais quand on veut embarquer tout le monde, il faut faire un peu, un peu gaffe aussi. Les deux enjeux, me semble t il, ils sont d'un côté les mobilités, vraiment de toutes formes de mobilité d'ailleurs. Ça veut dire quoi bien sur la mobilité des personnes. Et comment décarboner cette mobilité? Donc on est quand même dans l'idée que de fait, il faut trouver des éléments de substitution à la voiture personnelle. Voilà. Et je crois que ..et effectivement thermique. Mais à la limite, c'est d'abord aussi d'essayer de réduire le nombre de voitures avant de se poser de la question de l'énergie. Voilà donc il y a la mobilité des personnes. Donc ça veut dire quoi? Ça veut dire développer des pistes. On a voté en commission permanente lundi un plan de covoiturage. Ça peut être un premier élément. Ça peut être évité. C'est évidemment la question problématique ou complexe de .. enfin problématique ou très complexe, de laisser des feux, les zones à faible émission. C'est évidemment d'abord et avant tout le développement de transports collectifs. Ça, c'est la mobilité des personnes, c'est évident. Et donc vous mettez dans ça tout ce qui est engagé dans la

transformation de cette ville où aujourd'hui, on ouvre le dossier de l'apaisement de la presqu'île. De fait, si vous projetez sur une dizaine ou quinzaine d'années, il n'y aura plus de, fin on arrive à une forme de réduction vraiment importante de la voiture et cetera, bon peu importe. Puis il y a la mobilité évidemment des marchandises ou en tout cas tout ce qui va concerner précisément, d'une certaine manière, la logistique. Voilà. Et ça, c'est aussi un élément passionnant d'ailleurs hein. Mais c'est comment du coup, on raisonne sur l'acheminement des matériaux, quel qu'il soit. Et j'y ajouterai presque un élément qui peut être intéressant, qui va faire le lien avec le deuxième enjeu, qui est évidemment comment on raisonne aussi en filière plus courte. Je le mets quand même dans le domaine de la mobilité aussi quand même d'une certaine manière. Voilà, ça, c'est le premier me semble t il. Le deuxième, c'est la construction, vraiment. C'est à dire que n'oublions jamais que le bâtiment est producteur de gaz à effet de serre et donc et donc par effet rebond ou par voie de conséquence, le logement l'est. Et donc qu'il faut se poser toute une série de questions bien sûr, sur les modes constructifs. Quels types de matériaux? Et tout en le couplant au premier volet. Il ne suffit pas de dire je construis aujourd'hui en bois. Je vous le dis très clairement. Si le bois vient de l'autre côté de l'Atlantique ou de l'est de l'Europe, Russie, on est dans une situation quand même, en fait totalement...certes, le bois permet un bilan carbone nul, mais si le bois se déplace, ce n'est plus du tout le même bilan. Donc voilà. Donc il faut le coupler ça, il y a les modes constructifs. Il y a évidemment tout le chantier de réhabilitation de nos de nos, alors je parle vraiment de logements, mais parce que c'est ce qui m'anime. Mais et donc comment aussi les acteurs économiques s'emparent de l'idée, de l'existence d'un marché de la réhabilitation avec des des, notamment des matériaux biosourcés. C'est quand même un élément qui est important. Et puis, il y a tout l'enjeu de se dire Au delà de ça, faut il construire ou ne faut il pas construire? Et là, vous commencez à toucher un élément qui est ..la réponse c'est pas je ne sais pas, oui ou non. C'est beaucoup plus complexe que cela. C'est que de manière extrêmement réaliste, si vous coupez la question des mobilités et du logement, bah vous vous rendez compte que la réponse est très rapide oui il faut construire et plutôt proche des lignes fortes. Type gare en espérant qu'un jour on aura un RER métropolitain ou type ligne de tramway ou ligne de métro à l'intérieur de la métropole. Voilà. Et parce que c'est euh parce qu'on a aussi accès dans ses cœurs de métropoles à des aménités, à des ressources qu'on n'a pas ailleurs. Quand vous pouvez, quand vous descendez de chez vous et que vous avez accès à une bouche de métro, à la Poste, ça devient presque un luxe, à trois supérettes qui sont ouvert quand même sur une amplitude horaire qui vous permet de bon bref peu importe, tout ce qu'on veut à une université ou à une superbe école qui s'appelle Sciences Po Lyon ou à d'autres choses. Bref, un cinéma, un théâtre. Évidemment, on a beau dire qu'on oppose la ville à la campagne et on a beau avoir dit à la période du grand confinement qu'il y avait l'appel de la campagne, il faut quand même aussi relativiser tout ça par rapport aux ressources qu'on a. Et là ça veut dire deux choses. Ça veut dire qu'il faut quand même construire, mais se demander où on construit. Il faut se poser la question quand même du mode de construction, mais aussi du respect de la non artificialisation des sols. Donc ça veut dire qu'on recommence à construire là où c'est déjà artificialisé. Voilà. Et il faut se poser la question de pour qui on construit. C'est à dire que si on laisse faire le marché, on construira dans cette métropole que pour des classes supérieures et d'ailleurs même plus pour elles parce qu'on n'arrive même plus à écouler les biens parce que, parce que les prix sont tellement excessifs que la niche de la clientèle des classes supérieures est extrêmement restreinte et que, par ailleurs, ce n'est même pas ça qui me motive moi pour le coup, c'est que je souhaite qu'on fasse beaucoup plus de logements sociaux. Donc pour qu'on ait une ville qui reste une ville mêlée avec des personnes de milieux sociaux distincts. Voilà. Comme quoi la question sociale et la question finalement écologique, elles sont absolument liées et c'est ce qui même politiquement est le plus intéressant.

Lucas [00:15:31]: Donc pas un peu prolonger ce que vous avez dit les stratégies d'ancrage territorial de certaines entreprises en relation avec des parties prenantes, favoriser de travailler avec des entreprises locales, et cetera C'est une des réponses à ces enjeux ?

Anonyme G. [00:15:47] : C'est évidemment une des réponses. Mais on a encore un énorme défi. Ça, on arrive à le développer.. Bon d'abord, on arrive à le développer et je crois que c'est quand même l'engagement d'une collectivité. Après, on se dira qu'est ce qui est de la responsabilité du politique, des collectivités? Qu'est ce qui est de la responsabilité de l'entreprise? Je crois quand même que le politique a la nécessité véritablement même si il y a des entreprises qui ont une raison d'être territoriale en tant que telle, mais c'est quand même aux politiques probablement de donner le La, en tout cas de favoriser cela. Plutôt, je dirais comme ça. Donc c'est un premier élément et il y a des secteurs où ça se fait plus facilement que d'autres. Oui, je pense quand même pour dire très clairement que le BTP n'a pas totalement encore opéré cette mue. Peut être à l'exception du groupe qui participe au projet.

Lucas [00:16:50]: On va passer au deuxième thème.

Clovis [00:16:52]: Donc le deuxième thème c'est le thème des parties prenantes et eeeuh question assez générale : quels que les principaux acteurs que vous rencontrez du côté privé et peut être aussi du côté public ?

Anonyme G. [00:17:07] : Mes interlocuteurs côté public, ça va, ça va très vite. Mon activité au quotidien, c'est de dialoguer avec les communes. Vous savez, quand il faut, je décroche mon téléphone, quand je vois que des permis de construire sont bloqués, et cetera. Donc c'est ça aussi. Et puis par ailleurs on partage. C'est la métropole qui oriente, qui est chef de file de la politique de l'habitat. Mais forcément, ça se fait avec les communes. Donc, c'est évidemment les 59 commune je dirai en premier lieu, mais c'est aussi la préfecture, l'Etat local. Et puis c'est aussi des contacts, un peu plus qu'au début du mandat d'ailleurs, au niveau national, des échanges directs avec le.. faut voir que la Métropole de Lyon, c'est quand même une grosse collectivité. Donc ce sont des échanges directs avec le ministère par exemple. De ce type là, c'est des échanges très fréquents parce que j'ai aussi la délégation politique de la ville, mais qui concerne aussi le logement avec l'Agence nationale de rénovation urbaine, l'Anru par exemple. Et puis plus récemment avec le niveau européen et notamment même un commissaire européen qui est le commissaire Schmitt aux Affaires sociales. Pourquoi ? Parce que je porte une forme de plaidoyer quand même pour que d'abord, un dans le prochain mandat européen de 2024 2029, on puisse mettre à l'agenda la question du logement dans deux de ses volets l'articulation logement-emploi. Et l'idée qu'on ne peut pas développer une politique de l'emploi comme le fait l'Union européenne sans avoir la priorité du logement. C'est ce qu'on voit aujourd'hui dans des zones hyper tendues comme la nôtre. Il y a de l'employeur-revenu d'une certaine manière. Mais les entreprises n'arrivent plus à recruter parce que le logement est trop cher, je le résume très rapidement, mais c'est ça. Et puis je développe aussi la question que la lutte contre le sans abris, elle doit devenir une question prioritaire des affaires sociales européennes. Et donc c'est un plaidoyer qui m'amène à aller de temps en temps à Bruxelles, à m'engager au nom de la métropole de Lyon dans les réseaux de ville. Bref, bon je vous passe ça, mais ça vous montre quand même le panel des acteurs publics que je côtoie. Je le dis très rapidement comme ça et par ailleurs, je suis assez engagé quand même dans les réseaux. Donc je vous ai dit réseaux de ville européens, mais aussi réseau de ville national. Je suis, je suis dans France Urbaine pour la métropole de Lyon et je copréside un groupe sur le logement d'abord et lutte contre le sans abris. Donc voilà un groupe de travail. Les acteurs privés, alors les acteurs privés. Alors si j'essaye, je vais en oublier peut être, mais d'abord et avant tout, disons le comme ça : la Fédération des promoteurs immobiliers. Donc la FPI locale. Pourquoi? Parce que, bon bah d'abord, la politique de l'habitat sans la promotion immobilière, elle n'existe pas. Il faut quand même dire les choses. Voilà que par ailleurs, j'ai introduit ce qui ne se faisait pas avant, un dialogue trimestriel avec la FPI. Nous examinons tous les trois mois donc tous les tous les permis de construire qui sont soit refusés, soit empêchés, donc en amont. Je m'y étais engagé puisque je défends l'idée qu'il faut produire du logement. Donc je vais jusqu'au bout de la logique et donc avec la FPI,

j'examine donc, ça m'a conduit à les revoir : comment ça a été instruit, par exemple, au sein de la métropole, de décrocher le téléphone et appeler les maires en disant mais pourquoi là, on n'y arrive pas? Voilà comment on arrive à débloquent certaines situations. Je me mets dans cette posture d'essayer de débloquent un certain nombre de situations. Donc je dirais que bon, c'est un interlocuteur fréquent. On n'est pas d'accord sur tout, il faut quand même dire les choses. Ce n'est pas ce que je vois la FPI que je reviens sur mes principes politiques. Oui, je veux absolument atteindre un objectif très ambitieux de logements locatifs sociaux. J'avais annoncé un chiffre même de 5000 logements locatifs sociaux à la fin du mandat. Ça va être très compliqué vu l'état de la construction de 1000 logements en bail réel solidaire, qui est une forme d'accès à la propriété en dissociant la propriété du foncier, de la propriété du bâti et qui permet de promettre de proposer des biens deux fois moins chers que le libre en propriété à des personnes sous condition de ressources. Donc voilà, je ne rentre pas dans les détails. Donc je ne déroge pas à mes principes et j'essaye de trouver des solutions à des situations critiques. Et on est dans une situation critique. Pourquoi? Parce que les promoteurs achètent un foncier trop cher. Alors là dessus, on n'est pas d'accord. Moi, je dis qu'il faut réguler le prix du foncier, eux ils disent surtout pas parce que il faut laisser faire le marché. On n'est pas d'accord aujourd'hui. Aujourd'hui leurs coûts de construction sont, ont flambé pour plein de raisons. D'abord des raisons géopolitiques, liées à l'énergie notamment, et par voie de conséquence, là aussi. Deuxièmement, parce qu'il y a eu une forme de spéculation aussi, à l'occasion de la guerre en Ukraine, évidemment. Et puis trois, ils n'arrivent plus à se rattraper sur les prix de sortie, les prix de vente. Parce que ce que je disais, c'est qu'aujourd'hui un bien qui dépasse 7 000 € le mètre carré, bah il part plus. On nous avait dit, nos prédécesseurs, notamment Gérard Collomb, produisaient un récit qui était dire le fait que le foncier augmente et que le prix de l'immobilier augmente c'est plutôt bon signe c'est le signe de l'hyper attractivité de cette métropole. Ce modèle, je l'ai, je le pensais déjà au moment où je le disais, allait dans le mur, là, on y est bon. Donc ça veut dire qu'il faut quand même échanger. Donc il y a la FPI qui est, donc, c'est à dire les promoteurs immobiliers je les rencontre régulièrement et par ailleurs, je le dis, ma porte est toujours ouverte pour qu'on arrive à essayer de trouver des solutions. Donc je vois aussi évidemment les représentants du BTP. D'abord, dès le début du mandat, j'ai eu des échanges directs. Je crois qu'il y avait une appréhension de voir arriver ce nouvel exécutif. Il faut le dire comme ça. Et avec le fantasme que dès lors que les il y avait une majorité à dominante écologiste que finalement, la construction allait être en berne. Je les ai beaucoup vu, plutôt dans la première partie du mandat, mais je les renvoie évidemment parce que .. À la fois pour la construction et il n'y a aucun doute là dessus. On échange, mais aussi sur la Rehab, sur la réhabilitation. Faut dire quand même qu'on est une collectivité qui a voté un montant de 74 millions d'euros dans un programme qui s'appelle Eco rénove. Donc je veux dire la réhabilitation, c'est pas simplement un mot dans un programme ou dans un, dans une orientation politique. Ça c'est concrétiser en politiques publiques très importantes. Et en plus on a fait la démonstration qu'on pouvait même penser la rénovation urbaine selon d'autres modalités. Par exemple, on a réorienté le projet de Bron Parilly, Parilly-Sud de l'autre côté de l'A43, en bordure de parc, finalement à la jonction entre Mermoz et le campus de Bron. Toutes ces...ce qu'on appelle les cocottes ou les usées qui sont ces bâtiments qui longent le parc mais qui longent aussi l'autoroute. Ça a été un lobbying majeur auprès de l'Anru et c'était un projet auquel je me suis fortement engagé pour qu'on obtienne que ces immeubles ne soient pas démolis mais qu'on fasse une réhabilitation de très grande envergure pour une partie d'entre eux. Voilà, voilà. Tout ça pour dire que du coup, évidemment, les promoteurs immobiliers sont euh les représentants du BTP sont des acteurs majeurs. C'est ça que je dirai de manière générale. Après acteurs privés, c'est bien autre chose. C'est aussi évidemment les associations, c'est.. Mais et comme ça je vais vous dire à quel point je pense qu'il faut qu'on aille encore plus loin, notamment je parle vraiment de la politique du logement là. Je suis convaincu qu'il faut qu'on aille dans un dialogue encore plus serré avec l'ensemble des entreprises. Ce que je veux dire par là, vous le savez probablement qu'une partie du logement est financée par un prélèvement patronal, ce qu'on a longtemps appelé le 1 % logement, 1 % patronal qui est un prélèvement qui s'appelle la PEC, donc qui est un prélèvement, donc important. Qui finance quoi? Qui finance du logement et du logement social et du logement pour les salariés, mais qui est collecté et distribué par un

groupe qui s'appelle Action logement et sans doute déjà peut être entendu ce terme. Donc c'est l'ancien 1 % logement. Bon, c'est très bien, c'est très bien ainsi, ça existe, c'est parfait, c'est national. Moi, je fais partie de ceux, alors il se trouve que je siège au Conseil national de la refondation, donc logement. Mais je fais partie de ceux qui disent qu'il faut inventer une autre solution. Et je propose, je suis désolé, ça va être un peu technique mais qui est de dire bien une partie de ce prélèvement devrait être un prélèvement territorial. Bien sûr, je plaide pour ma paroisse en tout cas pour la métropole et c'est dire en fait, ce qu'on pourrait imaginer, c'est que les collectivités qui sont devenues, je rentre dans le détail, qui sont devenues autorité organisatrice de l'habitat. C'est un nouveau acronyme, comme s'il n'y en avait pas assez dans ce...dans les politiques publiques ou en tout cas dans le monde du logement. C'est la loi 3DS, Vous savez, c'est la dernière loi de décentralisation. La loi 3DS, elle, a rendu possible la création d'autorités organisatrices de l'habitat, en fait, sur le modèle des autorités organisatrices des transports. Sauf que les autorités organisatrices des transports la vraie différence, c'est qu'elles ont des recettes et notamment le prélèvement transport. Là, on a créé la AOH Autorité organisatrice de l'habitat, en disant ce serait plus de compétences, mais sans recettes, sans recettes. Oh là, ça va sortir! Le texte est, paraît, est paru hier ou paraît aujourd'hui. On y est. On a obtenu le statut d'autorité organisatrice de l'habitat. Ça ne change strictement rien aujourd'hui dans nos compétences. La métropole de Lyon, elle, a toutes les compétences en matière de logement, donc pas de, pas d'évolution. Sauf que je dis on saisit ce statut très bien. On est la troisième métropole à l'obtenir après Brest et Rennes. Parfait. On saisit ce statut pour faire du lobbying et dire on est mii parcours. Maintenant, il faut inventer les ressources. Parmi ces ressources, je souhaiterais qu'il y ait une part du prélèvement patronal qui soit territorialisée, autrement dit qui arrive dans les caisses de la AOH de la Métropole de Lyon. En disant cela, je le dis pas forcément pour les ressources en tant que telles, c'est pas ça qui m'intéresse. Ce qui m'intéresse plus, c'est la méthode. C'est à dire de dire mais non seulement on le fera, mais on le fera à la manière d'actions logement national sous forme paritaire. Ce que je propose, c'est que l'orientation des recettes des dépenses, si vous voulez plutôt, on a une ressource qui arrive dans les caisses de l'AOH, mais sa distribution, je souhaite qu'elle soit paritaire, c'est à dire qu'elle réponde à des, que l'instance qui décide, ce ne soit pas simplement le vice président de la métropole ou le président de la métropole, ce soit une instance où les représentants du patronat et des salariés soient associés. Et pourquoi ça m'intéresse. Parce que ça me permettrait d'aller voir les organisations patronales et les entreprises et de leur dire vous avez votre mot à dire sur la politique du logement et vous n'avez pas simplement votre mot à dire via Action Logement au niveau national. Votre interlocuteur, c'est la métropole de Lyon. C'est à dire que si vous me dites oui, mais attendez, c'est plus possible aujourd'hui que la zone d'activité de Limonnet qu'on ne construise pas autour bah je l'entendrais et vous aurez votre mot à dire dans l'organisation de notre Plan local d'urbanisme et de l'habitat. Vous aurez votre mot à dire sur la question, par exemple, de la nécessité de développer tel type et tel type d'habitat. C'est ça que je suis en train de dire et c'est génial. Je le dis très clairement parce que c'est une manière finalement d'ouvrir un dialogue. D'abord, de créer une forme de paritarisme territorial auquel je crois quand même beaucoup. Ça me permet de répondre vraiment à votre question. Et c'est un chantier à ouvrir. Calmez moi parce (rires)

Lucas [00:30:47]: Non non mais là c'est, on rentre vraiment dans le sujet, mais c'est super intéressant parce que en fait c'est, ce que vous voulez c'est un peu une nouvelle forme de gouvernance. Ce serait quelle forme qu'elle prendrait selon vous? Parce que ce qu'on a vraiment étudié, nous, c'est en fait ce rapport vertical Métropole-entreprise privée. En fait ça, ça peut être un frein au changement, ça crée de la déception. Donc pour réinventer ce dialogue nécessaire, comme vous dites, ce serait sous quelle forme, quelle organisation et quelle forme de discussion et quel organisme de décision in fine?

Anonyme G. [00:31:29] : Je crois... bah c'est exactement sur le modèle du paritarisme national, c'est à dire ou ...c'est à dire que c'est, là on prend dans mon domaine, je ne suis pas en train de créer de nouvelles institutions, et cetera, ce n'est pas ça. Dans le domaine de la politique de l'habitat on créerait une instance nouvelle, paritaire, encore une fois, représentants du Medef, de la CPME, représentants évidemment des principaux syndicats de salariés. C'est comme ça qu'on fait quand même en matière paritaire. Donc faudrait se poser ces questions et je suis prêt même à ce qu'on les travaille ensemble. Je pense qu'il faudrait que ce soit de l'ordre de deux fois par an. Mais si on se dit que c'est trois, c'est trois. Il n'y a pas de ... Là ce sont les premières idées, et là on se dirait bon bah voilà on a collecté sur l'année 2022 par exemple - imaginons que ça existe sur l'année 2022 - on a collecté sur l'année 2022 tant par cette part de PEC, de prélèvements. Voilà quelles sont les grandes orientations sur l'année 2023, on pourrait faire des orientations triennales. Et puis on ferait des bilans. Vous voyez ce que je veux dire. Et ça, ce serait vraiment, quand je le dis, c'est pour jouer pleinement c'est pas une instance, ce serait de se dire c'est cette instance qui oriente. Bien sûr, la métropole réunit et met autour de la table, comme l'Etat réunit et met autour de la table les représentants comme Action logement le fait, puisque la gouvernance Action logement, elle est paritaire, le président sont des hommes. Je ne crois pas qu'il y eut beaucoup de femmes, mais c'est le président Medef et le vice-président et en l'occurrence CFTD. Donc vous avez cette, ce .. Là l'idée, ce serait d'inventer cela et donc d'orienter. Mais mon ..vraiment ma volonté, bien sûr, ça nous mettrait un peu plus de ressources pour le politique du logement je ne vais pas cracher dessus. Ce n'est pas ça. Il n'y a pas de souci. C'est évidemment bienvenu parce qu'on a quand même besoin d'un budget. Je dis simplement que déjà, le budget logement de la métropole, il est déjà assez important. Mais surtout, ça permettrait bien sûr aux organisations syndicales, il n'y a aucun doute, mais aussi à la, à toutes les organisations syndicales d'ailleurs, mais que ça permettrait à la CPME et au Medef, notamment aux entreprises en tout cas, de s'engager plus fortement car ici un peu désincarné quand même sur le logement, je le pense. Et donc c'est hyper intéressant. Et vous avez raison, on est comment dire? C'est compliqué quand même la logique parce que on doit absolument défendre le principe que c'est le suffrage universel qui prime avant toute chose. En fait, au delà de qui décide, et cetera c'est le suffrage universel ça, il faut quand même le rappeler. Et on l'a bien mesuré en 2020. Encore une fois, il y a une nouvelle majorité qui est arrivée. Ce n'était pas attendu six mois avant. Quand on regarde les trucs... donc ça a un peu déstabilisé quand même le paysage local. Cette nouvelle majorité, elle arrive et forcément, cette nouvelle majorité, elle dit maintenant nos priorités c'est ça ça, ça. Et ça, c'est notamment la transition écologique. C'est évidemment d'arriver à une forme de neutralité, donc, et cetera C'est quand même ça. Et dans la justice sociale, je reste persuadé que voilà. Donc on l'a affirmé. Dans mon domaine, ça a été d'affirmer un nombre de logements sociaux. Ca j'ai envie de vous dire, mais je le dirai aussi le plus tard possible, dans six ans, dans douze ans, si une nouvelle majorité arrive avec de nouvelles orientations, il faudra le reconnaître de la même manière. Donc ça, c'est intangible si vous voulez. Il y a un moment où il faut dire le cadre Il est donné par ça parce que les électeurs se sont prononcés. Mais dans ce cadre là, dans un cadre qui est plus un cap qu'un cadre d'ailleurs, dans cette trajectoire là, ouvrir le plus possible des espaces de discussion pour que les acteurs économiques s'en emparent, c'est ce qu'il faut arriver à faire et c'est le rôle du politique. Je le dis comme ça, vous verrez, je suis assez optimiste. C'est peut être plus facile à faire à Lyon qu'ailleurs, pas à Lyon, dans la métropole de Lyon. Pourquoi? Parce qu'il y a quand même ..cette ville elle me frappe par ça, il y a quand même au delà je dis ça alors qu'on a ..encore une fois, on a des controverses. C'est pas facile non plus, mais on a des controverses. Mais il y a quand même la volonté d'un dépassement. Je le crois franchement. Je ne suis pas dans un discours angélique et les acteurs économiques ont quand même la volonté de dépasser. Et il y a un attachement territorial, territorial des acteurs économiques lyonnais au sens large du terme, de l'aire urbaine si vous voulez, qui est vraiment admirable, je le pense sincèrement. Qu'on ne trouve pas forcément partout. Voilà, je ne vous dis pas qu'ils ne sont pas morts. Je ne suis pas du tout dans un discours angélique pour le dire très clairement. Je ne dis pas que pour aller, pour être un peu plus prosaïque, ce n'est pas forcément, ils ne

sont pas forcément quoi que on aurait des surprises. Notre électorat en tant que tel, vous voyez ce que je veux dire. Mais c'est pas grave, ça, c'est pas ça l'enjeu. L'enjeu, c'est comment on arrive à se dépasser justement pour le territoire. Et moi, je le sens même dans mes domaines qui pourtant sont des domaines les plus polémiques.

Clovis [00:37:12]: Qui polluent énormément.

Anonyme G. [00:37:13] : Qui polluent et qui sont polémiques aussi. Parce que dans le sens où c'était quand même deux visions du monde. Il n'y a pas beaucoup de domaines où vous avez une vision qui dit c'est le marché qui doit s'autoréguler vraiment et l'autre qui dit laisser, que si on continue à faire le marché, on va dans le mur. Ça, c'est moi par rapport au logement et le reste, c'est la FPI qui dit si vous laissez pas faire le marché, vous ne produiriez plus rien. Voilà. Et donc on est quand même bon. Et pourtant on arrive à des terrains d'entente.

Clovis [00:37:45]: Par rapport à ça. Du coup, comment vous pensez légitime justement que les entreprises privées se mettent autour de la table avec les pouvoirs publics? Mais sous quelles conditions, dans quelle mesure justement? Et est ce que l'identification de problèmes publics avec d'autres acteurs, ça peut être possible?

Anonyme G. [00:38:11: Euuuuh Alors 1) sous quelles conditions? C'est celles que j'ai donné, enfin celles que j'ai donné, c'est qu'il y a des élections tous les six ans et que c'est elles qui priment. Donc que surtout dans une période où les électeurs votent de moins en moins, il est évident, et ce n'est pas du tout du dogmatisme ou quoi que ce soit, il est évident qu'à partir du moment où on a affiché les objectifs politiques sur lesquels on a été élu et on est élu par de moins en moins de personnes les uns les autres, c'est comme ça la règle horrible de notre démocratie occidentale et française, c'est que la participation chute. Elle chute par perte de confiance. Donc ça veut dire que il faut absolument rappeler que ces élections tous les six ans, tous les cinq ans etc, c'est ce qui donne le La, c'est majeur, donc ça c'est encore une fois le cap. Et après oui tout est possible mais moi je pourrais vous, euh alors il faudrait que je trouve des exemples, mais quand vous dites des problèmes publics, en tout cas il y a des, il y a des éléments qui ont été ajoutés à la feuille de route du fait du dialogue que j'ai pu avoir avec des acteurs privés. Qu'est ce que je pourrais dire? D'abord, 1) Je vais pas vous parler de moi, ça pourrait être un peu trop facile. Mais d'une certaine manière, je pense que même notre exécutif métropolitain a un peu évolué sur la construction par exemple. Je vais être tout à fait transparent. La campagne de premier tour des Métropolitaines, puisque moi, je portais une liste. De notre côté, côté liste Gauche unie, c'est ainsi qu'elle s'appelait, défendait quand même la construction. La liste écologiste était davantage sur arrêtons. Je parle du premier tour et je le dis, mais c'est quand même un fait. Il y avait un territoire où ça s'était particulièrement illustré, c'était Villeurbanne. Parce que notamment le futur maire de Villeurbanne, Cédric X. Face à lui, il y avait ma collègue vice présidente à l'urbanisme, Béatrice X. Et c'était une vision quand même assez opposée sur la construction. Donc on avait un, c'était probablement un des sujets de dissensus entre nous. Au deuxième tour le seul élément vraiment de négociation qu'on a fait puisque vous savez qu'il y avait quand même un vrai déséquilibre entre nos résultats. Donc on n'a pas pu négocier beaucoup de choses ma liste. Il faut quand même être très clair. Ça a été le nombre de logements abordables, sociaux et abordables. Et de fait, c'est un peu présomptueux, ça laisserait supposer que c'était ma proposition, mais c'est pas pas tout à fait le cas. Mais de fait, en mettant cet objectif, on a en partie débloqué la question de faut il construire ou ne faut il pas construire? Et puis? Et puis c'est vrai qu'il y a une petite évolution quand même aussi d'une partie de l'exécutif au contact des acteurs économiques et qui a été de se dire Mais oui, de fait, il y a une logique à construire. Après, la vraie question, c'est où on construit encore une fois, on peut tenir les deux objectifs de la transition écologique et de la nécessité de construire, parce que c'est une question sociale aussi majeure. Si on se dit on va tendre vers le zéro artificialisation net. Aucun souci donc là dessus, par exemple, je ne dérogera pas quand je vais voir la FPI et qu'ils me disent mais votre coefficient de pleine terre dans la modification numéro trois du PLU a chuté et on met un coefficient plus important. Donc on demande aux promoteurs finalement d'engager des programmes où il n'y a plus de coefficient de pleine terre.

C'est vrai que si vous résumez ça, vous allez construire moins et à un moment, si vous ne pouvez pas tout bétonner, si j'essaie, vous construisez moins. Moi, je leur dis oui, effectivement, ça c'est non négociable. Oui, votre constructibilité parcelle par parcelle, d'une certaine manière, va baisser. Par contre, ce qu'il faut se poser comme question, c'est la constructibilité globale. Et donc de se dire comment 1) on refait un peu la ville sur elle même. Donc on pose la question de la hauteur. Et 2) comment on se dit qu'il y a des zones sur lesquelles il faut arrêter de construire. Donc on va peut être pouvoir. Je suis désolé, je prends un jargon très planification, on va devoir rétro zoner des zones constructibles en zone non constructible, qui viendront peut être des zones agricoles au sein de la métropole. Mais à l'inverse, on va densifier autour des lignes fortes, des tramways, des métros. Là où il y a toutes les ressources en bas de chez soi, quasiment. D'accord, ça ça veut dire quoi? En fait? Ça veut dire qu'on peut donner un cap qui est celui de la transition écologique du zéro artificialisation nette. Mais on peut tenir un objectif aussi de construction et on peut le faire en dialogue. Et je peux vous dire, puisqu'on rentre dans cette, dans la modification numéro quatre qui va introduire ce que je viens de vous dire la hauteur et et la densité autour des lignes fortes. Je peux vous dire qu'on a déjà des échanges avec les promoteurs notamment, et que je ne les ai pas vus s'étouffer, loin de là, c'est à dire qu'ils vont là s'approprier, on leur a donné le cap, ils vont se l'approprier. Ils vont revenir avec des propositions et vous verrez qu'une partie de leurs propositions, elles seront, elles seront retenues. Je sais pas si j'ai répondu partiellement ?

Lucas [00:44:01]: Si si

Clovis [00:44:06] Justement par rapport à ça comment la métropole elle peut favoriser les entreprises qui ont une démarche territoriale, une démarche écologique, qui se mettent des contraintes notamment. Par exemple, nous, on voit avec l'entreprise de BTP ils ont adopté le statut, la qualité d'entreprise à mission. Donc ils font en sorte de favoriser les achats locaux, leur parc roulant par exemple, qui va passer à 50 % ou 75 % électrique ou biogaz. Comment vous, dans les appels d'offres des marchés publics, vous pouvez justement jouer là-dessus ?

Anonyme G. [00:44:36]: il y a deux choses. Bah vous l'avez dit, c'est d'abord quand même les appels d'offres et les marchés publics qui doivent intégrer cela. Et vous voyez bien qu'il y a une évolution de notre exécutif là dessus. Ah une évolution, c'est que c'est une attention que nous avons là-dessus alors là depuis le premier jour. Voilà, ça, c'est un premier élément, c'est à dire de dire ça va intervenir dans la notation du coût et donc fera qu'on pourra retenir une entreprise qui aura précisément cette attention. Donc, il n'y a aucun doute, là, il n'y a aucun doute et vous le savez que c'est intervenu. Donc ça, c'est un premier élément. Le deuxième élément, c'est encore une fois donner le cap, c'est à dire fixer des référentiels. Alors à la fois des référentiels, c'est à dire fixer pas des normes parce qu'on n'a pas ce pouvoir là, mais on donne des grandes orientations. Je vais vous prendre un exemple. On a élaboré une nouvelle version du référentiel d'habitat durable, c'est à dire qui, dit en fait comment on essaye de prendre de l'avance par rapport aux normes de type REE et donc on dit c'est tel type de matières il faut tant de matériaux biosourcés, et cetera. Donc on l'a fait. Donc première version, on le fait et là, on se prend une réaction de la Fédération du BTP, de la Fédération des promoteurs immobiliers, et l'ensemble des bailleurs sociaux qui disent vous le faites sans nous. Non mais ça montre que tout ce qu'on est en train de se dire. Donc on a ouvert évidemment des discussions pour et on a amendé le référentiel. Voilà, je le dis très clairement. Le Référentiel, c'est un cap. Encore une fois, ça fixe le truc et ça dit voilà ce qui est la construction idéale dans le mode constructif idéal dans notre métropole. Bien sûr, notre seul pouvoir coercitif, c'est lorsqu'on met de l'argent. C'est à dire que d'une certaine manière, là où on arrive à l'imposer, c'est dans euh et après, je vais vous dire comment c'est intéressant, comment ça percole quand même, c'est dans nos zones d'aménagement concerté, dans notre aménagement public, parce que là, on est les maîtres du jeu. Faut quand même être très clair, on permet du foncier à prix plus bas donc, donc on participe au modèle économique de l'opération, évidemment. Et donc on fixe les règles.

Donc il est applicable à ce moment là ce référentiel d'habitat durable. Mais ce que j'ai remarqué. C'est que dans des opérations, ce qu'on appelle des opérations diffuses et pas dans les ZAC notamment, un immeuble qui se construit à Villeurbanne, à Lyon, à Écully, et cetera, dans des des projets de ce type et bah qu'est ce qu'on voit? On voit que certains, pour être retenus par exemple, ou pour convaincre par exemple la métropole de revoir le programme et d'essayer d'équilibrer? Ils vont mettre en avant qu'ils sont très proches du référentiel d'habitat durable. Donc il y a quand même un effet en ayant 1) fixé le cap; 2) le rendant obligatoire, en l'imposant dans nos ZAC, dans nos zones d'aménagement concerté. Et bien d'une certaine manière, il se diffuse. Je reste prudent. Je sais qu'il y a des opérations qui sortent aujourd'hui encore, qui ne sont pas, qui n'appliquent pas cela. Mais voilà. Donc je dirais qu'il y a deux types de leviers, trois types de leviers. Faut être très clair. Il y a un levier qui est de type normatif, c'est à dire qui donne des règles, qu'elles soient appliquées ou pas, mais qui va veiller à ce que sur une partie, elles soient appliquées autrement ça n'a pas de sens. Donc ça c'est le type objet, type référentiel, et cetera. Peu importe, on fait sur divers domaines. Deux. Il y a bien sûr les marchés publics. Et la modification des règles de marchés publics. De la même manière que je vous dis, on va introduire de plus en plus des clauses d'insertion, c'est à dire de demander que dans les chantiers quand même, il y ait des heures d'insertion et qu'elles ne concernent pas que les bailleurs sociaux. Parce que c'est aussi ça notre priorité, c'est qu'on offre de plus en plus des heures d'insertion aux jeunes, notamment de notre métropole. Et puis, le troisième volet, c'est évidemment les leviers du financement. D'une certaine manière, ils sont liés, c'est à dire dès lors qu'on met de l'argent dans des opérations. Oui, on a un droit de regard et on n'est pas, et d'une certaine manière, ça peut paraître. Mais on est un acteur des modèles économiques quand même. On est un acteur économique aussi, d'une certaine manière. La métropole.

Anonyme G. [00:49:48]: Je vous sent dubitatifs.

Lucas [00:49:49]: Non, non, non, non, mais c'est nous effectivement notre travail, c'est aussi de réfléchir à ça, comment on peut jouer sur les leviers possibles et pourquoi pas innover en imaginant quelque chose de nouveau, avec une nouvelle instance de dialogue. C'est pour ça, ça amène..

Anonyme G. [00:50:05]: Mais l'exemple du référentiel, je vous dis, il est intéressant parce que dans la première version, ça s'est fait sans les acteurs. Et donc il a fallu revoir la copie. Voyez ce que je veux dire et c'est évident, c'est évident. C'est bien plus facile à dire maintenant que c'est passé, mais et. Et le dialogue? Quand on a ouvert le dialogue avec la fédération du BTP, la FPI et les bailleurs, ça n'a pas été violent. Je veux dire, le cap, c'était plutôt de dire est ce que vous êtes hyper prescriptifs dans le choix des matériaux? Ça ne peut pas se faire... J'exagère un peu. On attend 60 % de terre crue et 40 % de paille. Ou est ce que vous dites? C'est un type de matériaux biosourcés ou sourcé qu'on attend. Et dans ce cas là, à vous de choisir le bon, en fonction aussi peut être de vos autres opérations, peut être dans le nord de l'Isère, parce que c'est quand même ça, et donc peut être de massifier aussi ce qui est pas idiot.

Lucas [00:51:05]: Et dans ce dialogue que vous avez ouvert aujourd'hui, vous êtes satisfait ou vous voyez encore des pistes d'amélioration?

Anonyme G. [00:51:11] : Ah non je pense que tout sera encore à améliorer, qu'on ne va pas assez vite. Je ne le dirai pas comme ça directement aux acteurs économiques parce que je pense que ce discours de l'urgence, le constat de l'urgence, il est là, aucun doute et tout le monde en est.... Mais fin, le vrai défi est quand même, au delà des couleurs politiques des uns et des autres, le vrai défi de la transition écologique, c'est comment on arrive à démontrer à toutes les parties prenantes qu'elle est profitable. C'est quand même ça quand même le truc et ce qui m'afflige moi, en tant que citoyen engagé, c'est qu'on n'a pas une force politique qui arrive à porter un discours, je rentre presque dans des lieux communs mais on a des forces politiques qui sont soit sur le mode de l'urgence, un peu issues quand même d'un milieu associatif et de dire on va dans le mur. C'est le discours catastrophiste qui est vrai.

Fin je veux dire, je ne sais pas du tout une manière de le minorer fin je veux dire. Et donc une forme d'éco-anxiété généralisée, mais qui est totalement légitime. Je le pense. Mais sauf que le politique ne peut pas être là dessus parce que, parce que ça..D'abord, ça peut parler à une partie de la population déjà, faut quand même le rappeler. Et deuxièmement, gouverner que par la peur ou que par l'anxiété, ça n'embarque pas. Surtout pas en démocratie. Ça, c'est une vraie question de théorie politique. Mais gouverner par la peur en démocratie, c'est un peu compliqué. Quand on est en régime autoritaire, c'est plus facile d'une certaine manière. Non, mais c'est vrai. Donc voilà. Là, en l'occurrence, c'est une question quand même fondamentale. Donc ce qu'on n'arrive pas à faire, politiquement encore, et c'est bien le défi de la gauche, c'est de montrer que les défis auxquels on a à faire face sont de l'ordre de ce qu'ont connu nos prédécesseurs au milieu du XIX^e siècle face à la révolution industrielle en fait très clairement, c'est comme ça, la révolution industrielle qui était en train de tuer, de déraciner, de tuer parce que par la pollution généralisée, et cetera et puis par les conditions de vie, notamment des ouvriers. Et donc tout était fait pour que ce soit totalement mortifère d'une certaine manière. Non mais vous voyez bien, quand vous commencez à se dire à vous dire que dans cette révolution industrielle, vous allez pouvoir faire le pendant du progrès qui va être le progrès d'abord vous parlez avec la révolution industrielle de progrès. Et vous parlez aussi de progrès social. C'est quasiment la matrice du socialisme. Non mais vraiment désolé de faire ce détour, mais c'est ça notre défi. D'une certaine manière, je pense que c'est notre défi et notre force politique, celle qui pense que ce n'est pas le marché qui peut s'autoréguler, mais que pour le moment on l'a pas ce récit. Et ce récit pour quand même répondre à la question, c'est quand même, ou prolonger la discussion, c'est de se dire on ne peut pas être simplement dans l'urgence parce que nous notre rôle, c'est d'embarquer tout le monde. Donc ça veut dire quoi? Ça veut dire qu'il y a deux défis majeurs? Il y a un défi qui est de se dire comment on montre que la question sociale est contenue dans la transition écologique et que si on ne trouve pas une alternative pour les les classes populaires, des quartiers populaires qui ne sont souvent des quartiers périphériques moins bien desservis, si on ne trouve pas une question sur la bonne consommation quand même des classes populaires qui ont de moins en moins de ressources, surtout face à une inflation galopante et en ce 2 mars, on sait de quoi on parle, elle a encore, encore, encore évolué . Bref si on ne trouve pas, si on ne parle pas avant tout aux catégories populaires, la transition écologique sera d'une violence sociale majeure. Ça, c'est le premier des défis. C'est pour ça que, d'une certaine manière, très modestement. Mais ce qu'on fait à la Métropole de Lyon autour de la question du logement social et d'autres choses témoigne de cette tension ou de cette nécessité d'avoir deux pieds ou deux jambes. En tout cas, voilà. Et le deuxième défi, il est économique, il est économique! Oui, et c'est pour ça que je trouve que le modèle de la révolution industrielle, le modèle, la référence à la révolution industrielle, est intéressante. Oui, c'est pas du greenwashing, c'est pas de, c'est pas ça, c'est c'est même pas simplement un green New deal si vous voulez. Non mais c'est vrai, c'est pas ça. C'est comment les entreprises vont prendre un tournant? Et notamment comment on a à la fois une opportunité et une nécessité. L'opportunité, c'est de se dire regardez! Aujourd'hui, une collectivité comme la nôtre, mais demain c'est le pays dans son ensemble, on va engager des milliards d'euros dans la réhabilitation. Donc comment vous, entreprises françaises, voire entreprises du Sud-Est, voire entreprise rhônalpine, voire entreprise lyonnaise, vous êtes capables de vous engager à massifier la réhabilitation. Donc, je le dis bien, à massifier et à une forme d'industrialisation de la réhabilitation. Les premières fois où on a réhabilité massivement 1000 logements à Vaux en Velin, qui s'appelle le quartier de Noirette et Grand Bois, les panneaux ils venaient d'Allemagne. Je n'ai aucun problème là, je ne veux pas vous faire un... J'ai aucun problème là dessus. Mais on voit bien qu'il n'y a pas de raison qu'on n'ait pas aussi des entreprises françaises, voire locales qui arrivent là dessus. Donc c'est ça quand même l'opportunité, c'est de se dire que finalement on a, en changeant de mode constructif, en changeant de mode de réhabilitation et en mettant l'accent sur la réhabilitation on a un marché qui s'ouvre si je le dis comme ça. Et puis il y a une nécessité et la nécessité, c'est que l'entreprise prenne, prenne ce tournant, et notamment dans le BTP, et qu'elles se disent finalement, ce qui est le plus important, c'est peut être pourquoi pas d'avancer vers le béton décarboné, oui, mais peut être aussi d'aller explorer des nouveaux,

fin des nouveaux, des anciens matériaux qu'on remet au goût du jour, etc la terre etc. Je prends un exemple assez facile, mais on pourrait le trouver dans d'autres, dans d'autres domaines. C'est ça qui est passionnant d'une certaine manière. Alors oui, comme moi, moi personnellement, je pense qu'il faut aller très très vite et que la structuration de filières, il faut donner, et c'est pour ça qu'une collectivité comme la nôtre son discours en disant on est pour la construction, il est majeur. Quand une métropole d'un million 500 000 au cœur du nœud d'une aire urbaine de 2 500 000 dit ça, elle donne quand même un signe quand même. Donc je le dis, c'est ça qui faut que les acteurs économiques, j'espère, l'ont entendu et ils seront susceptibles de reconnaître à un moment quand même. Mais oui, il faut aller très vite. Mais c'est ça quand même le vrai défi de la transition écologique et la présenter comme une transition profitable, bénéfique si vous voulez, pour les plus modestes, pour les entreprises bah je trouve que c'est passionnant et c'est ce qui fait que ..je suis en train de finir ce livre, ce qui fait que certains, comme Paul Magnette, socialiste belge, défendent aujourd'hui l'écocialisme et que d'autres écologistes viennent vers une écologie, "viennent", sont ancrés dans une écologie véritablement sociale. Mais peu importe que les couleurs politiques, et d'ailleurs je pense que ça doit dépasser une partie des clivages. Néanmoins, je vous le dis, il y a quand même un clivage qu'il ne faut pas minorer c'est ceux, celles et ceux qui pensent que quand même, le marché suffira. Et dans tout ce que je dis, dans tout ce que je viens d'énoncer, dans les défis et les opportunités, le rôle du politique il est majeur, il est majeur. Ça ne peut pas se faire sans le politique, donc sans une forme de régulation.

Clovis [00:59:45]:D'une certaine manière, là, on est obligé d'avoir un chef d'orchestre

Anonyme G. [00:59:48]: Exactement. Mais certains vous diraient les règlements etc, ça suffit. Oui, parce que ça entrave le marché. Voilà, si vous en êtes à cette discussion, alors on n'avance pas. Là où ils ont raison, mais c'est ce qu'on s'est dit, le règlement, il doit être concerté, il doit être discuté, mais y a besoin de règlement, c'est évident.

Clovis [01:00:09]: Par rapport à ça Monsieur si je me permets, est ce que vous pensez que c'est possible justement de, quand on parle de discussion, qu'au moment des appels d'offres, du cahier des charges de la part d'une collectivité, qu'il puisse y avoir justement aussi une discussion sur le cahier des charges, c'est à dire par exemple, vous me parlez des palots en Allemagne. Si la métropole, la collectivité, veut une peinture rouge, elle va discuter avec des acteurs locaux engagés territorialement, écologiquement, elle demande une peinture rouge, eux ils disent les entreprises non, on ne peut pas, mais à l'échelle du directeur on peut vous proposer du bleu, dans le sens..

Anonyme G. [01:00:40] : Ouais c'est compliqué. Moi, je trouve ça super, sur le principe, ce qui est compliqué, c'est que les entreprises parlent d'une seule voix parce qu'il y aura toujours un qui pourra lever la main en disant peut être je crois que je sais faire la peinture rouge.

Clovis [01:00:56]: Et comment ça favorise un acteur..

Anonyme G. [01:00:57] : Et oui! Et donc qui va dire? Ah non, non, non, je ne veux pas qu'on fixe cette règle de la peinture bleue. Vous voyez ce que je veux dire ? Parce que je sais que la métropole, finalement, je sais qu'un tel et un tel dans la métropole préfère la peinture rouge. Donc moi, je vais m'efforcer. Et puis voilà. Et donc vous voyez, c'est ça qui est compliqué, c'est que, d'une certaine manière e n'est pas à nous...pour le coup, c'est très social démocrate ce que je vais dire, ce n'est pas à nous d'entraver la concurrence, c'est à nous de fixer les règles, mais ce n'est pas à nous d'entraver la concurrence. Il y a quand même des règles de marché, donc de marchés publics. Donc c'est compliqué, mais c'est ça qu'il faut arriver à trouver. En fait, vous avez raison, là on prend un exemple, c'est à la fois..bah de toute façon, si on veut structurer des filières, il y a un moment où on intervient un peu dans le, un peu plus que de raison dans le marché et auprès des acteurs économiques.

Parce que structurer une filière, il faut au moins qu'il y en ait quelques uns qui répondent et qui donnent le goût à d'autres de transformer leur activité et d'aller vers tel et tel, non mais c'est ça. Donc, c'est un peu ce que vous dites, mais c'est compliqué, c'est compliqué, alors ça passe par plein de choses. Mais vous savez, j'ai mesuré depuis que je suis vice président à quel point, dès lors que vous dites une chose, même là ce qu'on se dit entre nous, circule énormément. La parole du politique d'une grande collectivité comme celle là, elle est scrutée de très près. Tous les concours d'architectes sont regardés de très, très près en regardant ce qu'on a privilégié et encore plus en début de mandat, parce qu'ils essayent de comprendre tous ces acteurs, comment on donne justement une orientation. Donc la démonstration par l'exemple, par celui qu'on va retenir, par celui ou celle qu'on va retenir, ça a un effet assez important de diffusion, assez important quand même. Je le pense sincèrement. Ça ne veut pas dire que si on trouve la manière juridique de pouvoir mettre en discussion un cahier des charges, je trouve que c'est intéressant.

Lucas [01:03:11]: Pour prolonger un peu ce qu'a dit Clovis et revenir aussi à ce que vous avez dit. Juste pour faire un bref retour mais ce qui ressort de nos entretiens avec les acteurs du BTP, ils nous disent mais en fait, les appels d'offres privés ils prennent plus en compte tout ce qu'on s'ennuie à faire sur on se fixe des normes, on est certifiés par untel pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, fin ils ont plein d'indications, plein de labels, et cetera que le privé exige. Mais du côté public, marchés publics et appels d'offres, ils disent mais en fait, eux, ils prennent beaucoup moins en compte.

Anonyme G. [01:03:51] : Ouais c'est vrai j'ai déjà entendu ça.

Clovis [01:03:51] C'est vrai que c'est que l'argument économique qui est retenu dans les marchés publics etc

Lucas [01:03:56]: C'est ça. Et donc la question, c'est un peu plus sur le volet, enfin, si on s'interroge plus en tant que politique, un peu plus une manière.

Anonyme G. [01:04:04]: De l'application.

Lucas [01:04:05]: De la prospective ou de la volonté politique, comment prendre en compte ça? Comment prendre en compte tout ce que les entreprises s'ennuient à faire?

Anonyme G. [01:04:19] : Oui mais fin franchement non. Mais je l'ai déjà entendu cet argument.

Lucas [01:04:23]: Après, vous êtes peut être pas du tout d'accord.

Anonyme G. [01:04:24]: Non, je suis pas totalement d'accord, mais bon mais euh. L'exemple type, c'est le référentiel. Encore une fois, quand on a discuté de la première réaction des entreprises a été dire, des représentants des entreprises a été de dire on le fait déjà. Mais de fait, c'est pas vrai. On a montré qu'on pouvait aller ailleurs et que, bien sûr, les entreprises vont se challenger et qu'elles comprennent que c'est un des domaines sur lequel il faut se challenger. Pas vraiment le choix des matériaux, le confort. Là, il n'y a aucun doute là dessus. D'abord, il faut avoir les reins assez solides pour pouvoir vraiment se challenger, faut pouvoir le dire. Si on n'a pas un acteur politique qui fixe les règles comme ça et donc que toutes ne le font pas, je le dis très très un peu, un peu rapidement. Et le deuxième élément ce qui est dit? Ce qui est dit aussi, c'est qu'on n'applique pas dans notre propre domaine les règles qu'on fixe aux acteurs privés. Donc ça, moi, j'ai un peu du mal à avoir quand je vois ce qu'on engage, même avec les bailleurs sociaux et notamment les bailleurs métropolitains des trois offices métropolitains. Très honnêtement, je pense que c'est une petite discussion et à la limite c'est pas ça qui est le, enfin si, si jamais on était en défaut, ça serait vraiment problématique. Donc c'est à dire que si une collectivité comme la nôtre n'applique pas sa propre, ses propres pratiques ou à son propre patrimoine, même si évidemment, notre patrimoine est

pour, une partie s'est dégradé, le patrimoine public, c'est un vrai enjeu. Mais j'ai un peu du mal à rentrer dans ces arguments à mon avis. Je ne suis pas hyper à l'aise parce que je crois que c'est des arguments d'autorité qu'on s'adresse, alors que ce qui est le plus important, c'est comment on arrive à avancer ensemble.

Lucas [01:06:33]: T'avais d'autres questions ? (à Clovis)

Anonyme G. [01:06:36]: Vous n'avez pas posé de questions? Vous n'aviez pas le droit de poser de questions?

Anaïs [01:06:40]: Si si mais ils ont été assez efficaces.

Anonyme G. [01:06:40]: C'est quand le rendu ? Bientôt ?

Lucas [01:06:47]: C'est dans un mois.

Anaïs [01:06:47]: C'est le 29, le 29 mars.

Anonyme G. [01:06:51]: Mais pas dans les nouveaux locaux ?

Clovis [01:06:56]: Malheureusement. On aurait bien aimé. Les travaux, le BTP... ça a pris du retard.

Anonyme G. [01:06:59]: Non, mais en fait, c'est ça aussi le covid, c'a été des formes de financement complexes quand même. Quand je pense au tout début et au coût que ça représente maintenant, parce que je regarde encore un peu le dossier. Mais après, ça va être un lieu magique. Vraiment je pense.

Clovis [01:07:17]: Parce qu'il y aura toute la Public Factory là-bas ?

Anonyme G. [01:07:19]: Oui, et puis il y aura la fondation. Et puis puis on va aussi faire des journées d'étude, et cetera. Il y a l'idée quand même que les étudiants y auront accès. Voilà, c'est un lieu de travail. Je pense que franchement, pis c'est super bien placé. C'est intéressant de mettre aussi une antenne de l'école dans le parc.

Lucas [01:07:44]: Bien sûr, l'école grandit au fur et à mesure. Oui.

Anonyme G. [01:07:51]: OK.

2.8 Entretien n°8

Responsable à la Plateforme RSE (Anonyme H., entretien personnel, 10 février 2023, annexe 2.8)

Equipe PF : Tour de table.

Anonyme H. : Très bien! Je suis vraiment prêt à répondre à toutes vos questions mais je ne suis pas sûr d'avoir toutes les réponses à toutes vos questions. Enfin, avoir travaillé sur un sujet ne fait pas forcément de moi un expert de toutes les facettes du sujet.

Equipe PF : Non mais cet entretien va nous permettre de nous donner une vision d'ensemble. On va peut être commencer par des questions d'introduction sur lesquelles vous pouvez réagir dans le sens que vous voulez. Donc les premières questions qu'on a sont : déjà, il serait pertinent pour nous que vous nous expliquiez le lien particulier aux entreprises qui se dotent de cette qualité de société à mission et quelle place par exemple vous pouvez leur donner par rapport au reste dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises et peut-être aussi la pertinence de la plateforme RSE. Notamment, pourquoi l'avoir créé en particulier en 2013, pourquoi elle est pertinente aujourd'hui?

Anonyme H. : Alors là c'est 2 questions très différentes sur les sociétés à mission issues de la loi pacte enfin je pourrais pas me fonder sur des études extrêmement académiques et objectives pour répondre à cette question parce que les premières sociétés à mission qui émergent sont assez récentes et on a objectivement pas de données qui permettent de dire qu'une société à mission travaille vraiment très différemment d'une société qui n'a pas la qualité de société à mission. Et en plus de cela, ce statut de société à mission est le résultat d'un plaidoyer long et sinueux qui a tiré ses sources à la fois des travaux du collègue des Bernardins, de l'expérience anglo-saxonne et notamment américaine de la vision dont les USA accordent la préséance aux actionnaires sur les gestionnaires dans la gestion des entreprises. Il y a eu en plus de ça en France un petit chassé-croisé politique sur le sujet parce que c'est une proposition qui a émergé d'un projet de loi (Macron II) qui n'a pas été étudié et qui a été ensuite remis sur la table dans le quinquennat suivant donc il y a dans ce sujet beaucoup d'éléments qui sont de l'ordre du débat public, d'un débat politique mais pas du tout de la mesure économétrique précise de l'impact d'avoir pris la qualité de société à mission. On a accueilli plusieurs colloques sur le sujet de la qualité de société à mission donc je pourrais éventuellement vous donner des références pour en savoir plus mais il y en a aucune qui permettra de dire "voilà ce que ça a fait aux sociétés d'être une société à mission" parce qu'à part quelques témoignages de l'entreprise très engagée qu'on va retrouver dans l'Observatoire des sociétés à mission, qui est la principale sinon la seule source sur le sujet France stratégie a été chargée de l'évaluation de la mise en œuvre de la loi pacte et sur le sujet de la société on a juste constaté le fait que l'absence de données permettent pas de dire quand chose. Intuitivement et ça n'engage personne d'autre que moi, et même je suis pas sûr ça m'engage, j'ai plutôt tendance à penser que la qualité de société à mission ne s'éloigne pas beaucoup des dispositifs qui étaient, et qui ont toujours été, disponibles à la portée des entreprises pour évaluer l'impact de leur de leur activité sur la société, sur l'environnement. L'entreprise avait largement la liberté bien avant la loi PACTE d'organiser des comités de parties prenantes, éventuellement auditionnés par le Conseil d'administration donc le caractère et les impacts juridiques que la qualité de société à mission emportent aujourd'hui ne sont pas tellement marquants. Alors ce qui est sûr, c'est que c'est un dispositif qui permet à l'entreprise d'afficher à toutes ces parties prenantes et même dans le droit, non seulement sa raison d'être mais donne le soin de vérifier la mise en œuvre et d'organiser sa gouvernance pour vérifier la mise en œuvre de ces objectifs environnementaux, sociaux et de

gouvernance. Et ça c'est bien ! Enfin une entreprise n'avait pas vraiment besoin d'attendre que d'autres acteurs s'en mêlent pour le faire mais maintenant que c'est tout à fait possible. C'est très très éloigné dans les faits des sources notamment anglo-saxonnes qui ont amené à ce que le débat soit porté et que ce soit traduit au Parlement, mais enfin ça n'en est pas moins intéressant. Par ailleurs, comme tous les dispositifs dans le paysage qui permettent à une entreprise de montrer qu'elle est plus vertueuse que les autres, il y a autour de ça une animation de communautés, une revendication sur les marchés de montrer que la qualité de société à mission signifie qu'on n'est pas comme les autres et qu'on est meilleur et donc l'idée est à la fois, sur les marchés de l'emploi d'attirer des meilleurs talents, sur le marché des biens et services de valoriser que ce soit vis-à-vis du client final ou vis-à-vis des donneurs d'ordre et sur les marchés financiers aussi d'essayer de cocher une case supplémentaire pour les agences de notation extra-financières. Donc la société à mission est utilisée comme un signal de performance RSE.

Ce qui est d'ailleurs en soi ambigu parce qu'elle ne dit rien de la performance, elle dit tout de la gouvernance de l'entreprise : sur la manière d'améliorer sa performance.

Ensuite, sur la pertinence de la plateforme : c'est une émanation de l'état la plateforme n'a pas de personnalité morale. Ce n'est pas une association, c'est encore moins une entreprise donc la plateforme est ce qu'on pourrait appeler commission nationale pour la nation. Ce serait d'ailleurs plus facile pour nous parce que on n'est pas une plateforme. Alors moi rétrospectivement, après 10 ans, j'ai tendance à penser que c'était essentiel de trouver des lieux de rencontre et des différentes parties prenantes sur la RSE, notamment sur les sujets qui ont été très conflictuels d'élaboration du droit, sur le devoir de vigilance. Mais plus généralement sur un ensemble de sujets ou la plateforme RSE et de fait le seul endroit où les ONG, les organisations représentant des entreprises se rencontrent et les syndicats, c'est aussi des lieux de rencontre avec des syndicats d'entreprises et démontre la nature de l'esprit de la RSE c'est la rencontre entre les parties prenantes. Ensuite il y a un fait générateur en 2013, l'acte de naissance de la plateforme nous mène en 2012 puisqu'il y a une lettre adressée à Jean-Marc Ayrault pour constituer la plateforme par une douzaine d'acteurs et si cette lettre a été envoyée c'est parce que la Commission européenne avait demandé en l'an 2000 à tous les États membres d'élaborer une stratégie nationale pour la RSE. Donc les acteurs de la RSE en France (entreprises, syndicats, ONG) ont voulu à ce moment-là ne pas rester seuls et constituer une plateforme pour le faire. Ca c'est la raison pour laquelle on a été créé. Peut-être que le calendrier a facilité les choses : une usine au Bangladesh, l'affaire du Rana Plaza en 2013, dont l'effondrement doit dater d'avril et la plateforme a été installée en juin ce qui était une manière de montrer que les responsables politiques ont voulu répondre à l'attention négative portée sur le sujet il y a 10 ans. Ensuite c'est allé vite, avec les saisies gouvernementales qui se sont succédé. Elle a une gouvernance propre avec une présidence tournante tous les 2 ans donc les choses se nourrissent de tout ça. Et c'est pertinent, oui, je crois que oui parce que les autres, il y a beaucoup d'instances dans le paysage, c'est un paysage assez encombré, mais des instances publiques a priori il n'y en a qu'une et les autres sont des instances privées. Et pour le coup puisque c'est une instance publique, c'est une instance dont le gouvernement décide de la composition, donc c'est ça qui garantit le fait qu'on est effectivement représentatif des parties prenantes, des entreprises en France.

Equipe PF : ok on aura d'autres questions sur la plateforme RSE peut-être à la fin de l'entretien pour revenir sur les missions de France Stratégie, l'une d'entre elles est de chercher à favoriser une augmentation du potentiel de la croissance en France. On s'interrogeait donc sur

Anonyme H. : Retour sur les missions de la Plateforme : Vous avez parlé d'une mission de croissance ?? Je suis assez surpris de cette formulation mais d'accord mais c'est possible qu'on ait écrit ça sur le site. Il y a plein de façons de présenter France Stratégie, on est l'héritier du commissariat général du plan. En général quand on se présente on utilise les 4 missions : évaluer, anticiper, débattre et proposer. Ce qu'on fait c'est : l'évaluation des politiques publiques, la dimension prospective, le fait de travailler toujours en associant les parties prenantes des politiques publiques. Tout ça était déjà vrai pour le commissariat général du plan de 1946. On se voit aussi un peu le think tank de l'état c'est-à-dire cherchant à réunir des idées, des propositions et des points communs pour faire des propositions pour des publics. Alors la dimension croissance me surprend mais peut-être qu'elle est de plus en plus interrogée. on a plusieurs thématiques : travail, société et développement durable et donc on a dans tous ces départements là des experts qui travaillent sur chacun des domaines. On explore l'essentiel des politiques publiques à l'exception des sujets régaliens puisque la RSE c'est à la fois l'emploi, la société, l'environnement et l'économie. D'accord du coup je sais plus ce que vous avez dit, la question était très pertinente.

Equipe PF: On s'interrogeait sur cette qualité de société à mission et plus généralement avec d'autres entreprises de l'ESS si, de ce que vous observez ça reste compatible avec des objectifs de croissance des entreprises, de rentabilité etc. Ou est-ce que de ce que vous observez à France stratégie il y a comme une recomposition de l'intérêt contre certaines entreprises quand ils adoptent telle qualité, quand ils s'engagent dans telle démarche de responsabilité d'économie sociale et solidaire

Anonyme H. : la manière dont la RSE et l'ESS se tangentent. La RSE étant un concept enfin nourri de beaucoup de littérature mais qui porte sur toutes les activités d'entreprise quelle que soit la forme de l'entreprise donc là, si on vise l'ESS traditionnelle donc association - fondation - coopérative euh, la RSE les concerne autant que les autres types de sociétés et en même temps l'ESS notamment en France, si on définit l'ESS comme toute entreprise qui n'est pas capitalistique, l'ESS est en train d'évoluer dans la manière de se présenter elle-même. Comme pour l'économie à impact, la frontière entre l'économie dite solidaire et l'économie traditionnelle est de plus en plus difficile à situer. Et cela pose pas mal de problèmes maintenant dans ce champ de la RSE parce que les acteurs traditionnels et de la RSE, la plateforme a plutôt tendance à représenter, à estimer que tout le monde a un impact, qu'il soit positif ou négatif et que l'objectif évidemment de tout ça est d'essayer de maximiser l'impact positif et minimiser l'impact négatif. Or, ce n'est pas du tout l'approche portée par les acteurs de l'ESS, qui se définissent comme représentants de l'économie à impact puisque dans ce discours là l'impact est forcément positif. Dans ce discours là on peut partager le monde entre les entreprises qui ont un impact positif, et celles qui n'ont pas d'impact. Donc là-dessus il y a un débat d'idées pour le coup, c'est un débat idéologique au sens favorable du terme, dont on est absolument pas sorti

Donc la plateforme a plutôt une position qui est de défendre une vision de la RSE qui concerne tout le monde. Dans ce contexte-là, la qualité sociétale est un outil qui est applicable à tout le monde et qui peut aider à améliorer la performance extra-financière de tout le monde. Alors une association a déjà un objet social et le Conseil d'administration de l'association est déjà chargé de vérifier que l'objet social est satisfait donc une association qui se donne mission et qui crée un comité de gouvernance, ça ne fonctionnerait pas. Elle jouerait un peu avec les mots et là, il y a un moment donné il faut arrêter d'utiliser des objets, de faire de la comm'. Une association qui se donne un comité de mission et une mission, c'est ne pas comprendre ce que c'est que la société à mission. Mais c'est pas grave en même temps parce que c'est aussi une manière de faire fi des différences statutaires et donc de rejoindre le

fonctionnement d'une entreprise, de considérer que c'est une entreprise qui va faire de l'associatif, et va utiliser le même vocabulaire que les entreprises de forme capitalistique, ça se défend. Pour organiser la gouvernance de l'atteinte de la mission. mais je fais quand même une grande différence entre l'ESS traditionnelle, qui correspond à une manière d'être gouverné à une manière de répondre à des actionnaires ou à des membres, c'est quand même très différents. c'est d'ailleurs institutionnellement de plus en plus en débat puisque par exemple

A titre d'exemple, c'est un signal intéressant : le groupe d'études de l'Assemblée nationale de l'ESS et le groupe d'études RSE ont fusionné pour la nouvelle mandature.

Comment est-ce qu'on articule ça avec la rentabilité de l'entreprise ? là je pense qu'il serait vraiment très très approximatif d'essayer de comparer la qualité de société à mission avec un niveau de performance économique aujourd'hui parce qu'on n'a pas du tout le recul pour parler de ça. Il y a une étude qui en 2016 fournit un chiffre que vous avez peut être repéré en ligne parce qu'il apparaît partout, le chiffre 13% de compétitivité qu'on gagne en faisant de la RSE. Quand on formule ça c'est faux. Les études montrent effectivement une corrélation mais elles ne montrent pas de causalité et elles montrent que c'est les entreprises qui vont bien qui font de la RSE autant que c'est l'entreprise qui fait de la RSE qui va bien. Donc on voit bien ce que ça peut vouloir dire comme message.

Je suis assez prudent sur la manière d'articuler les performances économiques et les performances RSE. C'est intéressant de poser la question et évidemment, on aimerait forcément une mesure objective des intérêts, pour démontrer si c'est rentable pour l'entreprise, qu'investir dedans est une bonne chose. Ne pas avoir un impact négatif sur l'environnement, c'est en général les pratiques qui sont plus coûteuses comme pratiques. Quand on limite un impact négatif ça a un coût en général, c'est assez rare que limiter un impact négatif soit positif, parce que ça veut dire que l'argument du levier du marché et du coût n'a pas réglé le problème donc ça veut dire qu'il y a un coût. Et poser cette question là ça explique aussi tous les débats qu'on peut avoir au sein de la plateforme entre la manière d'utiliser l'engagement volontaire et la réglementation, le droit du travail. Pour les premiers, on dit qu'on espère que le marché va donner des encouragements suffisamment importants pour être plus forts sur les marchés, et donc les entreprises du fait des encouragements et du jeu de l'offre et de la demande vont être meilleures en RSE donc vont bouger grâce au marché. Et pour le deuxième, c'est ceux qui veulent de la réglementation : du droit du travail, droit de l'environnement, droit commercial et ça c'est que de la RSE au fond mais sous l'angle de ce qui est imposé par les pouvoirs publics aux entreprises. Donc je ne sais pas comment répondre à votre question sur la relation entre société à mission et vente. Pour le coup, moi je ne vois vraiment le sujet de société à mission que comme étant l'un des dispositifs offerts aux entreprises pour mettre en valeur et organiser, rendre transparent et faire un maximum de reporting sur leurs actions extra financières donc leur performance environnementale, sociale et en matière de gouvernance. Mais je considère que de ce point de vue là, l'impact de la qualité c'est d'offrir quelque chose peut être d'un peu structuré qui permet aux pionniers de se mettre en avant mais le statut n'a pas inventé quelque chose de nouveau. Mais encore une fois, c'est une opinion, c'est sujet à débat.

Equipe PF : Est-ce que vous considérez de ce point de vue là que le fait que certaines entreprises aient endossé cette responsabilité extra financière de se donner de nouveaux objectifs qui dépassent la logique du profit, rend envisageable une reconnaissance de cet engagement par les pouvoirs publics qui aille au-delà de la question d'image que vous abordez un petit peu plus tôt (en disant que c'était surtout très bien vendu sur les marchés du recrutement et donnait aussi une influence auprès des

fournisseurs) ? Est-ce qu'on peut dépasser cette question d'image et reconnaître pourquoi pas juridiquement ou selon vos autres pistes dans les partenariats publics privés, dans le code des marchés publics ou d'une autre manière cet engagement des sociétés qu'on peut nommer responsables ?

Anonyme H. : Alors, c'est la logique d'horizon de perspectives et même d'attente des parties prenantes effectivement, l'idée est assez claire dans l'esprit des acteurs qui construisent les moyens de prouver ces vertus : que ce soit des labels ou des dispositifs qui ressemblent de près ou de loin aux labels. L'idée au bout du bout, c'est que les pouvoirs publics ne devraient pas traiter de la même manière une entreprise qui fait la démonstration qu'elle est utile sur son territoire et l'entreprise qui ne fait pas cette démonstration. Donc ne pas traiter de la même manière ça peut vouloir dire avoir un accès facilité à la commande publique, ça peut vouloir dire bénéficier d'une politique fiscale plus favorable, ou bénéficier de simplifications administratives avec notamment l'idée que lorsqu'un label démontre qu'une entreprise respecte certaines obligations réglementaires, et c'est souvent le cas, ça pourrait être opposable à l'inspection du travail et ça protégerait en quelque sorte l'entreprise contre la multiplicité des contrôles. Il y a eu un accord paritaire sur le sujet, ce qui ne veut pas dire que la décision est prise, il y a une position entre la cpme et syndicats sur le sujet. Ça peut être dans le domaine de l'actionnariat public aussi : on peut envisager que le portefeuille de l'agence de participation de l'état et des entreprises qui ont une participation des collectivités aient un avantage à être engagé sur le sujet. Donc il y a pas mal de leviers de la politique économique publique, de l'état principalement mais pas que, qui peuvent aider les entreprises vertueuses. Un des soucis c'est le droit de la commande publique. La commande publique trouve sa source dans une directive sur les marchés publics de 2014, qui écrit noir sur blanc pour le coup ça contredit des directives que l'évaluation extra-financière ne peut être comprise comme un critère de sélection. Car c'est lié à la gouvernance de l'entreprise, c'est pas lié au produit du marché lui-même. Il est impossible d'utiliser l'évaluation nationale encore moins dans la sélection de la prestation. Ça c'est un sujet. Je crois qu'il y a un plaidoyer long à faire, pour que ça bouge parce qu'il est de moins en moins défendable. Tous tous les acteurs du CAC40 notent, sur la base de l'évaluation RSE que pour les acheteurs : ils ont pour chacun de leurs fournisseurs une appréciation de la performance sur 4 piliers. C'est-à-dire impact environnement, social, gouvernance, éthique. Je pense qu'il y a un critère spécifique lié à la relation avec notre fournisseur. Donc ils ont tous leurs notes, ils fonctionnent tous avec ça mais les pouvoirs publics ne peuvent pas faire comme ce que font les acteurs privés. C'est quand même un peu fou. Il y a évidemment les collectivités territoriales puisque toutes les élections locales sont l'occasion pour les équipes locales de dire "moi j'ai un projet génial, tout l'argent de la collectivité ne sera dépensé que pour les prestataires qui font la démonstration de leur performance sociale". Toutes les équipes de candidats disent ça en ayant plus ou moins conscience que c'est pas possible et donc ça a amené parfois à braver l'interdit donc prudence. De toute façon, la jurisprudence n'est pas surprenante, c'est vraiment très explicite : le droit des affaires publiques ne permet pas ça. Tant que le droit de la commande publique de source européenne ne bougera pas sur le sujet, ce sera très compliqué de dire que notre propre RSE à un accès facile à la commande publique.

Equipe PF : Quand vous parlez de la relation entre société et mission et donneurs d'ordres c'est ça que vous évoquez? L'idée qui ressort de notre travail c'est que la RSE, les engagements que les entreprises prennent se répercutent vraiment sur les marchés, en particulier dans les marchés privés, dans les financements privés qui demandent de plus en plus d'engagement, de vérification avec engagement de validation par certains labels, par exemple. Est-ce cela dont vous voulez parler?

Anonyme H. : la RSE permet de se donner l'objectif d'être meilleur en performance financière. Un des leviers les plus forts est la chaîne d'approvisionnement. C'est-à-dire que c'est intouchable, il faut que l'entreprise démontre à des clients qui sont exigeants en matière de performance RSE qu'elle est exigeante. Donc en gros, en vendant à des gens qui veulent des résultats en achetant, elle a huit fois plus de chance d'être elle-même exigeante à l'égard de ses fournisseurs. Et de montrer à ses clients qu'elle est performante. Elle a aussi besoin de pouvoir montrer que cette politique d'achat entre en considération et c'est ça d'ailleurs qui a un double effet : d'un côté c'est bien parce que ça diffuse la RSE mais c'est aussi ça qui fait que les PME ont plus de mal. En effet, ils n'ont pas les mêmes moyens que les grands groupes pour s'adapter à ces engagements alors que ce sont bien eux qui fournissent les grands groupes, qui sont très exigeants avec leurs fournisseurs car ça contribue à limiter les risques capitationnels (cf. droits humains dans les chaînes d'approvisionnement de grandes boîtes et car le levier financier, au travers des marchés financiers qui évaluent et donnent des notes de performance financières aux grands groupes, ils regardent comment les politiques d'achat sont construites). Donc effectivement, c'est très bien dans le privé mais pas pour les achats publics.

Equipe PF : Est-ce que vous voyez un espace sur lequel on pourrait travailler, bien que l'on ne puisse pas infléchir la commande publique dans ce sens-là puisque au niveau juridique on est bloqué actuellement par un problème qui nous dépasse, mais est-ce que vous voyez quand même des espaces de coopération entre les pouvoirs publics et les entreprises qu'on peut nommer responsables, qui puisse aider à favoriser de l'achat public responsable ?

Anonyme H. : mais on passe trop vite sur ce que ça signifie : on parle en fait d'achat de produits qui sont en eux-mêmes, compte tenu de la manière dont le service est réalisé, les bien qui sont fabriqués ont en eux-mêmes un impact moins négatif sur l'environnement, sur la société. On n'évalue pas l'entreprise qui a acheté mais il y a quand même une politique d'achat public et par ailleurs il y a beaucoup, pas absolument partout, mais beaucoup de ce qu'on a appelé des plateformes régionales. Ce sont des instances organisées soit à l'initiative de, soit avec le soutien de pouvoirs publics et qui ont gagné de d'associer. La marque que constitue leur territoire, telle image de leur territoire : l'image des entreprises de leur territoire a des éléments de performance. C'est très vrai autour de Nantes, il y a une politique volontaire sur le sujet. Mais vous avez d'autres types d'exemples je pense aux labels qui s'appellent Bretagne 26000 qui vient d'être lancée, 26000 étant le nom de la norme ISO 26000. Ça veut dire que l'idée est d'articuler un label territorial donc qui garantit qu'une entreprise a une partie de son activité ancrée dans un territoire donné à une performance au regard de la RSE. Ça c'est une politique publique qui montre que les pouvoirs publics font plus local. Il y a tout ce qui est formation, échange de bonnes pratiques, utilisation et valorisation du modèle. Et ils font donc parfois eux même, parfois c'est la chambre de commerce qui est mobilisée, parfois c'est la région, parfois c'est des fédérations professionnelles. Les territoires ne sont pas constitués de la même manière, donc tout territoire n'est pas couvert par les mêmes initiatives.

Equipe PF : Selon vous, ces pratiques de coopération sont plus pertinentes à un échelon local ou à un échelon régional ?

Anonyme H. : Alors la région ... On peut changer de dimension mais ... à l'échelon régional c'est en fait si on si on vise un tissu de PME/grandes PME bah c'est effectivement les liens de coopération entre pour des régions et c'est vraiment à cette échelle là que des acteurs se connaissent et gagnent à partager leurs pratiques ce qui fait que on a une liste de trophées, de prix, de dispositifs de valorisation qui sont construits à l'échelle régionale. Bon après, tout est possible. A l'échelle nationale, il arrive

assez souvent que le gouvernement signe avec les patrons d'entreprise des textes donc là on est vraiment purement dans la valorisation d'initiative volontaire mais en étant sur la photo une autorité politique qui donne un crédit à ces engagements là. Assez souvent avec l'idée d'incitation. Il y a un groupe d'intérêt public qui a été créé en 2022 qui s'appelle "les entreprises s'engagent". C'est une manière de développer les entreprises mais cette perspective c'est toujours l'idée que les pouvoirs publics sont là pour soutenir et favoriser le développement de la RSE mais pas forcément pour s'en inspirer, voire imaginer, dans une perspective de collaboration avec des entreprises pour le développement du territoire. Et dès que les pouvoirs publics sont vraiment dans cette idée de mettre en place des procédures, telles que vous disiez des échanges de bonnes pratiques, des retours d'expérience, des rencontres régulières pour faire connaître les avantages à prendre ce statut, à adopter une politique de RSE mais pas forcément de considérer l'entreprise comme étant un partenaire du territoire et à ce titre à s'engager dans une démarche de collaboration avec les entreprises privées avec les entreprises d'un territoire mobilisées par les pouvoirs publics pour leur développement. C'est sûr, il y a quelques institutions qui sont pensées pour porter ça. Je pense au projet de coopération économique. Si ma mémoire est bonne, vous avez l'avis de la commission RSE 2018, il y a des structures souples qui permettent ça. C'est toujours difficile de privilégier une entreprise plutôt qu'une autre quand il s'agit de mobiliser les ressources publiques mais bon ça arrive ... enfin je donne pas une réponse ferme parce qu'on se pose souvent la question de comment associer l'entreprise à un territoire mais évidemment que les entreprises sont associées aux destinées du territoire. Tous les territoires prouvent que les entreprises implantées dans un territoire donné jouent un rôle très important dans le construire ensemble, dans les territoires. Dans le respect de ce que le droit permet en termes de d'égalité de traitement des acteurs économiques par les pouvoirs publics bien sûr.

Equipe PF : peut-être je peux éclaircir ma ma question en rebondissant et en citant un passage qu'on a extrait du d'une conférence qui a été menée par France stratégie sur l'entreprise à mission. C'était Charley Hannoun qui parlait je cite de "l'entreprise providence" et qui nous disait "l'entreprise, par son impact sociétal, se verrait imposer des charges publiques et une mission d'intérêt général avec laquelle son objectif premier à savoir la recherche des profits doit désormais composer" et si on le croise avec le livre qui a été coordonné par Anonyme F. : Anonyme F. : sur la RTE, sur la responsabilité territoriale de l'entreprise, dans lequel un chapitre écrit par Amélie Artis nous dit que "l'encastrement dans l'écosystème local positionne les entreprises de l'ESS à la fois comme des acteurs de la gouvernance territoriale parce que ils défendent des intérêts collectifs et comme des agents de la régulation territoriale parce qu'ils expriment de nouveaux besoins, parce qu'ils expérimentent de nouvelles réponses". Ce sur quoi on aimerait revenir c'est cette vision de l'entreprise qui, parce qu'elle dépasse la recherche du profit, parce qu'elle intègre ce nouveau modèle d'entreprise, intègre des objectifs qui prennent une partie de la recherche de l'intérêt général et donc qui correspondent à une partie de ce que recherche une collectivité territoriale dans les faits, quelle est la place de l'entreprise dans la gouvernance territoriale? Comment peut-on imaginer une gouvernance territoriale qui associerait les entreprises ? Est-ce souhaitable ?

Anonyme H. : Je vois bien la nature de votre réflexion, je vais juste vous donner mon avis parce que c'est ... alors d'abord les propos de Charley Hannoun à la fin de notre conférence, qui était une conférence qu'on a organisée je crois avant même que je sais plus si y avait déjà une société à mission ou pas mais c'était vraiment le tout début de la mise en œuvre pratique à priori d'un dispositif nouveau, se posant la question de qu'est-ce que ça veut dire ces entreprises qui au fur et à mesure portent de

plus en plus l'intérêt général qui renvoie au rapport initial qui avait précédé la loi pacte. Ce dont on parle c'est, à partir du moment où les entreprises sont des acteurs qui sont titulaires d'une part d'intérêt général, en tout cas la RSE tourne autour de ça, depuis depuis le Global Compact en 2000 où on a demandé aux multinationales d'agir avec les Etats. A partir du moment où on donne aux entreprises une part d'intérêt général, qu'est-ce que ça veut dire de la répartition des rôles entre les pouvoirs publics et les acteurs privés engagés ? Moi je réagis en politiste, je pense que c'est extrêmement dangereux de donner une part de souveraineté nationale à des gens qui sont pas élus pour bien dire les choses et il faut pas non plus regarder l'ESS comme étant un espace où la démocratie s'impose à tous les niveaux et dans les meilleures conditions. Donc je suis très prudent par rapport à ces à ces perspectives qu'on dessine. Mais par ailleurs ces perspectives qu'on dessine, on imagine enfin ... quand les chercheurs ou avocats élaborent un discours autour de ça, on parle plutôt de demain que d'aujourd'hui. On essaie de se donner une direction de vers où aller, à force de faire évoluer une entreprise, jusqu'ou on va aller et aujourd'hui l'organisation de l'action publique ne permet pas à une entreprise d'être titulaire de heureusement ! enfin, d'être en état de contribuer à la décision. Alors elle est associée, elle est consultée, elle gouverne tout un tas de choses par exemple aux entreprises sont administrées les chambres de commerce et de l'industrie donc des sujets qui sont à l'intersection du public et du privé. Mais d'ici à faire de l'entreprise créatrice de ce territoire ... Toutes les collectivités développent des ... enfin, je suis mal à l'aise pour vous parler parce que je me rends bien compte que je réfléchis en parlant et que, à la lecture de mes propos je serai peut-être en désaccord avec ce que je dis là mais tous les acteurs des collectivités territoriales élaborent des instances territoriales d'attractivité. On l'appelle comme on veut, de développement économique, de transition économique,.. Autour de la table il y a toutes les entreprises du territoire. donc ça c'est déjà existant et on imagine pas développer une politique économique sans associer et poser la question et mobiliser des entreprises. Mais d'ici à dire que l'entreprise a en quelque sorte un droit de vote pour déterminer la politique économique à conduire sur la base de ressources publiques il y a quand même un pas que je ne franchirai pas. Ensuite, on peut aussi regarder toutes ces instances là justement, je pense que il y a un beau travail à faire de comitologie sur : quels sont les lieux où les entreprises au plan local sont invitées à s'exprimer sur la politique de développement économique d'un territoire ? parce que entre les CESER, les différentes commissions extra municipales portant sur la vie économique, les lieux qui sont différents selon les villes et l'agglomération des régions, la mobilisation des acteurs économiques est soit portée par les pouvoirs publics soit mis à disposition de pouvoir public par les fédérations professionnelles auxquelles il y a une comitologie très très riche qui permet de dire que les entreprises sont mobilisées à chaque étape de la politique économie d'un territoire. Mais pour moi, ça se traduit pas par l'idée que, compte tenu de l'évolution de la nature des entreprises, on va confier à une entreprise la décision publique, pas encore en tout cas. Cependant, qu'il y ait des choix d'entreprise qui déterminent l'avenir d'un territoire c'est évident car quand une entreprise échappe à s'implanter quelque part ou à se délocaliser évidemment que l'ensemble des activités économiques qui découlent de cette implantation sont en cause.

Equipe PF : Ce qu'on a pu constater jusqu'à présent au travers des entretiens qu'on a menés avec des entreprises qui s'étaient dotées de la qualité de société à mission et qui ont un ancrage territorial assez important, c'est que quand on on vient leur poser des questions sur le cadre d'échange avec les pouvoirs publics, c'est toujours soit dans le cadre de marchés publics soit dans des cadres de syndicat professionnel qui rencontrent les les décideurs publics ou alors dans des cadres plus informels dans lesquels ils sont capables d'impulser un petit peu des changements au niveau du territoire. Est-ce qu'il

n'est pas souhaitable que les entreprises engagées aient plus d'espace pour pouvoir donner leur opinion lorsque celle-ci peut aider à faire avancer les choses ? Les associer à la décision publique ?

Anonyme H. : et bien ... l' élu qui se pose la même question que vous, il a toute liberté pour constituer une commission, réunir, organiser l'agenda qu'il souhaite si ils se rend compte ou s'il souhaite que dans son territoire les entreprises mobilisées soient associées. La ville de Lyon avait un Label Lyon, ville durable donc parfois les villes développent elles-mêmes leurs critères. Enfin les collectivités qui permettent aux entreprises de mesurer leurs performances RSE et qui développent des outils qui existent ou des outils nouveaux ça c'est pas un problème enfin ça existe et donc la manière dont ces collectivités échangent avec les acteurs économiques engagés sur leur territoire c'est un peu du sur-mesure c'est-à-dire que on peut imaginer que le code des collectivités territoriales impose un modèle qui serait le même pour tous mais les élus savent faire ça. C'est à dire que je comprends très bien qu'il y ait des collectivités qui estiment avoir plein d'idées et ne pas être entendu et je me demande si le sujet-là c'est pas un sujet de rapport politique entre acteurs plutôt qu'un sujet lié à la place de l'entreprise dans la gouvernance territoriale. Car j'ai travaillé en collectivité territoriale pas très longtemps mais suffisamment pour voir qu'une entreprise qui a quelque chose à dire elle sait tout à fait trouver l' élu chargé du sujet.

Ensuite la question est de savoir si quand on passe de cette relation qui, quand la démocratie locale fonctionne bien, est assez fluide à une relation délibérative. C'est là où moi je vois des limites. C'est à dire qu'effectivement si on considère qu'une entreprise qui investit dans son territoire, son destin est lié à son territoire, qui a donc un lien de dépendance très fort avec son territoire, dont le lien peut se mesurer, il existe plusieurs outils de mesure de cette interdépendance entre l'entreprise et son territoire ... lui donner un droit à délibérer sur les politiques économiques du territoire c'est quand même un cap qui pose plein de questions ... de souveraineté en fait ... de démocratie.

Ensuite si la question est de savoir s'il serait pertinent d'imaginer un "club", une "commission locale" des sociétés à mission actives dans le territoire, je crois que tous les endroits où les gens se parlent et échangent sur les pratiques et se posent des questions c'est bien. Donc c'est pas une mauvaise idée du tout et peut-être que en le disant ça va encourager d'autres acteurs à rejoindre autour de table et peut-être que ça va un petit peu faire vaciller les acteurs les plus hermétiques à ces engagements extra financiers donc c'est possible. Mais ça relève de quasiment du plaidoyer de la manière de porter une idée dans un territoire plus que de la gouvernance territoriale à proprement parler qui repose quand même sur des élus qui décident après avoir consulté les acteurs. Mais ce n'est que mon avis.

Equipe PF : Concernant un retour sur la plateforme RSE : est-ce que le mode de gouvernance vous convient? le fait qu'il associe une multitude de parties prenantes ? Et puis pour aller même plus loin est-ce que on pourrait créer une plateforme RTE ?

Anonyme H. : Donc en tant que métier initial, de faire du consensus, on a trouvé un rythme qui fonctionne et là où y a une vraie question à poser c'est la pertinence du tour de table parce qu'aujourd'hui les 50 organisations membres, leur composition a été actée il y a près de 10 ans et il y a de nouveaux acteurs le paysage donc on se demande comment mettre à jour tout ça et faire en sorte que le tour de table corresponde vraiment aux acteurs qui contribuent à la RSE tout en gardant les représentants au sens juridique du terme évidemment MEDEF, CMPE et CGT, CFDT ect.

Mais les acteurs bougent et donc il faut bouger je pense le tour de table assez souvent enfin plus souvent que ce qu'on fait. Mais sinon c'est un instrument qui permet de mettre les gens d'accord alors

du coup les livrables ne sont pas forcément très précis parce que forcément quand on essaie de trouver ce qui met tout le monde d'accord. Mais c'est aussi là dessus que se fondent tous les outils RSE en fait : des textes qui ont un accord large. Et sur la plateforme RTE, alors, nous on a une vision de la RSE qui consiste à dire que le périmètre de la RSE grandit régulièrement et va continuer à s'étendre et que la RTE en fait partie, de même que la RSE, responsabilité numérique des entreprises, la responsabilité culturelle des entreprises, la responsabilité éducative des entreprises, ... on le voit plutôt comme un thème abordé par les acteurs. par contre, le fait qu'il y ait des plateformes RSE territoriales, à l'échelle d'un territoire, ça oui c'est pertinent.

Equipe PF : ok merci beaucoup, merci beaucoup pour votre temps. Ça a été très instructif, on espère que c'était intéressant pour vous aussi de revenir sur tout ça. Alors d'accord, merci beaucoup et bonne journée.

2.9 Entretien n°9 - Anonyme I

Consultante en RTE, (Anonyme I., entretien personnel, 8 mars 2023, annexe 2.9)

Équipe PF [00:00:00] OK, alors vous avez en partie répondu à certaines questions, mais peut être en introduction, si vous pouviez revenir plus en détail sur vos activités, et sur ce qui vous a mené à adopter la qualité.

Anonyme I. [00:00:27] Bien sûr. Donc du coup, l'activité de X, comme je le disais, on fait du conseil auprès des collectivités territoriales et de leurs opérateurs avec deux volets d'intervention qui s'expliquent par la rencontre des deux associés. En gros, plutôt une casquette d'appui à l'élaboration, la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques. Et l'autre qui est plutôt cette casquette d'accompagnement des organisations dans tout ce qui est accompagnement des temps de transformation des organisations. Vous savez, beaucoup de projets très complexes parce qu'ils ont des incidences organisationnelles, RH aussi importantes. Peut-être qu'il faut que j'illustre ce que je dis. Un exemple là, je reviens de la Métropole de Lyon pour laquelle on élabore deux schémas sectoriels de politiques publiques. Donc le schéma peut être, vous le savez, c'est le document par lequel la collectivité territoriale définit des objectifs de politiques publiques à cinq ans. C'est par exemple un document qu'on élabore avec les partenaires qui sont concernés par la politique publique. Là, le marché dont on est titulaire porte sur l'aide sociale à l'enfance et sur la politique en faveur des personnes âgées et des personnes handicapées. Donc, c'est vraiment deux volets différents, deux directions différentes, deux formes de réflexion à mener à terme. Et la méthode, c'est la même. En fait, on a fait un diagnostic de la manière dont la politique, la collectivité et ses partenaires publics ont identifié les marges d'amélioration et ensuite on anime de la concertation pour identifier le cap à se fixer collectivement à cinq ans. Là, on en est sur les deux démarches au stade où on a soumis ces caps aux politiques. Qui nous disent "ça c'est un peu trop ambitieux. Là, on va voir la voilure, et cetera Ce qui nous permet de formaliser un document qui est public puisque en fait, c'est le schéma. C'est un document qui est public et opposable à la métropole. Donc c'est un document qui a une valeur, qui pose des enjeux importants et qui engage la collectivité pour les cinq ans à ...

Equipe PF [00:02:29] D'accord.

Anonyme I. [00:02:29] Donc ça, c'est le type de missions qu'on conduit sur le volet élaboration des politiques publiques. Après, on peut être amené à évaluer tout ou partie de dispositif de politiques publiques. On sait faire ça aussi et après on peut être amené aussi dans la répercussion, par une démarche de schémas, à aider à la mise en œuvre de telle ou telle action. Et là, on va être un peu à la croisée entre l'élaboration de la politique publique et puis des dynamiques de transformation dès lors qu'on touche à l'organisation des process, des métiers, etcetera. Et sur l'autre volet, on a ces gros projets de transformation dont vous parlez là, les exemples que je peux vous donner d'une mission que j'ai moi aussi en cours, qui ne sera pas forcément la mission emblématique, mais on accompagne le Centre Pompidou à Paris dans une réflexion sur le devenir des agents qui aujourd'hui travaillent dans le bâtiment Centre Pompidou, qui est amené à fermer pour travaux pendant cinq ans. Donc c'est quand même une durée assez longue pour eux et pour lesquels il faut trouver des solutions de repositionnement, des trajectoires d'accompagnement, une montée en compétence avec toute une dimension, forcément, c'est une maison de 1000 personnes, le Centre Pompidou, donc aussi une gestion, le dialogue social autour de ces questions là, qui concernent à la fois les personnes concernées qui sont déjà nombreuses, mais aussi des instances de gouvernance du Centre Pompidou. Et donc là, on considère que c'est un projet complexe

au regard de la sensibilité du public, de la problématique au regard de l'ampleur des acteurs que ça mobilise. Et puis un projet de transformation parce qu'encore une fois, on parle de changer la vocation de certaines personnes, pour moi, en tant que femme, c'est important ce type de démarche. En fait, là dessus, on va être à la frontière entre l'aide à la conception et l'aide à la direction, les directions à réfléchir sur ce que ça implique, à essayer d'avoir une approche globale du sujet et puis à faire aller chercher l'information auprès des différentes directions, à monter des outils de repositionnement de l'ensemble des agents, et cetera. Donc, on est vraiment à la frontière entre le conseil, l'expertise et la mise en œuvre opérationnelle. Venir en appui, directions qui sont peut être pas suffisamment pour faire face à un projet de transformation de cette ampleur qui, par exemple, soit ponctuel, donc qui n'appelle pas forcément à renforcer complètement des équipes. On accompagne pas mal dans les missions. On réalise beaucoup ces temps-ci de projets d'administration. Donc là, on n'est pas à une échelle sectorielle en termes de politiques publiques. On porte vraiment sur le périmètre, pas vraiment sur l'ensemble des politiques publiques qui vont être dans la compétence de notre client, mais en revanche de donner des cap internes à la collectivité pour l'amener vers plusieurs objectifs qui vont avoir des incidences là aussi assez fortes en termes de principes d'intervention, en termes d'organisation, en termes de métier qu'on mobilise de la relations à l'utilisateur aussi.

Après, vous me demandez pourquoi on était devenu à mission. X, c'est une société qui a sept ans, qui a été créée par des associés et ensuite qui s'est étoffée autour du projet, avec, depuis le démarrage, un fonctionnement très horizontal. Il y a toujours eu, quand il y avait un associé, un salarié, un associé, puis deux, et cetera pendant la progression. En réalité, une association très forte de l'ensemble de l'équipe à la réflexion stratégique et aux décisions commerciales, notamment concernant le cabinet. Donc ça, je pense que c'est comme il y a un terreau qui était favorable à ce que cette réflexion s'engage. Il y a toujours eu aussi la volonté de s'engager dans des actions plus larges, qui nous engage vis à vis de la société civile, au delà de notre mission commerciale. On a eu assez longtemps un plan RSE, mais la difficulté, quand on fait du conseil, c'est qu'on est quand même très pris par une activité qui fluctue et qui est souvent plutôt haute et très haute, qui laisse peu de temps à la réalisation de missions d'action qui ne seraient pas des actions lucratives entre guillemets. En plus, on est un petit cabinet. Donc en gros, on va dire que moi, dans mon temps de travail, les missions que je réalise, il y a tout le commercial qui permet qu'on gagne des missions.

Equipe PF [00:07:16] Oui.

Anonyme I. [00:07:17] Et ensuite, si tout va bien, il y a tout ce qui relève de la structuration interne du cabinet dans lequel on met la RSE. Et en fait, concrètement, la structuration interne du cabinet, c'est quand on a le temps. Ce n'était pas très satisfaisant parce qu'il y avait une vraie volonté d'en faire un pilier du projet de l'entreprise. On sait aussi que c'est un facteur d'attractivité et de fidélisation des salariés. On est quand même dans une petite entreprise dans laquelle on recrute. On ne va pas dire qu'on coopte les personnes qui nous recrute. On recrute des personnes qui ont les mêmes valeurs que nous, à la fois dans le travail et à la fois en termes justement de relation de l'entreprise à son environnement et la manière dont cette entreprise agit sur son environnement. Et donc le plan est réussi. Ça a toujours été un argument parmi d'autres pour nous rejoindre. Sauf qu'il y avait une forme d'écart entre la place qu'on lui donnait dans le discours et puis notre capacité à mettre en œuvre réellement des actions. Donc après, il y a toujours eu des actions qui se mettaient en œuvre dans la gestion de l'entreprise. Typiquement, il y a toujours une vraie, une vraie, comment dire ... Attention portée sur la parité, sur l'équilibre des salaires, ce genre de choses. Il y a toujours eu une attention sur l'équilibre de vie, tourné plutôt vers la qualité de vie au travail et moins vers l'extérieur. Tout ce qui allait plutôt vers l'extérieur était plus difficile à mettre en œuvre encore une fois, compte tenu de la disponibilité et donc en fait l'apparition de cette qualité d'entreprise à la mission. Ça a été une forme d'aubaine quelque part pour se forcer à traduire dans les faits les engagements qu'on voulait prendre et qu'on n'arrivait pas à mettre en œuvre concrètement.

Peut être que les associés vous en diront un peu plus. Il y avait peut être une dimension qui m'échappe là comme ça, mais moi je vois vraiment comme ça. En fait, c'est en fait creuser un sillon qui était déjà bien installé en termes de gouvernance et en termes d'ambition, d'inscription, d'engagement de l'entreprise. Mais se forcer à aller au bout de nos engagements puisque, en fait, il y a quand même cette logique très contraignante de la qualité, notamment celle du contrôle. ce qui illustre bien la volonté initiale, c'est qu'on est une entreprise de huit salariés. On n'est pas du tout soumis à la mise en place d'un comité de mission. Et malgré tout, c'était la volonté des associés d'installer un comité de mission dont fait partie Sabine Buis. Du coup, pour aussi rajouter ce contrepoids. En fait, et ça rajoute à mon sens par rapport à l'audit quand même des temps où on va rendre compte de l'action qu'on conduit devant des gens qu'on a choisis parce qu'ils connaissent notre rigueur, notre exigence, parce que parfois c'est des clients, mais que par ailleurs, ils peuvent nous la renvoyer aussi sur le plan de notre plan d'action dans la société de mission. Donc je vais lui répondre aux questions et peut être du coup sur la manière dont on l'a fait. Parce que je fais le lien avec l'horizontalité de l'organisation. Je ne sais pas si c'est le lien est très clair. Ce n'est pas un prérequis à la société Mission, mais en fait, dans la manière dont on a défini la raison d'être, puis les objectifs statutaires, puis les actions. C'est un travail qui a été extrêmement participatif. On l'a fait en séminaire d'entreprise à plusieurs reprises. Peut être que ça nous a bien pris deux ans d'ailleurs. En dehors de nos temps de travail aussi, en séminaire à six mois d'intervalle, comme ça. Mais on a participé. Tous les salariés présents à chaque période ont participé à la réflexion.

Equipe PF [00:10:56] OK, donc ça rejoint la question que j'allais vous poser : qui a impulsé cette volonté d'acquiescer la qualité ?

Anonyme I. [00:11:19] ça s'est fait au niveau des associés. Mais en fait, il y a quand même deux choses qui sont rencontrées à mon sens. Il y avait donc l'adoption de cette loi pacte et du coup l'opportunité ouverte par le statut. Et en même temps, il faut quand même se dire aussi que c'était en sortie de confinement, qu'on était en séminaire, en train de se dire comment est-ce qu'on peut aussi, nous afficher une un engagement vis à vis de la société civile qui soit, qui aille au-delà du périmètre de notre plan d'action RSE qui est quand même très tourné vers l'intérieur. Comment dépasser les bonnes pratiques en interne ou des écogestes un peu anecdotiques ? Je caricature un peu mais ce qu'on mettait réellement en œuvre, c'était ça, même si on avait un peu plus d'ambition. Et du coup, il me semble que quand même, par la rencontre en fait, entre une fois tout le monde qui sort de confinement et que le monde d'après, c'est nous. Et puis la loi pacte, ça a permis quand même qu'il y ait une rencontre. Mais il me semble quand même que malgré tout, l'impulsion vient des associés. Après, ça s'est vraiment fait faire les premiers échanges sur C'est quoi une autre notre engagement? Et par ailleurs, c'est aussi les associés qui définissent le programme des séminaires en général. C'est aussi comme ça que l'impulsion en ce sens là prend forme et puis on y alloue du temps pour y réfléchir collectivement. Après, en revanche, je pense que tout le monde s'est dit oui, c'est super, faut y aller. Oui, il n'y a eu absolument aucune résistance. Mais parce qu'encore une fois, je pense que ça coulait vraiment de source par rapport à la fois aux engagements qu'on avait et que la méthode qui nous a été proposée pour le faire. Aussi, on peut réfléchir sur la raison d'être, notamment sur les objectifs. Ensuite, elle s'inscrivait dans un fonctionnement habituel dans lequel on est très, très sollicité.

Equipe PF [00:13:16] Peut être vous pourriez plus nous parler du fonctionnement de la société ? notamment le comité de mission et qui y siège ?

Anonyme I. [00:14:01] Alors, dans le comité de mission, on a donc Sabine. Ensuite, c'est des partenaires avec lesquels on conduit des missions puisque je ne l'ai pas dit aussi. Mais dans l'ADN de X, il y a vraiment cette habitude. On reste une toute petite entreprise malgré tout et on a très

envie aussi de travailler sur des missions qui ne soient pas toujours les mêmes, on a besoin d'aller chercher l'expertise ailleurs, donc souvent, en fait, on travaille des partenaires et notamment avec partenaires, qui ont des profils de chercheurs aussi, parce qu'on a un associé qui a une affinité très forte avec les sciences sociales. On a aussi des parcours de formation qui nous ont acculturés aux sciences sociales et qui, du coup, font que l'on a envie de garder un lien avec la recherche en sciences sociales pour éclairer. Donc on va chercher ces partenaires. Donc en fait, deux des membres de notre commission, de notre comité de mission, ce sont des chercheurs en sciences sociales. Les autres, c'est plutôt des clients ou anciens clients. Certains occupent des fonctions dans des collectivités ou dans des associations qu'on a eu l'occasion d'accompagner. Donc, si on fait le tour, il y a une DG de départements pour laquelle on a fait un projet d'administration. Comme je le disais tout à l'heure, un directeur général d'association qu'on a accompagné à plusieurs reprises, à la fois sur des réflexions stratégiques et parfois aussi parce qu'ils ont des obligations réglementaires de démarches à conduire, à faire faire conduire par des prestataires. Oui, on a été les accompagner là dessus. Donc là, c'est un acteur qui intervient dans le champ de la protection de l'enfance, sur lequel on a une grosse expertise. On a un fondateur de X et moi même principalement. Et puis après d'autres consultants qui s'y mettent petit à petit au gré des missions. Une gynécologue aussi qui est responsable d'une structure de la Maison des femmes de Grenoble, que l'on a accompagné aussi dans la création plutôt en ingénierie de projet et en animation. Une partenaire parce que c'est une structure qui est multi financée et du coup, avec un enjeu de mise en accord de l'ensemble des parties prenantes dans ce projet là. Du coup, quelque part, on lui demande de nous rendre la pareille en participant à notre comité de mission. Euh, j'oublie forcément quelqu'un, mais là comme ça.

Aussi, on est ... peut être vous avez compris ça ... mais on est installé à Lyon, mais moi je suis la seule consultante qui suis à Paris. Du coup, je ne suis pas souvent dans ces locaux matériels.

Equipe Pf [00:17:21] Parce que votre cabinet a un petit peu l'ambition de se développer ? ou

Anonyme I. [00:17:25] Pas en tout cas pour l'instant, l'ambition n'est pas claire. En fait, dans le projet, on rayonne sur l'ensemble du territoire. Après le principe de réalité, c'est qu'en fait, de plus en plus, on a des consultants qui avons des enfants et que rien n'est fait sur tout le territoire quand on est consultant. Donc en fait, ça, c'est le premier élément de réponse. On n'est donc pas présent sur tout le territoire. Ça aiderait d'avoir des avant postes et Paris peut en être un. Mais ce n'est pas vraiment comme ça que ça s'est fait. En réalité, c'est plus que dans la création d'entreprise, il y avait deux associés au départ, une à Paris, en lien avec le premier salarié qui était là. Avant mon arrivée ils étaient à Paris. Moi j'ai été recrutée aussi en étant à Paris où je suis arrivée deuxième salariée. Il y avait d'ailleurs à l'époque une équipe à Paris qui a grossi en parallèle que l'équipe de Lyon grossissait. Et en fait, là, c'est plus conjoncturel en gros, les personnes qui étaient à Paris sont parties sur l'année 2022.

Equipe PF [00:18:18] Vous voulez dire que vous avez recruté plus à Lyon et pas remplacé les personnes qui partaient de Paris ?

Anonyme I. [00:18:28] Oui, exactement. Mais il y a dans la manière dont on conçoit notre relation à nos clients et dans la manière aussi dont X, associé du cabinet notamment, conduit son action. Un ancrage territorial qui est très fort.

Equipe PF [00:18:46] OK.

Anonyme I. [00:18:48] C'est étonnant, mais c'est pour ça que je dis ça. Il y a à la fois le principe de réalité et il y a quand même cette volonté d'un ancrage territorial important qui se reflète en plus dans

encore une fois, une forme de fidélisation des clients, même sur les marchés publics. En fait, on a quand même des relations assez suivies avec des clients pour lesquels on intervient, et cetera qui font qu'en fait on a plutôt intérêt à développer à Lyon. En gros, on trouve pour l'instant à occuper notre effectif dans la région. Après des jours de travail, on en a assez de rayonner sur le territoire régional. Donc Lyon c'est à la fois une espèce de résultante d'une histoire, mais aussi de rencontres parce que moi, j'avais travaillé avec (le fondateur) dans un premier cabinet dans lequel on s'est rencontré. Donc en fait, c'était aussi l'envie de retravailler ensemble et pour moi, sans forcément bouger, déménager. Et c'est aussi des opportunités au moment où une entreprise se crée, où elle commence à grandir, ect.

Aujourd'hui, effectivement, on se pose la question un peu de ce qu'on fait de l'antenne de Paris en fait, parce que, à la fois, ça nous permet d'être plus en proximité de certains marchés qu'on aurait du mal à aller chercher depuis Lyon. Donc c'est ouvrir des portes. En même temps, c'est contraignant aussi parce que moi je ne peux pas remplacer à moi toute seule toutes les compétences du cabinet dès lors qu'on engage des missions qui sont accessibles depuis Paris, ça fait quand même venir des consultants depuis Lyon. Donc c'est en réflexion.

En fait, la première piste. Ce serait d'arrêter et de considérer qu'on n'a pas besoin d'une antenne à Paris et que moi je peux rester là parce que je suis relativement autonome aujourd'hui dans mon travail et que par ailleurs, j'ai une partie de missions qui sont entre Lyon et Paris. On peut garder un petit boulot de mission qui soit à Paris ou autour de Paris. Et à l'inverse, l'autre option, ce serait effectivement de réinstaller une équipe à Paris, mais dans ce cas là, en veillant à ce qu'elle soit pluridisciplinaire, de manière à pouvoir être un peu autonome, en tout cas pour une partie de l'activité. Mais pour l'instant, on n'a pas été au bout de cet échange là parce que le dernier départ date de décembre ou janvier.

Equipe PF [00:21:08] Ah oui, d'accord !

Anonyme I. [00:21:14] Du coup, si je vous montre notre raison d'être. La raison d'être en haut : Du coup, questionner, inspirer, orienter et accompagner les acteurs œuvrant pour l'intérêt général. Donc on les retrouve afin de relever les défis de nos sociétés. C'est là qu'on voit la dimension plutôt. Il n'y a pas de dimension territoriale en tant que telle. Elle est plutôt présente dans notre portefeuille d'activités que dans notre raison d'être.

Equipe PF [00:22:06] Oui.

Anonyme I. [00:22:07] Et ensuite, on l'a déclinée en cinq objectifs statutaires qui ont été pas mal remis en question par les membres de notre comité de mission. La lecture était intéressante, mais si je les présente dans le désordre, en gros, s'engager au quotidien aux côtés des acteurs œuvrant pour l'intérêt général, ça, c'est ce qu'on fait aujourd'hui et ça représente 99 % de notre chiffre d'affaires. Venir un peu comme ça et malgré tout, on dit que c'est important de se positionner parce que c'est quelque chose auquel on tient et c'est ce qu'on fait. Il était dit que ce n'était pas très projectif dans la mesure où on le faisait déjà soutenir et développer des actions de recherche et d'innovation sociale. C'est ce que je vous disais. On le fait à travers le partenariat avec les chercheurs. Mais l'idée, c'est aller plus loin. Et d'être plus proactif aussi. Pas juste : on capte des compétences et on les intègre dans nos démarches. Mais comment est ce qu'on peut, nous, venir nourrir aussi bien le développement de la recherche sur des champs dans lesquels on peut être des terrains d'observation privilégiés pour des chercheurs, par exemple, sur différents champs de nos interventions, on pourrait imaginer. Ça fait partie des actions qu'on a à poser aussi, par exemple, d'accueillir un étudiant en Cifre chez nous.

Ce genre de choses et ensuite on a trois trois objectifs statutaires qui sont plutôt en lien avec la deuxième dimension qui est de relever les défis de notre société. On se dit qu'on fait avec à chaque fois une dimension interne pour pouvoir se permettre ensuite de porter la bonne parole entre guillemets, au niveau de nos clients. Du coup, favoriser, développer la prise de conscience environnementale. Donc, comment est-ce que nous, on fait une réflexion, on engage une réflexion et des actions sur nos pratiques avant de pouvoir essayer d'interroger ça dans les interventions qu'on conduit pour nos clients, sachant qu'on n'est jamais mandatés pour ça. Donc ça veut dire s'engager. On cherchait à provoquer une prise de conscience sur plein de choses, mais jamais sur l'environnement. Ce n'est pas notre corps de métier. Ce que je veux dire, c'est qu'en gros, ça nous ferait sur ces trois dimensions là. Mais sur cette dimension là de la prise de conscience environnementale, sur la question de l'égalité des genres. En fait, on n'est jamais missionné dans le cadre des missions sur ces thématiques là. En fait, c'est des choses qui pourraient être traitées de manière incidente. Typiquement, là, je reviens de ce schéma, je copie le schéma là. Donc on parle de la manière dont on envisage dans les cinq ans à venir de prendre en charge les jeunes qui sont accompagnés à leur domicile ou placés en établissement parce que leurs corps ne sont pas en capacité de s'occuper d'eux et de contribuer à leur épanouissement. Et la question qu'on pose à la métropole qui en plus a une majorité écologiste, c'est qu'est ce qu'on attend? Qu'est ce qu'on fixe comme attendu en termes de sensibilisation de ces enfants là, c'est à dire des enfants qu'on prend en charge dans des foyers 100 % de leur temps de vie pendant trois ans, quatre ans, en fonction des situations. Quelles ambitions on a en fait en terme d'éducation et notamment à cette question là de l'environnement, de l'écologie, et cetera. Le sujet, c'est leur situation individuelle, c'est leur relation à leurs parents, etc Et comment est ce qu'on fait un enjeu de l'éducation aux questions environnementales? Parce qu'on considère que ça fait partie du bagage que doit avoir un jeune aujourd'hui? C'est typiquement ce type d'approche. Mais avant de pouvoir poser la question à nos clients, il faut que nous même, on soit un petit peu mieux. C'est un peu la logique. De la même manière, sur l'égalité des genres, en fait, on en fait des choses. On n'est pas non plus exemplaires. On commence à s'y mettre, dans nos objectifs notamment. Dans les actions qu'on a engagées cette année, c'est mettre un peu plus d'inclusion dans nos rédactions, dans nos productions. Notamment publier une forme d'index. Et du coup, comment est ce que, par exemple, dans des démarches de réforme, on interroge la composition? D'un côté, dire oui il n'y a que des mecs. Comment est ce qu'on réinterroge la manière dont on parle de différents métiers et les personnes qui les occupent? Il y a plein de choses qu'on pourrait porter, mais sur lesquelles, de la même manière, on n'est pas complètement mûr parce que c'est pas notre cœur de métier. Donc il y a du coup, ça suppose ces deux actions là de la compétence, une vraie montée en compétence et après sur l'inclusion sociale et numérique. Là, on n'est plus en terrain de connaissance parce que notre intervention sur le champ social, elle, nous amène à se poser ces questions là. Et c'est plus là pour marquer. Le souhait d'aller plus loin. Et donc c'est à ce titre là notamment, qu'on a dans notre comité de mission un chercheur qui fait partie de l'observatoire du Non-recours.

Equipe PF [00:27:11] Peut être quel a été le changement? Qu'est ce que concrètement ça a pu changer, notamment vis à vis de votre relation, dans votre relation vis à vis des collectivités territoriales ou même les associations? Je veux dire vos partenaires. Est ce que vous pouvez mettre en avant votre qualité de société à mission ?

Anonyme I. [00:28:04] Alors pour l'instant, on ne le fait pas comme ça parce qu'on n'a pas eu l'occasion, peut-être que là aussi mes collègues en parlaient différemment. Mais sur les six mois, depuis qu'on a pris la qualité, je dirais que ... Bon, on a structuré deux ou trois flyers de communication qu'on met dans nos propositions d'intervention. Donc plutôt c'était du commercial. Mais sur lesquels on revient pas forcément beaucoup en valeur, même quand on a des occasions de soutenance de se présenter en démarrage de mission à des clients qui ne nous connaissent pas, c'est pas vraiment quelque chose sur lequel on revient beaucoup je trouve. Et sur lesquels on est interrogés. Après, on fait le pari que ça nous distingue dans nos candidatures.

Equipe PF [00:28:47] Parce que c'est un plus quand c'est une candidature écrite et que c'est juste noté quelque part ? Et donc on se dit qu'on gagne des points comme ça.

Anonyme I. [00:29:02] Ben alors après je sais pas si on gagne des points malgré tout, mais en fait je pense que dans l'image qu'on renvoie. Encore une fois cette spécificité de dire qu'on travaille pour l'intérêt général et exclusivement pour les acteurs de l'intérêt général, etc, ça résonne forcément pour nos clients.

Equipe PF [00:29:15] OK.

Anonyme I. [00:29:16] C'est pas pour ça qu'on l'a fait au départ, mais en tout cas, la raison pour laquelle on communique là dessus, c'est parce qu'on se doute que ça résonne pour nos clients. Après, c'est vrai qu'on en fait pas un argument... Je doute que ce soit réellement comptabilisé en termes de points dès lors qu'ils décortiquent nos propositions d'intervention. Sauf quand c'est expliqué explicitement dès le départ dans les critères. Typiquement, on a répondu pour la ville de Lyon il y a pas très longtemps qui dans sa grille d'analyse des offres en fait inclus cette dimension-là. Pas directement, mais un peu quand même. Il y a la dimension environnementale, il y a la dimension de l'égalité femmes hommes, oui, qui est pour le coup qui fait vraiment l'objet d'une notation. Et il y a une autre dimension dans leur approche. C'est peut être la dimension environnementale, mais en fait, ils vont traiter sous l'angle de comment est ce que / Comment est ce que vous venez jusqu'à nous? Il y a quelque chose de l'ordre de nous. En tout cas, notre raisonnement a été se dire la proximité géographique va être un atout. Mais non, mais en revanche, on a très peu d'échanges là dessus.

Equipe PF [00:30:28] OK, d'accord.

Anonyme I. [00:30:31] Et comme encore une fois, c'est parce qu'on est entreprise à mission qu'on se permet d'ouvrir ce champ, par exemple de la prise de conscience environnementale ou de l'égalité femmes hommes dans notre organisation, alors que ce n'est pas notre mandat. Je ne peux pas vous dire aujourd'hui ce que ça donne. Qu'est ce que ça renvoie pour le client? Après, pour nous, c'est assez récent malgré tout. Et c'est pas parce qu'on s'est donné un objectif de se faire contrôler positivement que ça va marcher. On a des acquis mais on reste sur l'écueil majeur de la rupture. Initialement, dire on n'a pas le temps de mettre les actions qu'on voudrait.

Equipe PF [00:31:12] Est ce que vis à vis d'autres sociétés vous portez un regard particulier au fait qu'elles soient ou non société à mission?

Anonyme I. [00:31:26] Non, à partir du moment où ils ont des engagements autres.

Equipe PF [00:31:36] Alors c'est vrai, je ne vous ai pas posé cette question. Je bouge un peu, mais c'est un peu parmi les acteurs avec qui vous êtes en contact, parmi ceux qui peuvent avoir, qui peuvent se doter de cette qualité, est ce que vous y faites attention?

Anonyme I. [00:31:53] Ce qu'on regarde, c'est l'intérêt général.

Equipe PF [00:32:09] Est ce que vous pensez que cette qualité de société à mission justifie à elle seule que l'entreprise défende et travaille pour l'intérêt général ?

Anonyme I. [00:32:24] Je pense que ça dépend de la mission.

Equipe PF [00:32:32] Si on passe sur le plus le chapitre ancrage territorial. Donc on a parlé de Lyon et de

et de Paris et un petit peu de votre objectif initial de rayonner au niveau du territoire national. Est ce que vous considérez être ancrés dans un territoire?

Anonyme I. [00:32:50] Alors, c'est l'objectif initial. Je dirais que c'est plutôt se permettre de le faire, ne pas se fermer des opportunités, des missions qui nous intéressent. C'est vraiment comme ça qu'il faut le voir plutôt. On a une veille commerciale toutes les semaines et qui nous renvoie des missions et je le disais tout à l'heure, en fait, notre souci, vraiment, c'est de pas faire deux fois la même chose. Donc ça suppose en fait ces enjeux importants. Malgré tout, il y a un principe de réalité qui fait que si on a une mission encore là maintenant, on va éviter d'en prendre une autre au bout du monde parce que sinon, on s'en sort plus. Donc c'est plutôt se laisser des opportunités. Mais dans l'arbitrage, l'intérêt qu'on porte à la mission et la faisabilité du déplacement est importante. Donc oui, je considère qu'on a un ancrage territorial qui est encore une fois rendu possible par cette politique commerciale de fidélisation.

Mais je trouve aussi que, du coup je le vis moins parce que je ne suis pas à Lyon, Mais je trouve que dans les échanges que j'ai avec notamment les associés avec les collègues, dans la conduite des missions, en réalité, ça nous donne aussi un niveau de pertinence qui est plus important parce qu'on connaît le territoire et parce qu'on est en veille sur, du coup, les priorités politiques, sur le cadre plus général dans lequel va s'inscrire telle mission. Et ça, ça ne nous est pas possible quand on répond sur une collectivité qu'on ne connaît pas, dans laquelle on n'est jamais intervenu. Le fait que même en respectant le cadre des marchés publics, on intervienne de manière réitérée dans une collectivité fait qu'en fait, on intervient de base au niveau de la proposition d'intervention.

Equipe PF : Avec plus de pertinence?

Anonyme I. : Oui, parce on sait raccrocher le nouveau marché avec d'autres choses qu'on a faites, avec autre chose qu'on a lu pendant qu'on faisait ces dernières missions, et cetera Et moi, je pense qu'on gagne en pertinence avec du sens. Après, le problème, c'est encore une fois l'équilibre entre la taille de l'entreprise et du coup le nombre de personnes qu'il faut faire manger quand on fait du conseil et qu'on est dans un milieu très concurrentiel. Et puis la capacité à trouver les relais de croissance sur le territoire, quoi. On est en croissance mais pas de croissance mais de rentabilité, de rentabilité, d'activité suffisante et de rentabilité suffisante sur le territoire. C'est ce qui pourrait nous amener à étendre.

Equipe PF [00:34:57] OK, d'accord. Est ce que du coup, vous avez l'impression que vous pourriez étendre les solutions, les projets auxquels vous répondez à un autre territoire ? De la Métropole de Lyon à la Métropole de Marseille par exemple ?

Anonyme I. [00:35:20] Les missions qu'on conduit, elles sont ancrées dans le territoire. Elles sont tributaires d'un territoire parce que ce territoire est composé de gens qui posent des orientations stratégiques pour le territoire, pour leur collectivité, en tout cas pas forcément pour le territoire, mais forcément la collectivité, leur impact sur le territoire. Plus que parce qu'ici il s'appuie sur des spécificités territoriales. Si les conditions sont réunies en termes d'organisation interne, oui, il y a des choses qu'on fait aujourd'hui à Lyon, qu'on pourrait dupliquer ailleurs. Je ne pense pas que le frein soit la configuration du territoire. En revanche, le frein, ça pourrait être encore une fois un état de maturité des organisations dans lesquelles on travaille. La métropole de Lyon, c'est une métropole, c'est une collectivité, car un certain état de maturité qui n'est pas le même que le département de l'Eure, qui n'est pas comparable pour plein de raisons. Qui a aussi forcément des moyens qui ne sont pas forcément les mêmes. Comme sur une politique publique qui est mise en œuvre avec un cadre légal unique, mais de manière très, très différente sur des territoires. Donc pour le coup, ma réponse, c'est que j'ai une idée de la manière dont il faudrait idéalement la conduire. Mais on voit bien que les réalités territoriales qui sont celles que je vous

décris, qui sont les ressources, qui sont la maturité des organisations, qui sont le volontarisme aussi des élus, donc l'intérêt qu'ils portent à cette politique publique, fait ou pas qu'on va pouvoir dupliquer quelque chose. On n'est jamais dans l'idée de dupliquer en tant que telle. Ce n'est pas notre métier, mais s'il fallait le faire, je pense que j'irais plutôt regarder, moi ces questions de maturité et ces questions de ressources.

Equipe PF [00:37:07] Ce serait possible de définir les ressources clés? Vous voulez dire autant humaines, financières?

Anonyme I. : On dit qu'il y a une histoire là. Moi, je vous parle d'une politique publique qui est ancrée dans le territoire. En revanche, elle est ancrée dans le territoire parce que vous allez avoir des services, des établissements etc qui sont placés là et pas ailleurs, certains acteurs qui sont dans ce territoire là et donc pas ailleurs. Nous on travaille avec eux effectivement, mais malgré tout c'est la maturité de l'organisation. Mais penser en termes de jeu d'acteurs, ce n'est pas que l'organisation collectivité territoriale avec laquelle on travaille, c'est du coup l'organisation de cette collectivité et la qualité de ses relations avec l'ensemble de ses partenaires.

Equipe PF [00:37:46] OK, ok. Si on revient sur le fait que vous soyez pas tellement en contact avec des entreprises, en tout cas, que vous n'élaboriez pas de projet pour des entreprises, vous avez dit que c'était plutôt exceptionnel, vous pouvez nous expliquer pourquoi? Pour quelles raisons? Est ce que c'est parce que c'est votre domaine qui fait que c'est pas compatible?

Anonyme I. [00:38:14] Principalement, oui.

Equipe PF [00:38:15] OK.

Anonyme I. [00:38:16] Les entreprises pour lesquelles on pourrait travailler ... Pour être complètement franche avec vous, la seule entreprise pour laquelle on travaille, c'est Philip Morris International. C'est quand même très, très loin de l'intérêt général. On travaille avec eux, en fait, on a des missions pour eux, ils sont venus nous chercher sur des missions d'études.

Equipe PF [00:38:40] ah oui. J'ai vu un rapport.

Anonyme I. [00:38:44] L'entreprise privée à laquelle je fais référence et ça fait quatre fois qu'une grande émission autour de cette question du trafic illicite de tabac, et cetera On est sur des missions qui s'inscrivent dans ce qu'on sait faire, c'est à dire une étude de terrain avec la prise en compte de la mobilisation de compétences et de savoir en sciences sociales. Une question aussi sur les jeux d'acteurs qui mettent en œuvre des politiques de sécurité, qui mettent en œuvre des politiques judiciaires, et cetera Donc, à ce titre là, c'est un travail qui nous intéresse.

Equipe PF 00:39:20] Oui.

Anonyme I. [00:39:21] Mais par contre, on se lave bien les mains de l'utilisation qu'ils vont en faire ... Nous, on est mandaté sur l'étude et on produit de la connaissance. Et ça nous arrange bien aussi qu'elle soit publique et qu'elle ne reste pas dans les tiroirs de PMI parce que, en fait, ça permet que cette connaissance soit diffusée au-delà de l'usage que l'on va faire et qui pourrait être international. Mais c'est clair que si on pouvait éviter de bosser pour eux, ça nous arrangerait. Oui d'accord, on est pas contraint à bosser pour eux. La mission nous intéresse mais on évite d'aller chercher ces missions là en fait. Après le truc effectivement, c'est que du coup, encore une fois, on travaille pour les collectivités territoriales et les acteurs qui mettent en œuvre sur délégation des collectivités territoriales, des missions d'intérêt général.

Et en fait, c'est principalement quand même des acteurs de l'ESS et moins des entreprises.

Equipe PF [00:40:10] OK parce qu'on a aussi dans l'ESS, donc dans l'ESS on compte les associations, mais on a aussi certaines sociétés qui s'occupent de l'insertion, ou encore des coopératives, ...

Anonyme I. [00:40:19] Voilà la coopérative. Nous bosse pas avec les entreprises d'insertion. C'est plutôt parce qu'on ne bosse pas sur l'insertion. Effectivement, Du coup, si on allait sur ce champ là, ce serait pertinent, Ce serait envisageable.

Equipe PF : OK alors si on passe sur le côté plus votre expérience en tant que cabinet de conseil, On se demande, dans le cadre de notre recherche, si les entreprises et les acteurs du territoire (collectifs de citoyens, entreprises, collectivités territoriales, associations), ont des rôles bien compartimentés, délimités dans le territoire, ou si au contraire, ils peuvent se rejoindre sur certains sujets et si oui, quel sont ils?

Anonyme I. [00:41:47] Je sais pas si j'ai une réponse à cette question là... enfin l'essence même de mon travail. C'est quand même que oui, ils peuvent se rejoindre sur certains sujets. Après, ils ne vont pas être à la même place. Et typiquement sur les politiques publiques sur lesquelles on intervient, on a quand même des collectivités territoriales qui sont compétentes et chef de file. Ce qui ne les met pas tout à fait à la même place que les associations qu'elles financent pour mettre en œuvre une partie de la politique publique, et cetera Nous, quand on intervient auprès des associations, c'est toujours en référence à un cadre qui est posé au niveau départemental ou au niveau local. Parce que parce que c'est comme ça que s'inscrit leur mandat. Et mon expérience aussi, dit qu'on peut poursuivre sur cette idée des associations. Les associations, souvent, parlent beaucoup de leur projet associatif. Il existe, il est réel. Mais malgré tout, je suis pas sûre dans ma carrière d'avoir vu tant de variations entre le projet associatif de l'une et le projet associatif de l'autre. Et en plus, je pense que les ... Comment dire, la dynamique évolue, c'est à dire qu'on a quand même des collectivités qui de plus en plus assoient des outils de dialogue de gestion qui font que de plus en plus, elles font primer leurs objectifs à atteindre les objectifs définis collectivement, ensemble, en partenariat, sur ce projet associatif. Pour moi, la question, c'est plutôt comment le projet associatif s'inscrit dans une commande territoriale, de collectivités territoriales que l'inverse en fait.

Equipe PF [00:43:25] Est ce que vous considérez que c'est la collectivité territoriale qui identifie un problème territorial et qui ensuite met en place une politique publique ?

Anonyme I. [00:43:38] Oui. Après je réponds en disant ça que c'est plus compliqué que ça. Parce que parce que les collectivités territoriales sont récentes, parce que les associations, souvent elles, ont plus d'ancienneté que ça dans les territoires. Et puis aussi parce que on a beau dire qu'on va redéfinir les politiques publiques, on ne sait jamais ça. En fait, on s'inscrit dans un sillon tracé et si on arrive à mobiliser, à modifier les marges, on est content. Oui. On est rarement dans un big bang territorial de la politique publique qu'on prétend porter. Il y a quand même, surtout sur les politiques sociales que je connais mieux, un poids de l'histoire et un poids du fait de la dépense déjà engagée qui est énorme. Vous avez des usagers, ils sont là, ils ont les structures, et cetera Vous n'allez pas du jour au lendemain parce que le projet associatif de l'association vous convient pas fermer les structures. ça ne marche pas comme ça. Pardon, c'est plus compliqué que ce que je disais, qui était un peu caricatural. Je pense que les collectivités territoriales essayent de reprendre la main et que les associations essayent de donner du sens à une action qui s'inscrit à la croisée entre parfois plusieurs cadres politiques stratégiques pour un territoire et leur propre identité. C'est plus facile pour une association qui interviendrait pour un seul donneur d'ordre, mais c'est rarement le cas.

Equipe PF [00:45:03] Et est ce que vous pensez que parfois la présence de ces structures et le fait que ça existe depuis un certain temps et donc la réticence au changement peut nuire à l'efficacité des politiques publiques ?

Anonyme I. [00:45:21] Probablement. C'est aussi pour ça qu'on fait plein de missions d'accompagnement au changement. Mais je ne sais pas si c'est l'ancrage dans l'histoire de ces associations dans le territoire ou si c'est autre chose. Le fait que, par exemple, les collectifs sont quand même relativement averses au changement en fait.

Equipe PF [00:45:42] Des deux côtés, du coup.

Anonyme I. [00:45:44] Des deux côtés, oui. Je pense que du côté des collectivités territoriales, il y a plein de gens qui sont arrivés à ce changement. Ceux qui prennent les décisions voudraient que ça change plus vite.

Anonyme I. [00:45:51] Oui.

Anonyme I. [00:45:52] Mais ils sont pris par encore une fois des engagements qui sont fléchés d'année en année. On vote un budget tous les ans dans les CT mais il y en a 80 % qui sont déjà pré engagés parce qu'il y a des choses qui existent. Vous avez des salariés, vous avez des agents, il faut les aider, il faut les payer et vous avez des opérateurs. Et pareil, leur activité est nécessaire, même si idéalement, on pourrait là la repenser, la réaffecter et la rendre plus efficace. Donc je ne sais pas si c'est tant l'histoire de ces acteurs sur le territoire que la masse aussi peut être, le poids de ces organisations, qui sont quand même des grosses structures. Et sur les rôles bien définis. Après je me dis aussi je pense qu'il y a quand même à la fois un mouvement de réaffirmation du rôle de certains. En tout cas, je trouve que sur les collectivités territoriales et sur les politiques sociales notamment, il y a vraiment cette logique de je suis chef de file et j'ai besoin de piloter. Et donc il faudrait que vous ayez en tête que tout l'enjeu des démarches qu'on accompagne aujourd'hui, c'est comment est ce qu'on aide l'acteur public a affirmé et a exercer son rôle de chef de file avec un enjeu de montée en compétence aussi des agents en interne, parce que ça suppose d'autres relations aux partenaires, d'autres capacités. Et en même temps, là où il y a un vrai, une vraie ouverture aussi sur la place des usagers. À mon sens complètement. À l'inverse, on est quand même dans une période où les usagers ont beaucoup plus voix au chapitre que précédemment et c'est une très bonne chose. Mais du coup, je trouve que oui, on est toujours là dans la recherche de l'association des usagers, le recueil de la parole vraie de l'utilisateur et sa prise en compte pour l'élaboration de la politique publique.

Equipe PF [00:47:48] Voilà exactement, c'est ce sur quoi on aimerait revenir. Vous avez l'impression de voir un changement du rôle que les pouvoirs publics, que les collectivités territoriales tiennent en associant notamment plus d'acteurs dans la décision, en recueillant plus d'avis de la part d'acteurs du territoire ou globalement, On reste toujours dans ce schéma un petit peu hiérarchique dans les financements, notamment dans le cas des entreprises, des financements proviennent de la collectivité territoriale, donc on a cette forme de dépendance un petit peu vis à vis de la collectivité qui mène la danse au niveau du territoire ?

Anonyme I. [00:48:29] c'est difficile de répondre parce que bon, déjà ma vision est très partielle et elle est quand même plutôt centrée sur les politiques sociales. Et puis aussi parce que je suis formé à ça. Ma formation à moi part du postulat que les collectivités territoriales mobilisent de plus en plus des parties prenantes qui ont des échelles et des logiques d'intervention qui sont radicalement différentes de celles de la collectivité territoriale et qu'il faut des gens. Moi, j'ai été formé pour ça, pour aider tout ce monde là à dialoguer.

Equipe PF [00:49:00] OK.

Anonyme I. [00:49:00] Donc je ne vais pas vous répondre que non. Par contre, je ne sais pas vous dire depuis quand le mouvement est en marche et je pense qu'il est quand même très en lien avec effectivement la logique de collectivités territoriales qui ont plus de marge de manœuvre, une autonomie plus grande et probablement là une partie de la décentralisation malgré tout. Mais. Mais oui, je ne sais pas bien...

Equipe PF [00:49:22] Le fait qu'il y ait plus d'autonomie des collectivités territoriales provoque plus d'ancrage pour elles, elles sont plus attentives à ce qui se passe autour d'elles et donc peuvent engager des budgets qui soient plus adaptés aux nécessités et aux besoins du territoire. C'est ça que ça veut dire ?

Anonyme I. [00:49:39] Je pense qu'en fait, il y ... Du coup, vous avez des acteurs et notamment les élus qui .. qu'on va aller chercher sur l'impact de leur action, sur le bien être du territoire ou sur sa prospérité. vous avez typiquement des acteurs publics auxquels on va renvoyer que les orientations qui sont en train de fixer dans le schéma, elles ont des incidences en terme d'emploi local.

Anonyme I. [00:50:04] Oui. Dans les associations par exemple, vous allez créer un service, mais là, vous allez en fait un Mais qu'est ce que ça veut dire? Qu'est ce qu'on fait des salariés? Je pense qu'ils sont pris à partie sur des choses sur lesquelles on n'allait pas chercher l'État quand c'était l'Etat qui pilotait les politiques sociales et qui finançait ces mêmes opérateurs parce que ce sont les mêmes.

Equipe PF [00:50:20] OK.

Anonyme I. [00:50:21] Je pense qu'effectivement la proximité produit ça. Après il y a ... Je pense que c'est différent, qu'on est plus dans un cadre là aussi où en fait, on a des personnes qui ont été pendant longtemps considérés un peu en situation de minorité, entre guillemets, avec une logique de domination des politiques sociales. Quand je suis travailleur social, je le sais. Oui, Et puis toi t'es usager et visiblement, c'est ta situation et si elle va mal cette situation, c'est parce que t'arrives pas à t'en sortir, et on est en train de radicalement changer ça. Mais comme on le fait aussi dans le secteur de la santé, avec des patients qui se positionnent comme experts avec eux, voilà en fait une dynamique de fond au niveau de la société et je pense qui se répercute au niveau des politiques sociales, des politiques sociales et enfin au niveau des collectivités territoriales, parce qu'il y a cette proximité aussi qu'il rend plus facile.

Equipe PF [00:51:18] OK, ok. Et donc dans ce dialogue puisqu'on intègre de plus en plus d'acteurs dans le dialogue. Quelle forme y prend pour les politiques sociales au niveau d'une collectivité territoriale et avec quelle quelle influence sur la politique sociale?

Anonyme I. [00:51:37] Et bien là, du coup, par exemple dans le la, pour vous donner l'exemple que je citais tout à l'heure sur le schéma. Donc c'est un temps de la vie de la collectivité. Mais ce qui est important puisqu'il définit des orientations sur les cinq ans et donc en fait, on va chercher la parole des partenaires pour nous décrire leur réalité, leurs enjeux, et cetera On rassemble tout ça et puis on a des temps d'arbitrage de la collectivité territoriale sur cet enjeu, qui nous dit qu'effectivement elle a envie de le traiter, trouve qu'il est important. Et puis voilà, celui est un peu moins important donc ce ce sera moins une priorité, et cetera.

Equipe PF [00:52:07] Ça, c'est le rôle du cabinet de conseil que vous êtes?

Anonyme I. : Non, On nous dit ça, mais c'est pas nous qui prenons les décisions...

Equipe PF [00:52:12] Oui, mais je veux dire, c'est vous qui faites un petit peu la collecte de données sur le terrain.

Anonyme I. [00:52:17] OK, C'est nous qui faisons la collecte après. Et on a aussi des collectivités qui font sans nous. Il n'y a pas d'obligation à aller chercher un cabinet de conseil pour faire ça.

Anonyme I. [00:52:24] Oui, d'accord.

Anonyme I. [00:52:25] Donc une collectivité ferait ça aussi de la même manière. Je pense qu'il y a une question de ressources disponibles.

Equipe PF [00:52:31] Et si on prend votre travail au niveau d'une collectivité territoriale, comment ça se passerait ? Est ce que c'est des réunions publiques avec la CT qui met des gens autour de la table ?

Anonyme I. : alors, c'est pas public en général. parce que déjà c'est très technique.

Anonyme I. [00:52:42] Oui. Donc c'est plutôt des entretiens bilatéraux ou des réunions. On fait la concertation avec les partenaires, mais pour le coup, on est plutôt sur des partenaires, opérateurs/parties prenantes/spécialistes de la question. Oui. Et généralement, en fait, on va associer les usagers ailleurs. Mais ça c'est Et par contre, la tendance, elle est plutôt à installer des comités d'usagers qui vont être plus pérennes. Parce que ça, enfin là, je vous parle d'une démarche, qui est très ponctuelle en fait ça. Donc la démarche ponctuelle, elle se déroule comme ça, la concertation sur des sujets un peu pointus, et cetera et au moment choisi, en parallèle ou dans ces espaces communs. Nous, on le fait rarement, mais on peut choisir en parallèle ou dans ces espaces là, d'associer des usagers dans les entretiens qu'on réalise, on peut aller aussi chercher des représentants d'usagers. Il y a des ou des associations assez identifiées qui jouent bien, qui va être plus facile de mobiliser dans des espaces techniques et qui, malgré tout, vont porter un regard qui n'est pas tout à fait celui des techniciens. Pour le coup, on l'a fait pour la métropole de Lyon. On est allé chercher l'association de représentants des usagers de la protection de l'enfance. OK. Mais la Métropole de Lyon s'interroge d'ailleurs avance sur la mise en place d'un comité plus pérenne de représentation des jeunes accompagnés à la ZE. Les premières rencontres entre les élus et les jeunes identifiés a été mise en place là, à l'été je pense.

Equipe PF [00:54:10] OK.

Anonyme I. [00:54:11] Et l'idée, c'est que ça se pérennise. Et après? Après? Du coup, la collectivité anime des instances plus récurrentes qui concernent la mise en œuvre en fait, de ces orientations stratégiques avec ses partenaires. Pour le coup, là aussi, c'est toujours plutôt technique. En fait, vous savez, quand je parle de partenaires j'ai tendance à considérer que ces usagers ne sont pas des partenaires...

Equipe PF [00:54:38] Parce qu'ils n'ont pas cette expertise ?.

Anonyme I. [00:54:41] Oui, ou c'est parce que ça supposerait un vrai changement de conception de les mettre au rang de partenaires. Mais effectivement, à terme, il faudrait arriver à ça.

Equipe PF [00:54:49] OK, à terme, ce serait pertinent de les associer à la réflexion commune ?

Anonyme I. [00:54:55] Oui, mais ça suppose quand même qu'on sorte de notre jargon. Et ça, c'est quelque chose que les politiques publiques s'approprient. Pas de la même manière, pas à la même vitesse, en tout cas en protection de l'enfance sont quand même très très lents.

Anonyme I. [00:55:12] Oui.

Anonyme I. [00:55:13] Pardon, c'est beaucoup ma référence parce que c'est une politique que je connais très, très bien. Mais de manière générale, dans les politiques sociales, on y va. Mais encore une fois, on a quand même pas, mais on est quand même face à des usagers qui sont empêchés de plein de choses par leur parcours de vie, et cetera et du coup, les intégrer dans la réflexion un peu technique, ça suppose vraiment de se mettre à un niveau de dialogue que les techniciens ne savent pas aujourd'hui, je pense porter, c'est aussi la difficulté de concilier une approche qui repose sur l'expérience individuelle versus l'approche, qui est plutôt la lecture d'un dispositif de politique publique dans son ensemble. Et aujourd'hui, effectivement, on ne met pas en place les espaces qui permettent de faire la jonction entre ces deux niveaux.

Equipe PF [00:56:04] Ce qui serait envisageable, ce serait de créer un comité qui recueille cette parole des usagers qui ensuite remonterait vers des comités plus techniques, composés de personnes plus expertes sur les questions ?

Anonyme I. [00:56:23] Je ne sais pas. Ou alors ou alors je sais pas, moi, des espèces de commissions comme on l'appelle, assure la Convention pour le climat. En fait, pourquoi est ce qu'on ne considère pas que les usagers pourraient s'approprier? Mais c'est plus une question d'animation et de temps qu'on alloue à cette démarche. Moi, je pense.

Equipe PF [00:56:39] Et est ce que vous pensez que ça peut être un rôle de la collectivité territoriale ? de devenir un peu plus arbitre et de peut être un peu transférer l'identification des problèmes publics à d'autres comités qui ont une expertise sur un sujet, qui ont de l'expérience à faire valoir? Ou est ce que vous considérez déjà que c'est le cas, que la collectivité territoriale s'imprègne assez de la réalité du territoire et de ses besoins? Si vous voyez ce que je veux.

Anonyme I. [00:57:15] oui ... mais je ne sais pas dire. Et je pense aussi qu'il n'y a pas une réponse unique sur la collectivité territoriale.

Anonyme I. [00:57:24] Oui, bien sûr, selon les échelons ...

Anonyme I. [00:57:27] Mais même en fait, je pense que c'est pas qu'une histoire d'échelons, c'est aussi une histoire de maturité. C'est ce que je vous en ai pas parlé, mais du coup, sur cette question là, je devrais aller chercher mes collègues. On intervient sur des missions qui s'inscrivent dans le cadre d'un appel à projets national et c'est votre territoire d'engagement.

Equipe PF [00:57:43] Oui, j'en ai entendu parler en fait.

Anonyme I. [00:57:44] Donc nous on a accompagné la commune de Dardilly. Et puis du coup, sur un territoire qui n'a rien à voir, Saint-Denis de la Réunion. C'est en cours et je pense que mes collègues, ils auraient plein de choses à vous dire là dessus. Pour le coup, ça sera un peu comme un champ de relations. Ou alors ça va être très restreint. Voilà, je vous parle de ça. Je ne sais pas s'il y a une réponse unique à apporter à votre question. Je pense qu'il y a encore une fois des histoires de maturité de collectivités.

Equipe PF [00:58:10] Mais est ce que ça veut dire qu'on tend vers ça, qu'on devrait tendre vers ça?

Anonyme I. [00:58:13] Est ce que je peux dire ça? En fait, je pense qu'il y a une demande. Je pense que ce que je disais tout à l'heure, c'est Je pense qu'il y a une vraie demande des citoyens pour ça. Les citoyens, que ce soit en tant que citoyens ou en tant qu'ils, typiquement quand je suis usager de tel ou tel dispositif.

Mais clairement, ce qu'on voit avec, alors c'est peut être aussi un effet des réseaux sociaux, je n'en sais rien, mais sur la protection de l'enfance, c'est comme ça. Je suis désolé, je boucle un peu, mais là ça fait peut être cinq ans. On a en fait des jeunes qu'avant on entendait jamais qui prennent la parole à l'échelle nationale, qui sont entendus par l'Assemblée nationale et qui sont entendus par le maire, par le secrétaire d'Etat en charge. Et ça, c'est probablement un effet, encore une fois, des réseaux sociaux et de la capacité de certains à se faire entendre, à mobiliser, à être des relais aussi du coup, d'autres. Penchez vous sur le cas d'Elias XXXX. Il a arrêté maintenant, mais c'était un ancien enfant placé. Il a écrit un bouquin sur son parcours et il s'est retrouvé du coup membre du Comité national de la protection de l'enfance, qui est un organe qui conseille le Premier ministre sur la protection de l'enfance, qui a été dissous depuis, sa forme a été revue, et cetera Et puis, au bout d'un moment, il a dit j'en peux plus. C'est épuisant d'être militant comme ça, parce qu'en fait il centralisait des sollicitations d'enfants placés, disant qu'ils étaient maltraités. Et malgré tout, il a quand même, pas tout seul, mais avec d'autres de la même génération, je pense que c'est aussi un petit acteur générationnel peut être aussi, mais en tout cas ce qu'il doit avoir entre vous et moi en terme d'âge. Mais oui, clairement, il y a en effet, il a pris la parole et il a fait entendre une voix qui jusqu'ici était complètement passée sous silence. Et je pense qu'il y a vraiment un changement dans la manière dont les citoyens ont, encore une fois en tant que citoyen ou en tant que une partie de mon expérience de vie, etcetera souhaitent se faire entendre une voix publique à quelque niveau que ce soit. Donc, il y a aussi un vrai changement de paradigme. Et les collectivités, elles, n'ont pas le choix. Si vous voulez que je réponde à la question est ce qu'il faudrait aller? Je pense qu'il faut y aller parce que les gens ont envie d'y aller.

Anonyme I. [01:00:23] OK. parce qu'il y a une demande, donc c'est une demande. Du coup, on ne peut pas faire comme si ça n'existait pas.

Equipe PF : D'accord, pour poser un peu le cadre de notre réflexion, on réfléchit à la responsabilité territoriale de l'entreprise, et ça reste pertinent bien que vous ne travailliez pas avec des entreprises. car si on le lie à la politique sociale, on se demande si on a assez d'espace de coopération, de collaboration entre des entreprises qui souhaitent s'engager pour le territoire et des collectivités territoriales qui fonctionnent selon un modèle qui est assez rigoureux, qui est assez strict, notamment dans le cadre du code des marchés publics, par exemple, qui laisse peu d'espace à l'innovation .Et en fait, ce à quoi on se heurte aujourd'hui, c'est qu'on remarque que les entreprises, notamment de BTP, qui sont très impliqués dans le territoire, qui proposent des choses qui sont vraiment pertinentes, notamment en ce qui concerne l'écologie, ne sont pas entendues par les collectivités territoriales parce qu'elles ne correspondent pas aux attentes des CT, là où le privé prend correctement en compte les engagements des entreprises. On se demande donc si les entreprises engagées ont la place d'impulser le changement. Ça me fait penser aux portes parole dont vous parliez dans le domaine des politiques sociales, est-il souhaitable d'imaginer des domaines de collaboration dans lesquels on aurait ces deux acteurs là, côte à côte, sur le même niveau, posé au même niveau, avec toutes les questions d'intérêt général que ça peut poser?

Anonyme I. [01:03:13] En fait, on a une porte d'entrée qui est privilégiée, même si encore on se pose encore la question de savoir comment on s'en sert. Mais effectivement, parce qu'en fait on a déjà un pied dans la place.... Oui et donc ...Mais bon, on n'est pas non plus à l'abri qu'on ouvre ce type de portes et que les gens nous disent attendez, ce n'est pas du tout la commande et c'est la raison pour laquelle on vous sollicitait. Du coup, allez vous faire voir en fait. Mais effectivement, nous, on a ces espaces, peut être. Après on est tout petits aussi. Donc oui, je sais pas. Je sais pas ce que je ne figure pas bien. En fait, je parle du milieu, vous verrez votre question. Il y a aussi des expériences très précises. Du groupe X par exemple, par exemple.

Equipe PF [01:03:59] On voit qu'il y a des vraiment des acteurs qui ne sont pas des collectivités territoriales, qui ne sont pas élus, qui n'ont pas cette légitimité de la représentativité mais qui pour autant ont ou en tout cas cherchent à avoir un impact positif sur le territoire. Et dans les faits, quand on regarde comment ça fonctionne, on se dit si on avait une meilleure collaboration entre ces deux acteurs là, on pourrait aller plus vite, on pourrait aller plus loin. Et donc c'est vraiment toutes ces questions là. Est ce qu'on les intègre assez ou est-ce que le fait de les garder à distance parce que ce sont des entreprises, ça se justifie réellement?

Anonyme I. [01:05:05] Oui, mais là où j'ai du mal à me répondre parce que je sais pas quelle est la politique de la ville de Lyon dans sa relation aux entreprises, mais je pense qu'il y a aussi des questions de maturité des territoires en termes de relation aux entreprises. Moi je sais pas ... Comme j'ai un peu une ADN de toute petite entreprise je sais pas si je peux vous répondre.

Equipe PF [01:06:18] Parce que pourtant vous avez une expertise si vous pouvez répondre à des appels d'offres de la part de la métropole. C'est que vous avez cette expertise là qui vous donne une légitimité pour interagir dans le domaine de la politique sociale, de la protection de l'enfance. Et du coup, pourquoi ne pas imaginer que, bien que vous ne soyez pas élus, vous soyez associés dans le domaine de la protection de l'enfance, par exemple ?

Anonyme I. [01:06:47] Mais de fait, je considère que ... enfin j'étais en retard tout à l'heure parce que j'étais en COPIL avec les élus, avec un représentant du cabinet en charge des politiques sociales, avec Du coup, si c'est pas ça, être associé à la conception de la politique sociale sur le territoire.

Equipe PF [01:07:02] Et vous y étiez, à quel titre?

Anonyme I. [01:07:04] Parce que je suis prestataire pour l'élaboration de leur schéma. Et je le fais parce que je ne suis pas dans une pure mission. et puis ça fait partie de ce qu'on sait faire chez nous et du niveau de sécurité qu'on a. Je ne suis pas autour de la table parce que ma mission, c'est d'aller choper de l'information, la synthétiser joliment et la renvoyer à la collectivité. C'est parce que je suis là, parce qu'effectivement ils viennent nous chercher, parce qu'on sait de quoi on parle et qu'au delà de ce recueil, de cette mise en forme et cette restitution, on peut nous positionner et les aider à se positionner, eux. Mais par contre ces décideurs à la fin, c'est eux. Voilà.

Equipe PF [01:07:42] Mais donc cette réunion, c'était en tout cas pas forcément parler de cette séance, mais dans vos interactions, dans les cas où vous êtes dans l'échange parce que vous avez ce savoir-là, c'est du coup pas forcément dans le cadre d'un projet que vous menez ou de votre volonté de répondre à un projet ?

Anonyme I. [01:08:04] Ben si à pour le coup ça s'inscrit dans une mission. Donc l'initiative est quand même celle de la collectivité. Alors après ce qu'on a fait au niveau qui peut être je peux répondre à l'autre. Mais bon, on n'est pas complètement au bout du travail. Là, on a adopté le statut de jeune entreprise innovante et en gros, on s'est dit sur la protection de l'enfance, toujours parce qu'on a une expertise, il nous semble qu'il y a une question qui n'est pas complètement traitée là, sur laquelle on pourrait aller produire de la connaissance. Et on a engagé un travail de recherche action, de recherche, action et de recherche qui s'inscrivait aussi dans la prise en compte de certains exemples suivis qui venaient illustrer nos travaux. OK. Et donc ça, c'est sûr, une partie, on dira une brique du dispositif de protection de l'enfance. C'est plutôt une question qui a trait à l'organisation et au processus ... Donc, on est convaincu que c'est une brique qui contribue fortement à l'efficacité du dispositif.

Equipe PF [01:09:04] OK

Anonyme I. [01:09:04] la difficulté, c'est que c'est un truc qu'on fait avec zéro financement. Donc on le fait quand on a le temps. Et comme tous les autres, même tous les trucs. Quand on a le temps. On le fait, On va aller au bout de là. Aujourd'hui, ça fait partie d'ailleurs des actions qu'on essaye de réinscrire dans le plan d'action sociétal. Cette mission d'aller au bout de ce truc là et d'en faire quelque chose. Qu'on puisse communiquer auprès des collectivités pour impulser un échange durant lequel on pourrait faire entendre ce qu'on en pense. En fait, ça, on le fait aussi bien dans le cadre de la mission, car j'ai reçu le même sujet. On l'a réactivé là dans le cadre de la mission ... La Métropole de Lyon, par exemple. Et on vient en conseil avec cette connaissance aussi. J'aurais du mal en fait aussi. Et je suis aussi un peu caricaturale. Ce que je vous dis, c'est qu'en fait on est en intérieur dans le cadre de marché public et donc la commande est définie par la collectivité. Mais on sait aussi dire à un moment donné à la collectivité. Là, votre commande, elle est bidon et ce dont vous avez besoin, c'est pas ça. D'accord. Pour un schéma, non, parce que c'est un document qui est obligatoire qu'il faut renouveler tous les cinq ans, comme on dit rarement une collectivité qui n'en a pas besoin. Mais par contre il y a des démarches des fois sur lesquelles on dit : En fait, vous n'avez pas bien posé la question. Mais donc maintenant qu'on a un contrat de travail ensemble, une mission mais qui nous permet de vous, de vous venir en appui sur un certain montant de jours. Mettons-nous ensemble au travail sur la vraie question.

Equipe PF [01:10:22] OK.

Anonyme I. [01:10:24] Mais ça, c'est parce qu'on a cette relation qui est installée.

Equipe PF [01:10:30] de partenaires ?

Anonyme I. [01:10:31] Non du prestataire.

Equipe PF [01:10:34] Mais vous avez quand même l'espace de venir modifier un petit peu. Si vous considérez que vous avez une connaissance qui pourrait leur être utile et qu'ils pourraient améliorer la politique publique.

Anonyme I. [01:10:44] Oui, mais en termes de connaissances, ça se joue en terme de regard extérieur et donc ce n'est pas la connaissance sur le sujet qui nous rend légitimes. Mais effectivement, ça vient un peu à la question posée tout à l'heure de comment est ce qu'on fait exister un problème? Parfois, en fait, ils ont posé un problème, c'est celui qu'ils ont identifié. Il est écrit dans le cahier des charges noir sur blanc. Et nous, nos trois premiers entretiens, nous font dire qu'en fait le problème, c'est pas celui là, c'en est un autre. Ils n'ont pas su le faire exister, mais on a peut être une autre manière de présenter les choses. notre extériorité fait qu'on peut le faire entendre.

Equipe PF [01:11:22] OK. Donc, dans la majorité des cas, vous pouvez faire entendre et infléchir un petit peu ?

Anonyme I. [01:11:31] Si on juge que c'est nécessaire, en tout cas, on essaie. Après que je peux vous dire je n'ai pas de petit stade sur la foi.

Equipe PF [01:11:37] Mais est ce que vous considérez que c'est assez clair que vous dites? Vous allez être entendus quand vous partez?

Anonyme I. [01:11:42] C'est un peu le sens de la relation, pas du projet, je veux dire. Ça dépend des

organisations, ça dépend. On est quand même dans une relation de prestation ici. Ça fait treize ans que je bosse comme ça. J'en ai vu des formes extrêmement différentes.

Equipe PF [01:12:01] OK.

Anonyme I. [01:12:02] Parfois, on me considère comme des purs exécutants alors qu'on arrive avec nos quinze missions dans des endroits où on connaît le sujet par cœur, et cetera Et ça, ça n'a rien à voir avec ... C'est pas le cadre, c'est vraiment la manière dont la collectivité En fait ça dépend de la personne que vous avez en face de vous. Pour le coup ? Oui, mais pas que la personne, parfois les cultures de collectivités. C'est en train de bouger d'ailleurs aussi, qu'il y a une progression, là aussi une habitude croissante. En fait, je pense que c'est du coup pour essayer d'avoir un propos un peu plus général. Mais de la même manière qu'il y a une forme d'acculturation en cours à la prise en compte de la parole de l'usager pour ce qu'elle vaut à tous les échelons, de l'élaboration de la politique publique et de sa mise en œuvre au niveau national, au niveau local, et cetera. Il y a aussi une acculturation au Conseil. Et du coup, moi, je trouve qu'on est moins face à des gens qui aujourd'hui nous disent « nan mais attendez-moi je vous ai commandé ça, et vous allez me rédiger ce truc là et rien à foutre » et on est de plus en plus dans un dialogue qui est d'ailleurs même dans la manière dont on conçoit le déroulement de nos missions. Avant, on était beaucoup plus « bon ben on a un COPIL, on vous donne votre feuille de route pour les trois prochains mois. Vous travaillez en chambre, vous faites votre terrain, ça ne nous intéresse pas de savoir quand vous allez le faire dans trois mois, vous vous rendez compte » et de plus en plus maintenant, on est dans des équipes intégrées. En fait, il y a notre expertise. Et puis il y a des gens au sein de la collectivité qui eux, vont porter à leur regard une plus grande proximité avec les autres services, et cetera et une capacité d'activation de compétences qui vient compléter les nôtres. Et du coup, la mission se construit aussi dans un dialogue qui est beaucoup plus resserré.

Equipe PF [01:13:29] Et est donc bien que ce soit une relation de prestataire, de donneur d'ordre à prestataire, il y a ce cadre de l'échange et donc la question de la maturation, c'est plus aller plus loin. C'est plus associer sur une idée de dialogue et qui mette plus sur un pied d'égalité.

Anonyme I. [01:13:50] Oui, j'ai l'impression que c'est ça qui est le point commun entre ce que je vous disais tout là sur les usagers et cette évolution de notre posture en tant que prestataire. C'est en fait que de plus en plus, parce qu'on se connaît mieux sans forcément connaître directement les gens, mais parce qu'on est face à des gens qui ont plus l'habitude de travailler avec des consultants, parce que parfois ils ont eu des parcours eux-mêmes de consultants, et cetera on a une idée plus claire de ce qu'on peut apporter. Et du coup, on établit en fait un mode de fonctionnement qui est plus fondé sur la complémentarité, et je pense que c'est pareil pour la relation collectivités territoriales-usagers que précédemment qui est là où il y avait vraiment une logique de « j'identifie la commande. J'ai forcément raison. Démerdez vous avec ça et Les usagers, je sais ce qu'il veut est bon pour vous, donc acceptez mon plan d'aide quelle que soit votre expérience individuelle, et cetera » Et en fait, on est en train de sortir de ce modèle là. Par contre, je ne sais pas Probablement, Vous avez raison ici sur le fait que la relation entre collectivités territoriales et entreprises telles qu'on les conçoit dans notre société avec d'un côté l'intérêt général et de l'autre côté le profit, en fait, aujourd'hui, on n'a pas de connaissances et donc pas encore de complémentarité entre ces acteurs là.

Equipe PF :. Bon, il est 18h, on a un peu dépassé. Est ce que juste rapidement pour synthétiser, être sûr que j'ai bien compris ce que vous avez dit : Est ce que vous considérez du coup que c'est assez ce qui se passe au niveau de la collaboration aujourd'hui, au niveau de votre capacité à dialoguer dans l'échange d'idées avec les collectivités territoriales, quelles qu'elles soient? Ou est ce que faire plus ça vous permettrait d'être plus vous même efficace, mais aussi pour la politique sociale, pour la protection de l'enfance ?

Anonyme I. [01:15:47] Enfin je ne sais pas. Je trouve que je suis assez satisfait de ce mouvement. En tout cas, je pense qu'il s'appuie à la fois sur une meilleure connaissance et une meilleure connaissance par les collectivités de ce qu'on est de nous, mais aussi par le fait qu'on travaille, peut être pas de la même manière que précédemment, mais c'est plus une question d'expérience, de parcours individuels et d'expérience et de capacité à questionner le cadre dans lequel on intervient. Je pense que malgré tout, on reste des consultants. On se faisait la réflexion tout à l'heure avec mon collègue. En fait, ceux qui ont en tête le principe de réalité dans lesquels s'inscrit la politique publique, c'est pas nous, c'est plutôt nos interlocuteurs au niveau de la collectivité territoriale. Moi, je ne sais pas dire si Parfois, on peut ouvrir des pistes, mais en fait, on peut aussi s'entendre dire qu'en gros, on n'a pas les pieds sur terre parce que, au quotidien, oui, on ne gère pas leur budget, on ne change pas leur équipe, et cetera En fait, je ne sais pas ... Je pense que. Je trouve qu'il y a plus à faire sur le plan de l'association des usagers concrètement et que ce serait probablement plus porteur en termes de changement de posture que la relation qu'on entretient avec nous, cabinets de conseil avec les collectivités territoriales. parce qu'on a une relation hyper décriée. Là, franchement, vous avez peut-être lu du coup, toutes les publications du collectif Nos services publics sur la place indécente que prennent les cabinets de conseil et ce que ça produit en termes d'appauvrissement des compétences des collectivités territoriales. Heureusement que cet appauvrissement est compensé par un fonctionnement plus complémentaire. Malgré tout, je ne sais pas s'il faut tendre vers quelle est la solution ou est ce que la solution c'est internaliser des compétences dans les collectivités territoriales et accepter que les collectivités territoriales le coup des sous? ou est ce que c'est poursuivre pour suivre le nivellement de la relation entre collectivités et consultants? Je pense qu'il y a plus à faire et que ce serait plus intéressant sur la place des usagers, la place des citoyens en général. Surtout face aux enjeux qui sont les nôtres. Je pense que l'enjeu de sensibilisation et de mise en mouvement de la société générale ou plutôt la société en général plus important que les quatre cabinets de conseil qui sont sur la place. Après pour les entreprises du coup, je ne sais pas vous dire, mais je veux bien entendre que ce soit un chantier ouvert complètement et que peut être qu'effectivement le statut de société, la mission ouvre une porte. Parce que si on fait tomber un peu ce mur là de l'entreprise qui est focalisée sur son profit, alors que c'est probablement un bon premier pas. Mais après, je ne sais pas non plus à quel point les collectivités territoriales ressentent ça aussi, ça va dépendre des compétences qu'elles portent aussi.

Equipe PF : eh bien merci beaucoup.

2.10 Entretien n°10

Technicien de la métropole de Lyon, responsable des outils (Anonyme J., entretien personnel, 21 février 2023, annexe 2.10)

Anonyme J. [00:00:01] Anonyme J., donc chef de projet Impact aujourd'hui euuh.. Moi j'ai plein de choses à la métropole de Lyon. J'ai piloté un projet de start up de que j'ai co-créé avec une personne extérieure à la métropole de Lyon. J'ai cocréer Lyon start up. Je travaille sur des sujets en lien avec la robotique, la cybersécurité, la sécurité intérieure, et cetera. Changement de l'exécutif aux précédentes élections municipales donc j'étais repositionné sur l'Impact. C'est le premier sujet sur lequel on m'a positionné, c'est la création d'un outil de mesure d'impact, celui avec lequel on a travaillé avec les étudiants de Sciences Po. Qui aujourd'hui a un nom : Kelimpact. Au-delà de cet outil, je pilote pour le compte de la Métropole de Lyon la relation au fonds d'amorçage au... le, la relation indemnitaire qui porte le fonds d'amorçage industriel et c'est investi dans des entreprises industrielles en phase d'amorçage. Et plus globalement, l'idée aujourd'hui sur le sujet de l'impact, c'est de sortir de l'outil pour remonter à un niveau macro pour engager une dynamique collaborative au niveau du territoire. Et on a mis en place un comité territorial Impact avec une vingtaine d'acteurs. Durant le premier comité, on a identifié les enjeux clés, des actions prioritaires, et cetera. Et là, on est en train de rentrer dans le vif du sujet sur.. Bah on a identifié cinq actions prioritaires, de les décliner, et cetera et on présente nos conclusions, en tout cas les propositions d'actions avec le calendrier, et cetera lors du prochain comité territorial qui aura lieu le 14 mars. Désolé je parle vite

Clovis [00:01:24] : Pas de soucis, c'est...

Eloïse [00:01:24] : On a un téléphone y a pas de soucis.

Clovis [00:01:24] : Bah on peut se présenter. Je sais pas qui veut se présenter en premier ?

Eloïse [00:01:24] : Bah vas-y

Anaïs [00:01:37] : Moi je suis Anaïs Query, je fais partie de Sciences-Po depuis quatre ans, j'ai intégré ce projet il y a quelques mois déjà. Et puis je m'intéresse surtout aussi à tout ce qui va être magistrature, Droit.

Anonyme J. [00:01:51] : Ok.

Anaïs [00:01:52] : C'est une grande découverte ce projet pour moi.

Anonyme J.[00:01:54] : Pour le coup, quand on parle d'impact, de RSE, et cetera, il y a deux leviers principaux qui sont la réglementation, donc le lien avec le droit et le deuxième c'est le sujet tout ce qui est lié au donneur d'ordre et toutes les clauses qui pourraient mettre dans leur dans les appels d'offres, marché ou autres, voilà typiquement...

Clovis[00:02:08] Je m'appelle Clovis du coup. Moi ce qui m'intéresse à Sciences Po c'est tout le lien entre acteurs publics, acteurs privés et toutes les tensions qui peuvent exister. Et j'aimerais justement travailler...

Anonyme J. [00:02:24] Ou pas.

Clovis [00:02:24] Oui, ou pas. Et justement, j'aimerais faire une spécialisation en alternance dans ce domaine l'année prochaine

Eloïse [00:02:32] Moi c'est Eloïse, étudiante à Sciences Po depuis quatre ans aussi et on se dirige dans le même master avec Clovis : Management des Services Publics et des partenariats publics/privés du coup.

Anonyme J. [00:02:41] Ok. Nan je fais un lien avec la, la remarque de ... Donc l'outil de mesure d'impact en fait à la suite de ça on a formé, "on".. J'ai formé quasiment 90 personnes pas à l'outil de mesure d'impact pas en tant que tel mais à la mesure d'impact, et la gestion d'impact dans une structure, dans une organisation etc. Ca c'est peut-être une question qu'il faut que je vois avec Public Factory, si ça peut avoir un intérêt pour les étudiants d'avoir une sensibilisation ou en tout cas une forme de formation d'une heure/une heure et demie sur le sujet, question ouverte. En tous cas, le point clé, c'est de dire aujourd'hui l'impact, toute façon c'est une obligation de le traiter. Le vrai sujet derrière, c'est comment on concilie la performance économique et la performance sociétale dans les entreprises, sachant que les deux ne peuvent pas vivre l'un sans l'autre. Je prends l'exemple d'une entreprise qui s'intéresse uniquement à son impact environnemental en matière de sécurité, et cetera. Une activité économique a forcément des externalités négatives. Si on regarde que ça l'entreprise, elle ferme. Donc mon combat aujourd'hui, c'est de dire il faut absolument concilier performance éco et performance sociétale. L'un sans l'autre ne peut pas fonctionner. Donc c'est mon point d'entrée, après, je ne sais pas ce qui vous intéresse. Vous voulez une présentation succincte de l'outil? Vous voulez avoir le résultat?

Clovis [00:03:56] Si vous voulez des questions un peu générales. Vous comment avec votre poste, vous euh vous avez quoi comme politique pour favoriser l'ancrage territorial des entreprises et comment elle a évolué ces dernières années?

Anonyme J. [00:04:12] Alors je ne suis pas sûr que ce soit avec mon poste qu'on va répondre à la question. Par contre, clairement, au niveau de notre délégation, historiquement, on a une politique sur l'attraction, sur l'attraction, le rayonnement, et cetera. Et ce qui nous intéressait basiquement, c'est d'être présent dans les, dans les, dans les, dans les classements et d'attirer des entreprises exogènes, et cetera. Aujourd'hui, on n'est plus vraiment dans cette dans cette logique-là, on n'est plus comment on aide des entreprises du territoire à grandir, à assurer leur développement sur le territoire, créer des partenariats, comment respecter, s'inscrire dans un écosystème? Et le deuxième point, c'est que si on a des entreprises implantées, et cetera, on va vraiment se poser la question des externalités négatives. Je vais prendre juste un exemple. Donc si on part du réchauffement climatique, donc ça va avoir un impact sur les ressources en eau. A 2070, on va dire, on est à -30 à, -40 % d'eau dans le Rhône. En tout cas, la question qui se pose derrière, c'est que la répartition de l'usage de la ressource eau est derrière une entreprise. Je vais prendre un exemple un coca cola ou quelqu'un qui brasse de la bière ou autre quelque part, il faut des ressources en eau. Donc quelque part si demain on doit implanter ce type d'activité et qu'on doit arbitrer entre ce projet et un autre qui a un peu moins d'externalités négatives, bah peut être qu'on favorisera un autre plutôt que celui ci. Et en tout cas, en tout cas, on est plus aujourd'hui sur ..centrés sur les entreprises qu'on a déjà aujourd'hui pour leur assurer de croître et de se développer de manière responsable sur le territoire.

Clovis [00:02:24] Oui, ou pas. Et justement, j'aimerais faire une spécialisation en alternance dans ce domaine l'année prochaine

Eloïse [00:02:32] Moi c'est Eloïse, étudiante à Sciences Po depuis quatre ans aussi et on se dirige dans le même master avec Clovis : Management des Services Publics et des partenariats publics/privés du coup.

Anonyme J. [00:02:41] Ok. Nan je fais un lien avec la, la remarque de ... Donc l'outil de mesure d'impact en fait à la suite de ça on a formé, "on".. J'ai formé quasiment 90 personnes pas à l'outil de mesure d'impact pas en tant que tel mais à la mesure d'impact, et la gestion d'impact dans une structure, dans une organisation etc. Ca c'est peut-être une question qu'il faut que je vois avec Public Factory, si ça peut avoir un intérêt pour les étudiants d'avoir une sensibilisation ou en tout cas une forme de formation d'une heure/une heure et demie sur le sujet, question ouverte. En tous cas, le point clé, c'est de dire aujourd'hui l'impact, toute façon c'est une obligation de le traiter. Le vrai sujet derrière, c'est comment on concilie la performance économique et la performance sociétale dans les entreprises, sachant que les deux ne peuvent pas vivre l'un sans l'autre. Je prends l'exemple d'une entreprise qui s'intéresse uniquement à son impact environnemental en matière de sécurité, et cetera. Une activité économique a forcément des externalités négatives. Si on regarde que ça l'entreprise, elle ferme. Donc mon combat aujourd'hui, c'est de dire il faut absolument concilier performance éco et performance sociétale. L'un sans l'autre ne peut pas fonctionner. Donc c'est mon point d'entrée, après, je ne sais pas ce qui vous intéresse. Vous voulez une présentation succincte de l'outil? Vous voulez avoir le résultat?

Clovis [00:03:56] Si vous voulez des questions un peu générales. Vous comment avec votre poste, vous euh vous avez quoi comme politique pour favoriser l'ancrage territorial des entreprises et comment elle a évolué ces dernières années?

Anonyme J. [00:04:12] Alors je ne suis pas sûr que ce soit avec mon poste qu'on va répondre à la question. Par contre, clairement, au niveau de notre délégation, historiquement, on a une politique sur l'attraction, sur l'attraction, le rayonnement, et cetera. Et ce qui nous intéressait basiquement, c'est d'être présent dans les, dans les, dans les, dans les classements et d'attirer des entreprises exogènes, et cetera. Aujourd'hui, on n'est plus vraiment dans cette dans cette logique-là, on n'est plus comment on aide des entreprises du territoire à grandir, à assurer leur développement sur le territoire, créer des partenariats, comment respecter, s'inscrire dans un écosystème? Et le deuxième point, c'est que si on a des entreprises implantées, et cetera, on va vraiment se poser la question des externalités négatives. Je vais prendre juste un exemple. Donc si on part du réchauffement climatique, donc ça va avoir un impact sur les ressources en eau. A 2070, on va dire, on est à -30 à, -40 % d'eau dans le Rhône. En tout cas, la question qui se pose derrière, c'est que la répartition de l'usage de la ressource eau est derrière une entreprise. Je vais prendre un exemple un coca cola ou quelqu'un qui brasse de la bière ou autre quelque part, il faut des ressources en eau. Donc quelque part si demain on doit implanter ce type d'activité et qu'on doit arbitrer entre ce projet et un autre qui a un peu moins d'externalités négatives, bah peut être qu'on favorisera un autre plutôt que celui ci. Et en tout cas, en tout cas, on est plus aujourd'hui sur ..centrés sur les entreprises qu'on a déjà aujourd'hui pour leur assurer de croître et de se développer de manière responsable sur le territoire.

Clovis [00:05:45] Et justement ça on y reviendra après, vous comment ça se passe votre dialogue avec une autre entreprise, par... via la plateforme Impact ?

Anonyme J. [00:05:56] Alors je ne vais pas parler de dialogue avec les entreprises dans le cadre de la plateforme Impact parce que pour avoir un dialogue quelque part, j'ai envie de dire qu'il faut un échange. Et en fait, la plateforme, c'est surtout l'entreprise avec elle même puisqu'en fait, la personne entre la plateforme permet de réaliser un autodiagnostic, donc de s'auto évaluer autour de six composantes et ensuite d'identifier des axes de progrès, des actions à mettre en place au niveau de son entreprise. Donc en tout cas, ces entretiens servent à elles- mêmes. Par contre derrière une fois qu'elles identifient des axes de progrès, et cetera, ben nous on a plusieurs niveaux de base, on a des développeurs qui sont sur l'ensemble du territoire, qui sont en relation avec les déjà entreprises, donc ils peuvent réagir aux demandes, et cetera. Deuxième niveau, c'est que dans l'outil, on pousse des recommandations, poussent potentiellement des offres d'accompagnement. Donc, si les entreprises ont, marquent un intérêt pour les offres d'accompagnement, donc on a une équipe transformation durable des entreprises. En fait, ça se joue à plein niveau. Et puis on a également un chef de projet concret qui est en lien avec les entreprises. Et on anime également des communautés d'acteurs, que ce soit sur l'industrie et cetera Et en tout cas, il y a un dialogue régulier avec un ensemble de communautés d'acteurs.

Clovis [00:07:15] D'accord. C'est pour la plateforme. La plateforme vous ... y a une communication au préalable pour le fonctionnement de l'outil ?

Anonyme J. [00:07:22] Alors la plateforme a été lancée le 13 octobre 2021 dans le cadre de Pollutec. On a... quasiment pendant un an fait peu de communication pour plein de raisons. La première, c'est que je ne voulais pas communiquer sur une plateforme sans nom et sans son territoire de communication, et cetera. Et pour être transparent, les trois ou quatre premiers en tout cas on a eu à gérer des bugs, ce qui n'est pas normal dans le cas d'une plateforme de ce type. Aujourd'hui, on a engagé une communication principalement sur les réseaux sociaux, et cetera. Donc communication large ensuite achat de, de ...Je ne sais pas comment ça s'appelle ... en gros ils ont automatisé mon compte pour ensuite faire la promotion de l'outil. On a également un levier qui est bah je parlais de la communauté des entreprises industrielles, bah on a un comité d'acteurs autour du manifeste par industrie qui se transforme. Le premier engagement qu'on leur a demandé, c'est de remplir cet outil mesure d'impact, et cetera. Et ce qu'on n'a pas encore mis en place mais sur lequel on travaille aujourd'hui, c'est sur l'éco conditionnalité des aides et donc dans nos dossiers de demande de subvention ce qu'on va sans doute ajouter, c'est un niveau zéro. C'est une obligation de remplir l'outil mesure d'impact, mais après on regarde pas les résultats, et cetera. Le deuxième niveau, on leur demande, au delà de remplir la mesure d'impact, l'outil KellImpact, bah d'identifier des axes de projets dans lesquels ils s'engagent et puis d'expliquer comment ils vont réaliser leurs actions ou leur plan d'action de manière responsable ou avec un impact social ou sociétal. Donc on est ... on a commencé par l'outil. On engage une dynamique collective et collaborative avec un certain nombre d'acteurs et on essaye ensuite de définir un cadre global. D'ailleurs je suis en train de définir un cadre stratégique partagé où en fait, on part des autres politiques publiques. Je vais juste donner un exemple. Ce qu'il faut voir c'est qu'aujourd'hui l'éco sa vocation première, ce n'est pas l'éco en tant que telle, ni la croissance économique, c'est comment on sert les autres politiques publiques et parmi les autres politiques publiques, ben, il y a l'environnement, l'écologie, l'inclusion, la justice sociale, et cetera. Et sur le volet environnemental, on a un certain nombre de documents cadres, dont le plan PCAE : Plan

climat énergie territorial dans lequel y a un certain nombre d'objectifs : 17 % d'énergies renouvelables et locales dans le mix énergétique local. La question c'est on a cet objectif macro, comment on en fait on le décline en objectif on va dire micro entreprise, où on a un objectif de sobriété. Moi je ne sais plus combien de pour 100 de consommation énergétique d'ici à 2030 à 2050... Bah on a cet objectif macro dans lequel il y a du résidentiel, il y a d'industrie, du tertiaire, du transport, et cetera Comment on en fait un objectif de développement économique? Et en ce moment, je suis en train de travailler sur un cadre stratégique. On a des indicateurs applicables aux activités économiques, mais en lien avec les transitions. Donc on a un panel. On a commencé une fois de plus par outils, on définit une dynamique collaborative, on met en place un cadre stratégique, on met également des outils, des offres d'accompagnement, de sensibilisation, d'orientation, et cetera. Donc on a commencé en 2021, tout ne se fait pas en un jour.

Clovis [00:10:40] Complètement. Et justement, par rapport à ça, ces comités comment ça se fait? Ça se fait par secteur d'activité après ?

Anonyme J. [00:10:46] Non, non, non. Là, on a mis un comité territorial, pas global, où on a quatre typologies d'acteurs. On a une typologie qui sont, on va dire, les banques, assurances en lien avec l'impact. En tout cas parce qu'il y a clairement aujourd'hui si on raisonne impact, il y a, je le disais tout à l'heure, par rapport à la remarque sur la magistrature, il y a la réglementation, il y a les donneurs d'ordre et puis il y a le financement. On va dire ces gros leviers. On va dire.. On n'est pas historiquement, on est parti des gens qui étaient motivés, qui avaient des valeurs, et cetera. Mais ça transforme pas une économie dans sa globalité. On a besoin de mettre des contraintes et pour que ça change, que les choses bougent. Donc on a une typologie d'acteurs qui sont liés : banques et assurances. On a une deuxième typologie d'acteurs qui sont, on va dire, les acteurs de l'impact, accompagnement en communauté, et cetera. On a une troisième typologie qui sont, on va dire, des entreprises leader ou qui sont positionnées sur l'impact, et cetera. Par exemple Schneider, et dans d'autres comités, il est particulièrement intéressant parce que quand on regarde les classements mondiaux des entreprises les plus durables, elle est en tête, elle est systématiquement en tête si elle n'est pas numéro un, elle est numéro deux au numéro trois, mais quasiment systématiquement en tête. Et le troisième quatrième typologie d'acteurs, c'est en gros, des, des communautés qui sont, on va dire, un peu plus traditionnelles dans leur mode de faire, donc plutôt logique RSE ou par rapport à leur finalité, donc là de développer des solutions produits, solutions impact social et environnemental. Et donc, en fait, on essaie de mixer ça pour bien prendre la température de ces quatre typologies d'acteurs, voir où on agit en priorité et définir des plans d'action. Et concrètement, pour revenir à cette première réunion qui avait lieu le 31 août, on avait identifié trois enjeux prioritaires, quatre enjeux secondaires et on a identifié ce qui est ressorti après la réunion ces 84 actions. En effet, on a fait reprioriser, et cetera. On arrive à six actions prioritaires et dans les actions prioritaires, il y avait définir à quelle stratégie qui avait utilisé les achats responsables comme levier. On avait l'éco conditionnalité des aides au niveau de la métropole, sur fond de sensibilisation sur chaque fois que la métropole finance ou pilote un événement, ben on impose qu'il y ait un temps dédié à la RSE dans cet événement là, un certain nombre de choses qui sont ressorties.

Clovis[00:13:07] Parce que du coup, quand vous avez ces données à ces discussions, ces réunions stratégiques, vous n'avez pas toutes les entreprises ? Dans certaines entreprises comment ça se passe le retour avec ces données? Comment vous pouvez communiquer avec elles ou il peut y avoir un échange? Alors que du coup, il y a peut être certains acteurs qui sont omis, qui sont mis de côté.

Anonyme J. [00:13:32] Bah de toute façon, on n'arrivera jamais à toucher tout le monde. En fait, la question de l'impact de la RSE, c'est un autre sujet sur lequel on travaillait. Quand on organise des événements, basiquement, on fait venir des gens qui sont déjà plus ou moins sensibilisés ou qui ont une certaine appétence pour le sujet ou qui en tout cas ont envie d'en apprendre un peu plus. Donc en fait, aujourd'hui, l'enjeu, on va dire sur la notion, sur le volet sensibilisation est triple. Il y a un premier critère pour dire comment on va au plus près de ceux qui ne sont pas encore acculturés au sujet. Et donc potentiellement, c'est comment on va dans les conseils d'administration des des pôles clusters, organisations syndicales, patronales, et cetera pour toucher entre guillemets la tête de ces organisations. Et puis, une fois qu'on a suscité un intérêt, aller dans leurs événements un peu plus large pour pour venir montrer l'urgence d'agir rapidement, parce qu'en fait, Il y a effectivement des enjeux sociaux, environnementaux, et cetera. Mais ce qu'il faut leur faire prendre conscience c'est que c'est un enjeu économique. Et en fait, ce que je disais en introduction, on ne peut pas décoller les deux. Et même aujourd'hui, au moment où beaucoup d'entreprises ont du mal à recruter, avoir une démarche RSE, c'est un atout pour attirer des gens, des talents, et cetera. Et typiquement, j'ai un ami qui a une société qui n'a pas dix ans, elle est pas énorme, et cetera, et aujourd'hui il arrive à attirer des politiciens, des centraliens, et cetera parce qu'il y a une vocation sociétale, environnementale à son entreprise. Donc les trois premiers niveaux. Aller là où sont ceux qui ne sont pas encore motivés. Deuxième niveau bah on a suscité un intérêt, organiser les temps pour leur permettre d'aller plus loin, s'acculturer un peu plus, et cetera. Et troisième niveau, leur donner des idées, les aider à identifier par où commencer. Donc ça peut être par où commencer et comment? Donc ça peut être des témoignages, ça peut être la plateforme à impact, ça peut être on fait un test de résistance au niveau de l'entreprise, avec des scénarios d'attaques divers et puis voilà. Puis après, on arrive à la phase quatre mais qui est plus de la sensibilisation mais qui est de l'accompagnement en tant que tel par rapport à ce qu'ils ont été identifiés comme prioritaires.

Clovis [00:15:46] D'accord. Et parce que, du coup, une entreprise va être informée que la plateforme existe, elle va venir la remplir. Vous, vous allez leur donner une réponse ? Ou pas forcément ? Est-ce qu'il y a un retour, vous allez les guider, leur donner les aides possibles justement ?

Anonyme J. [00:16:04] Alors ce qu'il faut comprendre avec .. je porte sur ça, mais il n'y aura pas tout, mon ordinateur bug, c'est génial. Une fois de plus, avec Kelimpact, on est...c'est une question...Au début, on a une question c'est qu'est ce que vous faites des données et cetera. Alors ce qui est important de dire c'est l'entreprise reste propriétaire de ses données, point clé. Deuxièmement, elle peut supprimer à tout moment ces données. Et troisièmement, nous, la métropole, on ne regarde pas les données individuelles de chaque entreprise. Par contre, ce qu'on s'autorise à faire c'est analyser de manière collective, donc sur une communauté donnée, sur l'ensemble des données, d'analyser les résultats, les chiffres. Et donc ce qui nous permet d'identifier - je pourrais vous envoyer des conclusions, ce qu'on a présenté publiquement, et cetera - typiquement, on a 20 % des TPE, PME qui ont réalisé leur bilan carbone. Donc c'est à dire qu'il y a une marge de progression de 20 %. Du coup nous on s'est dit bah effectivement il y a des outils, des aides qui existent pour réaliser des bilans carbone. Par contre, on peut peut être apporter une couche supplémentaire. On a donc décidé de lancer des appels à projets bilan carbone collectif. C'est à dire? On crée des promos et on leur apporte 50 % de subventions pour les inciter à faire, donc réaliser le diagnostic et ensuite définir le plan d'actions à mettre en œuvre, et cetera. Donc on essaye d'avoir une suite logique. Et pour revenir à la question de tout à l'heure sur comment le perçoivent les entreprises à laquelle je n'ai pas répondu.

En fait, il y a plusieurs niveaux de réponses. On va dire une TPE, PME... On va dire à 90 % elle va être contente. C'est un service gratuit, accessible, qui permet de s'autodiagnostiquer, et cetera. On a un 10 %, on va dire à un 5 % qui est, qui est neutre et un 5 % qui est en mode ouais vos questions elles auraient pu être tournées comme ça ou pas forcément adapté à ma taille d'entreprises dans le secteur. On va dire 90 %. Moi je considère quand une réponse est bonne à 80 % elle est bonne. Alors ensuite, il y a les grandes entreprises et ETI. Globalement TPE et PME : retour super positif. TPE euh grandes entreprises ETI euuuh il faut distinguer deux choses. Quand je dis deux choses, c'est deux typologies d'acteurs, c'est est ce que c'est un responsable développement durable, impact RSE, RH qui répond ou est ce que c'est un responsable affaires publiques qui répond? Je schématise. On a affaire à un directeur et un responsable affaires publiques qui va se dire en fait ce n'est pas mon sujet. Je vais le faire parce que je tiens à mes relations avec la métropole, on rentre dans le cadre, et cetera, mais ça va le faire chier. Et puis il y a le deuxième, typologie, donc le premier. C'est en gros tous ces développeurs, ces responsables, ces gens qui gèrent la RSE de l'impact, de développement durable. Ils vont le voir dans la plupart des cas comme un outil supplémentaire pour identifier des axes de progrès. Désolé, je vais revenir à mon exemple de Schneider. En gros, Schneider leur siège social n'est pas sur Lyon et c'est une entreprise mondiale. Clairement, les grandes entreprises ETI n'ont pas attendu la métropole pour avancer sur ces sujets d'impact ou de RSE. Par contre, c'est un atout. Cela les oblige à se poser la question de leur impact au niveau local, sur un territoire donné. Et typiquement Schneider il est allé jusqu'à créer une sorte de comité interne au niveau local du territoire métropole de Lyon, avec 26 personnes pour remplir l'outil et ensuite définir un plan d'action à l'échelle du territoire, de la métropole pour améliorer leur impact et réduire leurs externalités négatives.

Clovis [00:19:38] Ouais maintenant, il y a quelque chose qui est..., c'est à géométrie variable?

Anonyme J. [00:19:42] Oui, totalement. De toute façon, on n'a pas de contraintes sur les entreprises et c'est au bon vouloir. Nous, ce qu'on dit, c'est que ce qui faut prendre conscience, c'est que une entreprise, on a pas tous le même discours ici, mais c'est mon discours, une entreprise elle gère différents capitaux, elle gère des capitaux financiers, des capitaux humains, des capitaux sociaux, des capitaux environnementaux. Euh chacun euh chaque typologie avec différentes parties prenantes à chaque fois, sachant que l'on en revient au dernier capital, qui est l'environnement et qui a une partie prenante en même temps. L'Environnement qui est particulier parce qu'à la fois c'est une partie prenante mais qui s'exprime pas ou qui s'exprime par des événements importants. Et donc en fait une entreprise elle gère différents capitaux et la question, c'est la maintenance de ce capital et de ces différents capitaux dans le temps. Donc sur de l'humain, il va falloir former pour maintenir les compétences à niveau, pour permettre à l'entreprise de rester performante et du coup de rester compétitif sur son secteur d'activité. Sur l'environnement, ben on va prendre l'exemple d'une euh d'une société qui pêche. Ce n'est pas forcément le cas sur Lyon, mais on a une zone avec des poissons. Si on commence à pêcher plus, on va réduire la conso-la capacité à ensuite vendre des poissons parce qu'il y en a de moins en moins. Donc la question c'est comment on gère ce capital de poisson et du coup comment on s'assure que dans le temps, on en ait suffisamment pour fournir le même service ou en tout cas qu'on ajuste, et cetera. Ou par rapport à des quantités de lithium ou de bois, et cetera c'est la même chose. Avantages du bois dans la construction c'est que par rapport à de l'acier ou du béton, ben le bois, on peut le régénérer plus facilement, et cetera. C'est le genre de question qu'il faut amener, qu'il faut se poser.

Clovis [00:21:31] Et justement, ces grandes entreprises, est ce qu'elles ont, est-ce qu'elles vous demandent justement de mettre en place ou de les aider à mettre en place des politiques ou des conseils, par exemple pour leurs parties prenantes, leurs sous traitants et justement à avoir une démarche plus globale ? Est-ce qu'elles vous demandent des conseils justement avec leur comité ?

Anonyme J. [00:21:51] Alors c'est ..je, je sais pas comment répondre à cette question. Donc clairement, on n'a pas de demandes spécifiques de ce type là. Par contre, quand on en revient aux principaux leviers réglementation, achats, achats-responsables, ce genre de choses, en tout cas, nous, on est en train de... on s'était pas vraiment saisi jusqu'à maintenant vraiment du sujet achat-responsable sur le volet économique parce qu'on a une politique SPAR donc schéma de production de l'achat responsable au sein de la métropole pour la structure métropole. Mais sur le volet économique, on n'avait pas encore traité vraiment le sujet achats et on est en train de le traiter et on va commencer par un événement fédératif avec plein de structures sur le territoire Afnor, Crêtes, et cetera. L'idée, c'est de démarrer une démarche autour de l'achat responsable et on pourrait ensuite aller jusqu'à embarquer des donneurs d'ordre avec leurs chaînes de sous-traitance. Et typiquement, je rêverais sur ces sujets là qu'on ait des chantiers pilotes avec des donneurs d'ordres clés sur le territoire pour voir la manière d'embarquer leurs sous traitants et du coup, les aider à progresser plus rapidement. Mais on ne l'a pas encore fait.

Clovis [00:23:02] Et on a fait un entretien avec monsieur Anonyme A.. Et ce qu'il nous disait justement, c'était le.. voilà il y a un dialogue avec les entreprises qui sont concernées et qui sont sensibilisés à ces sujets. Mais le plus compliqué ça peut être de récupérer les entreprises qui ne sont pas du tout sensibilisées à ce sujet. Vous justement avec la plateforme Impact est ce que vous avez une politique pour communiquer? Vous me disiez tout à l'heure que pas forcément, que c'était vraiment tout nouveau. Ou est ce que les entreprises qui sont, qui répondent à la plateforme Impact vont communiquer autour d'elles?

Anonyme J. [00:23:41] Alors il y a plusieurs questions dans la question. Je veux revenir à mes trois niveaux. Le premier niveau, c'est aller chercher ceux qui ne sont pas sensibilisés et que l'impact clairement ils n'y touchent pas. C'est ceux qui vont sur Kelimpact ils ont déjà conscience qu'il y a un sujet RSE, impact, et cetera. Mon premier sujet c'est, je le répète, mais le premier sujet c'est aller chercher en terme de -ce n'est pas forcément le premier sujet- mais en termes de suite logique, aller chercher ceux qui sont dans votre idée. Ensuite, ceux qui commencent à être motivés et leur apporter l'information complémentaire. Et troisième niveau, en gros, les aider à identifier par où commencer, les méthodes, comment faire, et cetera donc quel impact il est clairement pas sur le premier niveau et en tout cas l'enjeu macro il est de densifier, massifier, et cetera. C'est pour ça qu'on a un enjeu à aller chercher ces entreprises. La question c'est comment on le fait? On n'a pas encore la solution aujourd'hui. En tout cas, ce dont on est convaincu, c'est qu'il y a les contraintes de rapports extra financiers qui sortent au niveau de l'Union européenne, qui vont être ultra contraignants, dont les entreprises vont devoir y aller. Donc réglementation, on va revenir sur l'achat et tous ces sujets là. Mais une fois de plus, ça ne va pas se faire du jour au lendemain.

Eloïse [00:24:51] Donc ce que vous dites pour vous, c'est que cette plateforme impact c'est pas une porte d'entrée pour sensibiliser les entreprises afin qu'elles fassent un auto-diagnostic comme vous dites? Ou alors ça a deux possibilités ?

Anonyme J. [00:25:02] C'est juste comment qualifier le terme sensibilisation? Parce que ça permet de sensibiliser dans le sens où ça permet à l'entreprise de prendre conscience de là où aller, de l'aider à identifier des actes de progrès. Dans ce sens là on peut dire c'est de la sensibilisation, c'est intéressant, et cetera. Mais on va dire, par rapport à mes trois niveaux, on est plutôt dans le niveau trois ou deux et demi/trois. Et par contre clairement le niveau un, on n'y est pas du tout parce que les entreprises, si elles ne sont pas intéressées, elles vont pas y venir.

Eloïse[00:25:30] Oui c'est ça.

Anonyme J. [00:25:31] Donc c'est une question de niveau de maturité sur ces sujets d'impact, de responsabilité, et cetera. On va dire du niveau du niveau zéro au niveau vraiment zéro pour le coup au niveau trois.

Clovis [00:25:46] Et pour revenir sur l'échange que vous avez justement devant ce comité sur la plateforme impact

Anonyme J. [00:25:51] Alors ce n'est pas pour échanger sur la plateforme Impact, mais pour aller échanger sur l'impact de la dynamique qui impacte sur le territoire.

Clovis [00:25:59] D'accord okay. Donc ce sera là où vous aurez plus de retours sur la plateforme ou ?

Anonyme J.[00:26:02] Non. Non, non, c'est l'objectif de ce comité. C'est absolument pas le Kelimpact en tant que tel. La question, c'est d'un point de vue macro comment on change, on aide les entreprises à changer leur modèle économique pour qu'ils soient plus soutenables et comment on les emmène à...En fait, la question, c'est comment créer un alignement entre tout le monde. Donc c'est..d'où l'intérêt du cadre stratégique parce que quand on a un cadre stratégique, on peut se référer à des ? mot inintelligible ? Donc, si demain la métropole finance une structure, bah la structure qu'on va financer, elle va venir avec son plan d'action ou son action. Bah elle va se référer potentiellement au "même mot inintelligible" en disant je viens chercher une subvention parce que j'allais dans tel ou tel indicateur, et cetera. Et puis derrière les entreprises nous, on va mettre en place, en plus des actions qui vont dans le sens en portage directs qui vont dans le sens de ces KPI. Donc l'idée, c'est de créer un alignement et même le cadre, le SPAR entre la commande publique, on travaille que pour créer une fois de plus un alignement entre nous : ce qu'on porte au niveau éco et ce qu'eux portent au niveau du SPAR, c'est qu'avec la logique du SPAR, il y a une double logique. Il y a être plus performants dans le processus d'achat de la métropole, plus responsable dans le processus d'achat de la métropole. Et pis y a deuxièmement, qui est en lien avec ce deuxième niveau de d'être plus responsable au niveau de nos achats, comment on aide par la même occasion les entreprises à se transformer et à être plus responsable, plus impactante, et cetera. Donc en fait, ce n'est pas l'outil, l'outil a été un point de départ pour démarrer. On dit on fait quelque chose, on montre qu'on fait quelque chose. Mais aujourd'hui, l'outil j'ai envie de dire est intéressant parce que il apporte de la data, il permet d'objectiver un certain nombre de choses et cetera. Par contre, c'est comme un processus dans une entreprise. La question quand on veut faire quelque chose en première chose, bah on quantifie, on regarde ce qu'on a pour voir d'où on part. On définit un cap, une vision. Donc c'est le cadre stratégique qu'on est en train de définir. Et puis après, il y a toute l'histoire à raconter le parcours, la trajectoire, et cetera.

Clovis [00:28:05] L'outil est plus un moyen, justement, du coup, de parvenir à..

Anonyme J. [00:28:07] C'est un point de départ. C'est un moyen, mais et un point de départ.

Eloïse [00:28:15] Je me permets de changer un peu d'axe, mais question très ouverte. Votre rapport avec justement les entreprises qui se dotent de statut de société à mission, parce que justement on travaille là-dessus, est ce que vous les différenciez des autres? Ce que vous dites, est ce que c'est un gage de quelque chose? Ou ça l'était mais plus maintenant. Enfin, qu'est ce que ce statut apporte vous dans votre dialogue? Toute votre démarche envers les entreprises. Qu'est ce que ça change ?

Anonyme J. [00:28:39] Alors Je pense qu'Anonyme A. ou Anonyme N. vous l'a peut être dit : on a lancé un appel à projet sur ce site d'émission. C'était pour le coup, c'est moi qui le portait à la métropole. On s'était posé un - je vous raconte l'histoire parce qu'on s'était - on a rencontrés dans le cadre de sourcing, six structures qui font de l'accompagnement à la raison d'être des sociétés à mission. Et en fait, on s'était posé la question est ce qu'on part de zéro? Une entreprise qui part vraiment de zéro, qui n'a même pas une raison d'être et on l'emmène à devenir société à mission. Est ce qu'on demande déjà à avoir une raison d'être et on l'emmène jusqu'à la société à mission ou est ce qu'on part? C'est le retour d'une société qui dit Ah ouais en fait société à mission ça ne répond pas à une demande marché. Les entreprises, on leur demande d'être écovadis, d'être bi port, c'est plus reconnu et cetera. Et en gros, son discours, c'est de dire déjà si on massifier le nombre d'entreprises qui sont, qui ont raison d'être, c'est déjà beaucoup. L'avantage effectivement c'est qu'il y en a plus qui se posent des questions. Mais l'inconvénient de la raison d'être, c'est que ce n'est pas objectivable parce qu'il n'y a pas d'objectifs sociaux, environnementaux. En tout cas, nous au niveau de la métropole, on a pris le parti pris de dire : dans nos appels à projets, on parle d'une société qui a déjà redéfini sa raison d'être et on l'aide à clarifier, à se requestionner potentiellement ou ajuster sa raison d'être, parce qu'elle l'a pas toujours inscrit dans ses statuts et derrière, se poser clairement la question de son impact sur la société et des KPI qui correspondent, qu'il faut inclure également, dans les statuts de l'entreprise. Aujourd'hui ça a été annoncé fin mars, on va annoncer le nom des entreprises qui ont été retenues, on a moins qu'on espérait honnêtement. Donc, en tout cas on se pose des questions sur la perception de la qualité, parce que c'est pas un statut, la qualité de société à mission. On se pose des questions sur la manière de communiquer. En tout cas, on va renouveler en travaillant peut être plus en amont avec différentes parties prenantes, communauté des entreprises à missions, club des entreprises à missions, et cetera pour peut être mieux communiquer mieux, et cetera. En tout cas, pour revenir à la question la vente, l'intérêt de.. de .. je l'ai déjà exprimé en partie vraiment ce qui est intéressant c'est là l'entreprise objective son impact social et environnemental et même se fait auditer par une structure externe ce qui est quand même intéressant. Et pour revenir au cadre stratégique pour reboucler la boucle dans le canevas de Kelimact en fait on a cinq impacts de levier, donc je ne sais pas si y a un viseur, inclusion, justice sociale, habitat environnemental, stabilité économique, bien être et santé au travail, en transversal, tout ce qui est impact territorial. Et en transversal on a deux leviers également qui sont les coopérations et la gouvernance et le troisième qui activité impact. En fait, dans le cadre stratégique, on est en train de définir, on essaie d'avoir quelques KPI pour chaque grand domaine d'impact et levier et sur le sujet activité impact. Ce qu'on va mettre en débat à voir si ce sera retenu, c'est qu'on suive le nombre d'activités de sociétés mission sur le territoire. Ce sera une des propositions des deux ou trois indicateurs sur le volet activités impact. Après à voir si ce sera retenu, c'est une autre question. Et parce que pour aller jusqu'au bout, on a quand même des questions quand l'appel à projet de société à mission est sorti : "mais en fait, pourquoi vous ne faites pas un appel à projet ESS? Pourquoi vous faites un appel à projet entreprise adaptées, et cetera". On n'a pas la réponse.

En tout cas ce qu'on va proposer pour revenir au cas stratégique c'est de suivre dans Activités impact, à la fois sociétés à mission et le nombre et l'évolution du nombre d'entreprises de l'ESS.

Clovis [00:32:32] Et vous, dans les acteurs avec lesquels vous travaillez, vous avez déjà des entreprises qui ont la qualité de société à mission ?

Eloïse [00:32:38] Plein.

Anonyme J. [00:32:39] Plein je sais pas si on en a plein parce que on va dire à l'échelle nationale il y en a même pas beaucoup. On en connaît ...

Clovis [00:32:47] Et vous trouvez que le comportement des entreprises justement depuis 2019 a changé ? Vous percevez déjà un changement vis-à-vis de ça ?

Anonyme J. [00:32:56] En fait, les questions d'impact c'est ... Il faut les distinguer. Puis il y a plein de raisons de s'y mettre. Il y a l'envie. Il y a le marketing, le marché, la réglementation, et cetera. On l'a dit. Et après il y a plusieurs manières de s'en saisir. Il y a... On a pris conscience qu'il fallait agir. Bah première décision je fais rien. C'est une décision en soi. Deuxième niveau je mets des moyens, de l'argent, des humains sur ce qui rapporte de l'argent et typiquement aujourd'hui énergie, énergie, énergie. Parce que parce que ça coûte un bras. Troisième niveau, on va dire bah on veut compenser au plus juste nos externalités négatives et en fait c'est plus forcément une logique de ROI, de rEquipe PFrn investment, mais plutôt de faire sa juste contribution par rapport à ses congénères par rapport aux externalités négatives. Et puis après il y a un quatrième niveau qui est le plus engageant, c'est de se dire bah jusqu'à maintenant on raisonnait à un instant T, on va dire, mais là on se donne, on en revient, on part d'où, on va où, où est la trajectoire. Là, on se fixe un cap à 2030-2040 et on dit bah zéro papier, fin c'est pas forcément le bon exemple, mais zéro plastique, zéro émission de CO2, et cetera et cetera. Et pis là on a engagement, ça coûte de l'argent et cetera. On ne sait pas si ça rapporte de l'argent, mais en tout cas on prend des engagements à longs termes et voilà. Vous avez interrogé qui sur les sociétés à mission? Dans votre parcours, vous avez interrogé combien de personnes? Et sur ce sujet spécifique, ce site a mission vous avez interrogé qui ?

Clovis [00:34:44] On a interrogé... au total on aura interrogé dix personnes pour l'instant. Donc on va avoir.. On a eu quelqu'un de France Stratégie, Anonyme H. . Après on va avoir, in a eu le président directeur général de l'entreprise avec laquelle on travaille. On a eu Monsieur Anonyme A. et on va avoir demain bah justement une personne qui répond au questionnaire de la plateforme à Impact. C'est une personne du groupe X.

Eloïse [00:35:14] On a aussi interviewé le PDG de [entreprise de Anonyme B.] je crois. C'est pas moi qui l'ai fait.

Clovis [00:35:22] [nom de l'entreprise]. C'est une entreprise de travaux publics.

Eloïse [00:35:25] Société à mission aussi.

Clovis [00:35:26] Voilà donc différents acteurs du privé et quelques acteurs, bah Anonyme F. Anonyme F, je sais pas si vous voyez qui c'est, qui fait des recherches sur la RSE.

Anonyme J. [00:35:37] Et du coup quelle est votre problématique, votre questionnement exact ? Pas vis-à-vis de moi mais globalement vis-à-vis de votre rapport, c'est quoi la question exacte ?

Clovis [00:35:46] C'est uumh le lien entre territoires et entreprises.

Eloïse [00:35:52] C'est clairement est ce que nous, notre questionnement un peu profond, c'est : est-ce ce que la RTE peut être un outil pour favoriser un meilleur-

Anonyme J. [00:36:00] RTE ?

Eloïse [00:36:02] Ouais RTE, Responsabilité territoriale des entreprises. C'est un nouveau terme, mais apparemment le monde professionnel ne maîtrise pas encore. Mais ça découle juste de la RSE. Et en quoi ça pourrait devenir un outil intéressant pour favoriser justement le dialogue entre tous les acteurs au sein d'un territoire et qui a un meilleur impact performance collaboration.

Anonyme J. [00:36:24] Ok. Je, je pour être transparent je connaissais pas le terme.

Eloïse [00:36:26] Oui oui mais Anonyme A. non plus.

Anonyme J. [00:36:29] Pour moi le, on en revient à KelImpact, la question c'est euh dans les horizons pour moi, il y a trois niveaux. Il y a niveau management, niveau opérationnel, niveau support. Et en fait, avec quel impact? Et le comité territorial (?), on est sur le process management ou en gros on sonde au sein du comité, on a des retours objectivés par Kelimpact avec le cadre stratégique, qu'on va mesurer tous les ans, et cetera, par différentes manières. Bah on va pouvoir objectiver et se dire ensemble bah en fait, sur les un, deux/trois ans, c'est ça qu'on doit faire en priorité, un de telle manière, et cetera. Et puis après, il y a un niveau opérationnel quelque part, Kelimpact c'est une forme d'opérationnalisation mais on va opérationnaliser un certain nombre de - ou les appels à projets ou autre. Et en tout cas ce qui peut être intéressant par rapport à cette logique territoriale c'est de voir aussi ce qu'on a fait sur TIGA, je sais pas si on vous en a parlé: Territoire Innovation Grande Ambition. Et on a été retenu sur un appel à projets national en lien avec l'industrie reconnectée au territoire et à ses habitants. Et en fait, tout le projet est bâti entre industriels, territoires et habitants. Et le sujet au centre, c'est l'industrie. On essaie, une fois de plus, c'est une question d'alignement et de vision partagée. Et outil intéressant, mais j'ai envie de dire il n'est pas suffisant pour créer une dynamique collaborative et c'est, et on n'y arrive pas. Et c'est l'enjeu. Si on arrive à créer une dynamique collaborative avec un cadre commun, et cetera, potentiellement on va tous aller dans le même sens. Et c'est là que ça devient intéressant.

Clovis [00:38:02] Parce que justement, par rapport à ça, c'est intéressant. Le rapport aux citoyens, vous, dans votre euuh vous n'avez pas de rapport avec les citoyens si ? Dans votre action de tous les jours, dans votre travail de tous les jours ?

Anonyme J. [00:38:14] Alors les hautes délégations de direction de la métropole l'ont parce qu'au final, on est là pour servir le citoyen, créer. Ce que je dis souvent, mais ce n'est pas ce n'est pas repris politiquement, en fait ce que fait une métropole parce que c'est marrant, j'ai eu des travaux avec des entreprises sur qu'est ce qu'un ... Je voulais mettre en place une offre d'accompagnement sur le business model soutenable. Et en fait, j'ai une question qui m'a interpellé durant une réunion : mais en fait, qu'est ce que la métropole vient foutre là dedans ? Est ce que c'est sa responsabilité ? Est ce

que c'est .. et cetera? La question est intéressante. En fait, ça amène à se poser plein de questions. En fait, une métropole, ça c'est mon point de vue, elle gère du bien commun et elle gère de la prospérité sur son territoire. La prospérité se joue à plein, plein de points de vue et le volet économique ou activité économique joue pleinement son rôle dans qu'est ce qu'un territoire soutenable? Bah c'est un territoire qui gère de la croissance soutenable. C'est un territoire qui gère de la résilience ou des collaborations sur son territoire. Et c'est là où la métropole a totalement son sens, son rôle, parce qu'elle gère du bien commun. La qualité de l'air, c'est un bien commun, le territoire, le foncier, et cetera elle doit l'aménager au mieux pour générer de la cohésion et du bien être et la prospérité sur son territoire. C'est aussi l'intérêt de choisir les activités qui ont un impact parce qu'elles doivent s'inscrire dans un écosystème global.

Clovis [00:39:43] Je pose des questions ou ... (murmuré à Eloïse)

Anonyme J. [00:39:46] Ouais si vous trouvez ou vous sortez quelque chose sur comment mieux traiter le sujet ou embarquer les gens dans.. pour devenir société à mission, je suis preneur. Il n'y a pas de solution évidente, mais si vous trouvez le bon angle d'attaque ou autre, je sais pas forcément votre sujet, mais je suis preneur.

Clovis [00:40:07] Mais ce que je n'ai pas l'impression que vous... Le changement est vraiment présent avec l'adoption de cette qualité. Vous ... C'est juste que les entreprises sont plus sensibilisées et donc elles se questionnent vis à vis de ces problématiques.

Anonyme J. [00:40:21] Alors elles ne sont pas si sensibilisées si elles sont des sociétés à mission, elles sont embarquées, sont engagées même. Oui, parce que c'est quand même une qualité contraignante qu'elles peuvent perdre si les audits montrent qu'elles sont pas alignées avec leurs missions, et cetera. Donc ce n'est pas de la sensibilisation alors c'est de l'engagement profond pour innover. C'est là où ça devient intéressant, c'est que ben elles s'engagent sur quelque chose qui a un impact social ou environnemental. La vraie question derrière, c'est est ce que la mission et les KPI ou les indicateurs sont bien choisis? Elle est là la question.

Clovis [00:40:51] D'accord.

Eloïse [00:40:55] Après nous on pense aussi que les entreprises entre elles ont aussi beaucoup à apprendre les unes des autres, que y en ait qui s'érigent en modèle pour d'autres, fin que c'est pas qu'à la métropole d'aller sensibiliser, de faire des appels d'offres. C'est un outil comme un autre, mais que les entreprises entre elles, dans leur communauté d'entreprise ou quoi.. après..

Anonyme J. [00:41:14] Je suis plus partagé en fait. Quand je disais non, on génère des, des .. Je disais tout à l'heure on gère une entreprise, mais c'est la même chose pour la métropole. Elle gère des capitaux. Et parmi le capital environnemental, il y a, il y a plein de sujets et et la métropole, si elle incite directement ou indirectement, je vais préciser indirectement, à des entreprises, à avoir la qualité de société à mission, en tout cas, s'engager dans des.... atteindre ou a en tout cas avoir des impacts sociétaux ou réduire leurs externalités etc c'est intéressant. Et nous, ce qu'on a constaté après qu'on ait lancé l'appel à projets, parce que ce qu'il faut voir, c'est que sauf erreur de notre part, il n'y avait pas de dynamique. Il y avait effectivement un club et des entreprises à missions, mais au niveau on va dire macro politique ou structures, syndicats professionnels, consulaires, et cetera, avant qu'on lance un appel à projet, sauf erreur de notre part, on n'avait rien vu d'autre. Pas forcément notre rôle sauf

que c'est en partie notre rôle, d'inciter, d'initier des dynamiques. Ce que j'ai dit quand on a proposé l'appel à projets à notre conseil exécutif, on s'est dit on fait peut être la première année, la deuxième année, la troisième année, puis au bout de trois ans, on arrête parce que l'inertie sera déjà engagée. Le sujet, c'est d'engager une dynamique et d'accélérer le mouvement. Et ce qu'on constate, c'est que maintenant là, Cécile (la dame de l'entretien avec Anonyme A. ?? NDLR) s'est posée la question. Ils ont vu l'appel à projets et du coup, ils se posaient la question de mettre quelque chose en place pour les sociétés à mission. Donc une fois de plus, on va peut être faire un an ou deux en trois ans et pas plus. La question c'est : il y a une urgence sociétale, une urgence climatique. Il y a des urgences à plein niveau, même en terme économique, avec des questions de souveraineté géopolitique, et cetera. La question c'est à un moment donné la métropole, comment elle fait prendre conscience de cette urgence et comment on initie quelque chose sans forcément le pérenniser.. notre action va durer.

Eloïse [00:43:13] Oui voilà mais c'est ce que je voulais dire, c'est que pas en termes de groupement de sociétés à missions mais imaginons donc là on travaille avec une entreprise du BTP. S'ils font des peut être des réunions entre eux pour qu'ils communiquent vis-à-vis de ça est ce que fin je sais pas. Le groupe X ils organisaient... eux, ils invitaient d'autres entreprises à venir voir ce que eux faisaient en fait. Voilà, c'est ça. Ils s'érigent un peu en..

Clovis [00:43:36] Leaders de cette qualité..

Anonyme J. [00:43:38] Bah super.

Eloïse [00:43:38] Modèle de ça dans leur domaine. Du coup je trouve que c'est un outil intéressant.

Anonyme J. [00:43:41] Mais c'est une modalité intéressante. Mais en fait, plus on a des exemples comme ça d'entreprises mieux c'est. Et en fait on peut, on ne peut que se réjouir.

Eloïse [00:43:52] Oui bien sûr.

Anonyme J. [00:43:53] Mais une fois de plus c'est là où c'est l'idée d'avoir un cadre stratégique partagé. La métropole peut faire des choses, mais elle ne va pas tout faire. Et c'est aussi la massification, si il y en a de plus en plus d'entreprises qui sont sociétés à missions et qui veulent ériger cette qualité comme modèle, et cetera bah on aura tous gagnés collectivement.

Clovis [00:44:11] Mais vous euh je regardais sur les données de la plateforme Impact parce que je l'ai pas complètement cernée, est-ce que ça vous aide dans la définition de vos politiques ou de vos.. année par année ? Vous avez des objectifs différents fixés grâce à ces méta données, tout ce que vous récoltez ?

Anonyme J. [00:44:26] Mon ordinateur a buggé j'essaie de montrer une présentation depuis tout à l'heure. L'outil, une fois de plus permet...

Clovis[00:44:36] C'est un moyen.

Anonyme J. [00:44:37] Donc ça je pourrai vous l'envoyer. En fait c'est toutes les catégories et les sous catégories, et cetera. Et derrière on a un certain nombre de questions. Et en fait.. je vais plutôt vous montrer celle-ci... on a identifié un certain nombre de kits ummh bureau... On va faire celle-ci. Ça, c'est

une présentation qu'on a fait publiquement le 29 novembre parce qu'en fait, le 29 novembre, on est revenu vers toutes les entreprises, on a invité toutes les entreprises ou structures qui ont répondu à l'outil mesure d'impact à un événement pour leur présenter les principaux enseignements et leur mettre en évidence les offres de services.

Eloïse [00:45:13] On voulait venir mais il y avait plus de places.

Anonyme J. [00:45:15] OK. Mais euh oui c'était Huyon .. comment elle s'appelle?

Eloïse [00:45:22] Martine.

Anonyme J.[00:45:22] Oui Martine. Normalement elle était là. On lui a donné, je lui ai donné deux places à elle et du coup, une autre personne, mais je ne sais pas. Et donc, du coup, on a identifié - c'est un exemple que j'aurais pu prendre d'autres exemples et cetera - donc là, par exemple par des entreprises de plus de 100 salariés en place des pratiques numériques responsables donc 68 %. Par contre après on peut aller dans le détail, il y en a 32 % qui ont une charte numérique responsable, et cetera. Donc en tout cas ça permet d'aller loin. Et là, par exemple sur les déplacements par des entreprises mettant en place des actions afin de gérer plus durablement leurs déplacements 68 %. Par contre quand on va dans le détail, il y en a que 3 % qui ont un budget carbone par salarié, etc donc ça permet d'objectiver un certain nombre de choses. Et pour revenir à ce que je vous dis tout à l'heure. On est parti par exemple deux chiffres là, les 20 %. Et derrière, on a mis en place un appel à projets bilan carbone. Donc c'est un exemple parmi d'autres. Ou sur société à mission, on était à 4 %, mais il y a un bilan routier, c'est que ceux qui l'ont rempli, c'est ce que je vous disais. Ceux qui ne sont pas sensibilisés, ils sont au niveau zéro. Donc on aurait quatre à l'échelle de la plateforme. C'est énorme 4 %. Parce qu'on est même à l'échelle nationale on en a, je ne sais pas, on a moins de 1000 aujourd'hui. Donc 4 % à l'échelle du territoire. Voilà. Et donc derrière, on a mis en place ..Hop! ...l'appel à projets société à mission. Donc oui, ça permet d'objectiver un certain nombre de choses. Et l'autre avantage, c'est que nous, pour les marchés publics, ça les aide à jauger le niveau de maturité des entreprises en disant bah on a une, une, un marché avec telle finalité de service, là ça peut être pour le coup du bâtiment, entre autres offres publiques, et cetera. Mais par contre, derrière on va se poser la question de où on met, on va sans doute mettre des questions en termes d'impact de RSE, etc et où on met la barre....

Clovis [00:47:29] En fonction des entreprises qui sont les plus ...

Anonyme J. [00:47:31] Ouais voilà parce que si on met des jauges trop hautes en matière de impacts, de responsabilité, et cetera... Il faut être suffisamment contraignant, mais pas mais pas trop pour avoir des entreprises responsables, mais en tout cas qui répondent correctement aussi aux besoins.

Clovis [00:47:47] Justement au niveau du territoire, vous avez conscience des enjeux et de comment ça se passe. Mais justement comment les acteurs avec qui vous discutez en termes de marchés publics ils vous disent pas c'est pas pris en compte pour l'instant, parce que c'est quoi le critère économique qui est retenu pour l'instant ?

Anonyme J. [00:48:00] Alors là, aujourd'hui il y a plus uniquement le critère économique. On a.. Je n'ai pas les taux dont je ne vais pas vous les donner. On suit le nombre de marchés, les pourcentages de marché qui ont des critères sociaux et environnementaux. Suivant il y a des familles de marchés

d'achat. Donc, suivant la typologie d'achat, ce serait des critères environnementaux, d'autres ce sera plus des critères sociaux, et cetera. Et en tout cas, on suit le pourcentage de marché avec ces critères sociaux et ou environnementaux. Et à terme, je ne sais pas à quelle date, mais en tout cas idéalement, à un moment donné, il y aura 100 %. Mais une fois de plus, tout ne s'est pas construit en un jour et je prends juste un exemple sur la plateforme qui illustre. Donc quand on a un prestataire, quand on a relancé le marché, on ne savait pas trop quels critères sociaux, environnementaux mettre et j'en voulais absolument un parce que exemplarité, et cetera. Et en fait, on a mis un critère sur le pourcentage issu d'énergies renouvelables par rapport au data center qui héberge les données. Donc en gros, 50 % d'énergies renouvelables c'était 1, peut être 60 %, c'est deux sur 5, 70 etc et cetera. En tout cas, je ne dis pas que c'était le...le critère Waouh! Et en tout cas ça permet d'inclure des critères. C'était à chaque fois des arbitrages.

Eloïse [00:49:19] Je pense que qu'il est l'heure Clovis.

Clovis [00:49:23] Oui, bah merci beaucoup écoutez

Anonyme J. [00:49:29] Juste une dernière question. Je suis pas sûr d'avoir compris, du coup, la question d'entrée pour vous, c'était quoi? Pas pour la métropole, mais pour vous, les entreprises ou l'entrée de votre mémoire ou de votre rapport, et cetera c'est ?

Eloïse [00:49:41] C'est de travailler l'outil de RTE au sein d'un territoire, comment il peut aider? Il y a tout ce qui en sous tend, vous savez du coup on l'a décliné, pour avoir un meilleur impact positif de tous les acteurs et les parties prenantes au sein d'un territoire. C'est très large, trop large même. Après c'est mon avis à moi.

Anonyme J. [00:50:03] Non mais ce que je vous disais, je vous invite à décliner en process process management, opérationnel, support et sur le process management vous pouvez faire le lien avec Kelimpact, comité territorial Kelimpact, cadre stratégique, et cetera. Et de voir comment, par rapport à des idées et des approches croisées entre différents acteurs, on arrive à engager des actions d'un niveau opérationnel qui soit porté par une métropole, un syndicat, une entreprise, un pôle cluster qui alimente le niveau, le niveau management on va dire. Je sais pas si je suis clair, je suis clair dans ma tête mais je ne sais pas si je suis clair. Ahaha vous me faites peur.

Anaïs [00:50:51] Est-ce que vous pouvez répéter juste les différents process que vous venez de citer.

Anonyme J. [00:50:56] Dans ma tête y a toujours un process de management où en gros on affecte les moyens on objective, on mesure, et cetera. Un deuxième process qui est le process opérationnel. C'est en gros qu'est ce qui rentre qu'est ce qui ressort et qu'est ce qu'on entretient comme offres, services, process, et cetera. Et puis on va dire en dessous il y a des process support, bah ça peut être de la communication, ça peut être de l'animation, ça peut être du juridique, ça peut être de réglementation, enfin c'est .. Autour de ce qu'on délivre qu'est ce qui permet de vivre.

Clovis[00:51:33] Après y a aussi cette question des désavantages qui peuvent être retirés. Pas forcément que de l'opérationnel ... mais.

Anonyme J. [00:51:46] Je vais devoir vous laisser.

Clovis [00:51:46] Mais hmm Très bien! Si vous pouvez nous envoyer par mail le diapo, je sais pas si c'est possible.

Anonyme J. [00:51:49] KellImpact, je sais pas si.. je vous envoie, je vais voir ce que je peux faire. OK.

Clovis [00:51:49] Merci beaucoup.

Anonyme J. [00:51:55] Et pis process. Bon le sujet est intéressant. Nan par rapport à ça ce qui aurait pu être intéressant c'est si vous interrogez une autre collectivité sur ce sujet là, je ne sais pas si vous l'avez prévu, de type sont qui sont pas mal : Nantes, Bordeaux, Nantes pour moi, sur les sujets RSE je les trouve pas mal.

Eloïse [00:52:20] C'est ce qu'on voulait faire. Mais on a eu une restitution de parcours. Ils nous ont dit que maintenant on avait des démarches. Mais il fallait pour notre étude de cas sur la métropole de Lyon. Donc euh..

Anonyme J. [00:52:28] De mon point de vue, c'est un peu con parce que c'est une vision et on en a pas...

Eloïse [00:52:34] Ouais c'est ce qu'on pense.

Anonyme J. [00:52:35] Ouais bon...ça enregistre toujours là ?

Eloïse [00:52:35] Ouais mince j'ai oublié de couper? Ouais parce que chaque territoire a sa spécificité quoi

Anonyme J. [00:52:46] Bonne journée.

Clovis[00:52:47] Merci à vous

Anonyme J. [00:52:48] Et si il y a des questions entre temps, écrivez moi un mail.

Clovis [00:52:49] Ça marche. Très bien, merci.

2.11 Entretien n°11

Directeur des projets environnementaux dans un groupe de BTP (Anonyme K., entretien personnel, 16 mars 2023, annexe 2.11)

Anonyme K. - [00:00:03] Bon vous avez trouvé des réponses à vos questions avec Stéphane déjà.

Louise - [00:00:12] Oui, on a trouvé pas mal de réponses, mais c'est bien avoir votre avis aussi.

Anonyme K. - [00:00:16] Euh oui, il y a un effet de regard. C'est bien d'avoir une vision plus publique du procédé.

Louise - [00:00:23] Oui, plus élu.

Anonyme K. - [00:00:24] Plus multiple.

Louise - [00:00:27] On va voir sûrement une différence, mais ça va être très intéressant.

Mathilde - Donc hier, on a parlé dans les grandes lignes, de l'objet de la société. On a parlé aussi de la répartition, notamment des actionnaires, de la SEM et de ses objectifs, et du comité de pilotage. Et on s'est arrêté au moment où vous disiez que le comité de pilotage, c'était essentiel et il a permis à la fois de constituer - si je ne me trompe pas -, de constituer la société et d'opérer un suivi de l'activité. L'évolution en tout cas. Est-ce que vous pouvez peut-être juste nous dire un peu plus en détail nous parler du comité ?

Anonyme K. - [00:01:16] Le point important, le projet, c'est d'avoir un suivi régulier. Alors en ce moment, il est un petit peu moins régulier parce qu'on n'a pas posé vraiment de de roulement, la périodicité sur nos agendas. Mais sinon c'est ce qu'on avait fait en phase de développement et donc tous les quinze jours on avait un rendez-vous au conseil (...) mais ce n'est pas très long parce qu'on avait pas forcément en phase de développement, pas forcément grand chose à dire. Mais ça a permis de maintenir cette activité d'échange et du coup, d'avoir rapidement embrayé sur la sélection du maître d'œuvre qui allait nous accompagner sur le projet, qu'il avait également au sein de sa maison d'œuvre un architecte qui allait rapidement embrayer sur les archives pour faire les plans. Tout s'est poursuivi après avec ce suivi qui est passé tous les quinze jours.

Mathilde - [00:02:12] Tous les quinze jours ?

Anonyme K. - [00:02:13] Tous les quinze jours.

Mathilde - [00:02:14] OK.

Anonyme K. - [00:02:17] Actuellement, on essaye de garder cette cadence-à même si depuis cette semaine on a une phase où on a à la fois le démarrage d'une des stations qui se relance et également l'inauguration qui est la semaine prochaine, le fait que quand on arrive dans la fin nos travaux on a souvent les derniers éléments qui relèvent donc faut qu'on se voie assez régulièrement donc on se revoit demain après celle de lundi donc là on se voit deux fois par semaine en ce moment mais c'est quelque chose de normal en fait.

Mathilde - [00:02:49] OK, et au niveau du coup des personnes qui assistent à ces comités, est-ce que c'est toujours les mêmes personnes? Est-ce que on a une personne, ou en tout cas une équipe par associés, qui sont présents ? Qui est présent en fait ?

Anonyme K. - [00:03:05] C'est globalement ça. Du coup c'était renvoyé à tous les associés à chaque fois. Ca c'était au moment où on a créé le comité pilotage et après il y avait un sujet spécifique, par exemple qui concerne la com et un sujet qui concernait la commercialisation, ou un sujet technique, on le faisait au début de réunion on pouvait faire intervenir une personne extérieure, où il y avait une demi heure pour ce sujet spécifique et après on embrayait sur nos sujets à nous. Et donc, en effet, dans les représentants à chaque fois, donc, des invitations étaient envoyées à un représentant de chacune des structures, à lui de savoir si il les délégait à une personne. Mais globalement, sur chaque tour de table, ceux qui ont toujours été là : il y a eu la SEM avec Stéphane que vous avez eu, plus son directeur des opérations, Loïc. Ils ont été là tout le temps. Il y a eu Fabien Bertolami donc qui est aussi actionnaire et directeur général de Bertolami qui était là aussi aux réunions. De chez Prodeval, il avait missionné une personne pour relayer, plutôt dans un rôle administratif. Elle contrôlait les infos, elle faisait les compte-rendus et ça remontait à sa direction. Et ça, cette personne là, a changé dans l'espace du projet, elle a changé trois fois, bon c'est pas très grave, mais parce que Prodeval est une société qui évolue beaucoup et les personnes ont évolué dans leur métier. Et ça a changé plus le projet était abouti et... Donc ça, c'était eux. Et avec X bah, moi, je suis là à chaque comité de pilotage. Et enfin, le dernier actionnaire qui est Martin, lui, était moins présent, mais jouait plutôt son rôle d'actionnaire, et n'avait pas spécifiquement le besoin de promulguer ou participer au pilotage.

Louise - [00:04:59] Et pour faire un parallèle avec l'entretien de Monsieur Anonyme L., il nous a dit que majoritairement, c'était le groupe X et la SEM Rovaler qui étaient quasiment tout le temps présents aux réunions, puisqu'il y avait aussi cette relation de confiance et que ça permettait de, pour certains associés qui n'étaient pas disponibles, de parfois ne pas venir, mais ils avaient quand même un retour. Est-ce que vous confirmez que c'est souvent les deux piliers, ça a réellement été Rovaler et vous?

Anonyme K. - [00:05:27] Ah ça oui. Oui, oui, je confirme. Et après, charge à nous de déléguer ou non, alors peut être qu'on n'aurait d'ailleurs pas assez délégué parce qu'on se retrouve avec une somme de travail notamment entre la SEM et X. Oui ça a été le cas, parce que, à partir du moment où on a commencé à passer cette phase qu'on a appelé développement, qui est donc la phase préparatoire des chantiers, euh... il s'avère que ce qui a été bien pris dans ce domaine, c'est une réalité vécue là-bas. Il faut faire des efforts à un moment donné et les deux qui l'ont fait, ça a été principalement la SEM et X pour notamment se répartir le suivi des chantiers. Même si on avait une maîtrise d'œuvre commune aux trois stations, il y avait un suivi à faire et à opérer, donc on s'est réparti les tâches : donc la SEM a pris la station de Valence en suivi de chantier, et moi j'ai pris la station de Romans sur Isère et donc du nouveau péage en suivi de chantier. Après, dans tous les cas ça ne veut pas dire que la SEM n'allait pas en réunion pour le nouveau péage et que moi je n'allais pas en réunion de Valence, c'est-à-dire qu'on avait l'un et l'autre... si l'un avait un problème on savait où était le chantier quoi. Il fallait une passerelle. Donc euh oui je vous confirme ça et après, Stéphane, lui, a clairement été opérationnel sur la partie rédaction et vérification du business plan. C'est impressionnant, donc c'est un détail technique de gestion, et c'est un peu sa partie. Et également sur la relecture des contrats, et le passage des contrats, - la signature se fait auprès des présidents, mais, le passage des contrats de fourniture d'électricité et de gaz, des cartes pour charger sur les stations, etc. Enfin voilà, une lecture fine des contrats de TP.

Mathilde - [00:07:26] Donc. En pratique, on peut dire qu'il y a eu une répartition des rôles un peu selon les compétences de chacun. Si le service juridique d'une société plus qu'une autre est plus développé, par exemple, vous mobilisiez l'un plutôt que l'autre.

Anonyme K. - [00:07:38] Oui le service juridique de X a servi ce point-là.

Mathilde - [00:07:41] Et est-ce que ça a été prévu dans les statuts? Est ce qu'il y a eu une répartition des rôles officiels ou ça se fait au fil de l'eau ?

Anonyme K. - [00:07:53] ça se fait au fil de l'eau. Enfin, pas vraiment au fil de l'eau... ça a été organisé ainsi dans la répartition : moi, j'avais à ma charge toutes les demandes de raccordement électrique et gaz des trois sites. Ce qui était plus simple. C'est tout bête mais c'est des machines lourdes, c'est ENEDYS et GRBF, et il faut avoir un certain mode de fonctionnement et l'ayant fait par ailleurs, on s'est dit que c'était plus simple de faire comme ça donc ça vaut pour les trois sites. Par contre, en effet, on avait bien réparti les rôles sur le phasage et le calvage des travaux sur les trois sites avec la répartition des deux de plus. Et après, au fil de l'eau, lorsqu'il y avait des choses qui nous arrivaient, oui, soit on gérait Loïc, Stéphane et moi, donc la SEM et X, soit on en restait là si c'était vraiment un dossier... Là dernièrement on a eu un dossier, c'était pour acheter des cartes SIM, voilà, ça a été dédié à PRODEVAL, et ça l'a impliqué aussi. Voilà c'était pas mal quoi.

Mathilde - [00:09:02] OK, et au niveau du coup de tout ce qui est prise de décision, est-ce que vous avez eu un moment ou un autre ? Je ne sais pas des problèmes, des désaccords ou parce que du coup, si je comprends bien, rien n'est vraiment inscrit dans les statuts ou en tout cas inscrit dans le marbre sur qui prend quelle décision ? Qui s'occupe de quoi ? Et cetera.

Anonyme K. - [00:09:25] Alors si, il y a un truc qui est indiqué dans les statuts, je me tromperais peut-être sur le montant, mais je pense que c'est ça. Dans les statuts, il y a le président Sébastien Paolozzi de Prodeval et il y a le directeur général qui est Anonyme C., président du groupe X. Lorsque le montant du devis dépasse 10 000 €, il doit nécessairement être acté par le président. S'il est inférieur à 10 000 €, le directeur général peut alors prendre la décision de le signer en attendant le président. Et par délégation, le directeur général étant Anonyme C., j'ai du coup la délégation pour faire des missions intérieures à 10 000€. Voilà. Euh, voilà ce sur quoi je voulais m'arrêter parce qu'il y a des décisions qui relèvent quand même d'un point qui est suffisamment important, bien que les achats ont relativement été limités, c'est-à-dire qu'ils étaient suffisamment cadrés. On a donc une maîtrise d'œuvre qui nous a... sur laquelle on a constitué des lots, je ne sais plus exactement les numéros, mais bref, vous avez le lot 1 qui est terrassement et aménagement, vous avez le lot 2 qui est l'électricité, le lot 3 qui est la pose du conteneur... Bref, et ainsi de suite. Donc tout ça, ça a été un flot de documents qui sont arrivés d'un coup parce qu'il y avait plusieurs documents, enfin, plusieurs documents pour les noms, pour les trois stations. Donc ça faisait beaucoup de documents à signer, mais, une fois que c'était fait, globalement, on a le marché qui est acté, on sait combien va nous coûter la station. Jusqu'à arriver à la phase travaux, il y a toujours des aléas, toujours des suppléments, des plus ou des moins parce que le projet peut changer un peu entre temps. Donc ça, les derniers petits devis qui pouvaient être passés... Écoutez. Là, dernièrement, j'ai passé commande de l'entretien paysager parce qu'il va falloir arroser les arbres parce qu'il fait beau et que c'est déjà planté et que ce serait dommage qu'ils crèvent déjà sur pieds. Voilà, c'est des montants inférieurs à 1000€ je crois, donc le directeur général, en personne, Jean Pierre, a le pouvoir de signer. Euh,... j'ai pas vu ça à l'ordre du jour. Enfin. J'ai signé en disant "de toute façon là c'est sur le coup de l'urgence donc on s'amusera à consulter tout a après", mais là, dès ça dépassait un certain montant c'était mis à l'ordre du jour du comité de pilotage.

Mathilde - [00:11:42] Et ce fonctionnement-là a l'air de bien fonctionner, enfin, de convenir à tout le monde. Il n'y a pas eu de problème depuis le début de l'année.

Anonyme K. - [00:11:53] Là dessus non. Par contre, ce qui manque, et je le vois de plus en plus mais j'en suis pas mal responsable... Ce qui manque c'est un canal d'échanges de documents. A la base on avait mis un teams en place. Mais tout le monde ne pouvait pas s'y connecter parce qu'ils n'avaient pas un système connecté sur Teams. Donc ça a limité les échanges et après, moi je ne l'ai pas remis à jour, ni sur Teams, ni sur une autre plateforme. Il faudrait voir parce qu'il y a des documents un peu partout. Moi j'en ai. Mon service juridique chez X, qui s'occupe du service juridique chez Drôme Energies a des documents. Il y aurait certains documents chez Prodeval, un peu chez Rovaler, un peu de tout. Donc là il faudrait qu'on arrive à scinder tout ça quoi. Il y a aussi la question des assurances. Pour les assurances, on a une personne qui est spécialisée chez X, qui s'occupe de toutes nos assurances au sein du Groupe. Moi je me suis dit mais c'est quand même plus simple, moi l'écart assurantiel commence déjà à me pomper si il y a écart entre les lieux, donc euh je l'ai missionnée là-dessus pour qu'elle me donne son retour. Donc elle a validé du coup la proposition qui nous avait été faite par la boîte, qui était la voie relativement plus simple, parce qu'on s'est pas amusés à tout checker, beaucoup d'assurances et tout ça, parce qu'il fallait avoir les prêts vite. Mais on était pas inquiets. Bref. Les documents assurantiel c'est moi qui les ai et je les ai partagés à tous. Mais il y a un petit manque. Si c'était à refaire... On va essayer de retenir la leçon de tout ça. Si c'était à refaire, il faudrait mettre en place un système d'échange de documents qui convienne à tous et accessible à tous - parce que dans ce cas-là c'était pas accessible à tous, et que ce soit mis à jour.

Mathilde - [00:13:37] OK, et donc ça, c'est pour les informations, ça fait partie de la communication. Et sur le reste de la communication, les prises de décisions et cetera. Est-ce que ça passe qu'au travers du comité de pilotage - vous disiez que vous décidiez de l'ordre du jour, et cetera que vous alliez pas inscrire toutes les petites décisions à l'ordre du jour ? Est-ce que vous utilisez un autre canal de communication directe, par exemple entre Prodeval et le groupe X, entre la SEM et le groupe X ?

Anonyme K. - [00:14:11] Non, non, non. Il y a rarement eu... Je dis rarement parce que je pense que ça a dû arriver pendant la phase chantier, mais j'ai envie de dire... C'était donc Loïc de la SEM et moi, où, je sais pas... je suis en train de réfléchir parce que je crois que c'est arrivé... Ouais. Sur le positionnement d'où on allait planter des arbres sur les sites parce que il y avait des arbres à un point P qu'il faut y penser, euh, on a pris le plan, on a planté les arbres avec Loïc, on a montré ça... on l'a fait remonter après auprès du pilotage. Donc c'est des décisions où il faut agir relativement vite, mais je pense que les personnes qui sont en mission sur les travaux sont à même de le faire. Peut être que ça le sera reproché mais je pense pas. Mais voilà, ça, c'est vraiment de la construction. Mais même si c'est fait, il y a toujours eu l'information derrière.

Mathilde - [00:15:00] OK.

Anonyme K. - [00:15:01] Et le plus important c'est que ça a été remonté à chaque fois.

Mathilde - [00:15:06] OK. Est ce que t'as des questions plus générales...

Anonyme K. - [00:15:14] Je pensais à un truc. Quelque chose dans le même esprit, mais ça me reviendra peut-être... Je pensais à quelque chose sur les actes de décision, euh... Ah et enfin, si si pardon! Et s'il y avait une décision à prendre d'ordre assez important et plutôt rapide, alors dans ce cas là on se faisait un échange de mail, avec une notion d'urgence, et là tout le monde était, euh... il a tout de même été prononcé assez rarement. Parce que quand on envoie des mails avec des urgences partout, tout le temps, ça devient moins bien et on se constitue rarement avec les urgences. Là on savait qu'il y avait une attention particulière à porter, et dans ce cas-là il y avait une réponse rapide et efficace.

Et donc qui il y a jamais eu, pour répondre à une question du début, il n'y a jamais eu de point d'accroche à n'importe quel moment sur ce mode-là, d'actionnaires qui sont autour de la table. C'est dangereux hein, parce que cinq actionnaires c'est déjà beaucoup, on a pas forcément en plus la même façon de penser. Qu'on a changé en cours de route parce que les prix de l'électricité et du gaz évoluent, et que ce sont quand même des nouvelles énergies qu'on utilise. Euh... On a changé pas mal nos façons de voir la commercialisation sur les stations et, pour autant, ça n'a jamais eu d'accroche quoi. Alors je sais pas si ça vaut sur les personnes ou si c'est la procédure qui veut ça. Je pense que ce serait plus un effet... On s'est laissés de la souplesse, on a fait comme ça ici, parce qu'on se connaissait suffisamment, mais je dois admettre que si c'est un autre groupe, peut-être que ce sera un peu plus cadré, histoire qu'il n'y ait pas un débordement imprécis. Faut ressentir avec les personnes parce des fois, à vouloir trop cadrer aussi certaines peuvent se dire : "ah je m'engage et c'est comme ça, il y a pas de souplesse" c'est l'impact. Donc c'est vraiment en lien avec les personnes quoi.

Louise - [00:17:08] Oui, moi j'ai une question est-ce qu'au sein de ces associés, est ce que vous avez... vous êtes tous sur un pied d'égalité ou est-ce que vous percevez une différence, que ce soit dans l'investissement, dans l'engagement, dans la prise de décision ou juste dans la présence. Est-ce que vous voyez une différence ou est-ce que tout le monde est sur un pied d'égalité ?

Anonyme K. - [00:17:31] Oui. Non, non il y a des différences. Il y a des différences qui sont arrivées. Différences de participation... Au-delà de la participation financière, j'entends des différences de participation et d'implication. Oui, il y en a. Une personne comme Didier MARTIN, directeur des transports MARTIN, est moins impliquée dans le projet, son émission, voire même bien moins, parce qu'il y a eu des fois où il y a eu des discours lors de réunions : "je vais mettre quelques camions, parce que les clients me le demandent. Mais je n'y crois pas plus que ça." Donc c'est presque... négatif. Euh... On se dit il est là au début et après ? Parce qu'on se dit pourquoi investir dans ce cas-là ? Et après il a repris son... il a repris son discours du coup. Mais oui, donc, l'implication était moindre. Mais en même temps il l'avait dit : "moi j'accompagne parce que j'ai envie d'être actionnaire du truc, moi je trouve ça intéressant pour le territoire. Mes clients, qui sont notamment Intermarché, - ou Leroy Merlin, je sais plus, il fait beaucoup d'interventions notamment sur des plateformes logistiques, me demandent de modifier mes flottes pour les décarboner, donc j'y réponds comme ça, mais je ne suis pas quelqu'un... Je ne veux pas m'impliquer dans le suivi du chantier, je ne veux pas m'impliquer au-delà de ça." Au moins ça a le mérite d'être clair, mais du coup on en attendait pas de sa part. Et après les autres? Non, il y a suffisamment d'implication de part et d'autre. La petite différence qu'il pourrait y avoir, mais qui est des fois difficile à aligner, c'est pour PRODEVAL, parce que la filière PRODEVAL c'est à la fois un partenaire actionnaire, mais c'est aussi notre fournisseur du matériel. Et quand je dis fournisseur, vous devez imaginer ça mais, une station, c'est à peu près 1,2 million, 1 million... Et le matériel que met PRODEVAL en place, il est globalement de 7 à 800 000 €, c'est le plus gros investissement de la station, le reste étant souvent de l'aménagement. Et donc vous avez... il est à la fois difficile de se placer, ils ont cette double casquette où ils sont actionnaires mais également fournisseurs. Et j'ai un peu, bien que légèrement, eu cette problématique, également parce qu'on est actionnaires, mais également on a fait les travaux pour aménager, et quand je dis aménager c'est faire les voiries, les réseaux, etc. Seulement, c'était des choses d'une importance financière bien moindre. Et puis c'est séparé par des filiales donc voilà ça demande deux gestions différentes. Et il y a des fois où le discours PRODEVAL aurait pu être, et on l'a ressenti sur la fin éventuellement, un discours de clients-fournisseurs et non pas un discours d'actionnaire. Voilà. C'était juste un détail. Encore une fois, ça n'a pas créé de tensions mais voilà quoi, on est pas que clients. Enfin, Drôme Energies n'est pas que client.

Louise - [00:20:32] Et donc c'est... je précise ma question. Mais du coup, vous pensez qu'ils ont pu avoir un poids un peu plus important dans les processus de décision du fait de leur investissement budgétaire important ?

Anonyme K. - [00:20:53] Un point pour jouer sur quoi ? Sur euh?

Louise - [00:20:57] Euh... sur les prises de décision en comité, sur euh...

Anonyme K. - [00:21:04] Non, non. Alors autant PRODEVAL, qui est le seul, n'avait pas de mise en concurrence parce que... il existe très peu de sociétés qui savent faire ce qu'ils font, et au prix qu'ils le font, c'est-à-dire qu'ils ne le font pas très bien donc autant se faire avec cette société, et puis c'était quand même le point d'ancrage de départ de cette aventure. Après X, moi je me suis aussi dédouané de tout ça, c'est à dire que l'on on a fait une nouvelle consultation sur la partie... sur la partie terrassement et verdir. Je ne vais pas arriver en disant que X est actionnaire, donc c'est forcément X qui va faire le chantier. Et pour moi, ça se passe pas comme ça, quoi. On parle d'une société qui est indépendante, qui s'appelle Drôme Énergies et elle possède ses consultations. Donc c'est ce qui a été fait. Il y a eu une mise en concurrence. C'est bon pour X de savoir où il se place aussi. Ça veut dire que sur un chantier, qui est ce qu'il est, est-ce que vraiment il est compétitif ou pas ? Donc cette mise en concurrence elle a questionné et qui du coup enlève toute suspicion qui aurait pu être : "ah bah t'es actionnaire alors forcément tu fais le chantier et puis en plus tu le laisses où tu veux quoi. Là, là-dessus, que ce soit PRODEVAL, ou nous, X, ça a pas pesé quoi. C'était soit une évidence, soit une mise en concurrence.

Louise - [00:22:26] Oui, oui. Et donc, au sein de ces questions de concurrence, d'importance budgétaire, où est-ce que vous placez la société d'économie mixte ROVALER par exemple?

Anonyme K. - [00:22:44] Euh... ROVALER, justement, et même ROVALER, BERTOLAMI et MARTIN, les trois n'ont pas d'autres valeurs ajoutées... Attendez, je rectifie. MARTIN et BERTOLAMI n'ont pas d'autres valeurs ajoutées là-dedans. C'est juste qu'ils viennent parce qu'ils croient au projet, qu'ils affichent le tout. La SEM ROVALER, je sais pas s'il vous a expliqué son fonctionnement, Stéphane hier, mais, pour vivre, la SEM, elle dépend de l'Agglo. Elle a d'autres actionnaires extérieurs également, mais, pour vivre, ils font globalement des prestations de services aussi. C'est-à-dire qu'ils sont en mesure d'accompagner les projets, ils attendent un retour sur investissement de ce projet. Et notamment là-dessus, ils y ont passé du temps, donc forcément, ils vont émettre une facture à Drôme Energies Distribution, tout comme moi, mon temps passé, je vais émettre une facture à Drôme Energies Distribution, et donc ça c'est vraiment, tout à l'heure j'avais oublié, un point important dans la constitution du projet : on a vaguement abordé la question mais on pourra en parler après. A tout de suite mettre en place, et de savoir combien de temps passent les personnes sur tel ou tel projet, et qu'on se mette tout se suite au prix, au vert, parce qu'à un moment donné on peut pas... c'est-à-dire que je suis salarié X, et je passe du temps sur une société externe donc forcément je vais refacturer mon temps. Et là, on l'a abordé, on a fait un premier achat, une première facture, et, dès le début, à mon avis... Si c'était à refaire dès le début, il aurait fallu tout de suite mettre en place un outil, et j'ai vu qu'il existait un outil sur Teams qui s'appelle ... qui permet de cumuler les heures passées, et au moins il y a plus de débats, plus de questions... Et qu'on se mette d'accord sur un temps réel, et après, la société refacture. Et donc, bah, typiquement ROVALER c'est ça, c'est-à-dire que son boulot, au-delà d'être aidé par l'agglo, financièrement j'entends, c'est aussi de faire des presta et de refacturer après. Donc c'est ce qu'ils vont faire chez Drôme Energies. Et puis ils vont encore un peu plus loin parce qu'après ils ont l'exploitation, c'est-à-dire qu'une fois qu'on a installé c'est bien, mis en service, c'est mieux. Mais en même temps derrière, est-ce qu'il y a des passages, des clients sur cette station ? Il y a des pass pour des grands comptes, c'est-à-dire des grandes sociétés, qui veulent avoir un abonnement, on va essayer de payer un peu moins cher que le client qui vient en transit. Seulement, ça demande à ce qu'il y ait un contrat, un suivi de ce contrat, une facture en son nom. C'est du boulot administratif.

Ça demande à ce qu'il y ait des badges qui soient mis pour les chauffeurs qui s'approvisionnent sur les lieux, donc, bref. C'est tout un boulot administratif, et là, on n'avait pas cette compétence en interne chez Drôme Energies, donc, c'est ROVALER qui a pris cette compétence, qui a fait quelques formations, notamment pour savoir gérer les interfaces avec les outils qui sont sur les sites, pouvoir mettre à jour les prix sur les bornes et sur les totem, et qui va faire cette gestion, et donc qui va refacturer. On avait provisionné, dans le business plan, un montant chez Drôme Energies, seulement on ne savait pas à qui on allait l'affecter. Donc là, c'est ROVALER qui va faire ça.

Mathilde - [00:25:48] OK. Et est-ce que vous avez choisi ROVALER pour une raison d'expérience de vente? Expertise de la part de ROVALER ?

Anonyme K. - [00:25:59] Non pas comme une évidence. On s'était globalement retrouvés sur la même volonté d'engager cette démarche-là. Donc aucun n'avait l'expertise, l'expertise technique - enfin, si, PRODEVAL, mais aucun n'avait l'expertise d'exploitation réellement là-dedans. Donc ROVALER est en train, réellement, maintenant, d'apprendre sur le tas. C'est pour ça qu'ils se forment. Donc on apprend un peu tous ensemble - eux encore plus parce qu'ils vont vraiment avoir la gestion comptable et administrative, les deux. Donc ils ont une personne, je sais pas si Stéphane l'a abordé, j'en sais rien comment en interne ils se sont débrouillés, s'ils vraiment ils ont... Il y a une personne qui a été mise sur la comptabilité, mais, est-ce que cette même personne, c'est elle qui va gérer ces contrats-là, et dans ce cas-là, ça va lui prendre quasiment un temps plein, ou ils ont recruté quelqu'un, je sais pas. C'est une info en interne. Ce que je sais avec Drôme Énergies, c'est qu'ils vont être facturés, et c'est ce qui est normal.

Louise - [00:27:05] Donc il ne nous a pas donné de précisions sur ça.

Anonyme K. - [00:27:07] Je crois que c'est la personne qu'ils avaient déjà qui s'occupait de l'administratif, et donc ils lui ont rajouté un peu dessus.

Mathilde - [00:27:16] Et est ce que vous voyez dans le fonctionnement de la SEM, dans vos relations, dans la prise de position de la SEM ou dans la manière d'impulser un peu les décisions, est ce qu'ils ont un.. Comment dire... C'est un peu le cliché de l'administration, ou est-ce qu'ils travaillent comme vous ? Globalement, il n'y a pas de différence ?

Anonyme K. - [00:27:41] On est loin du cliché de l'administration avec la SEM. Justement, avec la SEM, c'est toute la différence, d'une SEM d'une administration, et j'espère que les autres SEM sont comme ça parce que... ça permet d'avancer sur le sujet... Mais je ne sais pas si les autres SEM fonctionnent comme ça. Elle, en tous cas, mais aussi parce que son directeur opérationnel Loïc, est quelqu'un qui vient... qui était à l'Agglo avant également, et qui travaillait beaucoup avec Veolia et donc avec une société privée. Donc il avait une idée du fonctionnement d'une société privée et j'ai pas son... Ici, avant, il était dans une société privée, à un moment donné, il a fait du privé. Donc il connaît les contraintes liées au privé, et les contraintes liées au public. Donc la SEM, de la crainte qu'on avait hier, qu'on évoquait, où moi je me disais : "ils vont pas être dans la même temporalité que nous", non, non, ils sont vraiment différents de n'importe quelle administration en termes de prise de décision. Ils sont même plutôt libres d'ailleurs sur ce sujet-là et c'est bien. Et à mon avis... Alors je ne sais pas dans la constitution de la SEM le pacte qu'ils ont eu, mais, en tous cas, je trouve que l'agglo et la SEM font quelque chose de bien, c'est-à-dire qu'ils sont suffisamment libres pour pouvoir valider et avancer avec nous. Alors il y a eu un temps de validation qui a été long, c'est-à-dire que ça a dû passer, à un moment donné, c'est ce que je vous disais hier, ça a dû passer au conseil communautaire, ça, ça a été long. Je dis long. Pas non plus très long.

Mais je crois que ça a mis trois mois, quelque chose comme ça, trois à quatre mois, mais avant de commencer, on savait qu'il y avait cette lettre de mission qui devait passer au conseil communautaire donc on a pas été surpris. Mais après, non, non. Plus aucune décision n'a dû prendre du temps. C'était... voire même ils répondent bien souvent avant d'être... avant beaucoup d'autres actionnaires.

Mathilde - [00:29:31] OK. Et est-ce que vous avez un élément de comparaison ? Est ce que dans les projets que vous menez pour le groupe X, dont vous avez la responsabilité, vous travaillez aussi avec une collectivité territoriale, quelle qu'elle soit ? Et vous trouvez que, je ne sais pas, par leur fonctionnement, parce qu'ils ont un statut juridique différent, ou parce que tout simplement, c'est... vous travaillez officiellement avec la collectivité territoriale. Vous avez d'autres leçons à tirer, d'autres remarques à faire par rapport à ça ?

Anonyme K. - [00:30:01] Alors dans ce métier actuellement chez X, non. Je trouve que.... Il peut y avoir plusieurs éléments, mais j'ai pas de contraintes liées à des collectivités en ce moment. Les projets que je mène ont un constat : soit c'est parce que je suis trop lent sur le projet, et que, du coup, ça donne du délai aux autres. Mais je crois pas, je crois... Et je vois surtout que X rayonne quand même pas trop mal dans le secteur et que quand on a une question, bien souvent, on a une réponse. Et actuellement plutôt surpris. Oui, je suis en contact régulier avec différentes administrations, et je suis plutôt surpris de leurs réponses et de leur réactivité. Et quand je dis administration, ça va des mairies - actuellement on a des projets, ça va de l'administration de la DREAL, de la DDC. J'ajoute un petit point de friction avec une DDPP sur un dossier et je trouve un peu de leur temps. Ça fait un mois et demi qu'on a envoyé les documents et je n'ai pas encore de réponse, on doit les voir le 28. Donc ça reste assez cohérent. Et après sur des organismes qui sont privés et publics et qui sont Enedys et GRDF sur les différents dossiers que j'ai, on entend beaucoup parler des années de retard, mais moi, sur 90 % des dossiers, ils sont plutôt bon en termes de délai. Pas vraiment de soucis.

Mathilde - [00:31:38] La comparaison se fait seulement sur une question de délais et de temps, de prise de décision et d'avancement des dossiers, ou vous pourriez aussi faire une comparaison avec la culture du travail, peut-être même les mentalités... Je ne sais pas, à une différence, une divergence d'intérêts ?

Anonyme K. - [00:31:59] Alors que culture du travail, pas en interne de Drôme Energies Distribution parce que là-dessus, je trouve que la valeur travail on l'a tous, mais certainement liée aux responsabilités aussi. Ça va de pair. Non, la valeur travail on l'a tous et si y en avait un qui décrochait, le reste décrocherait la sonnette d'alarme, mais ce n'est pas le cas on est super investis. Et après en externe, moi les contacts que j'en ai, que ce soit mairie ou autre, les personnes que j'ai, je les trouve également investies et souvent avec nous, qui sont là présent pour répondre à mes interrogations, à mes dossiers, et faire des suivis et tout. Donc je trouve, en ce moment, mais ça c'est un peu plus personnel, que du coup l'écart se creuse. Je trouve que les personnes qui sont investies bossent de plus en plus et ont vraiment vraiment beaucoup de boulot. A contrario, j'ai l'impression de constater que les personnes qui sont les moins investies, s'investissent encore moins. J'entends là-dessus, des personnes de terrain et je trouve que l'écart se creuse d'ailleurs de façon importante, où les actifs sont vraiment très, très actifs. Et ceux qui sont un peu plus loin... Je sais pas si c'est générationnel ou pas, je n'ai pas creusé plus loin... donc non, non. En tout cas, j'ai l'impression d'être entouré de personnes qui sont très actives et qui avancent bien.

Mathilde - [00:33:34] OK, je vous remercie. Et est-ce que vous pouvez nous éclairer - donc on revient à la société - sur les différents intérêts que vous percevez des différents associés à constituer la société ?

Anonyme K. - [00:33:57] Oui. Alors ils avaient tous des intérêts plus ou moins différents, mais dans le lot il y a trois transporteurs, dont ça permet de faire le... le lien : c'est décarboner sa flotte. Comment on solutionne cela ? Donc là je parle de Martin, Bertolami et X. L'intérêt de PRODEVAL c'est de vendre du matériel qui sera là en local et donc c'est avoir trois stations disponibles en local pour montrer à ses futurs clients qui peuvent être de la France entière ou de l'étranger, comme quoi cette solution est pertinente, elle fonctionne et que ça fait un microcosme et donc "venez voir sur ce site ça fonctionne moins bien alors que si vous venez chez nous vous voyez qu'on a trois stations qui fonctionnent". Et l'intérêt de la SEM, bah, c'est... Il est double et il rejoint l'intérêt de X. Il est double et parce que déjà c'est... il y a un devoir public de proposer des solutions alternatives sur un territoire qui est territoire à énergie positive donc on voit que c'est pousser vers des énergies alternatives dans un premier temps. Et dans un deuxième temps ça va de pair avec ce qu'ils mènent comme autre projet, comme nous également on mène chez X, là on parle de distribution de biogaz mais également la production via la méthanisation qui provoque une acceptabilité difficile auprès des gens. Et donc la SEM participe déjà à la construction, en ce moment, et de toutes les autres méthanisations, mais ça fait 7-8 ans qu'il est en projet avec PRODEVAL, donc ils construisent une méthanisation pas très loin de Romans. Et moi j'ai un projet aussi chez X de construire une idée de méthanisation sur le territoire. Donc l'un comme l'autre, au-delà, des intérêts que je vous ai dis là, on a les deux, notre intérêt qui est de se dire : bah il faut... enfin... Ces stations vont permettre de construire aussi les unités de méthanisation et donc de démocratiser le biogaz sur le territoire. Ce n'est pas non plus... Enfin, quand vous connaissez et que vous tapez méthanisation sur Google vous verrez qu'il y a des asso qui se montent avec des arguments plus ou moins farfelus et avec des idées qu'on ne veut pas de ce produit-là sur le territoire donc c'est compliqué quoi.

Mathilde - [00:36:13] Et vous avez eu affaire à de la résistance, vous, enfin je veux dire personnellement, en tant que groupe X est-ce que vous avez entendu du côté de ROVALER, et aujourd'hui encore ?

Anonyme K. - [00:36:24] Euh, sur un des sites, donc on a un site qui se construit à Valence, et un autre à Romans et c'est sur le site de Romans où on parle d'un site qui se trouve dans une zone industrielle. Et il y a dans cette zone industrielle, une maison, enfin sur ce terrain-là, une maison à proximité, qui date d'il y a longtemps. Enfin, une zone industrielle s'est construite autour de chez lui, il n'a jamais voulu déménager. Et puis de toute façon tout fait partie de la zone industrielle. Et du coup, lui, voyant qu'on arrivait sur cette parcelle-là, et cette parcelle était une friche où il y avait des tables et des bancs parce qu'il y avait une société en face qui venait... enfin c'est ça... qui venait entre midi et deux pour manger sur l'espace. Et donc, par la suite, il a exprimé quelques craintes, donc on est allés le voir avec Loïc, et, en partant, les craintes semblaient être dissipées, mais ça n'était pas le cas. Puis ça fait que des vas et viens. ça revient et on avait vraiment certains accords pour qu'il puisse y avoir un mur séparatif entre les parcelles, euh... J'ai envie de dire que c'est un gros bâtiment de 6m de haut pour stocker du gazoil, donc, c'était... on va (...) j'ai envie dire qu'il n'y a jamais d'actions menées à l'encontre de la construction ou de l'équipe qui est désormais sur le site. On n'est pas vraiment en bon terme. Ce n'est pas très bien placé. Mais écoutez on va trouver une issue positive (rire). Je sais pas comment, mais il va falloir qu'on s'entende à un moment donné. Euh... On sait pas encore comment on va le gérer... Mais euh... Il émet quelques menaces verbales pour l'instant, pas trop fortes, donc je sais pas comment on va réussir à gérer ça mais il va falloir qu'on trouve. Le seul truc qui m'inquiète c'est que quand on va trouver une faille, pour le test, on est obligés de dégazer, et ça va vraiment sentir le gaz dans le périmètre de la station. Et donc il va juste falloir que j'aille le prévenir parce que sinon il va s'affoler et c'est vrai que ça va sentir le gaz. Donc faut que j'aille le voir en temps voulu. Donc oui, il y a une petite résistance. Pas liée forcément au projet de gaz. C'est lié au fait que n'importe quelle société qui serait venue s'implanter là, il aurait été con. Parce que ce n'est pas nécessairement le problème du gaz. Parce qu'à l'époque il avait convenu que c'était le gazoil le problème.

Mathilde - [00:39:01] Je me posais la question de savoir si le projet que mène la société aurait pu passer par le canal un peu classique de l'appel d'offres et du marché public. Est-ce qu'au fond, soit en tant que commune, soit en tant qu'agglomération, vous auriez pu répondre à cet appel d'offres, enfin. Non. vous n'auriez pas pu répondre. Mais je veux dire, la communauté aurait pu proposer cet appel d'offres et associer un peu tous les partenaires tels que vous êtes, privés, de toutes les sociétés privées, pour réaliser le même projet. Est-ce que ça aurait été pertinent ?

Anonyme K. - [00:39:56] Ça se fait en tout cas. ça se fait par ailleurs. Euh... en effet, il y a certaines collectivités qui le font et qui s'emparent de ce sujet-là et qui disent : "moi il me faut des solutions donc je propose". Alors, il ne font pas nécessairement d'appels d'offres. J'entends beaucoup l'appel à manifestation d'intérêts, et ils ont aussi bien une parcelle, et ils disent : 'à cet endroit ce serait bien d'avoir une station multimodale de production d'énergie alternative'. Dans ce cas-là, ils font l'admin, et certains gros nationaux répondent. Si ça avait été ça, je pense qu'on irait pas participer parce que je sais pas comment on aurait fait pour y participer en fait. Je me repositionne dans le contexte où on aurait pas Drôme Énergies, on aurait été que X. ça nous aurait intéressés parce qu'on aurait dit: une fois que c'est fait on ira monter des camions et on ira se charger. Donc on aurait été tributaires du prix sans avoir aucun regard sur le prix final et c'est sûr que c'est pas ce qu'on veut. On veut pouvoir attribuer nos prix sur la totalité, y compris sur nos ressentiments. Et donc si ça avait été le cas? Je pense que certains nationaux se seraient positionnés. Certains spécialistes nationaux se seraient positionnés. C'est gaz électricité de Grenoble, ça peut être du Total, d'autres structures plus petites qui s'appellent Cargrill ou Premier, qui bossent dans ce milieu-là, mais on aurait pas fait ça, en fait. Et là je parle pour au moins trois des cinq actionnaires, les trois transporteurs, je pense qu'on n'y serait pas allés. On aurait profité éventuellement de la construction pour mettre des camions en face, et des bus, pour venir se recharger. Après, est-ce que la SEM ou PRODEVAL y seraient allés, peut-être, pour faire un consortium je ne pense pas, ça aurait été totalement différent. En effet vous avez raison je pense que, vraiment, si je me repositionne en 2021, la commune n'a jamais émis cette volonté-là, hein, ils seront gardés, machin, bon, ils seraient en train de faire mais bon. Et ça aurait été le cas, je pense qu'on aurait pas fait partie de l'aventure.

Mathilde - [00:42:02] OK, parce que vous ne vous sentiez pas concernés directement?

Anonyme K. - [00:42:06] Ouais. On aurait répondu.. Exactement. On aurait répondu aux travaux à faire, tout simplement. Et se dire on participe et on mettra des camions quand ce sera ouvert. Clients, que certainement.

Mathilde - [00:42:21] Et est-ce que vous pensiez possible que le projet soit mené sans l'association, la collectivité, l'agglomération ?

Anonyme K. - [00:42:35] Techniquement, oui. Mais alors je pense que ce serait une grosse erreur.

Mathilde - [00:42:39] OK.

Anonyme K. - [00:42:41] Ils ont trop de liens importants. Il y a ce monde qu'on maîtrise moins en société privée, qui reste quand même politique. Des passerelles, même si globalement j'ai l'impression que par exemple, Martin a beaucoup plus de passerelles, contacts avec des élus importants du territoire que la SEM en direct. Mais malgré tout ça se rejoint, ça se recoupe. Donc euh... C'est faisable techniquement, je vois pas ce qui l'en empêcherait. Mais ce serait, vraiment, et je le pense pour notre projet aussi, que ce serait une erreur. Et je le pense pour notre projet aussi parce que quand on voit que la SEM, sa rapidité d'exécution, son implication, pour des projets comme ça sur le territoire, bah je pense qu'on ne peut pas se passer des structures et de personnes compétentes comme ça. Et là je parle notamment pour le projet de méthanisation, il y a une dimension territoriale également, et même chez X hein.

Ce n'est pas le moment aujourd'hui parce qu'on a un projet de développement et qu'on a plein de choses à régler, mais lorsqu'on se permettra d'ouvrir le capital, bah j'irai les voir pour savoir s'ils veulent participer parce que je trouve vraiment que la notion privée / publique, dans ce projet-là, hyper intéressant - en sachant que quand je dis privé/public je modère un petit peu parce qu'ils sont pas complètement, enfin, voilà, ça fait quand même partie d'une des filiales du domaine public. Donc ouais clairement, pour moi il faut que ça se passe comme ça.

Mathilde - [00:44:10] Et surtout vous parlez de compétence politique. C'est ça la plus value vraiment du partenariat public privé, dans cette société ? Dans le cadre de cette société ?

Anonyme K. - [00:44:20] Euh... beaucoup. Beaucoup, parce que c'est vrai qu'ils sont en lien direct avec les instances de notre territoire. Comme je disais, on a au moins un de nos actionnaires qui a des connaissances importantes sur le territoire. Alors, ça l'est, mais aussi, techniquement, c'est-à-dire qu'à un moment donné, dans n'importe quel projet, on a une interaction avec l'agglomération. Et là typiquement, sur les projets-là, euh... C'est sur ces terrains où on construit des stations, il y a des entrées et des sorties à prévoir, pour l'entrée des véhicules et sortie de la station. Et là, par exemple, nous on aménage notre terrain, mais on est après sur le domaine public, et donc, après, c'est l'agglomération qui gère ça. Et donc forcément on a une interaction. Et eux par contre c'est des services qui bougent beaucoup plus lentement. Et donc s'il y a pas dans ces services des personnes comme ROVALER qui connaît tous ces rouages-là, disons que c'est intéressant déjà parce qu'on a des réponses à avoir, alors là ce serait plus les mêmes choses quoi. Donc ouais, ouais, ils savent les fonctionnements par contre du domaine public, toute la complexité, et là là dessus je trouve que c'est une vraie plus value.

Mathilde - [00:45:40] Et c'est parce que donc ça concerne le côté aménagement du territoire.

Anonyme K. - [00:45:46] Oui oui, l'aménagement du territoire et relation avec les élus. Moi je maîtrise mal, mais c'est plus dans votre formation à vous, il y a une notion. Étant plus dans le secteur privé, j'ai pas forcément cette notion-là mais oui voilà il y a une certaine hiérarchie, et en effet, il y a des techniciens et il y a les élus et on ne peut aller où on veut comme ça il y a certaines règles à respecter. J'admets que si j'étais qu'une entreprise privée et que je n'avais pas la notion avec ROVALER je pense que je me serais pas rapproché des règles en allant voir peut-être directement les élus, et derrière ça me serait retombé dessus. Il y a un certain processus à mener, et là-dessus, ROVALER gère bien.

Louise - [00:46:33] Donc justement, vous parlez de l'efficacité de la société d'économie mixte, mais aussi du coup de la SAS que vous avez créé tous ensemble. Donc la question va pour les deux modèles qui constituent la particularité du projet. Est-ce que vous pensez que c'est des modèles qui sont voués à se démocratiser dans l'avenir ? Et est-ce que vous pensez que ce serait une solution plus efficiente pour les administrations publiques qui parfois sont lentes comme vous dites dans les projets, mais aussi pour vous aider, vous du côté privé ? Est-ce que c'est dans votre intérêt ?

Anonyme K. - [00:47:26] Oui, je me répète mais pour moi c'est vraiment, vraiment une solution à explorer dans certains projets. Alors peut-être pas partout parce qu'on a quand même des projets en privé chez X donc ça va pas forcément... Je pourrais les intégrer à certains projets, la SEM, mais il n'y a peut-être pas non plus nécessité, il y a des trucs qu'on peut gérer en interne, mais, euh... Pour voir sur les territoires, la fréquence de la SEM en énergie renouvelable, et bien souvent une SEM c'est souvent pour ça. Mais faut voir après comment elle fonctionne. Mais si sur les autres territoires elles sont aussi performantes qu'ici, euh, pour moi c'est vraiment un modèle de co-création cette structure, qu'il faudrait, à mon avis, démocratiser. J'ai l'impression que ça tente dans le Sud Drôme de reproduire le modèle qui a été créé, et je trouve que vraiment ça serait vraiment bien quoi.

Mathilde - [00:48:21] Et vous pouvez nous donner des idées-là ? Certainement, vous allez réfléchir en même temps que la réponse parce que je suis pas sûre que vous y ayez réfléchi. Mais est-ce que, vous disiez "il y a des projets sur lesquels on ne peut pas les associer parce que juste on n'a pas d'intérêt à ça. On peut les gérer en interne." ... Est-ce que vous voyez d'autres projets sur lesquels c'est pertinent, autres que l'aménagement du territoire?

Anonyme K. - [00:48:48] Dans le savoir faire de la SEM, non. Je vois pas. Nous elle est quand même vachement spécialisée justement, bon sur le territoire c'est évident, mais quand même vachement orientée énergies renouvelables, euh... Alors est-ce qu'une SEM pourrait intervenir sur d'autres domaines, participer au capital de sociétés privées dans d'autres domaines... je parle pas pour le groupe X là pour le coup. Je trouve pas que ce soit le rôle d'une SEM pour le coup. Mais ça pourrait être vraiment bien. Qu'est-ce qui les empêcherait de participer à, je sais pas, je dis une bêtise, mais... on avait une agro-industrie qui est pas très loin, qui fait des ravioles, c'est une spécialité du coin, qui s'est beaucoup agrandie. donc ils mettent des lourds investissements avec une ligne de production en face. Ils ont fait ça en interne, mais est-ce qu'une SEM aurait pu intervenir dans le capital pour mener à bien ce projet et avoir une sorte de garantie du territoire qui serait : vous restez implantés sur le territoire et nous, agglomération, on vient vous aider parce qu'on vous voit sur le territoire parce que ça fait de l'emploi, parce que ça fait des travaux sur le territoire, parce que ça fait une grosse industrie sur le territoire, il y a plein de trucs... Est-ce qu'ils seraient voués à ça ? A ma connaissance, la SEM aujourd'hui non. Qu'est-ce qui l'empêcherait demain ? Et ouais il y a un intérêt certain. Ouais. En tous cas, l'agglomération peut très bien faire, via cette SEM qui est super bien investie, pourrait très bien participer à une société. Mais j'ai pas l'impression que ce soit le cas de notre SEM. Mais en tous cas, sur l'énergie en elle-même, le modèle est à reproduire.

Mathilde - [00:50:38] Et parmi vos activités, est-ce que vous voyez un autre domaine dans lequel on pourrait, avec une SEM qui aurait peut être un autre intérêt, un autre objet social, mais qui correspondrait à vos activités et dans laquelle vous vous diriez "Ah ben oui, ça nous intéresse, on y va" ?

Anonyme K. - [00:50:56] Euh... là je vais parler de X du coup. Pour l'instant non.

Mathilde - [00:51:03] OK.

Anonyme K. - [00:51:04] X a le mérite de fonctionner sur un actionnariat, généralement, quand il fait des choses, des structures ou des projets, ça reste interne chez nous et donc ça veut dire que c'est du 100% capital X. Il y a une des sociétés qui emploie en co-actionnariat, VALORSOL et maintenant il y a également Drôme Energies où X est co-actionnaire. Mais c'est une première, c'est-à-dire que normalement chez X c'est X quoi. Donc techniquement oui, j'aurais peut-être un projet qu'on est en train de construire actuellement, peut-être que si je l'avais proposé à la SEM ça dépasse complètement son domaine en matière de recyclage surtout, parce qu'on est pas sur de la production d'énergie ou consommation d'énergie, mais peut-être qu'ils auraient été à même de se broser sur cette industrie, mais, en interne, j'aurais très bien pu proposer aussi ce truc-là d'innovation et de recyclage... Euh... mais je l'ai pas proposé parce que ça reste du X quoi.

Mathilde - [00:52:02] Et vous avez dit... juste pour avoir une idée des types de projets auxquels vous pensiez, vous parliez de recyclage...

Anonyme K. - [00:52:09] Oui... Alors là... Oui c'est bon on peut en parler parce que c'est en construction. Euh... oui, c'est un projet qu'on a nous chez X, qui s'appelle Wastetone. On essaie de produire du granulat, donc du granulat de cailloux qui sortent d'extractions ultérieures, donc vous voyez ce que ça donne hein. On en a besoin pour la construction, pour faire du béton pour les enrobées. Euh... aujourd'hui, notre système de fonctionnement c'est un extrait des granulats ultérieurs et on les lave et on les prépare.

. Il y a la deuxième solution qui s'appelle du recyclage, où c'est issu de la déconstruction donc on détruit des friches ou des choses comme ça, avec un outil qui est suffisamment bon et efficace pour récupérer le béton. Euh... pour en faire des niveaux de la construction. Et la troisième étape c'est l'innovation donc on s'est associés à une société qui s'appelle Neolithe, qui est une start up du côté d'Angers. Et en fait, eux, reprennent les déchets des chantiers. Donc je vous explique, vous avez un chantier, une construction, une démolition, ou autre. Vous avez différentes bennes qui sont alignées les unes à côté des autres. Les artisans eux, qui travaillent sur site, sont chargés de faire le tri sur site donc ça fait de la place. Et tout ce qui n'est pas triable, ce qui est diffus, en vrac, ils le mettent dans une autre benne qui elle va aller dans le centre de tri. Ce centre de tri, son but, c'est justement d'essayer d'affiner encore le tri, et quand vraiment on y arrive plus, et qu'il y a encore un reste, et bah ça va en solution ultime qui est le centre d'enfouissement, ou alors dans des grosses chaufferies. Et nous on vient se placer là, avec cette solution de NEOLITHE, c'est de reprendre ce reste qui normalement va en incinérateur pour créer un process, en gros, faire des granulats nouveaux. Donc ça rejoint deux de nos métiers qui sont le recyclage, puisque VALORSOL qui est une filiale, recycle et X Granulats qui fait de l'extraction, commercialise le granulat, aura du granulat de substitution. Euh... Et donc ce projet-là, ben, comme c'est la deuxième unité en France, c'est la deuxième société dans le bâtiment donc. Et est-ce que ça aurait pu intéresser une SEM de participer à ce dossier-là ? Peut-être. Mais ça a pas été soumis, ça reste en interne. Il y a une grosse part d'innovation et d'incertitude sur le fonctionnement, et l'investissement massif mais dont on a pas une vision certaine sur le résultat final. C'est juste un volet de croissance qui est expérimental.

Mathilde - [00:54:49] Ok. On n'a vraiment pas beaucoup abordé le co-actionariat.

Louise - [00:55:07] Ok. Concernant votre ancrage local, je me demandais si l'initiative de la Drôme énergie Distribution, ça venait d'un besoin identifié par la collectivité ou si c'était une initiative de l'entreprise qui l'a proposé parce qu'elle a remarqué qu'il y avait un manque pour son activité, notamment quand on regarde le rapport d'émissions de la société à mission, on voit qu'il y a un besoin de recyclage, un besoin de biogaz. Donc comment ont été identifiés les besoins ? et de quel côté ?

Anonyme K. - [00:55:44] Et bah ensuite on avait, on avait bien entendu chez X l'ambition de décarboner une partie de notre flotte. Euh... Même constat qui avait été fait chez... c'est assez étonnant parce que ça avait été fait en même temps, chez Bertolami et Martin, qui sont également des constructeurs. Donc on s'est tous tournés à un moment donné retrouvés à poser la question à PRODEVAL, qui est un interlocuteur logique parce que c'est lui qui a la solution technique et la connaissance technique, à lui poser la question de savoir ce qu'on peut faire nous pour décarboner la flotte via du biogaz quoi. Et c'est là que PRODEVAL, à force de... ça s'est joué en l'espace de deux mois. Mais bizarrement l'échange a été facile. Mais il s'est retrouvé à avoir X qui l'a contacté pour lui demander ça. Il s'est retrouvé à avoir Martin qui l'a appelé. Bertolami qui l'a appelé en disant bah moi j'aimerais bien avoir une solution pour décarboner ma flotte. Et là on a commencé à se mettre tous autour de la table et à réfléchir à une solution. Et je vais convier - il avait des connaissances dans la SEM - et je vais convier l'agglo, car à la base il avait convié l'agglo, mais c'est la SEM qui a été envoyée. Pour moi, c'est un intérêt sur le territoire avec l'agglo quoi. Et en fait on s'est retrouvés comme ça, ça a été le, ça a été le maillage qui s'est fait ainsi quoi.

Louise - [00:57:02] Et donc, quand vous avez fait cette réunion et vous êtes tous retrouvés, est-ce qu'il y a un élément qui vous a marqué dans la position de l'Agglo ? Elle a accueilli avec bienveillance justement, la demande des entreprises ? Et quelle position elle tenait dans cette réunion ? Arbitre, moteur, vecteur ?

Anonyme K. - [00:57:25] Ça a été vite quand ça s'est fait. Chacun a identifié les besoins, et là l'agglo elle a dit 'bah nous en effet ça nous intéresse parce que c'est notre rôle en tant que SEM, représentants de l'agglo de développer ce type de projet sur le territoire'. PRODEVAL a dit 'bah moi aussi du fait que je vais poser mes conteneurs sur une station'. Donc bah forcément un bon point... Et très rapidement on a

embrayé sur la faisabilité et donc du coup l'agglomération s'est retrouvée, la SEM s'est retrouvée moteur là-dedans en disant, 'bah faut qu'on trouve des positions...' Alors il avait connaissance par ailleurs du milieu agricole donc c'est vrai on démarre pas de rien ou quoi, il y avait déjà des sociétés et des publics, notamment les bus, qui tournent déjà au gaz. On avait connaissance du truc. On avait identifié qu'il y avait une petite station du côté de Valence, mais qu'elle marchait pas très bien. Donc voilà on parlait pas de rien non plus, il y avait déjà, comment dire, une sorte d'étude de marché, un petit retour de ce qui était sur le territoire et de sorte que plus on avançait et plus on voyait le manque qu'il y avait quoi. Donc on aurait très bien pu se dire que, chacun dans son domaine, c'est-à-dire Martin, nous X, et Bertolami, on aurait pu dire bah vous mettez une petite station, que pour vous. Et en fait, plus on avançait plus on se disait "non mais il y a un réel besoin de deux stations publiques quoi". Donc voilà pourquoi ça a très vite embrayé, on s'est dit faut qu'on se revoie pour affiner la chose. Et c'est comme ça que ça s'est fait. Donc dans la première phase préparative de départ il n'y avait pas Bertolami, Bertolami je l'ai rencontré après sur la suite de l'étape, mais il avait cette conviction-là. Je le connaissais pas mais je me suis dit pourquoi pas lui, il s'est dit : bah si vous construisez quelque chose je veux bien en faire partie. Mais donc voilà il s'est rallié un peu plus tard mais quand je dis un peu plus tard c'est 2 mois après.

Mathilde - [00:59:16] OK. Et l'agglomération, vous l'avez sentie plutôt réceptrice de l'information en disant : "ah ben oui, en fait, ça nous intéresse" , ou aussi bien un peu comme vous en étant un peu vraiment moteur dès le début et qui vous a un peu fait passer l'information et un peu encouragé, ou alors... En fait, on cherche à déterminer vraiment la position de l'agglomération là dedans.

Anonyme K. - [00:59:42] Moteur dès le début. Ah oui sans hésiter.

Mathilde - [00:59:45] Mais comme vous ?

Anonyme K. - [00:59:48] Oui, oui, ça s'est retrouvé, et c'est étonnant. D'aider, de voir comment ça s'est passé. Moi je suis rentré ici en mai 2021, la première réunion on l'a faite en juillet 2021. Donc vous voyez le temps de... ça m'a laissé mai et juin pour avoir la réponse de PRODEVAL et là vous voyez ça fait quelques semaines que, euh... ça s'est organisé. Pour autant la volonté était commune de tous, pour chaque personne. Donc tout le monde était moteur. C'était juste le constat de dire : bah moi j'ai besoin de ça. Et comment est-ce qu'on se retrouve ? Bon à un moment donné la décision était vite faite, c'était on constitue quelque chose et on va identifier les emplacements où on peut le mettre pour que ça serve à tout le monde.

Mathilde - [01:00:34] Oui. Ça va bientôt faire 1 h. On ne peut pas à vous...

Anonyme K. - [01:00:39] Oui, j'en ai une après, visio, mais si vous voulez on peut refaire un point. Après, en termes de fonctionnement, il y avait la phase de construction où là comme je disais c'était plus lui que moi. Et là on en arrive sur une nouvelle phase importante qui est la mise en service donc, il y aura certainement des étapes à revoir même si les règles sont définies aujourd'hui, mais ça sera encore une nouveauté dans l'étape de la société, donc ce sera plus de la mise en service quoi.

Louise - [01:01:01] J'ai juste peut-être une dernière question. J'ai une dernière question, donc on a vu que vous vous étiez censés ouvrir votre station vendredi prochain. Et donc donc comme c'est pas déjà fait que qu'est-ce que c'est votre mission concernant ce projet et comment est-ce que vous envisagez l'avenir de l'entreprise Drôme Énergies Distribution?

Anonyme K. - [01:01:21] Oui, oui vendredi prochain c'est l'inauguration, donc autant vous dire que j'aimerais qu'elle soit en service jeudi, histoire de nous rassurer de l'inauguration. Je dois admettre que depuis ce matin je frémis parce que j'ai un nouveau camion qui est arrivé chez nous, qu'on avait essayé de

recharger sur la station puisque le constructeur PRODEVAL m'avait dit que c'était en service, mais ce n'était pas en service. Et on s'est fait un peu flipper pour le coup, et c'est ainsi, donc, que oui, vendredi prochain. Et donc Drôme Énergies, au-delà de ce partenariat-là, va participer à, participe désormais au capital d'une autre société, Stéphane vous l'a peut-être dit, mais qui s'appelle Trois Becs Energies, et qui va implanter trois stations un peu plus au Sud du côté de Crez, un peu plus au sud de chez nous. Mais encore une fois c'est une question de mailler le territoire, mais c'est dans le périmètre de Drôme Energies Distribution, mais après je pense que Drôme Énergies va temporiser pour exploiter, à mon avis il n'y a pas lieu d'aller implanter d'autres stations sur des territoires voisins parce que ça doit quand même rester sur le territoire de l'agglo, et maintenant qu'on a fait le maillage du territoire... Pour l'instant ça en resterait là. On garde quand même un œil attentif sur des opportunités de terrain, pour notamment y implanter, euh... moi je vise surtout les super chargeurs, mon équipe a besoin des vannes de chargement et pour l'instant les grands axes sont bien maillés, mais il va falloir les axes secondaires qu'il va falloir mailler. En matière de charge électrique à un moment donné, il va encaisser un peu de part et d'autre.

Mathilde - [01:02:59] OK et peut-être juste dernière question et si jamais vous devez y aller, on peut faire un échange pour y répondre, mais comment avez-vous prévu de déterminer le prix de vente?

Anonyme K. - [01:03:18] C'est simple. On a un investissement qu'on amortit sur x années. Un investissement qu'on amortit sur x années donc ça nous donne déjà un prix au kilo parce qu'on a une prévision de consommation au kilo et après ça c'est une base, la base quand même la plus importante, et après on cumule les coûts. Ça veut dire qu'on a des coûts électriques, qui sont liés au fonctionnement, on a le coût d'achat du gaz, qui lui, est, aujourd'hui à l'instant T, à un certain coût, mais qui demain peut être différent, il peut remonter, il peut descendre, mais je sais pas si... Et puis après, on a notre marge, au milieu, qui est plus ou moins importante selon le type de personne qui vient se recharger. C'est à dire qu'il y a un prix actionnaire, nous on a pris nos engagements, on investit, on prend des risques. Il y a un prix grands comptes, c'est les personnes, industriels du secteur qui mettent un certain nombre de véhicules à disposition. Plus ils ont de véhicules plus les prix sont intéressants. Et après il y a le prix que l'on va appeler transit, et donc là c'est les gens qui, peu importe, n'ont pas de contrat, qui font que de passer, et donc là il y aura un prix dont l'ordre est un petit peu différent, parce que les gens qui ne sont pas forcément des personnes régulières. Et après il y a un dernier coût qui n'est pas seulement le prix de gaz mais aussi le coût de la garantie d'origine c'est-à-dire que pour certifier qu'on vend du biogaz on achète auprès du métier de méthanisation ce qu'on appelle une garantie de prix d'origine, c'est-à-dire qu'il a produit du gaz, par exemple, il a produit 100€ le m³ bah on lui rachète 100€ le m³ ce qu'on va mettre dans les trois stations. Donc, voilà, il y a un petit coût particulier aussi à ça. Un peu comme l'énergie verte, vous allez avoir un contrat d'énergie verte, mais quand vous allumez chez vous, vous avez pas forcément la molécule verte qui vient du panneau photovoltaïque qui est à proximité. Le réseau est ainsi dimensionné. Vous avez l'énergie nucléaire qui passe dans le réseau, mais il a été produit quelque part en France de l'énergie verte que vous consommez quoi.

Mathilde - [01:04:30] OK, d'accord. Très bien, bah merci beaucoup.

Anonyme K. - [01:05:18] Bah de rien, s'il y a besoin vous me dites, on fait un point rapide.

Mathilde - [01:05:19] ça marche on fait ça, merci beaucoup. Bonne journée à vous !

Anonyme K. - [01:05:25] Ça marche, ça marche. OK, ça. Merci beaucoup. Bonne journée à vous tous.

Louise - [01:05:30] Très bonne journée à vous !

Mathilde - [01:05:31] Au revoir.

2.12 Entretien n°12

Elu local et président d'une SEM (Anonyme L., entretien personnel, 15 mars 2023, annexe 2.12)

Anonyme L. [00:00:00] Si jamais je dis des choses en off je vous demanderai de couper, mais il n'y a pas de raison.

Louise [00:00:07] Il n'y a aucun souci. En tout cas il y a aucun souci. Donc bonjour, nous allons commencer par nous présenter.

Nicolas [00:00:14] Donc moi c'est Nicolas Lecarme, je suis en quatrième année à Sciences Po Lyon en Affaires publiques et on travaille donc avec le groupe X comme on va très brièvement, après, vous le ré-expliquer, mais c'est sur la responsabilité, le lien au territoire et des questions de lien / relations avec les collectivités territoriales.

Louise [00:00:35] Et donc moi c'est Louise, Je suis la personne que vous avez eue au téléphone la semaine précédente et je suis aussi en quatrième année en Affaires publiques à Sciences Po Lyon. Effectivement, nous travaillons sur le projet avec le groupe X depuis le début de l'année. Donc pour le dispositif Public Factory, c'est un dispositif qui a été mis en place par Sciences Po Lyon pour mettre en lien des acteurs publics et les étudiants. Et cette année, c'est la première année que nous travaillons conjointement avec une entreprise privée. Et donc l'objectif, c'était d'étudier la qualité de société à mission, parce que le groupe X s'est doté d'une qualité de société à mission en 2021, et donc d'étudier cette qualité de société à mission, de voir comment elle a fait des transformations en interne mais aussi en externe, et comment est ce qu'elle s'inscrit dans une procédure d'ancrage territorial et de responsabilité territoriale de l'entreprise. Et donc, c'est très intéressant, notamment d'étudier les relations avec les collectivités et comment ça évolue. Et donc pour cela, on va vous laisser vous présenter, décrire un peu votre parcours et puis votre lien à la collectivité, au territoire et puis présenter aussi la société par actions simplifiée Drôme Énergie.

Anonyme L. [00:01:58] Bon, je suis Anonyme L.. Je suis un maire de Village... un village moyen de 270 habitants. D'aucuns diront que c'est un petit, mais 270 habitants dans le département de la Drôme, c'est juste la médiane de la population. Il y a donc la moitié des communes qui ont moins de 270 habitants. Donc je suis un maire de village moyen depuis 2014 et donc c'est mon second mandat, c'est un mandat pour lequel j'envisage d'ailleurs de passer la main, pour qu'il y ait un peu de nouveauté. A la faveur de cette responsabilité de maire, je suis également conseiller communautaire sur Valence Romans Agglo et j'ai une délégation qui est très importante dans cette agglomération, c'est la délégation aux nouvelles énergies et à l'économie circulaire. En fonction de cette délégation, je suis également président de la société d'économie mixte créée par l'Agglo et par la Caisse des dépôts et consignations, et par la CNR, compagnie nationale du Rhône. Donc, nous avons créé à trois une SEM. Mon objectif est de développer les énergies renouvelables. C'est une société d'économie mixte, donc les pouvoirs publics y sont majoritaires. L'Agglo a 51% et nos partenaires ont un petit quart chacun. Cette société d'économie mixte dont la responsabilité est de développer les énergies renouvelables sur le territoire, crée des filiales, des sociétés de projets. Nous avons créé un certain nombre de sociétés de projets, par exemple pour les toitures de Valence et de l'Agglo, pour les équiper en équipements photovoltaïques. On a créé une société de projet en partenariat avec le Crédit agricole, la chambre d'agriculture et Legendre Énergies, pour développer les panneaux photovoltaïques sur les bâtiments agricoles en éliminant l'amiante et en remplaçant par du bac acier et des panneaux photovoltaïques. On a une société dédiée pour la création d'une unité de méthanisation agricole. Voilà,

à chaque fois qu'on a un projet cohérent, on l'isole dans une structure "société de projet" et on lance avec différents partenaires. Et c'est ainsi que nous avons créé, parce que ça avait du sens, Drôme Energies Distribution. Nous la SEM on est... Je ne vais pas dire majoritairement, mais on est les plus gros minoritaires avec 34 % du poids, et on a créé ça avec quatre partenaires industriels. La société X, un autocaristes, Berthault Lamy, un transporteur routier, et j'ai oublié le cinquième.

Louise [00:05:08] Prodeval, non ?

Anonyme L. [00:05:11] Et Prodeval, bien sûr, qui est notre installateur de l'unité de distribution. Et donc, à cinq, nous avons voulu faire en sorte qu'il soit possible de s'approvisionner en biogaz sur l'agglomération de Valence-Romans, pour les autocars, les camions au long-court, pour les fourgons, les bennes à ordures ménagères, les engins de chantier et les voitures de particuliers. L'inquiétude d'un industriel ou d'un particulier qui va passer au gaz, c'est de se dire le gaz comprimé, est ce que je vais en trouver ? Et si la station est en panne, comment je peux faire pour faire le plein ? Et donc on s'est dit que pour éviter cette interrogation permanente et cette peur des personnes qui souhaitent basculer, on s'est dit on va créer un [incompréhensible], on va créer en une seule fois trois stations pour mailler le territoire. Trois dans un premier temps, il y en aura, à mon avis quatre ou cinq ou six d'ici trois ans. Mais avec trois pour mailler le territoire, si par malheur, il y a une station qui est en panne, il y en a forcément deux autres qui sont pas très loins et qui peuvent approvisionner les clients. Alors c'était particulièrement important pour nous parce que nos clients... Bon c'est par exemple la Région pour le transport scolaire, des lycéens et des collégiens. Bon les cars doivent partir tous les matins, pareil chez les bennes à ordures ménagères de Valence et de Romans qui doivent aussi faire le plein tous les jours. Il fallait qu'on puisse apporter cette certitude à nos futurs clients en disant vous pourrez toujours faire le plein, parce que nous avons des stations de qualité, et parce que si par malheur l'une d'elles est en panne quelques heures ou une journée, et bien vous pourrez faire le plein ailleurs.

Louise [00:07:09] Donc, en fait, c'est pour répondre à une demande de la part du territoire et de tous les agents du territoire, et toutes les parties prenantes ?

Anonyme L. [00:07:23] Dans toute communauté de communes ou Agglo, on doit avoir un plan PCAET, plan climat air énergie et territoire. C'est à dire qu'on se préoccupe de fonctionner avec des énergies plus propres qui ne vont pas polluer l'air en ville avec des poussières. Et le gaz, qu'il soit biogaz, qu'il soit un gaz naturel extrait en Norvège, au Qatar ou autrefois en Russie, il a un contenu carbone, CO₂, mais il est propre en termes de poussières. En vélo vous pouvez être derrière un autocar au gaz et vous pouvez respirer à pleins poumons, vous n'allez pas respirer de polluants. Si c'est un car diesel, je lui conseille au cyclistes de couper sa respiration pendant quelque temps. Donc le gaz, c'est une énergie propre en terme de poussière. Et si en plus, c'est du biogaz qui est issu de la méthanisation, c'est une énergie propre en termes de CO₂, extrêmement propre. Le biogaz, en émissions de CO₂, il est plus propre que l'électricité pour les véhicules électriques. Si on fait le calcul on dit "du puit à la roue", c'est à dire en tenant compte de toutes les opérations de production du véhicule. Donc il y a pas plus propre actuellement en termes de CO₂ qu'un véhicule au biogaz. La Région nous aide un peu là dessus puisqu'il y a un dispositif qui s'appelle "Biogaz volont'air", avec le jeu de mot "Volont'air" pour bien montrer la propreté de l'air. Donc Biogaz Volont'air est une subvention qui est accordée à de futurs clients qui s'engagent à rouler au gaz pendant cinq ans. C'est une subvention qui va représenter entre 30 et 40 % du surcoût d'un véhicule au gaz. Parce qu'un véhicule thermique gaz coûte un peu plus cher qu'un véhicule diesel. Mais il est propre, il est vertueux en CO₂ et le carburant... C'est difficile à dire

maintenant, parce que la guerre déclarée par la Russie en Ukraine a bouleversé le marché des énergies et particulièrement du gaz, mais le gaz est un carburant peu cher, moins taxé que les autres carburants fossile, et il a un pouvoir calorifique très intéressant. C'est à dire que si je compare un kilo de gaz et un litre de gazole, je vais plus loin avec un kilo de gaz, environ 15 à 25 %. Voilà donc on a un beau projet, on l'a lancé il y a un an et demi. On inaugure la première station vendredi dans dix jours. Les deux autres vont arriver quelques semaines plus tard. Ça y est, notre territoire est maillé, on est très contents d'avoir réussi.

Nicolas [00:10:47] Et si on s'intéresse à la construction du projet, comment est ce que vous l'avez conçu, comment est ce que vous avez fait le choix du statut administratif, le choix d'intégrer les entreprises de cette manière, pourquoi avoir fait ce parti-pris ?

Anonyme L. [00:11:06] Alors la toute première rencontre, elle a eu lieu entre moi, la SEM et Prodeval, qui est venu me voir en tant que président de la SEM pour me parler de la mobilité. Quelque chose sur lequel je ne m'étais pas beaucoup penché, je l'avoue. J'ai été assez rapidement convaincu des vertus du gaz naturel, surtout s'il est bio, donc issu de méthanisation, ou de méthanisation de bouse de stations, comme à Valence là. Les boues des stations, donc les excréments humains au lieu être brûlés comme c'était le cas avant, et bien on va les transformer en gaz et on les réinjecte dans le réseau de gaz naturel. Donc on peut l'utiliser également en mobilité. Donc, j'ai rapidement été convaincu de les vertus de la mobilité gaz. Et puis on s'est dit qu'on pouvait faire quelque chose avec des entreprises qui étaient intéressées pour être pionnières là dessus. La région dans son cahier des charges, de toute façon, doit passer des car au gaz, donc c'était pour nous un client intéressant. L'appel d'offre de Valence et de Romans pour la collecte des ordures ménagères a dit que les prochaines bennes à ordures ménagères, pour ne pas polluer en ville, elle devait être au gaz. Donc là nous avons aussi un client dédié. Et puis le groupe X est toujours en avance sur ces choses là, a décidé de basculer une partie de sa flotte progressivement au gaz, donc ça nous faisait un clients grands comptes en plus, pour lequel nous avons la certitude d'avoir sa clientèle, les autocars Berthaud-Lamy doivent répondre aussi à des appels d'offres régionaux qui les oblige déjà avoir une partie de leur flotte au gaz, et c'est également leur volonté écologique. Et le transporteur Jacques Martin avait envie également de participer à cette aventure. Donc on a quatre actionnaires, dont déjà trois actionnaires qui sont des futurs consommateurs, plus les villes de Valence et Romans pour les bennes à ordures ménagères. Plus de la région sur le Transporteur.

Nicolas [00:13:55] Donc, vous diriez que vous avez plutôt impulsé le projet ou que c'est venu des partenaires, que c'est venu d'une entreprise ou ça s'est construit à cinq ?

Anonyme L. [00:14:17] Je dirai au départ que c'était nous qui étions sur le projet, le groupe X nous a rejoint très rapidement. Les Transports Martin, également, Berthaud-Lamy, un peu plus tard. Moi, je pense que ce projet on a décidé de le monter conjointement.

Nicolas [00:14:46] Et comment s'est articulée la relation entre des entreprises et la collectivité territoriale ? Et voilà, comment se passent les relations au quotidien, je dirais, avec les entreprises sur et autour de ce projet ?

Anonyme L. [00:15:06] Alors, une société d'économie mixte, bien que sa propriété soit, de par son statut, obligatoirement majoritairement venant de collectivités, elle a la souplesse et l'agilité d'une entreprise privée, à part peut être un tout petit peu sur la question des marchés publics. Et sinon, moi je suis président de la société, j'ai une rapidité de décision qui est très importante et je n'ai pas à m'en

référer à la collectivité pour prendre ces décisions, sauf pour une augmentation de capital par exemple. Jusque là, c'est la collectivité qui a... là il y a une autorisation à avoir du conseil communautaire. Sinon, nous sommes ou une SA ou une SAS avec les pouvoirs classiques du SA ou d'une SAS privée, et c'était la volonté du législateur. Lors de la création de ces sociétés d'économie mixte, c'est de permettre la souplesse des entreprises à une société qui a une mission de service public.

Nicolas [00:16:21] Comment est ce que vous qualifieriez l'impact de ce que vous êtes en train de réaliser sur le territoire? Est ce que ça apporte un bénéfice aux territoires à part le maillage ?

Anonyme L. [00:16:46] Pour gérer les distributions ou pour l'ensemble des sociétés de projet qu'on a faites?

Nicolas [00:16:53] En fait, je me suis mal exprimé. C'est dans quelle mesure est ce que vous considérez que ce que vous faites autour de ce projet, mais si on généralise, quel impact ça peut avoir pour le territoire? Et peut-être dans une dimension un peu, peut être future?

Anonyme L. [00:17:21] Alors l'ensemble de nos projets de la SEM, dont celui de Drome Energies Distribution, ce sont des projets qui ont une vocation d'énergie propre, d'énergie nouvelle propre en termes de poussière et en termes de CO2. Pour le moment, nous nous étions concentrés sur la production d'énergie. Donc dans le cadre de la SEM, c'est de la méthanisation agricole et c'est beaucoup de photovoltaïque. Et puis, il y a une autre société dans laquelle l'Agglo est un petit peu minoritaire, elle à 35 ou 36 % des voix, mais qui a quand même fait 22 très grandes éoliennes dans le nord de l'agglo. Donc on a impulsé également du photovoltaïque. Donc on travaille sur de l'éolien, on travaille sur le photovoltaïque et on travaille sur la production de brut et là, avec Drome Energies Distribution, on travaille sur la distribution, en essayant de faire en sorte qu'on ait une mobilité. Valence, Romans, Agglo est une agglo... Je ne vais pas dire trop petite parce que l'obligation de créer des zones à faible émission pour que les métropoles et les grosses collectivités soient propres, s'applique aux agglomérations de plus de 150 000 habitants. Dans l'agglo, nous sommes 230 000, mais on a deux petites agglo qui sont séparés puisque Valence et Romans sont considérées comme des unités urbaines différentes. Donc, on n'est pas contraints par ces seuils de créer une zone à faible émission, mais on peut en faire par volonté politique. Mais on peut peut être aussi agir autrement en se disant que si une partie de nos camions, de nos bennes à ordures ménagères, des autocars fonctionnent au biogaz, eh bien, on a beaucoup moins de pollution. Parce que sur Valence et Romans de toute façon, on a des choses qu'on ne maîtrise pas, c'est qu'on est traversé par des autoroutes et donc on n'aurait beau créer une zone à faible émission, le trafic autoroutier n'est propre. En revanche, je pense aux ordures ménagères en ville, elles vont être propres et un certain nombre de nos autocars aussi.

Louise [00:19:54] Et comment est ce que vous avez décidé de créer une société par actions simplifiée? Parce que c'est une société simplifiée, Drôme Énergie Distribution. Comment est ce que vous avez décidé de ce statut juridique et comment vous avez décidé aussi la répartition administrative de cette société?

Anonyme L. - [00:20:15] Alors pourquoi créer une SAS ? L'avantage de la SAS par rapport à toutes les autres formes de sociétés c'est qu'on a une très grande liberté dans les statuts. Pratiquement toutes les sociétés qui se créent maintenant sont des SAS parce que ça donne une très grande liberté. On fait ce qu'on veut sur le plan statutaire alors que dans une S.A. et dans une SAL, on est coincés un peu dans un corset de la loi de 66 sur les sociétés qui nous obligent à rester dans ce cadre là. Les SAS on peut

sortir de ce cadre là, on crée la société dont on a besoin pour nos projets. La répartition des parts sociales... c'est l'agglo qui a le plus de parts. C'est l'agglo qui a la plus grande part avec 34%. Ce 34 % m'intéressait parce que ça voulait dire qu'on ne pouvait pas changer de statut sans que la SEM soit d'accord. C'est une garantie pour protéger l'intérêt public et l'argent public, de se dire que si jamais il y a une modification des statuts, c'est obligatoirement avec nous. Sur la répartition administrative, l'essentiel de l'administration commerciale et comptable va être faite par la seule SEM, c'est nous qui préparons les documents comptables. C'est nous qui préparons les contrats avec les clients. Il y a une dynamique collective de chacun des associés pour trouver et convaincre les futurs clients grands comptes. On en a déjà beaucoup mais avec ces sociétés qui sont très intégrées dans le tissu local, qui connaissent bien sûr beaucoup d'autres entrepreneurs, elles sont à même de convaincre d'un basculement possible et du fait que maintenant, le biogaz, il est là, il est proche. C'est pas compliqué d'y aller. On a des compresseurs qui vont bien fonctionner, un plein de biogaz c'est pas plus long qu'un plein de biogaz, et les mains sont propres, ça ne sent pas mauvais.

Louise [00:23:00] Et est ce que vous considérez que vous êtes sur un pied d'égalité avec les sociétés, en sachant que vous nous avez dit que vous avez donc 34 %, donc la plus grosse part de l'actionnariat ? Et donc est ce que vous considérez que votre SEMest sur un pied d'égalité avec les autres sociétés, notamment le groupe X?

Anonyme L. [00:23:17] Je pense que la qualité de sociétés d'économie mixte inspire un peu chez nos partenaires, et je pense que c'est partout pareil, inspire un peu de respect, parce qu'on est comme une société. Avec toutes les compétences et la souplesse du privé. On est aussi représentatif de l'intérêt public. On a des relations étroites avec des gens dont on connaît bien à la fois les élus et les services de l'État. Donc on est des facilitateurs.

Louise [00:24:01] Vous formez une sorte de passerelle en réalité.

Anonyme L. [00:24:06] Pas seulement, mais aussi oui.

Louise [00:24:11] Et est ce que pendant l'élaboration de vos statuts, notamment du statut juridique, vous avez élaboré une charte de participation ou quelque chose qui s'en rapproche pour bien répartir les rôles de chacun ?

Anonyme L. [00:24:25] Alors, on a établi un pacte, comme cela se fait très souvent, notamment pour les SAS. Les statuts sont publics, et ils sont contraignants également, alors que le pacte d'associés, c'est quelque chose d'interne, c'est notre mode de fonctionnement entre associés. En général on commence par un pacte, puis on élabore les statuts qui doivent être conformes au pacte. Le pacte c'est vraiment un document interne qui va permettre le bon fonctionnement de la société et des bonnes relations entre les associés notamment, par exemple si un associé voulait sortir. Qui va pouvoir acheter ses parts ? Si quelqu'un veut sortir, il ne pourra pas vendre à l'un de nos concurrents. Par exemple dans la vente de gaz si jamais quelqu'un s'installait. Donc oui, il y a un pacte d'associés qui est un document officiel.

Nicolas [00:25:52] Dans les réunions, dans les moments de partage, est-ce qu'on est globalement, comme vous le disiez, dans une relation sur un pied d'égalité ou est ce que la position que vous pouvez avoir en tant que société d'économie mixte vous donne une priorité à aborder des sujets ? Est ce que votre avis est plus ou moins écouté ?

Anonyme L. [00:26:18] Je pense que notre avis est très écouté. Pour plusieurs raisons. Parce que nous sommes une SEM et qu'on a cette liaison avec les services de l'État et avec les élus. Parce que nous avons une bonne connaissance du territoire, mais les entrepreneurs aussi. Parce que sur tous les comités de pilotage qu'on a eu depuis le début, nous étions toujours présents. Nous sommes plutôt présents avec deux représentants, moi même en tant que président et mon directeur opérationnel qui est dans l'ingénieur et qui a des grandes qualités techniques et de connaissance par exemple des travaux publics et de choses comme ça. Voilà. Donc je pense que nous sommes en pilote du projet avec les autres, mais avec un petit peu plus de responsabilités et de reconnaissance.

Nicolas [00:27:12] Après, si l'on prend les différentes parties prenantes qu'il y a dans cette SAS, donc par exemple, si on pense au groupe X, est ce que vous les avez.. j'allais dire découvert, mais non, est ce que vous avez engagé les rencontres avec eux au moment de la création de la SAS ou est ce que vous aviez des relations préexistantes ? Comment est-ce que ça s'organisait ?

Anonyme L. [00:27:53] Je crois que ça s'est fait un peu en même temps, la prise de relation avec le groupe X, parce que moi, j'ai cette nouvelle mission sur les énergies renouvelables que depuis le mandat de 2020, et le mandat de 2020 avec la pandémie pour elle, il a commencé très tard. Il a commencé à l'automne, à l'automne 2020 et les premières relations autour de la mobilité biogaz ça s'est fait lors de l'été 2020. Très vite, le groupe X s'est montré vivement intéressé par notre projet et s'est associé à notre projet. Et donc je pense que c'est à ces moments là que j'ai mieux connu le groupe X, un très beau groupe avec, je crois, son éthique d'entreprise à mission. Et c'est à ce moment là que j'ai rencontré à la fois Anonyme C., dirigeant du groupe, et Anonyme K., responsable de la promotion économique.

Louise [00:28:58] Et est ce que les engagements du groupe X ont joué dans le partenariat que vous avez effectué, notamment justement leur volonté de passer en 2021 avec la qualité de société à mission ? Est ce que ça a joué dans votre partenariat ?

Anonyme L. [00:29:18] Alors que le groupe X soit une entreprise à mission ou pas, je pense que ça n'aurait rien changé au DET (?). Mais c'est difficile à dire, parce qu'une entreprise à mission elle s'engage sur plein de choses. Il y a une dimension écologique, mais il y a aussi une dimension d'honnêteté dans les relations commerciales, une dimension également d'humanité dans les relations avec tous les collaborateurs donc ça ça fait nécessairement que travailler avec une entreprise à mission, c'est quelque chose de plus facile que de travailler avec une entreprise qui ne l'est pas. Moi, ça me rassure de travailler avec un associé qui est une entreprise à mission, qui a demandé cette certification. Personne n'est obligé de le devenir. Personne n'est obligé de se mettre... Je vais dire ces contraintes là. Mais après ces contraintes là elles permettent un développement harmonieux et peut être plus rapide. Donc oui, moi, ça m'intéresse beaucoup.

Nicolas [00:30:23] Juste sur les questions de société à mission, vous dites que personne n'est obligé. Est ce que vous constatez un développement du statut de société à mission ? Je demande ça parce que, en fait, à terme, s'il y a de plus en plus de sociétés à mission, est ce que la direction qui peut être prise, c'est que tout le monde devient une société à mission et que le statut au final ne veuille plus dire grand chose en réalité ?

Anonyme L. [00:30:48] Ah, ça peut être un risque. Pour moi, l'entreprise à mission je la vois comme une certification. Mais une certification globale qui joue sur tous les sujets : les relations sociales, les relations commerciales, l'exemplarité environnementale. Ce n'est pas rien de s'engager là dedans.

C'est un gros travail, c'est un coût et ça nécessite, sinon ça marche pas, ça nécessite d'associer tout le monde. Donc il faut que ça se fasse dans des entreprises qui, à mon avis, déjà fonctionnent bien. Si c'est chez des entreprises dans lesquelles on a une rotation du personnel très importante, des gens qui rentrent, des gens qui sortent, du mécontentement, ça me semble à ce moment là difficile de partir sur un projet comme ça. Encore que ce serait peut être à ce moment là une méthode pour ré-associer tout le monde dans un projet commun et partager. Mais en tout cas c'est certainement quelque chose de passionnant pour tous les salariés de l'entreprise de dire "allez, nous allons devenir une entreprise à mission". C'est un beau projet.

Louise [00:32:21] Et est ce que ce n'est pas aussi intéressant pour les collectivités territoriales, justement, dans la confiance avec les entreprises?

Anonyme L. [00:32:32] Je pense que si sur Valence Romans Agglo, toutes les entreprises étaient des entreprises à mission, ce qui n'est pas possible hein entre parenthèses, oui, bien sûr, nous aurions des relations encore plus belles et encore plus saines que celles que nous avons avec les entreprises du territoire.

Nicolas [00:32:57] On se demandait au regard de votre engagement politique notamment, vous avez un certain ancrage en Drôme et on voulait savoir si, avec ce point de vue d'élus, vous aviez vu des évolutions dans le rapport entre les entreprises et leur territoire, et pourquoi pas au prisme de ce que l'on disait sur la société à mission, mais pas seulement. Pas seulement.

Anonyme L. [00:33:31] Moi, je pense qu'il y a eu une évolution importante, à la fois des personnes, et des entreprises. Depuis quelques années, les préoccupations environnementales, disons le de manière abrupte, étaient ignorées par la plupart des entreprises. Je pense qu'il y a eu une prise de conscience générale qui s'est accélérée depuis deux ou trois ans. Maintenant, si on dit à quelqu'un, "si on continue comme ça, on va dans le mur" Il n'y a plus personne qui va vous rire au nez. Tout le monde sait que c'est vrai. Tout le monde sait que pour le moment, on est plutôt mal embarqués en termes d'évolution du climat et qu'il y a beaucoup de choses à faire et que tout le monde doit s'y mettre. Et là, bien sûr, les entreprises sont des partenaires primordiaux. Donc il y a eu beaucoup d'évolution. Le fait que des entreprises veuillent maintenant se déclarer entreprise à mission, ça veut dire qu'elles s'approprient plus vite, sans doute mieux, les enjeux de... Je ne vais pas dire de la planète parce que la planète elle s'en moque. Le problèmes de l'humanité.

Nicolas [00:35:08] Et est ce qu'en tant que collectivités territoriales, et même en tant que maire, vous avez été plutôt dans disons la constatation ou l'accompagnement, c'est à dire, par exemple, avec une politique particulière, une stratégie?

Anonyme L. [00:35:27] On a un service de transition énergétique dans l'agglo. On est à une SEM, dédiée. On se préoccupe de la qualité de l'air. Donc oui, c'est une préoccupation importante de notre agglo, c'est d'ailleurs, en termes d'investissements, un des piliers majeurs de notre projet territorial. Faire en sorte qu'on puisse bien vivre sans altérer notre environnement. Et les élus... il y a dix ou quinze ans les élus et les entreprises n'étaient pas tellement préoccupés par ça. Maintenant, les élus de tous bords ont cette préoccupation, avec sans doute plus ou moins d'accuité, mais ça ne laisse, ça ne laisse personne indifférent. Et puis à l'Agglo, quand on parle de ça, on est écouté avec intérêt.

Louise [00:36:44] Vous parlez notamment de la création de la Société d'économie mixte et de création d'une S.A.S. pour pouvoir co-construire un projet, notamment autour des énergies renouvelables. Est

ce que vous avez vu justement une évolution des outils de gouvernance, notamment à travers le choix d'une S.A.S. plutôt qu'une SA ou une SARL? Est ce que vous avez vu la collectivité changer sur les outils qu'elle a mis en place pour se lier aux entreprises?

Anonyme L. [00:37:23] La collectivité a créé une SEM. Cette SEM là, elle existe depuis longtemps, et ce n'est pas Valence Romans Agglo, qui l'a créée. C'est une SEM qui est devenue d'une SEM qui avait été créée par la Communauté d'agglomération du Pays de Romans.

Louise [00:37:41] Oui.

Anonyme L. [00:37:43] C'était pour développer l'éolien et le solaire. Et puis elle s'est transformée. Quand la grande agglo a été créée. Elle est devenue SEM de l'Agglo, son capital ayant augmenté à plusieurs reprises, on a un capital de deux millions maintenant. Ça nous permet quand même de lancer pas mal de projets avec un levier d'emprunt qui peut être très important sur des projets de production d'énergie. Et j'ai, comme je vous disais tout à l'heure, je n'ai pas tellement de comptes à rendre à l'Agglo, la SEM est assez libre dans ses projets. Bon, à chaque fois qu'on crée une SPV, on doit demander l'accord du conseil communautaire. Mais comme on la crée dans le cadre de notre mission, bah le conseil communautaire... Je crois que toutes les délibérations que j'ai proposé, qui étaient en rapport avec la SEM, au conseil communautaire ont toutes été votées à l'unanimité, voire même sans abstention. Je sais que c'est exceptionnel, mais ça, c'est vraiment un accord de tout le monde, quoi.

Nicolas [00:39:00] Parce que sinon on a des petites questions, disons de prospective, pour essayer de voir un peu sur quoi on se dirige? Par exemple, si on reste sur Drôme Énergie Distribution, comment est ce que vous envisagez l'avenir de ce projet, de cette entreprise, notamment, au regard de l'ouverture vendredi, quelles sont les ambitions derrière ce que vous avez.

Louise [00:39:46] Derrière cette première station.

Anonyme L. [00:39:51] Avec les trois stations, on va à mon avis rapidement être en état de saturation si beaucoup de transporteurs passent au biogaz, ce que je crois. Et donc on commence déjà à réfléchir à la création d'une quatrième, d'une cinquième, d'une sixième. Et une participation dans une filiale. Ça va être une sous-filiale de la SEM, qui va s'appeler Énergie des Trois Becs et qui va créer une station qui va ouvrir à peu près dans un an, sur la ville de Crès. Donc là pour permettre l'alimentation en biogaz Mobilité sur la vallée de la Drôme, une partie du vieux fittois, au nord de la plaine de Montélimar... Donc voilà une quatrième station, qui ne sera pas la propriété de DED, mais dans laquelle DED participe et apporte également son expertise. Et puis on réfléchit à en créer une sur le nord de l'agglomération de Valence, entre Valence et Tain-Tournat, par exemple, ça aurait du sens. Avec cinq-six stations je pense qu'on pourrait arriver à ce qu'il faudrait, quoi.

Nicolas [00:41:26] D'accord. ****

Louise [00:41:28] Donc pour vous, l'avenir de cette société de distribution, c'est de créer plus de stations, notamment, et après de se développer notamment en filiale, comme vous l'avez expliqué.

Anonyme L. [00:41:40] Pas seulement. C'est aussi... Ah oui, c'est Drôme énergie, et énergies avec un S, dans laquelle on ne distribue pas seulement le gaz. Sur deux des stations, dans les deux plus grandes, à Valence, on va avoir également de la distribution d'électricité en partenariat avec une entreprise qui s'appelle Alego. Et là, je pense que ça va être une première sur l'agglomération : on va avoir de la distribution d'électricité en très très gros débit. Aujourd'hui, une voiture moyenne/grosse pourra faire

son plein d'électricité en moins de 20 minutes parce qu'on en aura des bornes à 350 Kw. Les particuliers chez eux ils sont avec 2,436 en général, nous on sera à 350. Et puis on a un petit projet dans nos valises, c'est que la station de Valence, qui est un peu notre vaisseau amiral, puisse proposer dans quelques temps de l'hydrogène et un peu en collaboration avec la Région. Avec une société qui s'appelle "Hympulsion", ça s'écrit avec H Y "hympulsion", dans laquelle la Région est un partenaire, avec Michelin. Pour nous, ça aurait du sens que notre belle station, la station la plus centrale, elle distribue au moins trois énergies alternatives : du gaz, du biogaz, de l'électricité, de l'hydrogène.

Nicolas - [00:43:22] Alors est ce que le travail que vous avez mené avec justement la SEM, la SAS... Est ce que c'est quelque chose que vous recommanderiez à d'autres collectivités territoriales sur d'autres thématiques ? Est ce que c'est un modèle qui pourrait être voué à se démocratiser, à être... Je ne sais pas. Est ce que c'est l'avenir en fait, par exemple ?

Anonyme L. - [00:43:51] Quand je suis en réunion avec d'autres aggro, ou communautés de communes ou communautés d'agglomération, euh... souvent le ressenti qu'il y a c'est qu'à Valence-Romans Agglo, on est plutôt en avance sur ces choses là : en termes de nouvelles énergies, en termes de projets d'économie circulaire. Disons, pour le dire trivialement : on a mis le paquet là-dessus, on y va quoi. Et on essaie d'être bon. Après, on ne va pas trop lancer les fleurs, hein. Il y a d'autres aggro et métropoles qui travaillent très bien également, qui sont en avance. Je pense à Grenoble, à Dunkerque par exemple, des métropoles qui travaillent depuis très longtemps sur ces thèmes-là. Il y en a aussi qui ont peut-être un petit peu plus de difficultés parce que, pour bien travailler, il faut quand même avoir un certain nombre de moyens, et pour avoir un certain nombre de moyens, il y a peut-être une taille critique. Donc une toute petite communauté de communes, qui fait quinze voire vingt mille habitants, eh bah, elle peut pas avoir un service technique de transition énergétique avec des salariés dans ce domaine là parce qu'elle n'a pas les moyens de financer un service comme ça. Nous, avec nos 230 000 habitants et bah oui, on a fait ce choix financier d'avoir un service de transition énergétique, de créer une scène. On a la bonne taille critique pour le faire.

Nicolas - [00:45:26] Et si on s'intéresse à la relation entre l'entreprise et la collectivité, pas forcément du côté de l'énergie. Est-ce que le dialogue que vous avez pu mener dans le cadre de ce projet avec les entreprises, c'était nouveau en termes de méthodes de travail ?

Anonyme L. - [00:45:52] Permettez juste deux secondes.

Nicolas [00:45:52] Oui, bien sûr.

Appel - [00:46:00] (...)

Anonyme L. - [00:46:02] D'accord.

Appel - [00:46:03] (...)

Anonyme L. - [00:46:15] Excusez-moi.

Nicolas - [00:46:17] Pas de problème. Donc la question c'était : est-ce que dans le cadre de ce projet Drome Energies distribution, SEM, en termes de dialogue avec les entreprises, ça a constitué une nouvelle méthode de travail ? Dans le sens : est-ce que c'était une nouvelle façon de travailler avec les entreprises ou pas? Et quel bilan pouvez-vous en tirer aujourd'hui?

Anonyme L. - [00:46:48] Euh... Quand la société d'économie mixte va voir une entreprise ou une collectivité, et bien, tout de suite, il y a une atmosphère qui est une atmosphère de confiance. Parce que quand on parle de nouvelles énergies, je pense notamment au photovoltaïque, il y a eu énormément de margoulines qui se sont lancés dans cette industrie-là, qui ont laissé tomber leurs clients. Et donc le photovoltaïque n'a pas toujours eu bonne presse. Quand on est une société d'économie mixte, eh bien forcément nos clients, nos partenaires, ils savent très bien que dans cinq ans, dans dix ans, dans quinze ans, dans 20 ans, l'Agglo, elle, sera toujours là, et que forcément donc on va laisser tomber personne. D'autre part, nous avons une éthique particulière en tant que société dans laquelle une collectivité va jouer. Donc ça ça vaut pour les relations entre les communes, par exemple pour installer... Je coupe mon téléphone. Euh. Oui. dans nos relations avec les uns, avec les entreprises ou avec les collectivités, nous sommes en quelque sorte gratifiés d'un statut particulier parce que nous sommes une SEM.

Nicolas - [00:48:25] D'accord.

Anonyme L. [00:48:27] Juste deux secondes.

Nicolas - [00:48:54] Oui, bien sûr. Sur ce cas là, dans le cadre de notre travail, on est en train de réfléchir justement à la relation entre les collectivités territoriales et les entreprises. Et on essaie d'imaginer comment pourrait s'organiser... Ce qu'on a constaté, c'est que le dialogue aujourd'hui, et si on se place du côté des travaux publics, passe globalement par les appels d'offres ou par des relations qui sont plus d'ordre officieuses. Enfin, ce sont des relations officieuses. Donc l'idée, ce serait d'imaginer un système dans lequel on routiniserait et on officialiserait ces relations tout en restant dans un cadre qui serait plutôt... par exemple... pas dans un cadre de consultation. A ce titre, toute la discussion qu'on a pu avoir avec vous nourrit bien le projet, la réflexion. Mais voilà, les questions qu'on pourrait vous demander c'est par exemple : est ce qu'on pourrait aller plus loin sur le dialogue avec les entreprises ? Est ce que, par exemple, si on imagine un réseau de parties prenantes sur le territoire, si on prend toutes les parties prenantes du territoire qui sont des entreprises, des associations, des citoyens, des collectivités territoriales, et qui serait un système mobilisable pour répondre à un problème public, c'est à dire de prendre, d'identifier le problème et de mobiliser tout de suite un réseau constitué de parties prenantes capables de répondre. Qu'est ce que ça vous évoquerait par exemple?

Anonyme L. - [00:50:53] Alors. J'ai une double responsabilité à l'Agglo : c'est les nouvelles énergies et également l'économie circulaire. Donc on travaille sur l'économie circulaire avec les services économiques de l'Agglo et avec une personne dédiée. Rien que sur le thème de l'économie circulaire, on travaille là-dessus. On a fait un gros diagnostic de tous les mouvements des marchandises sur l'Agglo : ce que l'agglo exportait, ce que l'agglo importait, ce qu'elle pourrait faire pour mieux travailler sur son territoire, être plus résiliente. Et on a découvert ainsi qu'on pouvait travailler sur quatre filières. Dont le BTP. Nous nous réunissons au mois d'avril là, - et Anonyme C. sera présent -, nous réunissons sur ce thème de l'économie circulaire et d'une relation entre tous les acteurs de la filière, donc on réunit le bâtiment et les travaux publics, début avril, pour un petit déjeuner de travail. On fait ça très tôt puisqu'on travaille avec les entreprises, donc on commence à 7 h 30. Comme ça, si ça termine à 9 h et demie, à 10 h la matinée peut être encore consacrée au travail, pour travailler sur ce thème de l'économie circulaire et d'une mise en relation des acteurs du territoire. On va travailler également sur la chimie. On a déterminé quatre secteurs qui pour nous semblaient pertinents et primordiaux pour essayer d'être plus résilients et un petit peu plus autonomes sur l'agglo.

Nicolas - [00:52:48] D'accord, parce que là, si on se place dans ce que vous dites, c'est plus la collectivité qui impulse, qui crée le dialogue. Dans quelle mesure est ce que ça pourrait par exemple, être peut-être pas l'inverse... enfin si... l'inverse. Par exemple, est-ce que vous participez à l'inverse ? Est ce que vous avez des moments où c'est vous qui êtes invités à travailler avec les entreprises ?

Anonyme L. - [00:53:27] Et donc nous on peut impulser certaines choses qui correspondent à notre projet territorial. C'est le cas, par exemple, pour décider de faire en sorte que nous ayons une économie un petit peu plus circulaire sur l'agglomération. Mais bien entendu, on n'est pas les seuls à faire des choses qui sont intéressantes. Il y a la Confédération de l'artisanat, il y a des Chambres de commerce et d'industrie, toutes les fédérations professionnelles, qui font des choses intéressantes, et avec lesquelles on travaille, et qui nous invitent quand elles veulent nous informer de ce qu'elles souhaitent, de ce qu'elles font, nous associer à une démarche ou un projet. Donc, c'est quelque chose d'interactif, qui fonctionne un peu dans tous les sens, mais c'est vrai qu'en tant que puissance publique, on a un rôle d'impulsion pour le bien commun, pour l'intérêt général qui a priori n'est pas dans les missions d'entreprises. Donc oui ce rôle-là, c'est le nôtre.

Louise - [00:54:39] Justement, avec la qualité de société à mission, la volonté de l'entreprise c'est non pas de nier qu'il existe un impératif de rentabilité, mais admettre qu'il existe d'autres impératifs, notamment sociaux et environnementaux, et notamment la prise de conscience de l'intérêt général, du bien être des habitants sur un territoire. Et donc, est ce que vous pensez toujours aujourd'hui que la puissance publique est l'unique rôle d'impulsion pour l'intérêt général ou est-ce que vous ne pensez pas qu'il y a une modification de la vision des entreprises, qui parfois peut aussi faire qu'elles soient destinées à l'intérêt général notamment? Déjà, les entreprises de l'ESS ou d'autres entreprises.

Anonyme L. - [00:55:30] Euh... L'entreprise, et notamment celles qui sont engagées, et celles qui sont certifiées comme entreprises à mission, elles vont avoir un rôle très important. Mais je pense qu'elles ne peuvent pas avoir ce rôle d'emmener le territoire dans une dynamique parce que c'est pas dans leur mission. Elles peuvent être exemplaires, elles vont créer des relations particulières avec leurs fournisseurs et leurs clients. Mais peuvent-elles emmener tout un territoire comme dans ce moment-là, dans une dynamique ? Non. Il y a besoin de la puissance publique. Nous, collectivités, c'est notre rôle de fédérer tous les acteurs qui ont envie de partir dans ce sens-là.

Nicolas - [00:56:16] D'accord. Mais à ce moment-là, ce qu'on pourrait...

Anonyme L. - [00:56:18] Donc c'est un travail de collaboration. Chacun a sa place.

Nicolas - [00:56:25] D'accord. Mais est ce que justement, la place de la collectivité territoriale ne pourrait-elle pas être d'arbitrer et de constater un mouvement de... Le terme m'échappe... Le mot qu'on vient d'utiliser, il vient de m'échapper... D'impulsion voilà. Est-ce qu'elle ne pourrait pas arbitrer l'impulsion qui vient d'autres acteurs tels que l'entreprise pour derrière garder la main ? Parce que voilà, il y a des enjeux démocratiques aussi, on ne peut pas les nier. Mais voir l'impulsion et l'arbitrer, tout en restant à la tête du... au gouvernail du navire, mais à un rôle d'arbitre. Plus que de moteur, peut-être.

Anonyme L. - [00:57:22] Je pense qu'on est les deux et que notre rôle moteur, quand même, est important. Euh... En termes d'économie circulaire par exemple, on vient de lancer au mois de janvier 9 appels à projets : trois en direction des entreprises, trois en direction des communes, trois en direction d'associations. Il y en a neuf qui seront financés. On va recevoir les résultats dans quelques

jours et on se réunit justement pour décider et sélectionner les projets, pour affiner le combat, aidés par un financement en termes d'aide managériale et organisationnelle. On se dit : en termes d'économie circulaire, on va aider des associations, des collectivités, mais aussi les entreprises. C'est ça notre mesure. Alors il y a une part d'aide, il y a aussi une part de communication. Toutes les entreprises qui vont répondre à cet appel d'offres, et bah... ça les force, forcément, à réfléchir à leur projet. Même celles qui ne seront pas revenues, auront réfléchi, et seront peut être de ce fait entraînées dans une dynamique favorable.

Louise - [00:58:49] Et est-ce que pour vous, - je vais revenir juste un instant sur Drôme Énergie Distribution -... est-ce que, pour vous, ce genre de projet aurait pu exister sans la coopération, collaboration entre entreprises et collectivités?

Anonyme L. - [00:59:13] Ah. Je pense que ça aurait été beaucoup plus difficile. Parce que, nous, collectivités on est des facilitateurs pour se faire rencontrer les gens, pour travailler avec les services de l'État, pour travailler avec des collectivités - je dirais de niveau supérieur, la Région par exemple. Aller chercher des subventions pour les premiers grands comptes qui vont basculer une partie de leur flotte. Parce que, pour installer une station, il faut du foncier. Là, on a travaillé sur du foncier qui appartenait à l'Agglo et du foncier qui appartenait à une commune dont on est en relation avec eux. On a travaillé, bien sûr, sur le foncier, avec le service juridique de l'Agglo. Oui, en théorie, la chose aurait pu se faire, si c'était une initiative strictement privée. Je dirais théoriquement : je ne crois pas. Je ne crois pas que ça se serait fait comme ça. Ça se serait fait autrement. C'est-à-dire que peut-être un grand groupe comme Engie ou comme d'autres, se seraient dit, "bah tiens, Il n'y a pas de station de biogaz sur Valence-Romans Agglo, je vais en installer une." Nous, je pense qu'on a pu faire ça très vite, très bien, avec trois stations d'un seul coup, parce que justement, nous sommes saine et nous représentons la puissance publique.

Louise - [01:00:49] Donc pour ce projet, oui, l'appui des entreprises a été très très important.

Anonyme L. - [01:00:54] Oui, c'est une très belle collaboration. C'est une très belle collaboration.

Louise - [01:00:59] Et surtout, est-ce que vous voyez une différence, surtout du fait que ce soit des entreprises qui sont ancrées dans leur territoire ? Est-ce que cette multiplicité des connaissances du territoire drômois, justement, vous a permis d'aller plus vite et d'avoir un projet plus rapide encore ?

Anonyme L. - [01:01:22] Oui, parce que le travail on l'a initié rapidement, donc, avec vraiment des entreprises qui sont installées sur le territoire qu'ils connaissent, et qui connaissent beaucoup d'autres acteurs du territoire. Donc, on a déjà une liste de grands comptes, qui vont basculer une partie de leur flotte parce que tel ou tel de nos associés a convaincu telle ou tel de ses partenaires, voire même de ses concurrents, que ça pouvait être utile et intéressant de basculer vers cette mobilité.

Louise - [01:02:02] OK. J'avais une question je l'ai perdue. Si t'as quelque chose à dire...

Nicolas - [01:02:09] Je suis arrivé au...

Louise - [01:02:16] Euh. Oui. Alors attendez, je veux bien réfléchir. En fait, votre projet nous intéresse parce que justement, c'est un projet de co-construction d'entreprises et de collectivités. Et, en fait, on se demandait est-ce que vous auriez pu déjà créer ce projet avec des entreprises qui viennent d'un autre territoire, mais qui ont quand même des filiales implantées sur ce territoire, ou il y a quand même

un enjeu à connaître le territoire dans lequel une entreprise s'implante pour pouvoir contribuer pleinement à sa transformation ?

Anonyme L. - [01:03:08] La connexion du territoire est importante. Il ne faut cependant pas se limiter aux frontières du territoire. Notre SEM a modifié ses statuts récemment, parce que, dans les statuts de la SEM, il était indiqué qu'on se développait sur le territoire, et là on a changé les statuts pour pouvoir se développer également sur toutes les agglo ou communautés de communes qui jouxtent notre agglo. Donc ça en fait sept ou huit, ça multiplie le territoire, la surface du territoire par 5 ou 6. Parce qu'on s'est rendu compte que, un industriel qui est installé à Valence, bah il travaille peut-être également à Tain l'Hermitage, ou juste de l'autre côté du Rhône, ou a créé - c'est le Val de Drôme, et que donc on devait travailler prioritairement sur l'agglo et bien sûr ne pas exclure de travailler sur notre territoire. Il n'est pas exclu d'ailleurs que nous ayons des projets en commun avec d'autres agglo, par exemple sur de l'éolien, du photovoltaïque. Il y a des communautés de communes qui peuvent être plus petites que notre EPCI, et avec lesquelles on peut travailler. Et puis, nous, bah, on a cette scène, on a une expérience. Donc une communauté de communes, par exemple, qui aura un projet, pour s'appuyer sur notre expérience et notre compétence plutôt que d'essayer de créer sa propre structure. On pourrait imaginer qu'on crée une société de projet, à la fois avec les partenaires industriels, mais à la fois avec des partenaires publics, qui seraient une petite agglo, une petite communauté de communes, voire une commune.

Louise - [01:05:11] Donc. Tu veux poser une question ?

Nicolas - [01:05:23] Selon vous, qu'est-ce qui... Qu'est-ce qui domine la volonté des entreprises de travailler dans une... dans le cadre de Drome Énergie distribution ? Dans le sens, est-ce que... Est-ce que globalement c'est une création investie d'intérêt général ou est-ce que c'est une autre façon de développer leur activité économique ? Qu'est-ce que... Comment est-ce que vous le percevez ?

Anonyme L. - [01:06:10] Je pense qu'il y a une démarche de projet, qui est un projet pas strictement économique. Se dire, pour un transporteur routier, qui n'y est pas contraint par ses fournisseurs, et qui n'y est pas contraint parce qu'il ne doit pas entrer dans des zones à faible émission. Se dire je vais basculer une partie de ma flotte du diesel au gaz, c'est pas évident qu'il y trouve une rentabilité. Donc il y a forcément de la part des dirigeants, un petit projet... un projet vertueux. Après, on peut s'y retrouver, sur le plan économique, parce que si on est plus exemplaires, on peut le dire à nos fournisseurs. Il y a quelque chose que je ne vous ai pas dit tout à l'heure mais la loi va obliger toutes les collectivités à mettre dans les clauses de marchés publics les clauses environnementales et d'économie circulaire. Là aussi on va entraîner les entreprises bien sûr. On va les forcer à le faire. Nous, vraiment, on a ce rôle d'impulsion parce que c'est bien la Région qui oblige les transporteurs de collégiens et lycéens à basculer sur des énergies propres. C'est bien l'agglo qui oblige notre prestataire de ramassage des ordures ménagères de dire : "bah si vous voulez le marché, bah le marché il est plus qu'au gaz !" Donc je pense que beaucoup d'entreprises ne vont pas aller dans ce domaine là toutes seules. Mais si on les accompagne, si nous sommes l'impulsion et bah c'est réussi.

Louise - [01:08:21] Et justement, vous avez mentionné les marchés publics. Est-ce que vous pensez que le fait de mettre cette clause environnementale dans les marchés publics... Est-ce que vous pensez que ce sera suffisant pour mobiliser, inciter les entreprises à s'orienter vers plus de démarches environnementales et sociétales?

Anonyme L. - [01:08:48] Ah bah elles seront obligées. C'est-à-dire, euh... une entreprise de bâtiment, qui doit obligatoirement, par exemple, mettre... avoir dix ou 15 % de ses matériaux de construction qui sont issus de matériaux de démolition, si elle répond pas bah on étudie même pas son dossier. Donc ce sera contraignant. Là, ça ne vient pas de nous, ça vient de la loi.

Louise - [01:09:15] Mais vous n'avez pas peur que ça fasse une...

Anonyme L. - [01:09:17] Nous, collectivité, on adapte notre clause des marchés publics à la loi. Et les entreprises s'adaptent également hein, certaines vont plus vite que les autres et n'ont pas attendu. Bon X, en termes de réutilisation de matériaux, voilà qui va plus vite que les autres, et puis il a une filiale dédiée...

Louise - [01:09:36] Mais est-ce que vous n'avez pas peur que pour certaines entreprises, il y ait ainsi un risque de greenwashing territorial ? que ce soit plus des projets de surface que de fond en réalité ? Pensez-vous que la loi est suffisante ? En fait.

Anonyme L. - [01:09:52] Le risque existe. Oui, le risque existe. Je pense que de plus en plus de dirigeants d'entreprise sont quand même convaincus du bien fondé à la fois des ces démarches, et de ces contraintes. On va dans la bonne direction assez vite avec la majorité des acteurs. Le risque existe oui, c'est indéniable.

Louise - [01:10:29] Et est-ce que dans votre projet de construction de S.A.S., vous avez rencontré des difficultés parfois, dans la collaboration avec les entreprises, dans l'élaboration des réunions ? Est-ce que vous avez rencontré des difficultés ou est-ce que vous avez dit des choses, des obstacles qui sont assez fréquents dans la prise de décision ? Des choses comme ça.

Anonyme L. - [01:10:58] Le droit est une chose compliquée, technique et parfois on peut éprouver quelques difficultés, par exemple dans une rédaction de pacte ou une rédaction de statuts. Et on se fait aider à ce moment-là, où par les services juridiques internes de nos associés, par exemple les services juridiques de X nous ont été d'une utilité pour la rédaction de nos statuts. Et puis ça peut être aussi par un cabinet d'avocats, prestataire d'un actionnaire. C'était le cas pour PRODEVAL par exemple. Lors de la finalisation de l'écriture de nos statuts et du pacte, on a travaillé à la fois avec le service juridique interne de X et l'avocat prestataire de PRODEVAL.

Louise - [01:11:55] Est-ce qu'il y avait eu des conflits notamment dans la répartition des actions, dans le choix des statuts juridiques de l'entreprise, l'organisation administrative ? Est-ce qu'il y a eu non pas des conflits, mais est-ce qu'il y a eu des débats, des dissonances ? Et comment avez-vous réussi à faire consensus ?

Anonyme L. - [01:12:21] Depuis le début de notre collaboration, je veux dire que tout s'est passé très bien, dans une collaboration très saine. Et dans une bonne entente.

On est, sur le projet, lors des comités de pilotage, c'est essentiellement nous, la SEM et Anonyme K. du groupe X, qui étions les plus présents, les plus actifs et les plus sans doute force de proposition. Et les autres actionnaires, qui ne sont pas toujours présents, bah, ils nous font confiance là-dessus. On travaille pour le bien de la société qu'on vient de fonder et dans un cadre qui a été défini. Oui, ça se passe très bien.

Louise - [01:13:24] Et justement, je vais rebondir sur les choses qui ont été dites précédemment. Mais est-ce que vous ne pensez pas que la bonne entente qui a permis la collaboration tout au long de la

création et encore aujourd'hui l'évolution de la société, est-ce que cette bonne entente, elle ne reposerait pas sur justement l'idée que non l'entreprise n'a pas qu'un objectif de rentabilité et que, peut-être qu'aujourd'hui, les entreprises prennent en compte de plus en plus l'intérêt général. Et donc ça rejoint la question, comme vous m'avez dit que vous ne pensez pas, du moins que ce sera aussi... de manière aussi parfaite... ou du moins que ça ne pourra pas tendre de manière aussi importante que la collectivité. Mais est-ce que vous ne pensez pas que l'intérêt général a quand même joué son rôle dans la vision de l'entreprise pour permettre une collaboration, une confiance et une co-construction saine, comme vous venez de le dire ?

Anonyme L. - [01:14:27] Oui. Là, moi j'ai dit que nous avons travaillé dans une saine collaboration et dans une bonne entente. Ça aurait été certainement beaucoup plus difficile avec des entrepreneurs sans foi ni loi.

Louise - [01:14:45] Oui.

Anonyme L. - [01:14:51] On a travaillé avec des entreprises qui sont engagées sur le territoire et qui ne sont pas des sauvages.

Louise - [01:15:00] Donc il y a vraiment... Justement, vous faisiez une comparaison avec l'évolution de la pensée des entreprises, donc vous pensez que vous auriez pu mettre cela en place il y a dix ans ?

Anonyme L. - [01:15:28] Je pense que oui. Peut être que ç'aurait été un peu moins rapide parce que là, on a bien vu qu'on était dans l'urgence à opérer cette transformation, à commencer cette transformation dans la mobilité. Mais je pense qu'il y a toujours eu des entrepreneurs qui allaient un petit peu plus vite que les autres, hein. Et d'autres pas.

Louise - [01:15:53] Mais peut-être moins.

Anonyme L. - [01:15:55] La General Electric a réfléchi aux relations sociales il y a déjà quelque temps, dans les formes également. La dimension environnementale c'est beaucoup plus récent. Le passage à l'économie moins linéaire, plus circulaire, plus respectueuse, c'est un thème récent dont les entreprises doivent s'emparer et dont certaines s'emparent plus vite que les autres. Vous voyez à qui je pense ?

Louise - [01:16:25] Oui. Si tu as une question Nicolas n'hésites pas.

Nicolas - [01:16:46] Non, moi c'est bon. Je pense que parce qu'on a fait le tour de ce qu'on a abordé, on a abordé plein de points, ce qu'on a...

Louise - [01:16:52] Peut être une dernière question pour nourrir notre littérature et nos connaissances sur notre sujet tel qu'il est. Est ce que vous avez déjà entendu parler de RTE, responsabilité territoriale des entreprises ? Et puis, si oui, qu'en pensez-vous ? Et comment la concevez-vous ? Et pour vous, est-ce que c'est une notion centrale dans votre développement de SAS plus tard ?

Anonyme L. - [01:17:23] Je vais vous dire que je n'ai pas travaillé sur la RTE.

Louise - [01:17:26] C'est très récent, en réalité.

Anonyme L. - [01:17:31] Et oui, c'est bien dommage. Autant la RSE on en parle beaucoup. Et vous savez, nous comme élus et pourtant j'ai cessé mon activité professionnelle d'enseignant, comme élus, on est parfois tellement la tête sur le guidon avec des préoccupations au jour le jour, qu'on arrive sans

doute à manquer d'ouverture parfois. Je n'arrive pas, malheureusement, à m'intéresser à tout ce que je souhaiterais.

Louise [01:18:16] Bien sûr, c'est normal !

Anonyme L. - [01:18:17] En matière d'énergie nouvelle, en matière d'économie circulaire, en matière de relations sociales.

Louise - [01:18:29] Mais est-ce que, - justement je rebondis toujours sur sur nos pas -, mais est-ce que justement, comme vous dites que, parfois, l' élu a la tête sur le guidon, il a un programme qu'il a envie de mener, est-ce que vous ne pensez pas que justement l'entreprise pourrait avoir le rôle de celui qui offre une perspective de long terme ? Parce que, bien sûr, on le sait, il y a un objectif de rentabilité malgré tout, même s'il y a une vision qui change. Et donc est-ce que ça ne pourrait pas offrir aussi une certaine stabilité malgré les alternances politiques, malgré les visions différentes des élus ? Est-ce que vous ne pensez pas que le rôle de l'entreprise se trouve précisément là ? Non pas de guider, mais d'offrir une vision à long terme et peut-être de se mettre tout simplement au service de l'intérêt général, au même titre que la collectivité.

Anonyme L. - [01:19:21] Non, non, vraiment, je pense pas. Je pense que tout ce que vous venez de dire là, qui est très intéressant, il faut remplacer le mot "entreprise" par "collectivité". L'entreprise elle a bien plus... bien plus de préoccupations de court terme, de très court terme et de moyen terme que les collectivités. Nous on se projette quand même dans l'avenir. Même s'il y a une alternance politique, finalement, on remarque que sur ces choses là, il y a une relative continuité. Euh... Bien sûr, une entreprise doit avoir une stratégie, elle doit se projeter dans le long terme, mais elle a aussi des contraintes de pilotage, de contrôle de gestion à plus court et moyen terme pour assurer sa survie.

Louise - [01:20:16] Oui, bien sûr.

Anonyme L. - [01:20:18] Alors bien sûr, bien sûr, dans une entreprise qui réfléchit, quand les dirigeants sont engagés, quand on a une entreprise à mission, on va marier ce contrôle de gestion opérationnelle, cette nécessité d'arriver à des résultats bénéficiaires, et une stratégie peut-être de plus long terme, en faveur de l'entreprise, mais aussi de l'environnement, de la collectivité ou du territoire. Mais toutes les entreprises ne peuvent pas être motrices en termes d'environnement, d'économie circulaire et réfléchir sur le long terme.

Louise - [01:21:04] Vous pensez bien que...

Anonyme L. - [01:21:05] Elles ont déjà tellement à faire sur le court terme.

Louise - [01:21:09] C'est drôle. En fait, vous venez de dire que les entreprises ne peuvent pas être motrices en termes d'environnement et d'économie circulaire. C'est pourtant étonnant quand on sait qu'elles sont un vecteur d'innovation très important.

Anonyme L. - [01:21:22] Ah.

Louise - [01:21:28] Mais je ne dis pas que la collectivité n'est pas un vecteur d'innovation, bien sûr.

Anonyme L. - [01:21:39] Il y a bien des entreprises qui vont travailler sur la gestion des déchets. Il y a des entreprises qui travaillent sur les nouvelles énergies. Bien sûr, elles ont une vision de long terme sur ces domaines-là. Mais les entreprises, euh, prenez un supermarché, prenez une entreprise de maçonnerie ou un plasturgiste. Leur boulot c'est pas d'avoir une vision de long terme. On voudrait bien

que tout le monde soit exemplaire sur ce sujet là. Mais là, on remarque que 1. le législateur doit imposer et contraindre ce qu'il fait, lois JEC, etc. Et nous, plus petites collectivités, on doit emmener tout le monde dans une dynamique, ce que nous faisons également avec nos appels à projets, avec nos réunions par filière,... Et la grande vision de long terme c'est quand même les collectivités Etat et les collectivités plus petites, qui portent la vision stratégique, politique de long terme. On essaie d'embarquer les entreprises de là. Mais les entreprises ont tellement de préoccupations. A peine... A peine une pandémie est terminée et on se retrouve embarqués dans des problèmes d'énergie devenue très chère, donc les préoccupations de court terme sont importantes pour les entreprises, hein.. C'est difficile de gérer une boîte actuellement. Et donc s'il y a un dirigeant qui me dit : "mais j'ai pas le temps de m'occuper de ça", moi je le comprends parfaitement, mais je vais lui dire : on peut vous aider à le faire. Nous, collectivité, nous société d'économie mixte.

Nicolas - [01:24:00] D'accord.

Louise - [01:24:01] Bon bah j'ai posé toutes mes questions. C'était très enrichissant. Tu as des questions?

Nicolas - [01:24:07] Non, c'est bon. C'est ça : on a abordé beaucoup de points et vous avez un éclairage particulièrement enrichissant pour notre projet. Encore merci pour avoir accepté de nous rencontrer, d'avoir pas d'avoir pris ce temps... ce temps pour nous répondre.

Anonyme L. - [01:24:26] Avec plaisir. Si vous avez une ou deux questions que vous avez oubliées, vous m'envoyez un mail et puis je répondrai.

Louise - [01:24:31] Oui et on vous remercie énormément pour votre réactivité et la vitesse avec laquelle vous avez accepté cet entretien. Nous sommes très reconnaissants pour cela.

Anonyme L. - [01:24:44] Merci et à bientôt peut-être.

Nicolas - [01:24:48] Merci beaucoup.

Louise - [01:24:49] Bonne fin de journée. Au revoir.

3/

Note de mission



2022

LE STATUT D'ENTREPRISE À MISSION : UN MOYEN POUR REPENSER LE LIEN AU TERRITOIRE



SOMMAIRE

- 01** Contextualisation
- 02** Problématique et questions complémentaires
- 03** Plan de travail
- 04** Méthodologie
- 05** Calendrier
- 06** Forme attendue du livrable

CONTEXTUALISATION

Le groupe CHEVAL s'est doté du statut d'entreprise à mission (ou EàM), mis en place par la loi Pacte en 2019 le 16 décembre 2021. Le groupe a formulé 52 projets, répartis en 8 engagements (7 sont d'ordres social et environnemental, en accord avec le statut d'EàM et le 8ème a été ajouté par le groupe pour faire figurer une qualité de responsabilité territoriale). Un Organisme Tiers indépendant (OTI) a récemment contrôlé les engagements du groupe et les a validés sans commentaire. Il faut toutefois noter que le groupe a bien engagé la réalisation des engagements.

Le statut d'EàM s'est finalement imposé comme une continuité logique d'engagements déjà pris par le groupe CHEVAL mais il lui a également permis de formaliser sa stratégie de RSE, par la création de comités notamment. Le groupe a aussi fait le choix de se porter ambassadeur du statut d'EàM dans la région AURA (Auvergne-Rhône-Alpes), dans le cadre de son huitième engagement portant sur la RTE, en organisant des événements et en partageant leur témoignage d'expérience dans la presse. Au sein du groupe, le statut d'EàM, la stratégie engagée ainsi que la validation de l'OTI sont source de fierté, aussi bien (selon M. CHEVAL) du côté de la direction que de celui des collaborateurs. Le groupe considère ainsi être allé au bout de la "Phase 1" qui correspondait à l'adoption du statut d'EàM. De plus, l'entreprise s'engage à respecter le SCOP3 dans son bilan GES.



Cette phase 1 a fait émerger des questionnements d'ordres interne et externe à l'entreprise. Sur le plan interne, le statut d'EàM pose des questions managériales sur la compréhension, l'adhésion et la participation des collaborateurs à la stratégie de l'entreprise. Néanmoins, il s'agit là de pistes déjà largement explorées - ou en cours d'exploration - par le groupe lui-même.

Dès lors, l'aspect qui va surtout nous intéresser est la relation que le groupe entretient avec les collectivités territoriales. En effet, la validation des engagements du groupe et la reconduction du statut d'EàM sans réserve par l'OTI prouvent, selon M. Cheval, que le groupe est un acteur engagé et "fiable" au sein du territoire de la métropole. Il ne se livre pas à du "greenwashing" ou du "mission-washing". En revanche, le groupe déplore l'absence d'une relation particulière avec les collectivités, et cela pour plusieurs raisons, allant de l'existence de volontés individuelles contraires (par incompréhension ou opposition) à une adaptation nécessairement lente du cadre juridique, du fait de la nouveauté du statut d'EàM. M. Cheval a plusieurs fois mis en avant le caractère précurseur de son groupe et comprend que les esprits mettent du temps à s'ouvrir et s'adapter. Cependant, plusieurs démarches de la métropole prouvent qu'il y a également volonté d'une prise en considération de la RTE (cf. la plateforme à impact) et qu'il est maintenant important de chercher à baliser de nouvelles relations avec les collectivités territoriales.

PROBLÉMATIQUE

ET QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

Comment le statut d'entreprise à mission peut-il modifier le rapport des entreprises à leur territoire, dans une perspective de collaboration avec les collectivités territoriales, afin d'œuvrer conjointement à l'intérêt général ?

L'élaboration d'une problématique complète est la résultante d'un travail de groupe où beaucoup de visions du projet, parfois concurrentes, ont pu être explicitées. Après s'être appropriés le sujet, avoir parcouru la littérature disponible, et surtout après les rencontres avec le partenaire, un ensemble d'interrogations a été soulevé, dont voici une liste :

- En quoi l'adoption du statut de société à mission peut-elle être considérée comme un gage vis-à-vis des acteurs publics et en quoi cela nous permettrait-il de mettre en place une collaboration (voire coalition) avec les collectivités territoriales ?
- Quel est le rapport des entreprises à leur territoire ? Quel est leur impact ? Comment et en quoi les EàM peuvent-elles avoir un impact positif sur le territoire ?
- Comment définir la RTE ? Quelle partie de l'intérêt général concerne les entreprises à mission ?
- Quelles sont les attentes de la collectivité vis-à-vis des EàM ?
- Comment les ambitions des EàM et celles des collectivités territoriales peuvent-elles se rencontrer, dans une idée de performance ?
- Quelles méthodes de travail mettre en place entre collectivités territoriales et EàM ?
- Quelle méthode imaginer pour que l'impact d'une entreprise réponde positivement aux attentes du territoire et en quoi le statut d'EàM est-il novateur sur ce point ?

PLAN DE TRAVAIL

Les attentes exprimées par le groupe CHEVAL :

- Le groupe veut démontrer que le statut d'EàM permet de répondre positivement aux attentes du territoire, notamment grâce à la démarche de RTE, engagement phare du groupe CHEVAL.
- Le partenaire souhaiterait que nous mettions en avant les avantages pour le territoire, mais aussi pour les collectivités territoriales, afin de travailler avec ces dernières dans une démarche de coopération forte, et ce en vue répondre à des problématiques d'intérêt général.
- Pour cela, le groupe CHEVAL souhaite que la plateforme Impact, dûment remplie par l'entreprise, soit un outil majeur dans la preuve de l'engagement de l'entreprise pour le territoire et les collectivités.
- Le groupe CHEVAL attend de nous une définition claire des avantages des EàM pour un territoire par rapport à d'autres entreprises qui ne se sont pas dotées du statut et qui n'ont pas de raison d'être territoriale.

Nos propositions pour le partenaire

- Lister les avantages de la loi PACTE pour le groupe
- Lister les avantages de l'EàM et l'avance que peut avoir le groupe CHEVAL dans un contexte mondial de relocalisation
- Souligner l'intérêt spécifique de l'action du groupe quant aux problématiques d'intérêt général, notamment au travers de sa démarche de protection de l'environnement
- Eclaircir la position des CT vis-à-vis des EàM
- Favoriser la compréhension du statut d'EàM, pas comme un nouveau label mais comme un engagement de l'entreprise pour son territoire
- Expliciter pour le groupe CHEVAL les politiques publiques en lien avec les EàM, les appels d'offre, les subventions, les marchés publics et comment le groupe peut se préparer à la prise en compte des nouveaux critères écologiques dans l'attribution des marchés publics à horizon 2026

MÉTHODOLOGIE

1. REVUES DE LITTÉRATURES

Notre mission s'inscrivant dans la continuité de travaux et de réflexions déjà engagées, il nous paraît indispensable de rédiger des revus littéraires. Ainsi, nous souhaitons engager la réalisation d'états de l'art sur les différents sujets que va couvrir la mission. Ces revues doivent nous permettre de saisir la complexité des questions posées et d'appuyer notre réflexion sur des données au plus proche de la fiabilité. Ces revues sont réalisées par la collection d'articles et d'ouvrages sur des sites de revues scientifiques (Cairn, Erudit, bibliothèques universitaires...). Elles font ensuite l'objet d'une lecture analytique qui permet de comparer les informations avec celles des autres ressources.

RSE OU RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Une partie de notre travail a consisté à retracer l'origine de ce concept, qui prend forme dans les années 50 aux Etats-Unis et dont l'ampleur est notable. Définie par la commission européenne en 2011 comme la "responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société", la RSE s'ancre progressivement au sein même de l'organisation des entreprises, avec pour finalité de sensibiliser le monde économique à ces enjeux environnementaux et sociaux. Elle est par ailleurs soutenue par des contraintes normatives, tant aux niveaux national qu'international. A travers une dizaine de ressources, nous avons tenté de représenter l'histoire de ce concept ainsi que les enjeux qui en découlent, notamment en termes de réorganisation managériale, de communication, ou encore de changement des techniques utilisées. Les entreprises se voient désormais contraintes de s'adapter à ces nouvelles normes, et ce au profit de la préservation de 3 facteurs essentiels, appelés "3 p", et qui englobent respectivement la Personne, le Profit et la Planète.

RTE OU RESPONSABILITÉ TERRITORIALE DES ENTREPRISES

A ce stade, la revue de littérature sur la responsabilité territoriale des entreprises comporte une quinzaine d'articles scientifiques. Sousbranche de la RSE, la RTE constitue une recherche incontournable pour la réalisation de la mission. Cependant, il faut bien noter que la RTE est une branche récente, qui fait l'objet d'expérimentations. Dès lors, il n'y a pas nécessairement d'étude d'impact, mais plutôt différentes analyses de ce que doit ou devrait être la RTE. Cette revue de littérature a pour le moment fait émerger plusieurs grands thèmes : les origines théoriques et questionnements, l'enjeu de la relocalisation, les travaux et expérimentations concrets, la relation au territoire, les formalisations méthodologiques, et le lien entre RSE et RTE.

ACHATS RESPONSABLES ET MARCHÉS PUBLICS

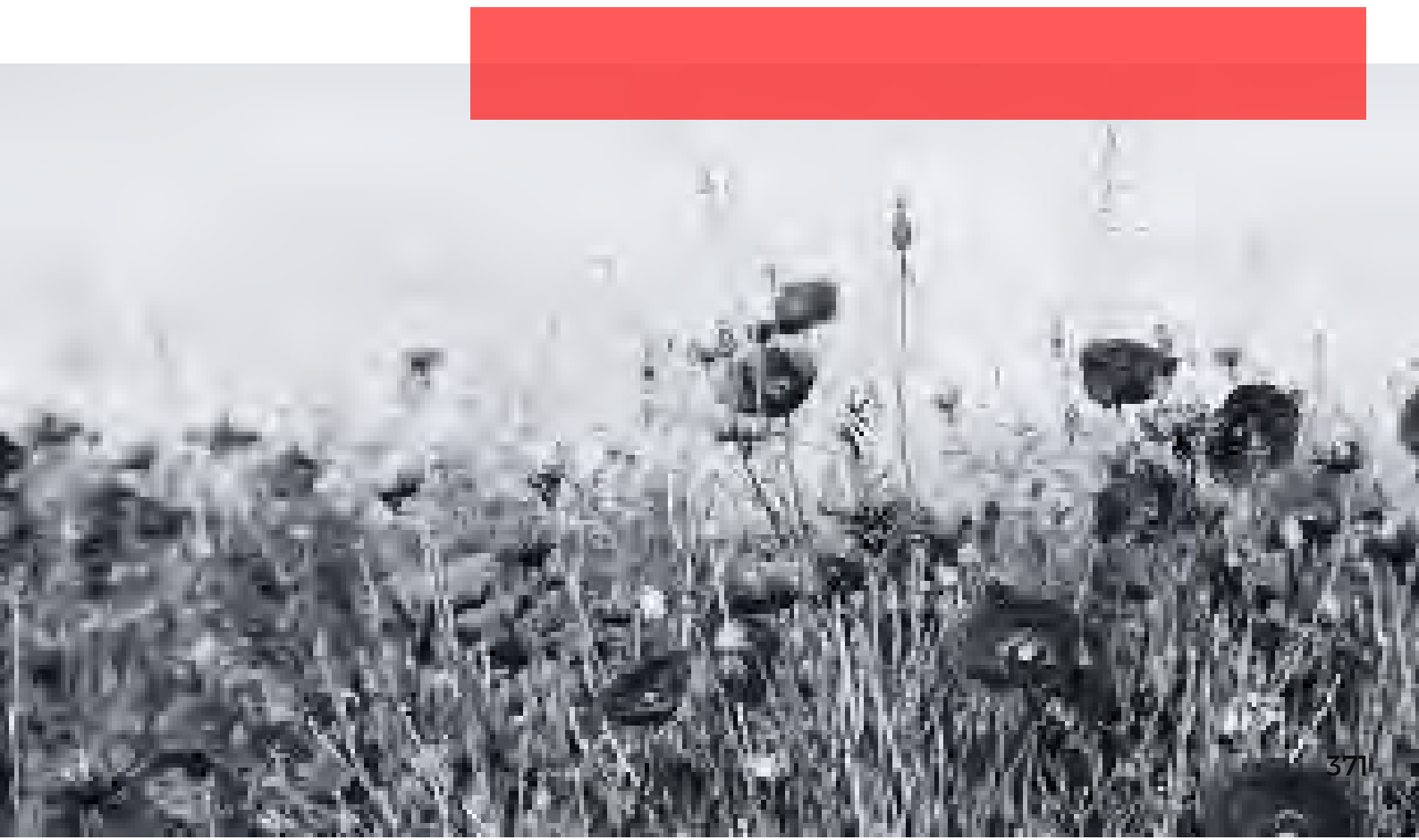
Nous n'avons pas encore eu le temps d'engager ces deux revues de littérature. Ces deux thématiques restent cependant incontournables et seront étudiées dès que possible.

ENTREPRISES À MISSION

Par ailleurs, à l'image du groupe CHEVAL et d'une centaine d'autres entreprises, le concept de société à mission a retenu notre attention. Introduit par la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, ou loi PACTE, le concept de société à mission permet aux entreprises de déclarer la raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Il s'agit, pour une entreprise, d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs à poursuivre. Se présentant comme un aboutissement des politiques de RSE qui ont émergé depuis les années 70, la société à mission semble être un exemple pour repenser le territoire. Nos recherches sur le sujet ont facilité la compréhension du concept et ont permis de dégager quelques thèmes essentiels, tels que la loi Pacte, le rapport Senard-Notat, la responsabilité sociétale et territoriale des entreprises, ou encore les notions de "raison d'être" et de "parties prenantes".

POLITIQUES PUBLIQUES

Les politiques publiques sont des outils et des moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics pour atteindre des objectifs dans un domaine particulier de la société. Elles recouvrent un vaste champ d'interventions possibles : ce sont par exemple la politique économique, la politique de la ville, de la jeunesse, de la sécurité, etc. Des changements de paradigme ou de référentiel sont ainsi susceptibles de se produire expliquant ainsi de nouvelles préoccupations ou justifiant la mise en œuvre de moyens d'actions différents. La revue de littérature nous permet de soulever l'intérêt que représentent les politiques publiques pour l'Etat dans un premier temps, mais également les collectivités territoriales dans un second temps. Les politiques publiques apparaissent comme la construction d'un rapport au monde propre à une société. Elles sont définies à partir d'une certaine représentation d'un problème et de ses solutions envisageables.



MÉTHODOLOGIE

2. ENTRETIENS



La grille d'analyse se compose en plusieurs parties : une première partie basée sur le statut d'EàM, avec une analyse des avantages et des inconvénients, dont les sous-thèmes des catégories sont les suivants : l'aspect économique, juridique, ce que le statut change en interne et en externe (par externe, on entend le lien avec les acteurs du territoire). Une seconde partie semble être axée sur la RSE/RTE et dont

les sous-thèmes pour l'analyse sont la force, la faiblesse, les opportunités et les menaces en lien avec cette responsabilité. Les autres parties de la grille concernent les outils évoqués (type la plateforme Impact), deux autres concernant la gouvernance, une concernant les comparaisons que feront les interviewés avec les pairs (exemple ; "Je sais qu'à la métropole de Lille ils font..."). Enfin, une dernière partie s'intéresse à la prospective des interrogés (les orientations futures, ou plus généralement comment ils imaginent le futur concernant la RTE et les sociétés à mission).

*"La
complémentarité est une
force."*

Jean Pierre Cheval

La grille d'entretien, ou la méthode d'entretien, est inspirée des méthodes des sciences sociales, notamment du grand guide de Beaud et Weber (Beaud & Weber, 2003). Cette méthode vise moins à établir des questions précises qu'à identifier les grands thèmes généraux à partir desquels nous interrogerons les différents acteurs. Le but sera alors de poser des questions générales et de laisser parler les interlocuteurs car le piège, en posant des questions trop précises, est que les réponses soient trop courtes. Laisser parler les interviewés, qu'ils se sentent en confiance et libre de dire ce qu'ils veulent permet de saisir plus en profondeur les thèmes utiles pour ce projet. C'est pourquoi il est nécessaire, dans le bon ordre de la méthode, d'avoir une bibliographie solide : c'est le meilleur moyen d'identifier les thèmes principaux en rapport avec le projet. La grille d'entretien sera alors composée en 3 ou 4 parties : une première indiquant les thèmes (ex : la RTE, la collectivité...), une seconde partie avec les sous-questions auxquelles nous souhaitons une réponse précise, - à noter toutefois que ce ne sont pas les questions que nous allons poser en entretien, celles-ci ne sont utiles que pour nous - et ce en vue d'aboutir à une question large qui englobe ces sous-questions, qui constitue la troisième partie du guide. La quatrième est optionnelle mais peut être utile dans notre projet en tant qu'elle permet d'indiquer les réponses que nous imaginons aux questions que nous allons poser. Ce sont les éléments que nous imaginons avant les entretiens. En effet, réaliser des entretiens permet de voir où l'on se trompe, de nous réorienter, et de voir ce que nous n'avons pas vu. En somme, cela permet de voir ce que la littérature ne permet pas de saisir.

Pour l'instant, les thèmes sélectionnés ne sont pas exhaustifs ; d'autres vont apparaître au fur et à mesure de notre mission. A ce jour, les principaux thèmes identifiés sur lesquels les entretiens auront des intérêts particuliers sont les suivants : la RSE et la RTE, la conception du territoire, le rôle des collectivités territoriales dans l'aménagement du territoire (ce qui inclut les marchés publics, les stratégies d'attractivité du territoire, les subventions offertes, les appels à projet), le rôle des entreprises engagées pour le territoire dans l'aménagement de celui-ci et, par conséquent, comment l'entreprise à mission qui adopte une raison d'être territoriale est-elle pertinente. A cela s'ajoutent le thème des achats responsables, une partie axée sur la gouvernance et enfin un volet sur les achats responsables. L'explicitation de ces grands thèmes fait apparaître une multitude de questions : c'est la réunion de celles-ci qui nous permettra de faire une bonne grille d'entretien. La rédaction de cette grille sera faite après les vacances, car nous avons besoin de matière concrète.

Ces deux parties de méthode pour les entretiens ne sont pas définitives. Elles seront retravaillées avec le partenaire, - Mme Buis nous ayant proposé son aide dans la rédaction de la grille d'analyse -, et retravaillées avec le groupe.

MÉTHODOLOGIE

3. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS



Lors de la réalisation de la cartographie, nous avons cherché à identifier tous les acteurs autour de l'entreprise CHEVAL qui s'inscrivent dans son insertion territoriale. Nous avons aussi répertorié les entreprises disposant du statut de société à mission, en guise d'exemple et ces dernières sont envisagées dans notre processus de recherche. Nous avons repéré sept acteurs lors de la réalisation de la cartographie. En ce sens, nous avons identifié comme acteurs l'entreprise CHEVAL, le cabinet Mazars, un Organisme Tiers Indépendant qui a été chargé de l'évaluation du statut d'entreprise à mission, ainsi que la métropole de Lyon comme principale collectivité territoriale avec laquelle l'entreprise CHEVAL travaille. La Poste peut être notre cas d'étude d'entreprise à mission ancrée dans le territoire. Nous avons aussi répertorié les acteurs ayant participé au rapport Notat-Senard, qui a contribué à l'élaboration de la loi PACTE en 2019. Les auteurs scientifiques tel que Armand Hatchuel, Blanche Segrestin et Michel Capron sont envisagés comme acteurs universitaires et scientifiques à contacter.

CALENDRIER

Afin de jalonner la réalisation de la mission, nous proposons ce calendrier, qui mêle des échéances définies, comme le rendu des livrables, et d'autres qui ont plus un rôle indicatif. Il a pour objectif d'éclairer l'ensemble des parties de la mission sur l'avancée prévue, ou espérée. Les échéances fixes sont précisées par la couleur rouge.

OCTOBRE

N° 01 - **Note de mission**

Après la finalisation de la note de mission, la semaine précédant les congés, elle est envoyée au partenaire afin qu'il confirme, précise, ou réoriente la note. Selon le retour du partenaire, le groupe engage alors le processus de réalisation des entretiens et poursuit le travail de recherche scientifique.

DECEMBRE

N° 02 - **Point d'étape**

Point d'étape informel, afin de clore la période de travail avant les congés de fin d'année. Ce point d'étape doit servir à préparer la restitution partielle et à définir les pistes de travail pour les congés.

JANVIER

N° 03 - **Restitution intermédiaire**

Point d'étape avec l'équipe de la Public Factory. La mission fait l'objet d'une restitution intermédiaire, pour échanger sur l'évolution de la méthodologie et la réalisation du travail depuis le note de mission d'octobre.

MARS/AVRIL

N° 04 - **Restitution finale**

Après l'ultime finalisation, les livrables sont transmis au partenaire et à l'IEP, et donnent lieu à une restitution par le groupe, selon les modalités prévues par Sciences Po Lyon.

ATTENDUS DE RENDU :

A ce stade, il est difficile d'envisager précisément quelle sera la forme finale du livrable. En revanche, nous envisageons un document hybride, qui articulerait analyse scientifique et analyse technique. A ce jour, le livrable pourrait prendre diverses formes :

- Un document rassemblant l'ensemble des analyses, qui portent tant sur la construction de la connaissance que sur le plan technique, et comprenant des revues de littérature ainsi qu'un guide méthodologique.
- Un fascicule de documents, comprenant documents scientifiques, incluant l'état de l'art, une analyse des entretiens,... Ainsi que des documents de nature technique tels que des rapports sur l'EàM du groupe CHEVAL, ou encore un guide méthodologique.
- Un PowerPoint qui regroupe en "bullet points" nos recommandations pour le groupe CHEVAL.

Crédits photos : Groupe Cheval



