



PARTIES-PRENANTES : LES ENTREPRISES AUX ABONNES ABSENTS ?

Avant propos

Dans le cadre des journées d'études de Rezé, le Comité français pour le développement durable a réalisé une étude sur l'implication des entreprises dans les démarches Agenda 21. Malgré la volonté affichée, de part et d'autres, de travailler ensemble, les premiers résultats nous montrent que les entreprises ont du mal à s'associer à la démarche. Ainsi, seul un chef d'entreprise sur les 80 interrogés déclare avoir une participation active à l'Agenda 21 et seulement 40% en ont entendu parler.

Fort de ces constats, le Comité 21 formule plusieurs recommandations qui seront mises en débat le 10 et 11 avril 2013. La synthèse qui suit a été rédigée par Antoine Charlot, délégué régional en Pays de la Loire. Elle repose sur une étude réalisée par Yoann Chagnaud, chargé de mission en collaboration avec Zélia Darnault, chargée de mission - stagiaire au sein du Comité 21 des Pays de la Loire.

Éditorial

La construction durable d'un territoire ne peut se faire sans l'action conjointe des forces vives qui l'animent. Il est donc nécessaire de coordonner l'ensemble des acteurs locaux (entreprises, collectivités locales, associations, habitants, établissements scolaires, etc.) pour se doter d'une vision partagée du territoire, élaborer des solutions communes, essayer les bonnes pratiques et mettre en place un système d'évaluation lisible et pédagogique. Cela doit se traduire par l'invention de nouvelles formes de coopération et d'action, pour répondre aux attentes sociales nouvelles et construire efficacement la démocratie locale.

Ce changement suppose une plus grande (re)connaissance des acteurs entre eux, que ne soit plus contestée, par exemple, la légitimité des entreprises sur le territoire et que celles-ci aient, en retour, une claire conscience du rôle des élus et des politiques publiques qui sont mises en œuvre. Ce lien civique est un préalable essentiel à la compréhension des enjeux et des intérêts de chacun et à la construction d'une action territoriale efficace.

Pour y parvenir, le Comité 21 préconise la création d'un dialogue pérenne, à travers des instances spécifiques. Il s'agit d'installer un climat de confiance pour faire « *émerger des idées nouvelles, auxquelles les entreprises ne s'attendent pas, parce qu'elles n'imaginent pas ce que le territoire fait ou peut leur apporter* » explique Hervé le Pollozec du réseau Vendée Expansion. A l'inverse, les élus locaux ne connaissent pas suffisamment les entreprises de leur territoire, l'évolution des marchés et les difficultés de développement qu'elles rencontrent. Même si l'expertise politico-économique se développe avec la crise, elle reste encore largement sous exploitée. Pourtant, l'expérience malheureuse des shrinking territories nous montre que l'avenir des territoires dépend en partie de l'avenir des entreprises qui y sont implantées.

Les collectivités locales doivent donc s'interroger sur le mode de gestion des territoires - actuellement propriété exclusive des élus locaux - pour créer de nouveaux instruments de gouvernance, associant les chefs d'entreprises, les tiers experts associatifs et les organisations syndicales aux arbitrages territoriaux. Des modèles existent comme les agences régionales de développement, les Comités de bassin d'emploi ou encore les Comités d'expansion départementaux, mais ces derniers sont englués dans la gestion d'initiatives plus ou moins bien coordonnées et n'ont pas de réels pouvoirs de décisions stratégiques sur le développement du territoire concerné.

Pour garantir la qualité des échanges et construire un avenir commun, ce dialogue doit s'appuyer sur la modélisation prospective. En cultivant l'instinct sociétal du long terme, on évite en effet les crispations individuelles liées au manque de vision à court terme, mais aussi les postures démagogiques sur une ou plusieurs actualités fortes. Autrement dit, « *il est plus facile de faire converger des idées et de se mettre d'accord sur l'avenir que sur le présent. Les mutations économiques, sociales, environnementales, climatiques sont des domaines où le regard doit porter loin* », précise le sociologue Abdelhamid Abidi. Ainsi l'échec des Agenda 21 locaux quant à la faible participation des entreprises pourrait être pallié par des exercices prospectifs, intégrant les enjeux spécifiques des entrepreneurs. L'innovation, la compétitivité, le ROI, la recherche, le marketing sont encore trop peu pris en compte.

Recommandations

1. Développer une culture territoriale, civique et citoyenne

Le développement durable d'un territoire repose sur une action concertée, qui nécessite au préalable de nouvelles compétences, tant au sein des collectivités que chez les entreprises. Pour les uns, il s'agit d'appréhender les systèmes micro-économiques¹, la logique du marché, les besoins en investissements humains et techniques ou encore la fonction marketing. Pour les autres, l'objectif est de comprendre la composition des sphères de décision, tant au niveau national que local, la conception de l'intérêt général ainsi que le contexte réglementaire et parfois technocratique, il faut bien le reconnaître, des administrations publiques.

¹ Les élus sont majoritairement formés à la macro-économie et ne connaissent pas suffisamment les enjeux de la micro-économie.

Cette éducation civique fournit à chacun l'opportunité d'assumer ses responsabilités dans une approche à la fois individuelle et collective, à développer ses capacités d'attention aux autres dans un esprit d'ouverture, de confiance et de bienveillance, ce qu'on pourrait appeler la pleine conscience territoriale. Actuellement, les points d'achoppement sont nombreux. Côté entreprises, on reproche aux élus d'être « *des mauvais payeurs* », « *leur vision comptable des investissements* », de « *ne jamais avoir mis un pied dans une entreprise* », d'être « *déconnecté du terrain* » ou encore de se « *contenter de quelques contacts avec les PME situées dans un environnement politique proche* ». Côté collectivités, on considère de plus en plus le « *chef d'Entreprise comme un ennemi de classe patenté* », en raison des restructurations récentes, des délocalisations ou encore des problèmes de respect des droits de l'Homme.

Pour réduire ces tensions liées à une méconnaissance mutuelle, le Comité 21 invite les collectivités à prendre en charge cette éducation civique, en coordination étroite avec les associations d'entreprises. Cette mission est indispensable pour intéresser les entrepreneurs au devenir du territoire et pour leur permettre de s'impliquer pleinement dans les processus de concertation. Elle peut se traduire par la publication d'un guide sur le rôle et le fonctionnement des différents acteurs, et par l'organisation d'un séminaire annuel. Pour y parvenir, la collectivité peut s'appuyer sur l'univers du sensible de la créativité. C'est cette idée que l'on retrouve dans le concept de design des politiques publiques, dont le but est de « *rendre l'action publique désirable, performante, et participative* », d'après le collectif de la 27e Région.

Une fois ces connaissances civiques acquises, le Comité 21 préconise de créer une culture commune sur le développement durable. Derrière cette notion complexe et riche, les perceptions ne sont pas souvent les mêmes, notamment sur les chantiers prioritaires à investir. Il est donc urgent de porter sur chaque territoire le chantier de l'éducation au développement durable, à travers la création d'un espace de savoir et de recherche. Toutefois, l'objectif n'est pas d'harmoniser les points de vue mais plutôt d'accepter et d'intégrer la diversité des approches: les collectivités et les entreprises ont en effet, des styles et des intérêts différents, mais qui peuvent s'avérer complémentaires. Pour les uns, l'approche retenue est souvent pragmatique, orientée vers la création de valeurs et d'emplois, avec des résultats sur le court terme. Pour les autres, il s'agit généralement de grandes politiques publiques sur le long terme et dont l'objectif est de renforcer l'attraction du territoire. Néanmoins, elles partagent des objectifs et des attentes en commun. L'intelligence territoriale consiste donc à créer les conditions d'une synergie complète entre les intérêts des uns et des autres.

2. Renouveler les modes de dialogue et d'interaction

Le territoire est un système vivant caractérisé par des échanges continus entre des individus de catégories socio-professionnelles et d'origine différentes. Cette diversité est le substrat d'une mixité des fonctions (économiques, sociales, culturelles, éducatives, etc.), essentielle à l'équilibre et au développement durable du territoire.

Pour entretenir, et sans doute restaurer cet écosystème, le Comité 21 préconise d'instaurer un espace de dialogue pérenne, qui pourrait se réunir deux à trois fois par an. Pour la collectivité, il s'agit de mieux cerner les besoins de chacun et d'adapter les infrastructures, les équipements de

communication, les politiques de formation ou encore la gestion des services publics. Pour les entreprises, l'objectif est de développer des relations de qualité avec les acteurs du territoire, de créer une dynamique de confiance, mais aussi de consolider la réputation de l'entreprise en développant une image d'acteur engagé, solidaire et responsable, ou, encore de mieux, comprendre les attentes locales pour favoriser la création de produits ou de services adaptés.

Pour faciliter ce dialogue, ces assises peuvent s'appuyer sur le fonctionnement des Conseils de développement ou des Conseils économiques, sociaux et environnementaux. Ces instances présentent toutefois un inconvénient majeur : celui de ne pas toujours représenter la pluralité et la richesse des acteurs du territoire. L'enjeu de ces assises consiste à rassembler largement l'ensemble des acteurs, des plus petits aux plus gros et de veiller à un bon équilibre de la parole.

Des règles précises et rigoureuses sont également à prévoir, tant sur la méthodologie que sur les moyens à affecter. Ce contrat moral passé entre les chefs d'entreprises et les élus revêt plusieurs fonctions : il pose les règles qui organisent le rôle et les principes de coopération entre les acteurs, précise les objectifs à atteindre² et décrit le périmètre géographique à considérer. La question du lieu et du *timing* est également à prendre en compte. Le temps des entreprises diffère de celui des collectivités. Le Comité 21 préconise d'organiser ces assises le matin, tôt, ou à l'heure du déjeuner. Par ailleurs, ces rencontres gagneraient en efficacité à se dérouler directement au cœur des entreprises pour les toucher plus facilement et témoigner de leur reconnaissance. Dominique Goubault, dirigeant de Goubault Imprimeur engagé constate en effet que « *la majorité des élus ne connaissent pas le monde de l'entreprise. Il est donc nécessaire que les entreprises leur ouvrent leurs portes pour qu'ils en comprennent le fonctionnement* ».

3. Créer une communauté de destin

Face à l'évolution de la société et à l'inquiétude des crises économiques et sociales qui touchent notre pays, les entreprises acceptent de moins en moins l'arbitraire du collectif. Le chacun pour soi remplace l'envie de vivre ensemble. Cette usure psychique liée à des réflexes de survie individuelle se traduit par une contestation de l'autorité publique et, plus particulièrement, des élus nationaux et locaux. Pourtant, les entreprises formulent de très fortes attentes quant à l'adoption de réponses politiques ambitieuses. Ce rejet des collectivités semble donc résider pour l'essentiel dans l'attitude de certains élus lorsqu'ils pratiquent une politique politicienne ou qu'ils se montrent plus intéressés par la conquête du pouvoir que par la construction d'une vision partagée de l'avenir de la société. Abdelhamid Abidi précise d'ailleurs que « *l'action entrepreneuriale n'est pas assez perméable à l'endroit des discours politiques qu'ils trouvent souvent vagues et flous.* »

Pour retrouver cette dynamique collective et s'accorder sur un destin commun, les collectivités peuvent s'appuyer sur une prospective pragmatique et réaliste. Il s'agit d'inviter les entreprises et, plus globalement, les parties-prenantes du territoire à se projeter dans l'avenir, à identifier les défis et à définir les grandes orientations de progrès. Cet exercice vise à anticiper les futurs possibles pour

² A quoi veut-on aboutir à l'issue du processus ? Quels engagements les entreprises et la collectivité sont-elles prêtes à prendre ?

construire une grande utopie concrète et mobilisatrice. Jean-François Caron, Maire de Loos-en-Gohelle, précise d'ailleurs que « *le changement devra émerger d'une vision propre à faire rêver et d'une jubilation collective* »

Malheureusement, les Agenda 21 locaux s'apparentent encore trop souvent à un catalogue d'actions, sans réel imaginaire sur le long terme. Les entreprises le perçoivent comme un outil institutionnel et technocratique et, finalement, pas assez prospectif. D'après elles, ce document n'affirme pas suffisamment la nécessaire transition sociale, écologique et économique de nos territoires. D'ailleurs Bruno Morin du réseau GRANDDE s'interroge : « *pour déployer le développement durable, ne vaudrait-il donc pas mieux l'intégrer directement au projet de territoire, avec des échéances à dix, quinze et vingt ans plutôt qu'en faire une politique que l'on veut englobante, mais qui reste bien souvent à-part ?* »

Par ailleurs, les Agenda 21 locaux n'intègrent pas la dynamique des autres actions mises en place sur le territoire. Les entreprises mènent des politiques RSE, souvent ambitieuses, mais dont les actions ne sont pas reconnues par les territoires où elles produisent et/ou vendent. « *Très peu d'élus sont capables de citer les entreprises de leur commune engagées sur le développement durable* » s'indigne Philippe Le Duault, dirigeant de l'agence Le Square Deshoulières . Ainsi, les entreprises invitent les élus locaux à s'inspirer des pratiques du marketing, en créant une stratégie de marque bien identifiée sur le développement durable. Le réseau TEDDIF propose par exemple la mise en place d'un label des actions de développement durable menées par les parties prenantes du territoire. Cela pourrait constituer une démarche intéressante, créatrice de liens forts entre les différents partenaires de la collectivité.

Les entreprises auditionnées par le Comité 21 proposent également la création de Contrats territoriaux sur le développement durable. Elles semblent en effet convaincues de la nécessité d'avoir une feuille de route, claire et précise qui soit signée par les acteurs du territoire. « *Lorsqu'on est implanté sur un territoire, on a des droits mais aussi des devoirs. A chacun de les assumer pleinement, c'est le principe d'un contrat de partenariat* » précise Christophe Bultel, de l'entreprise RC2C.

4. Réconcilier développement durable, innovation et compétitivité

Alors que les collectivités sont encore trop souvent dans une approche philanthropique du développement durable, les entreprises, quant à elles, sont à la recherche de rentabilité. Même si la crise économique fait se rejoindre les deux visions, les Agenda 21 locaux peinent encore à s'intéresser à la compétitivité des entreprises. Pourtant, selon le sociologue Abdelhamid Abidi, « *dans un monde où le capital privé est le moteur premier producteur de richesses, l'entreprise est donc un acteur principal dans la construction d'un avenir meilleur pour l'ensemble de la population d'un territoire donné.* »

Une première mesure pourrait s'attacher à engager des pactes de coopérations économiques pour combiner les domaines de compétences à l'échelle locale et renforcer les avantages concurrentiels des différentes entreprises du territoire. Cette mise en réseau pourrait se faire sous l'impulsion de la

collectivité. Elle répond à des besoins communs d'échanges, notamment sur les enjeux du développement durable : partage des savoir-faire, investissements en commun, groupements d'achats, veille économique, étude de marché en commun, réponses groupées à une commande publique, etc. Contrairement à l'Allemagne, les entreprises françaises tendent en effet à se livrer à une concurrence frontale, alors qu'elles gagneraient en efficacité et en compétitivité à se regrouper.

Au-delà des partenariats, les entreprises souhaitent également être davantage associées à la création (ou à la requalification) des zones d'activités. Pour se développer, elles ont en effet besoin d'un environnement territorial favorable : des infrastructures appropriées (plate-forme logistique, co-working, connectivités), des équipements de communication performants, services collectifs (crèches, transport, restauration groupée, gestion des déchets industriels) ou encore la création d'un cadre de vie agréable pour les employés (espaces naturels, lieux de détente). Certaines entreprises estiment même qu'il est du ressort de la collectivité d'identifier leurs besoins en termes de formation des salariés et de qualification des ressources humaines. Certains secteurs éprouvent, en effet, des difficultés à recruter des collaborateurs. Christian Caille, gérant de l'atelier de mécanique industrielle Delta Meca s'interroge : « au moment où on parle de compétitivité, la première urgence ne serait-elle pas de créer des structures permettant aux entreprises de trouver la main d'œuvre dont elles ont besoin ? »

Les collectivités sont également invitées à encourager la responsabilité sociétale des entreprises. Loin d'être une contrainte ou un coût supplémentaire, il s'agit d'expliquer aux entrepreneurs locaux que le développement durable permet d'innover, de se différencier des autres, de répondre à un marché de plus en plus fort autour de ces enjeux, de réduire les coûts, d'améliorer son image mais aussi d'anticiper les réglementations à venir. « *Certaines entreprises sont démunies et ne savent pas par où commencer. Elles attendent de la collectivité d'être soutenues et accompagnées dans cette voie, sur le plan financier d'une part mais aussi et surtout sur le plan technique* » explique Christophe Bultel. Le Comité 21 préconise ainsi d'organiser des modules de formation sur la RSE, au sein de chaque territoire.

Enfin, une dernière mesure consiste à identifier et à structurer les filières d'avenir. Le développement durable ouvre en effet de nouveaux marchés et gisement d'emplois autour du recyclage et de la gestion des déchets, des énergies renouvelables, des véhicules propres mais aussi des services à la personne. Dans ce cadre, les collectivités doivent jouer un rôle plus fort, pour soutenir l'émergence de ces nouvelles filières dans le champ du développement durable. Dans le cadre des Agenda 21, elles doivent également favoriser l'implantation de nouveaux modèles économiques, à l'image de l'économie circulaire, de l'économie de fonctionnalité, de la dématérialisation de l'économie, ou encore de la gestion intégrée des ressources.

Conclusion

Le développement durable offre une plus-value exceptionnelle à l'action publique, en ouvrant les mannes d'une coopération riche de sens avec le citoyen et l'ensemble des parties-prenantes. Toutefois, si la volonté de rassembler existe, on constate dans les faits que les entreprises, tout comme les citoyens et les associations, peinent à s'intéresser aux démarches Agenda 21. Quelles en

sont les raisons ? Comment renforcer le lien entre les entreprises et les collectivités sur le développement durable ? Quels sont les outils de gouvernance à la disposition des élus ? Quelles sont les synergies d'action ?

Le 11 avril, le Comité 21 proposera des éléments de réponses, qui seront mis en débat tout en prenant appui sur les résultats de l'enquête et sur des exemples innovants.
