

10èmes Rencontres RSE Lakaa - 26.11.2024

RTE : comment bien ancrer votre démarche RSE localement ?

Lakaa

Pourquoi les Rencontres RSE ?

Ce n'est pas toujours évident lorsqu'on est seul.e (ou une toute petite équipe), de trouver les bons ressorts et les bons moyens pour faire avancer ses chantiers RSE.

Les Rencontres RSE sont des **événements trimestriels** organisés conjointement par les équipes de **Lakaa** et **Meilleur demain** autour de sujets de **déploiement de stratégie RSE au niveau local**. Elles permettent de :

1 CENTRALISER LES ENJEUX

La majorité des entreprises ou organisations de notre communauté, partagent les mêmes difficultés sur leur RSE locale...

2 FAVORISER LE PARTAGE

...malgré cela, les équipes RSE échangent et partagent relativement peu sur ces sujets.

3 FAIRE ÉMERGER LES SOLUTIONS

Pour repartir avec des actions concrètes, applicables immédiatement...gratuitement.



INTRODUCTION AUX RENCONTRES

Petite histoire et définition de la RTE

(Responsabilité Territoriale des Entreprises)



Résumé. Thomas a retracé les grandes étapes de l'évolution des relations entre les entreprises et leurs territoires tout en insistant sur la nécessité de bien définir et cadrer ce terme. Car la RTE a été définie par Thomas comme un « entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun », dépassant le cadre classique de la RSE qui se concentre principalement sur la gestion interne des impacts, alors que la RTE inclut explicitement le territoire dans la gouvernance des entreprises. Pour initier ce changement de cadre, Thomas a insisté sur l'importance de réaliser un diagnostic territorial pour comprendre les enjeux locaux et faire émerger trois leviers essentiels à la réussite d'une démarche RTE : une gouvernance partagée, de l'innovation territoriale et l'évaluation de son impact.

L'entreprise, actrice du territoire : repenser l'impact local avec la RTE.

C'est Thomas, directeur fondateur de Vertigo Lab, un bureau d'étude basé à Bordeaux, qui a ouvert la 10ème édition des Rencontres RSE en évoquant la création de son cabinet en 2011.

Spécialisé dans l'analyse de l'impact territorial, Vertigo Lab s'intéresse aux interactions entre entreprises, collectivités et territoires. Après avoir souligné son parcours dans les politiques publiques et l'environnement, Thomas a mis l'accent sur l'importance d'une approche partagée et d'une compréhension commune de la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE).

Pour lui, les entreprises doivent aller au-delà de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour intégrer pleinement leur environnement local. Cette approche,, réinvente les interactions entre les acteurs économiques et leur territoire.

Thomas Binet

Directeur Fondateur de Vertigo Lab

Dans une société où tout s'accélère, se complexifie et devient volatile, le modèle économique entre en tension avec les dimensions sociales et environnementales, les organisations doivent se réinventer. Comment concilier respect des limites planétaires et justice sociale pour continuer d'exister demain ? Chez Vertigo Lab, nous sommes convaincu.e.s que les solutions se trouvent dans une approche systémique avec les réseaux d'acteurs publics, économiques et académiques. À leurs côtés depuis plus de 10 ans, nos consultant.e.s - chercheur.e.s décryptent la complexité et révèlent la réalité socio - enviro - économique des organisations pour les aider à se transformer. Notre ambition : contribuer à basculer notre modèle économique vers un futur souhaitable.

Vertigo Lab, en quelques chiffres.

200 projets menés à travers le monde

Plus de **30** publications scientifiques.

Créé en **2011** et implanté à **Bordeaux**

Un regard rétrospectif sur la relation entreprise-territoire.

L'histoire des relations entre entreprises et territoires révèle une évolution profonde. Dans les années 60 et 70, les décisions de localisation étaient dictées par des avantages fiscaux ou logistiques. Les territoires n'étaient que des réceptacles des activités économiques, sans véritable interaction durable.

C'est dans les années 80, avec l'émergence des clusters et des pôles de compétitivité, que la donne change. Inspirées des succès italiens, les entreprises commencent à comprendre que regrouper des activités similaires dans une même zone stimule la productivité et l'innovation. Ce tournant marque le début d'une prise de conscience : le territoire n'est pas une contrainte, mais un levier de performance.

RTE : au-delà de la simple proximité géographique.

La RTE va plus loin que la simple ancrage territorial. Comme l'a souligné Thomas, « la proximité ne suffit pas à créer des synergies ». La clé réside dans la capacité à nouer des relations de coopération et à développer des projets communs avec les acteurs locaux.

Le territoire, tel que défini par les participants à la conférence, est une construction sociale. Il ne se limite pas à des frontières administratives : il est façonné par des dynamiques humaines, économiques et naturelles. Cette vision élargie du territoire ouvre la voie à une gouvernance partagée, où l'entreprise devient un acteur engagé dans la vie locale.

RTE vs RSE : une nouvelle frontière de l'impact.

Alors que la RSE s'inscrit principalement dans une logique interne de gestion des impacts environnementaux et sociaux, la RTE propose un changement de paradigme. Selon Thomas, la RTE repose sur une approche collective : « entreprendre en responsabilité pour le bien commun ». L'entreprise est alors envisagée comme un acteur du territoire, capable d'influencer les dynamiques locales et de co-construire des solutions avec les parties prenantes.

Diagnostic territorial : le point de départ incontournable.

Avant d'agir, il est essentiel de comprendre le territoire. Vertigo Lab, à travers des diagnostics territoriaux, aide les entreprises à identifier les enjeux locaux et à aligner leur stratégie avec les besoins du territoire. L'exemple d'une entreprise du Médoc, *Adam*, illustre cette démarche : en intégrant un parc naturel régional dans sa gouvernance, elle démontre comment le territoire peut devenir une partie prenante à part entière.

La théorie du donut : un cadre pour la RTE.

La conférence a également mis en lumière la théorie du donut de Kate Raworth, qui invite à évoluer entre les limites planétaires (environnement) et les minimas sociaux. Ce modèle trouve tout son sens dans une approche territoriale, où l'entreprise doit équilibrer ses impacts économiques, sociaux et environnementaux. Des villes comme Grenoble ou Amsterdam ont déjà adopté cette approche pour orienter leurs politiques locales vers une économie circulaire et inclusive.



Innovation territoriale et gouvernance partagée : les nouveaux horizons.

Pour Thomas, la RTE est une source d'innovation. En collaborant avec les acteurs locaux, les entreprises peuvent développer des projets à fort impact. Il cite l'exemple d'une entreprise du Pays basque, qui a construit un gymnase ouvert à tous, créant ainsi des synergies avec les collectivités locales.

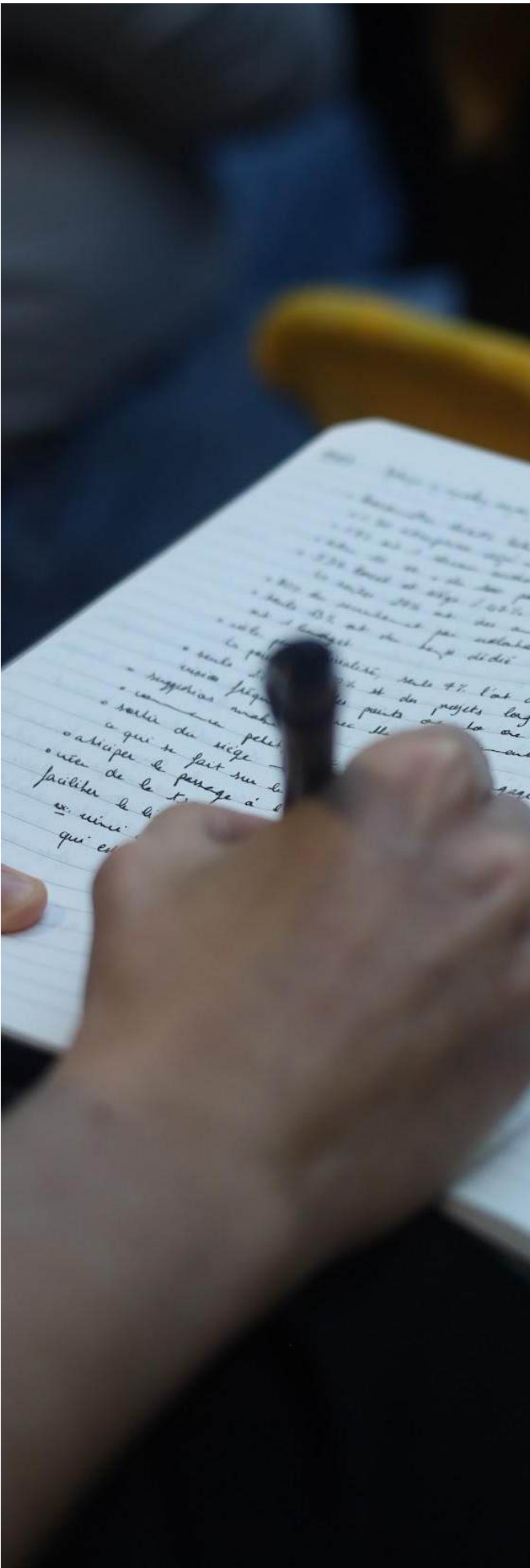
« Le territoire constitue le principal levier de transformation pour les organisations. »

La notion de gouvernance partagée est centrale : il s'agit de créer des espaces de dialogue entre les entreprises, les collectivités et les citoyens pour co-construire des solutions adaptées aux enjeux locaux.

Créer de la valeur partagée.

L'un des aspects clés de la RTE est le partage de la valeur. L'impact économique d'une entreprise ne se limite pas à ses résultats financiers : il inclut les retombées indirectes sur le territoire, comme les dépenses des salariés ou les partenariats locaux.

L'exemple de la cuisine centrale de Bordeaux (qui conçoit, produit et livre des repas, en liaison froide, à destination des élèves des écoles primaires et maternelles, seniors en foyer, bénéficiaires du portage à domicile et personnels communaux), qui favorise les approvisionnements locaux, illustre comment une stratégie territoriale peut dynamiser l'économie locale.





Conclusion : une nouvelle vision du rôle des entreprises

La RTE invite les entreprises à sortir de leurs murs pour s'engager pleinement dans la vie locale. Pour Thomas, l'enjeu est clair : « construire de nouveaux récits sur le local » et innover en collaboration avec les acteurs du territoire.

Cette démarche est à la fois une opportunité stratégique et un impératif pour répondre aux défis contemporains : relocalisation, dépendance aux ressources, et attentes croissantes des parties prenantes.

La RTE ne se substitue pas à la RSE, mais la complète en offrant un cadre plus ambitieux et plus ancré dans la réalité des territoires. Pour les entreprises, il s'agit non seulement de mesurer leur impact, mais surtout de co-construire l'avenir avec leur environnement local.

Concepts clés de l'intervention.

Le territoire : bien plus qu'un simple espace géographique, mais une représentation sociale, structurée par des limites (naturelles, administratives, sociales). Il s'agit d'un lieu où se matérialisent les interactions sociales et économiques.

La RTE : un « entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun », dépassant le cadre classique de la RSE en incluant explicitement le territoire dans la gouvernance des entreprises et considérant les collectivités, associations et citoyens comme des parties prenantes essentielles.

Le diagnostic territorial : comme point de départ essentiel pour mettre en place une démarche RTE en comprenant les enjeux locaux.

La gouvernance partagée et innovation territoriale : pour inclure les parties prenantes locales dans les processus de collaboration et de décisions des entreprises.

Synthèse de nos ateliers

Comment intégrer la RTE dans la stratégie d'entreprise ?

Freins stratégiques

Manque d'alignement entre stratégie globale et actions locales :

Les actions menées sur le terrain sont souvent éparses et manquent de cohérence avec la stratégie nationale. Les succursales et franchisés ne disposent pas toujours d'objectifs clairs, ni de la liberté d'agir localement sur les produits ou services.

Difficulté à mesurer les impacts et définir des indicateurs pertinents :

Les entreprises peinent à trouver des KPIs adaptés pour suivre la mise en œuvre de la RTE, notamment dans des structures franchisées ou multi-sites.

Tension entre global et local :

La nécessité de concilier des processus globaux avec les spécificités locales reste un défi majeur.

Freins organisationnels

Manque de diagnostic territorial :

L'absence d'un diagnostic précis des enjeux locaux complique l'élaboration d'une stratégie territoriale pertinente.

Gouvernance fragmentée :

Les structures en silos et le manque de culture collaborative freinent la coordination des initiatives RTE.

Inertie et priorisation :

La RTE n'est pas toujours perçue comme une priorité stratégique, ce qui conduit à une allocation insuffisante des ressources humaines et financières. Freins économiques/financiers : Nexity, Ecologie.

Manque de temps et de ressources humaines :

Les équipes locales manquent de moyens pour se consacrer pleinement à des projets RTE.

Freins culturels et communicationnels

Absence d'intégration dans la culture d'entreprise :

La RTE reste souvent un concept éloigné des préoccupations quotidiennes des collaborateurs. Il est difficile de sensibiliser et d'embarquer des métiers qui ne se sentent pas concernés.

Défaut de communication interne :

Il est essentiel de mieux diffuser les enjeux de la RTE auprès des salariés, notamment en expliquant le lien entre les actions locales et la stratégie globale.

Manque de collaboration inter-métiers :

Certains métiers clés, éloignés des problématiques territoriales, doivent être mieux intégrés dans les démarches RTE.

Freins opérationnels

Complexité du reporting et suivi :

Le suivi des actions RTE est souvent fastidieux, notamment en raison du manque d'indicateurs adaptés et de la difficulté à centraliser les données.

Manque d'innovation dans les modèles économiques :

Les entreprises doivent repenser leurs modèles pour intégrer la dimension territoriale, mais cela demande une réinvention parfois complexe.

Dépendance aux fournisseurs :

Les entreprises locales n'ont pas toujours la possibilité de modifier leurs approvisionnements pour intégrer des enjeux territoriaux.

Besoin de nouvelles compétences :

L'intégration de la RTE nécessitera la création de nouveaux métiers et l'acquisition d'expertises spécifiques.

Solutions imaginées.

Mobilisation des parties prenantes et ancrage local.

Collaboration avec les parties prenantes locales :

- Réaliser des analyses de double matérialité (selon les exigences de la CSRD) pour faire émerger les enjeux territoriaux prioritaires.
- Créer des réseaux multi-acteurs en lien avec le Bien Commun, facilitant les synergies locales.
- Développer des partenariats avec les municipalités, comme levier d'action territoriale.

Exemples inspirants :

La Poste :

avec ses 7 000 bureaux répartis sur le territoire, elle illustre l'ancrage local comme un levier stratégique.

Weldom :

ses franchisés locaux jouent un rôle clé dans la dynamisation des relations territoriales.

Generali :

a mis en place un programme structuré en 9 briques, articulé autour des employés, clients et communautés, avec une plateforme dédiée.

Organisation et gouvernance.

Déploiement d'une gouvernance territoriale :

- Intégrer des représentants territoriaux dans les COMEX ou CODIR pour assurer la prise en compte des enjeux locaux dans les décisions stratégiques.
- Structurer des réseaux décentralisés basés sur des affinités locales, favorisant des échanges d'expériences et la remontée d'informations terrain.
- Organiser des ateliers interactifs pour stimuler l'innovation locale et faciliter l'implication des différentes équipes.

Missions et lobbying :

Les institutions et responsables locaux peuvent jouer un rôle clé dans la promotion des initiatives RTE auprès des décideurs et dans les actions de lobbying territorial.





Solutions imaginées.

Indicateurs et outils de suivi.

Inventer de nouveaux indicateurs :

- Mettre en place des KPIs spécifiques aux territoires, couvrant à la fois les dimensions économiques et non économiques (ex. : impact social, emploi local, partenariats avec des fournisseurs locaux).
- Développer des outils de reporting adaptés aux spécificités locales pour faciliter le suivi des actions et leur cohérence avec les objectifs globaux.

Communication, sensibilisation et formation.

Adaptation des discours et canaux :

- Harmoniser la communication entre les différents niveaux de l'organisation (local et global) pour garantir une cohérence dans les messages et les actions.
- Construire des argumentaires sur la RTE adaptés à chaque public (collaborateurs, municipalités, parties prenantes externes).
- Organiser des webinaires pour partager les bonnes pratiques et sensibiliser les équipes.

Formation et engagement des collaborateurs :

- Former les salariés dès leur intégration pour les sensibiliser aux enjeux territoriaux.
- Définir des ambassadeurs locaux chargés de porter la démarche RTE sur le terrain.
- Inscrire les enjeux RTE dans les fiches de poste pour renforcer l'engagement des équipes.

Solutions imaginées.

Humanisation des démarches :

Parler à l'humain : mettre en avant des histoires locales et valoriser les impacts concrets sur les communautés pour mieux embarquer les collaborateurs.

Innovation et création de valeur locale

Innover en local :

- Utiliser le territoire comme un terreau fertile pour développer des solutions innovantes adaptées aux besoins locaux.
- Stimuler la réinvention des business models en intégrant les enjeux territoriaux dès la conception des produits et services.

Conclusions de l'atelier.

Les solutions proposées mettent en avant l'importance d'une approche collaborative, structurée et locale pour intégrer la RTE dans la stratégie des entreprises. L'enjeu est de passer d'initiatives isolées à une gouvernance territoriale forte, appuyée par des indicateurs adaptés, des réseaux locaux dynamiques (voir la section "pour aller plus loin" - page 15) et des collaborateurs engagés.

L'ancrage territorial, loin d'être une contrainte, devient alors un levier stratégique pour créer de la valeur partagée et renforcer la résilience des entreprises.



Synthèse de nos ateliers

Comment engager les parties prenantes sur la RTE ?

Freins identifiés.

Dépendance aux individus clés :

L'implication des parties prenantes locales dépend souvent de la motivation et de la compréhension des enjeux par les acteurs en local. Ceux-ci doivent percevoir la valeur ajoutée de la RTE pour l'entreprise, notamment sur le long terme.

Difficulté à connaître et engager les parties prenantes :

Les entreprises peinent à identifier les parties prenantes pertinentes et à les engager efficacement dans des projets communs.

Gestion de la diversité des secteurs :

Les différences entre secteurs compliquent la définition de projets communs.

Solutions pour chaque frein.

Solution à la dépendance aux individus clés :

Montrer des exemples inspirants à chaque étape, adaptés au niveau de maturité de chacun, pour éviter de démotiver ceux qui débutent.

Solution à la difficulté à connaître et engager les parties prenantes :

Créer des comités locaux de parties prenantes, formalisant les attentes et mettant en place des projets pilotes pour démontrer leur faisabilité.

Solution à la gestion de la diversité des secteurs :

Adopter une approche basée sur les besoins des parties prenantes locales (collectivités, associations, fournisseurs) et travailler sur des projets collaboratifs à impact partagé.

Collaborations structurées et partenariats locaux

Projets communs :

Identifier des projets fédérateurs qui répondent à des enjeux locaux communs.

Exemples :

- Coopération dans la filière cacao ou filière des vins de Bourgogne, où les acteurs travaillent ensemble pour des objectifs partagés.
- Définir un % d'achats responsables auprès d'acteurs locaux pour renforcer l'impact territorial.

Création de comités locaux :

Ces comités permettent de réunir les différentes parties prenantes pour co-construire des projets et formaliser les attentes mutuelles.

Sensibilisation et formation

Formation des acteurs locaux :

Proposer des formations en distanciel pour pallier les contraintes de temps des équipes locales.

Objectif : améliorer la compréhension des enjeux de la RTE et donner les outils nécessaires pour agir.

Projets de services de proximité :

Encourager les entreprises à offrir des services en local, basés sur leurs compétences et ressources, pour renforcer leur ancrage.

Approche filière et mutualisation des efforts

Embarquer toute la filière :

Nécessité de travailler en filière : un projet a plus de poids lorsqu'il mobilise l'ensemble des acteurs d'un secteur. Des projets impliquant fournisseurs et partenaires pour maximiser l'impact et favoriser la coopération.

Conclusions de l'atelier.

Co-construction et force collective.

La clé de la mobilisation des parties prenantes locales réside dans la co-construction de projets alignés sur les besoins du territoire. Travailler en réseau, embarquer toute la chaîne de valeur et mutualiser les efforts permet d'amplifier l'impact des actions. La collaboration au sein des filières et le développement de comités locaux apparaissent comme des leviers essentiels pour réussir l'intégration de la RTE.

Ce travail collectif, soutenu par des formations et une communication adaptée, permettra aux entreprises de dépasser les freins identifiés et de faire de la RTE un levier stratégique durable



(POUR ALLER PLUS LOIN)

Le Baromètres des ambassadeurs RSE locaux

Réédition – extrait du récap Table Ronde – septembre 2024

Résumé. Malgré la popularité actuelle des réseaux d'ambassadeurs RSE, présents presque dans 60% des entreprises interrogées, ainsi que la progression forte de ce mode d'animation ; ces réseaux restent parfois un "à côté" de la stratégie RSE (ou globale) de l'entreprise, avec des budgets majoritairement absents, ou trop peu importants, pour engager une transformation significative. Tout autant que la formalisation nécessaire du rôle "d'ambassadeur RSE", permettant à ces derniers d'allouer plus de temps et d'énergie dans leur quotidien pour mobiliser activement les sites sur lesquels ils doivent animer la démarche.

Réseau d'ambassadeurs RSE locaux : colonne vertébrale pour construire sa RTE.

Presque toutes les chaises sont occupées quand Baptiste prend la parole. Une cinquantaine de Responsables/Directions RSE ont fait le déplacement pour ce rendez-vous avec Makesense et Leroy Merlin.

"Levez la main si vous avez déjà un réseau d'ambassadeurs RSE".

Une majorité de mains se dresse dans l'assemblée.

"Ok...qui parmi vous pense que son réseau fonctionne comme il le souhaite ?".

Cette fois, pas une seule main ne pointe vers le ciel.

Ce sujet des réseaux d'ambassadeurs, cela fait un peu plus de trois ans qu'il est couvert dans différentes rencontres, tables rondes et webinaires, organisés par Lakaa.

Bien que la démarche se démocratise, la discipline est encore bien neuve et la plupart des organisations ont du mal à soit initier, soit maintenir une dynamique locale efficace pour mobiliser leurs territoires.



Baptiste Frelot

Co-fondateur de Lakaa



Lakaa accompagne depuis 2020 les organisations multi-sites dans le déploiement et l'animation de démarches RSE locales.

Après ces quatre années passées sur le terrain, nous savons que le succès de ces démarches repose sur le **réseau métier et opérationnel**.

Les entreprises ont un **rôle MAJEUR à jouer** dans la transition écologique et sociale. Pour celles qui ont un fort maillage territorial, leurs engagements **DOIVENT** se traduire localement.

Seul un réseau ambassadeur, solidement constitué et animé, leur permettra de répondre à cet enjeu. Sans quoi, et malgré les bonnes volontés, toutes démarches resteront superficielles.

Lakaa, en quelques chiffres.

5 000 sites utilisent Lakaa.

70 000 actions à impact ont été réalisées sur l'outil.

Qu'on fasse le tour de cette salle, ou de nos clients, le constat reste similaire : une bonne majorité de structures mettent en place un réseau d'ambassadeurs, même sans maîtriser l'intégralité des dynamiques qui le composent.

Pas de réseau ou en création

42 %

58 %

Réseau existant

Evolution des réseaux.

Pour la majorité des entreprises interrogées, la mise en place d'un réseau ambassadeur est une dynamique croissante dans leur structure. Bien que la taille de ces réseaux puisse varier fortement (en moyenne d'une **dizaine de membres à plus de 200**), la grande majorité (**80%**) est composée de personnes **volontaires**, qui candidatent au rôle.

Pourtant celui-ci est **encore largement peu encadré** par les entreprises :

- seulement **un tiers** ont rédigé un semblant de "fiche de poste/rôle" Ambassadeurs RSE.
- **7%** des ambassadeurs seulement ont leur rôle officiellement mentionné dans leur fiche de poste.
- bien qu'à **100%**, le rôle ait été pensé comme une mission pour le **long-terme**.

Une situation encore donc paradoxale et qui montre bien que les entreprises se cherchent encore sur la manière de **structurer et formaliser** leurs réseaux.

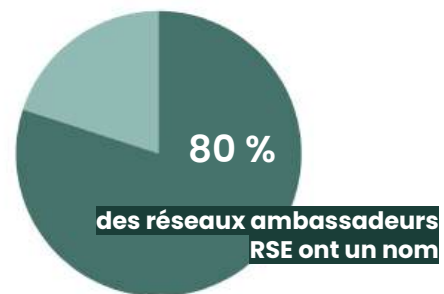
Taille des réseaux hyper variable:

10aine à 200+
membres

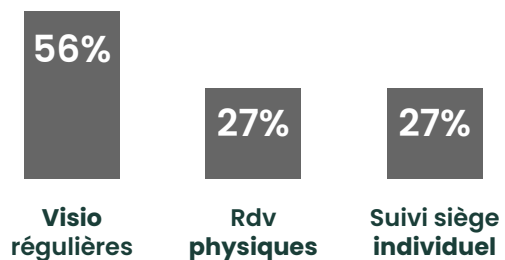
Animation de communauté RSE.

Un point fait consensus dans nos études : nommer son réseau ambassadeur est une opération cruciale. Elle permet de créer un début de formalisation, de mieux communiquer en interne (ou en externe, même si c'est très rarement le but) et permet de fédérer les collaborateurs autour de cette cause. Bien sûr, il s'agira ensuite d'animer cette communauté pour maintenir cette énergie, qui passe souvent par une fierté d'appartenance de ses membres, pour poursuivre le recrutement ou, inévitablement, remplacer les ambassadeurs qui quittent le mouvement (ou l'entreprise...).

Ainsi, ce sont plus de 80% des structures qui nomment leurs réseaux RSE ("Colibris", "Green Team", "Cap Planète", "Relayeurs RSE", etc).



Néanmoins, les modes et le temps investi pour animer ces réseaux peuvent varier significativement.



Ce qui se retrouve également dans les allocations budgétaires (ou matériel) avec des réseaux qui **manquent à 87% de temps dédiés aux projets**, et à **93% d'un budget alloué aux ambassadeurs pour agir**.

Découvrez la suite de notre [Table Ronde RSE : les clés de réussite d'une communauté d'ambassadeurs RSE](#)



10èmes Rencontres RSE Lakaa - 26.11.2024

Merci et à bientôt !

