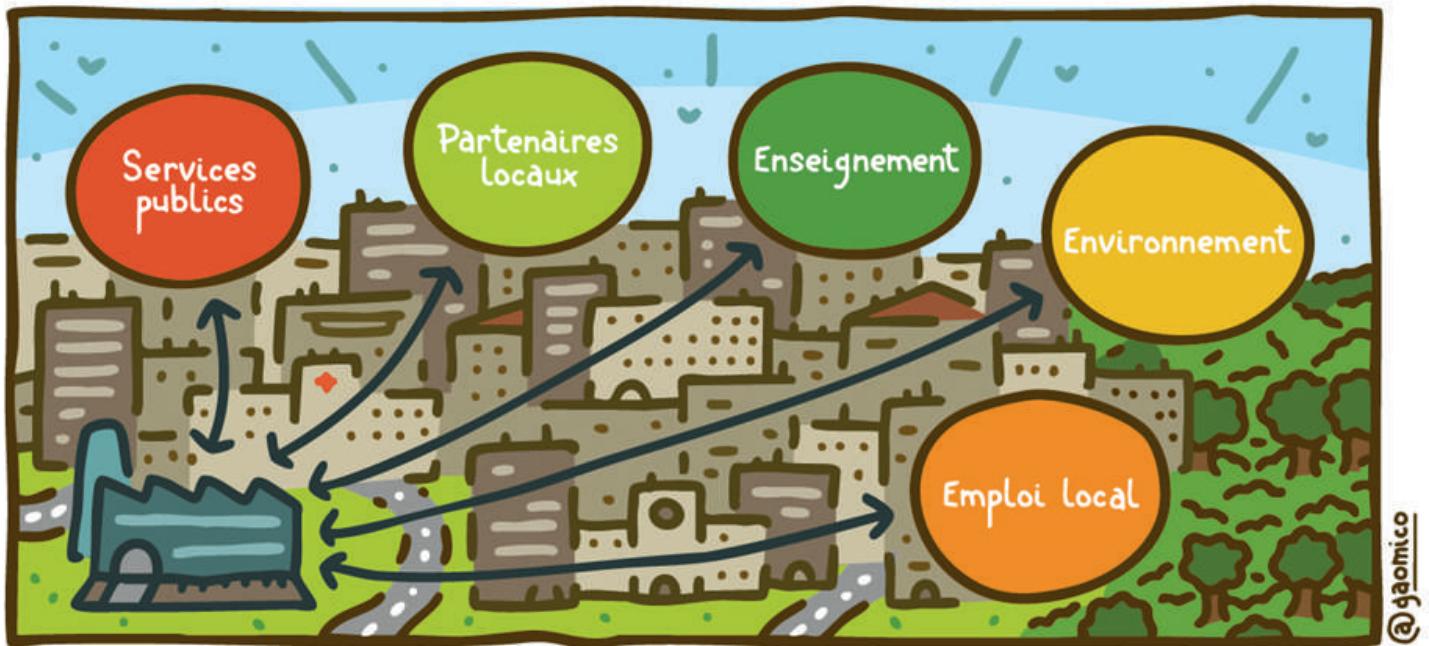


Réencastrer¹ l'activité économique dans les territoires



Vers une responsabilité territoriale des entreprises

Tibault Kotten

Publication RCR² 2025

Réalisée dans le cadre de l'Education Permanente

Rubrique « Devenir terrestres »



(1) Dans La Grande Transformation (1944), Karl Polanyi analyse le marché comme une construction historique violente qui a désorganisé les sociétés en subordonnant les relations sociales aux logiques économiques. Le réencastrement désigne alors, dans une perspective explicitement critique du libéralisme, le retour de l'économie sous le contrôle des institutions sociales et politiques, afin de protéger la société des effets destructeurs de la marchandisation du travail, de la terre et de la monnaie.

Auteur

Le parcours de **Thibault Koten** est à la croisée de la recherche, de l'économie sociale, et des politiques publiques. Après un cursus en sciences politiques et en droit, il a collaboré et coordonné différentes études et recherches-action sur des dispositifs d'innovation sociale à forte dimension territoriale et institutionnelle pour diverses structures. Parmi celles-ci figurent notamment une étude sur l'opportunité et la faisabilité de la création de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) en Région de Bruxelles-Capitale, une recherche-action consacrée au concept de Résidence-Services Sociale (RSS). Parallèlement, il a toujours maintenu un engagement associatif fort, au sein de structures d'économie sociale et d'éducation permanente. Il participe à la conception de projets, et à la rédaction d'analyses critiques portant sur des modèles alternatifs, notamment via des voyages d'étude à l'étranger. Le fil rouge de ces diverses expériences est de repenser les institutions à partir du terrain et de ses marges pour les rendre plus sociales, démocratiques, et écologiques.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette étude exploratoire qui fait suite à un voyage d'observation à Bordeaux, publiée dans la ligne éditoriale « Devenir Terrestres » consacrée à la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE), qui vise à questionner le rapport de l'entreprise à son territoire.

Relecteur

Damien Dallemagne a une formation d'Ingénieur Civil de l'Université de Liège (Belgique), suivi par un Master en Gestion Environnementale de l'Imperial College de Londres, et complétée par un MBA de la Haas Business School de l'Université de Berkeley, en Californie. Depuis plus de 25 ans, Damien accompagne les entreprises et les territoires vers un développement économique plus durable et plus robuste. Ses activités couvrent notamment la transformation du modèle économique d'entreprises individuelles et la mise en place de démarches collectives de développement territorial qui stimulent les synergies entre les diverses parties prenantes (entreprises de toutes tailles, universités, centres de recherche et de formation, pouvoirs publics, associations, etc.).

Résumé

Le rôle des entreprises vis-à-vis de la société occupe aujourd'hui une place centrale dans les discours économiques et institutionnels. C'est dans ce cadre que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est progressivement institutionnalisée à l'échelle européenne et internationale, notamment à travers le référentiel du développement durable. Pourtant, malgré cette diffusion massive, la RSE fait aujourd'hui l'objet de critiques récurrentes de la société civile : caractère largement volontariste, faible portée transformatrice, réduction des enjeux sociaux et écologiques à des chiffres et des tableaux Excel, et dépolitisation des choix économiques, ou du moins recentrage de ceux-ci au niveau de l'entreprise.

C'est dans ce contexte qu'émerge des approches alternatives de la responsabilité comme celle de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE), développé notamment par la Chaire Terr'ESS de Sciences Po Bordeaux². La RTE, en partant du rôle de l'entreprise au sein de son territoire, déplace la responsabilité de l'entreprise individuelle vers les dynamiques collectives territoriales, en considérant le territoire comme un écosystème d'interdépendances économiques, sociales, environnementales, se construisant pour et avec l'ensemble des parties prenantes.

À travers l'analyse de trois expériences en Région de Nouvelle-Aquitaine — la Fabrique Pola, le Pôle Culture & Santé et le réseau coopératif d'autopartage CITIZ — cette étude vise à esquisser en quoi la RTE constitue une grille de lecture susceptible de dépasser les limites de la RSE classique et d'ouvrir des perspectives de transformation sociale, écologique et démocratique à l'échelle des territoires. Dans une dernière partie, nous reviendrons brièvement sur certaines dynamiques existantes et émergentes en Belgique francophone, susceptibles de servir d'appui au développement de telles démarches aux sein de nos territoires.

(2) Pour plus d'informations, voir le site internet de la Chair Terr'ESS : <https://chaireterres.hypotheses.org/>

Rubrique : Devenir terrestres 2025.....	1
Partie 1 – La Responsabilité Sociale des Entreprises : origine, concept, et enjeux.....	5
Aux origines, les company towns et le paternalisme nord-américain.....	5
De la morale à la stratégie : formalisation académique et tournant managérial de la RSE.....	8
Diffusion européenne de la RSE : développement durable et institutionnalisation.....	12
Tensions et ouvertures.....	17
Partie 2 – Responsabilité Territoriale des Entreprises, repenser la responsabilité, les parties prenantes et le territoire.....	19
Origine et composantes principales de la RTE.....	19
RSE et ESS : des logiques différentes, des dynamiques complémentaires.....	22
Penser l'ancrage territorial	26
La RTE en action : Le cas de la Région de la Nouvelle Aquitaine.....	28
La notion de responsabilité avec le Pôle Culture & Santé.....	29
La notion de territoire avec la Fabrique Pola.....	33
La notion de parties prenantes avec la coopérative d'autopartage Citiz Gironde.....	36
Partie 3 – Des dynamiques de responsabilité territoriale déjà à l'œuvre en Belgique francophone.....	39
En guise de conclusion : La Responsabilité Territoriale des Entreprises : un nouveau territoire de la responsabilité ?	45
Sources et Ressources.....	47

Partie 1 – La Responsabilité Sociale des Entreprises origine, concept, et enjeux

Avant d'aborder la Responsabilité Territoriale des Entreprises, nous ferons un détour par la Responsabilité Sociale des Entreprises. En revenant sur son origine et ses principes, nous examinerons les débats qui la traversent.

Pour ce faire, nous partirons de ses origines nord-américaines au sein des *company towns* du XIX^e siècle jusqu'à sa (quasi) institutionnalisation à travers la montée en puissance du concept de développement durable, en passant par sa formalisation académique au milieu du XX^e siècle.

Nous esquisserons ensuite les tensions internes à la RSE, qui expliquent à la fois les raisons de sa diffusion et ses limites actuelles. Parmi ces tensions — qui constituent également des points d'ouverture — nous reviendrons plus particulièrement sur trois d'entre elles : **la notion de responsabilité (à propos de quoi ?), celle de parties prenantes (avec qui ?) et celle de territoire (où ?).**

Ce cadre permettra de comprendre pourquoi des approches telles que la RTE ont progressivement émergé, à la fois en critique et en prolongement de ces tensions internes.

Aux origines, les company towns et le paternalisme nord-américain

Si la Responsabilité Sociale des Entreprises est aujourd'hui largement associée au lexique et aux logiques managériales, son origine est bien plus ancienne. En effet, la RSE trouve ses premières expressions aux États-Unis et en Amérique du Nord, dans un contexte marqué par une industrialisation et une urbanisation rapides, alors que les mécanismes de protection et de redistribution sociale sont quasiment inexistants.

C'est dans ce cadre que se développent, au XIX^e et au début du XX^e siècle, les ***company towns***, formes emblématiques d'un **paternalisme industriel**. Ce paternalisme désigne un mode d'organisation dans lequel l'employeur ne se limite pas à encadrer le travail, mais prend également en charge et contrôle une partie de la vie sociale des travailleurs : logement, commerces, écoles, lieux de culte ou équipements collectifs. Présentée comme une forme de bienveillance patronale, cette organisation vise avant tout à **stabiliser la main-d'œuvre, à prévenir les conflits sociaux et à maintenir un ordre moral propice à la productivité.**

Figure 1 : Quelles sont les company towns ou les villes ouvrières ?



Looking east on the town's Chocolate Avenue in the late 1910s (Hershey, Pennsylvania)

Source : <https://savingplaces.org/stories/in-good-company>

À partir des années 1890, dans des lieux reculés tels que les chantiers de construction ferroviaire, les camps de bûcherons, ou les mines de charbon, des emplois existaient souvent loin des villes établies. En guise de solution pragmatique, l'employeur a parfois développé une ville d'entreprise (*company town*), où une entreprise individuelle possédait toutes les infrastructures du territoire. Des églises, des écoles, des bibliothèques et d'autres équipements ont été construits afin d'encourager des communautés saines et des travailleurs productifs. Les saloons ou autres lieux ou de services considérés comme des influences négatives étaient interdits.

Dans d'autres cas, les motivations patronales étaient nettement moins louables. L'éloignement géographique et l'insuffisance des moyens de transport limitaient la mobilité des travailleurs, les empêchant de chercher d'autres emplois ou de s'approvisionner auprès de commerçants indépendants. Certaines entreprises versaient une rémunération utilisable exclusivement dans les magasins qu'elles contrôlaient. En l'absence de concurrence extérieure, les loyers et les prix des biens de consommation pouvaient devenir exorbitants, entraînant un endettement important des ouvriers, qui devaient apurer leurs dettes avant de pouvoir quitter la cité industrielle. Ces cités logeaient par ailleurs fréquemment les travailleurs dans des espaces clôturés ou surveillés, officiellement pour les « protéger » contre des vendeurs itinérants, mais contribuant de fait à renforcer leur dépendance économique et sociale à l'égard de l'entreprise.

Dans ce cadre, la prise en charge par l'entreprise de certaines dimensions sociales peut être analysée comme une **forme précoce de responsabilité sociale**. Toutefois, cette responsabilité demeure profondément asymétrique. Elle ne repose ni sur la reconnaissance de droits collectifs, ni sur des mécanismes de délibération ou de contre-pouvoir, tels que l'action syndicale, mais sur une relation de dépendance des travailleurs à l'égard de l'employeur. La protection relative ainsi offerte constitue en réalité la contrepartie d'un contrôle social, visant à **maintenir une main-d'œuvre disponible, disciplinée et peu encline à la contestation**, afin d'assurer la continuité de la production et de l'activité économique.

L'exemple d'Henry Ford illustre l'ambivalence de cette période. Fondateur de la *Ford Motor Company*, cet industriel américain majeur du début du XX^e siècle est connu pour avoir rationalisé la production automobile par la standardisation des produits et la généralisation du travail à la chaîne. En 1914, il instaure le *Five Dollar Day*, doublant presque le salaire journalier de ses ouvriers, afin de stabiliser la main-d'œuvre et de renforcer leur pouvoir d'achat, leur permettant ainsi d'accéder aux biens qu'ils produisaient et contribuant à l'essor de la consommation de masse. On parlera dès lors de **compromis fordiste** pour désigner cet arrangement dans lequel les gains élevés de productivité sont partiellement redistribués aux travailleurs sous forme de salaires, soutenant ainsi la consommation de masse de l'après-guerre³.

Si, sur le papier, tout semble au beau fixe, de nombreuses critiques ont montré que ces avancées sociales visent avant tout à accroître la productivité, à réduire le turnover et à éviter

d'éventuels comportements contestataires des ouvriers⁴.

Comme l'illustre la *Battle of Blair Mountain* en 1921, en Virginie-Occidentale, **ce système paternaliste ne va pas se faire sans heurt**. En effet, durant ces révoltes ouvrières, plusieurs milliers de mineurs de charbon armés affrontent les milices privées des compagnies minières et, finalement, l'armée fédérale. Considéré comme le plus important soulèvement ouvrier armé de l'histoire des États-Unis, cet événement révèle la conflictualité profonde qui traverse le capitalisme industriel naissant et rappelle que les dispositifs paternalistes n'effacent ni les rapports de domination ni les revendications collectives d'émancipation⁵.

Au cours du XIX^e siècle et surtout au début du XX^e siècle, dans ce climat marqué par des rapports de force sociaux et politiques intenses, l'extension des droits du travail et la mise en place de dispositifs de protection sociale s'imposent progressivement au sein de la société. **À mesure que l'État-providence se construit, le rôle des entreprises est profondément redéfini** : des fonctions jusque-là assumées dans un cadre paternaliste sont transférées vers la sphère publique et encadrées par le droit, tandis que l'entreprise tend à se recentrer sur sa fonction première, celle de la production.

Malgré ces divers changements, les entreprises nord-américaines ne se désengagent pas totalement des enjeux sociaux, mais déplacent plutôt leurs modes d'intervention. **Elles s'orientent davantage vers des actions philanthropiques et de mécénat**, soutiennent des œuvres caritatives, des institutions culturelles, artistiques ou éducatives, souvent à l'échelle locale.

(3) PONTEGNIE, Jean-François, « Les trente "glorieuses" ? Au diable la nostalgie ! », PAC, Novembre 2016, 7 p.

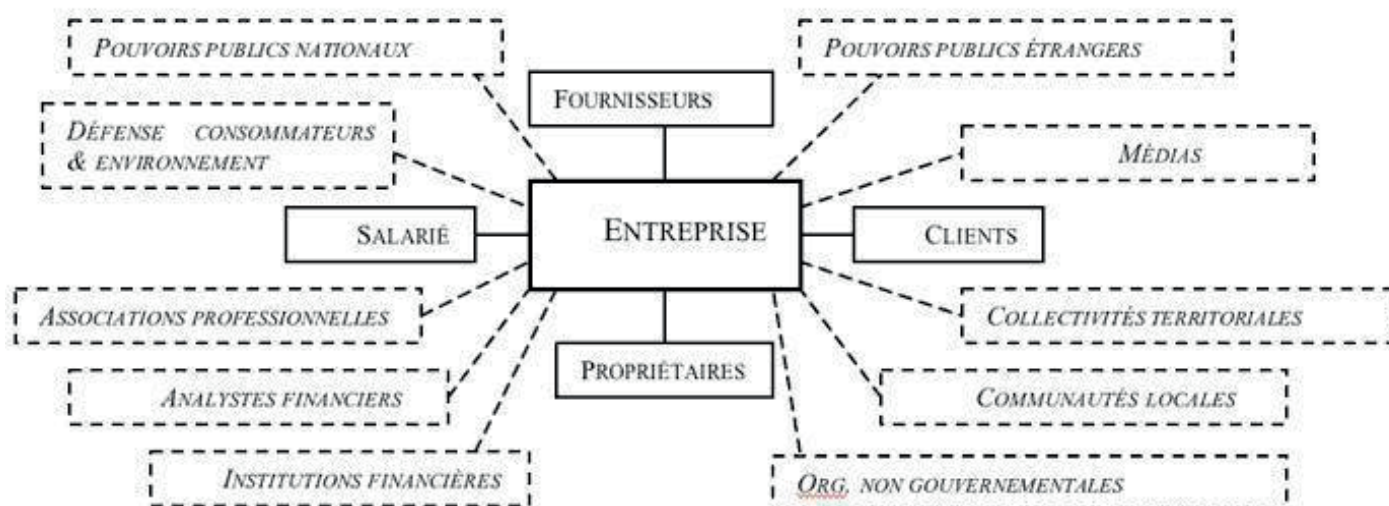
(4) HOUBEN, Henri, « Henry Ford : Un patron qu'on dit si social », GRESEA, 17 novembre 2009.

(5) Pour plus d'informations, voir : Les mineurs héroïques de la bataille de Blair Mountain, article du Communist Party of Canada (Marxist-Leninist) qui présente une analyse historique et politique de la Bataille de Blair Mountain de 1921 : <https://cpcml.ca/fr/210909-bataille-de-blair-mountain/>

Ces premières conceptualisations de la RSE demeurent toutefois largement empreintes d'une dimension morale et individualisée, comme une affaire de conscience des dirigeants, et non comme une composante à part entière des organisations. Néanmoins, elles ouvrent la voie à une réflexion plus large sur les relations entre le business et la société. **L'entreprise commence à être envisagée comme un acteur social à part entière**, dont la survie dépend de sa capacité à maintenir une forme de reconnaissance et de légitimité vis-à-vis de son environnement, notamment local.

C'est dans ce prolongement et dans un contexte de **montée des luttes sociales**, des mouvements pour les droits civiques et des critiques croissantes à l'encontre des grandes entreprises qu'intervient, à partir des années 1980, un tournant théorique, incarné notamment par les travaux d'Edward Freeman. Dans *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984)¹⁵, Freeman propose une redéfinition de l'entreprise et de son rapport à la société fondée sur la notion de **parties prenantes (stakeholders)**. L'entreprise n'est plus seulement responsable envers ses actionnaires (shareholders), mais également envers l'ensemble des acteurs affectés par son activité — salariés, clients, fournisseurs, collectivités publiques, communautés locales, ...

Figure 3 : Qu'est-ce qu'une partie prenante selon Edward Freeman ?



Source : <http://www.sietmanagement.fr/lapproche-par-les-parties-prenantes-gouvernance-responsabilite-e-freeman/>

En 1984, Freeman définit ainsi le concept de partie prenante : « une partie prenante dans l'organisation est (par définition) tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition offre une vision large des parties prenantes en y incluant les employés, les investisseurs, les fournisseurs, les clients... Seuls sont exclus ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise et ceux qui ne sont pas affectés par celle-ci¹⁶.

(15) FREEMAN, Edward, "Strategic management : a stakeholder approach", Boston : Pitman, 1984, 297 p.

(16) À noter qu'une partie prenante peut être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise en retour (et inversement). On parlera par exemple de la faune et de la flore dans la première catégorie et pour le seconde les médias qui peuvent affecter l'image de l'entreprise sans subir directement ses décisions économiques.

Cette philanthropie d'entreprise, analysée notamment par l'historien des affaires Morrell Heald, marque la transition d'une responsabilité sociale directe sur la vie des travailleurs à celle d'une **contribution volontaire au bien-être collectif et à l'intérêt général**. Elle demeure toutefois largement discrétionnaire, dépendante de la volonté des dirigeants et étroitement liée à des stratégies de réputation, d'ancrage territorial⁶ et de légitimation sociale de l'entreprise⁷.

De la morale à la stratégie : formalisation académique et tournant managérial de la RSE

À partir des années 1950, la responsabilité sociale des entreprises entre dans une phase de formalisation, et devient un **objet académique** à part entière, notamment dans le champ des sciences de gestion et de l'économie. Cette évolution s'inscrit dans le contexte nord-américain de l'après-Seconde Guerre mondiale, marqué par l'essor des grandes entreprises, le développement des sociétés cotées en bourse et la séparation croissante entre propriété et direction. Dans ces structures à actionnariat⁸, les dirigeants professionnels disposent d'un pouvoir décisionnel considérable, ce qui relance la question centrale de leur responsabilité : celle-ci doit-elle se limiter aux intérêts des actionnaires ou s'étendre aux effets sociaux, politiques et territoriaux des décisions prises ? C'est en partie pour répondre à cette interrogation que les premiers travaux fondateurs de la RSE cherchent à conceptualiser la responsabilité dans une approche morale et normative.

Parmi eux, Howard R. Bowen, dans *The Social Responsibilities of the Businessman* (1953)⁹, affirme que les dirigeants d'entreprise ont l'obligation

morale de poursuivre des politiques et de prendre des décisions compatibles avec les valeurs et les objectifs de la société.

La responsabilité sociale est ainsi conçue comme un devoir éthique individuel, reposant sur la capacité des dirigeants à orienter l'action économique vers l'intérêt général. Dans le prolongement de cette réflexion, Keith Davis (1960) établit un lien direct entre pouvoir économique et responsabilité sociale : plus une entreprise exerce d'influence dans la société, plus elle doit assumer des responsabilités proportionnelles à ce pouvoir¹⁰. Joseph W. McGuire (1963) quant à lui consolide cette perspective en soutenant que les responsabilités de l'entreprise dépassent ses obligations strictement économiques et juridiques¹¹. **L'entreprise est ainsi pensée comme insérée dans un tissu social dont elle dépend pour sa légitimité et sa pérennité.**

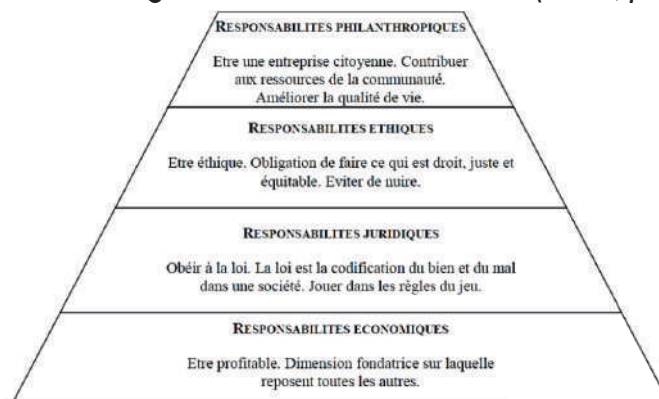
Toutefois, cette nouvelle acceptation de la responsabilité se heurte rapidement à une **critique libérale radicale**, incarnée par Milton Friedman. Dans *Capitalism and Freedom* (1962)¹², puis dans son célèbre article « *The social Responsibility of Business is to increase its profits* »¹³ de 1970, Friedman affirme que « *la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* », dans le respect des règles du jeu du marché. **Cette position cristallise le débat durant les décennies à venir, pour savoir comment encadrer l'exercice du pouvoir économique** : d'un côté, les tenants d'une conception élargie de la responsabilité qui visent une intégration réelle des obligations sociales et morales au sein des attributions de l'entreprise. De l'autre côté se trouvent les partisans d'une vision strictement économique de l'entreprise qui rejettent, eux, toute extension de ses missions au-delà de la maximisation du profit.

(6) D'après wikipédia, L'ancrage territorial des entreprises désigne l'utilisation par une entreprise de son lien avec le territoire sur lequel elle opère. L'expression renvoie aux interactions entre le milieu et la performance économique. Il s'agit d'un concept d'économie territoriale, de géographie économique et de sciences de gestion. Nous reviendrons plus amplement sur ce concept dans la seconde partie de cette étude allouée à la Responsabilité Territoriale des Entreprises.

(7) HEALD, Morell, "The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960", Cleveland : Press of Case Western Reserve University, 1970, 348 p.

(8) Un actionnariat est dit dispersé lorsque le contrôle d'une société est fragmenté entre de nombreux actionnaires. Une société qui offre une telle composition actionnariale est particulièrement exposée à des prises de participation rampantes ainsi qu'à des offres publiques d'achat. En effet, il est possible de racheter une partie du flottant et de convaincre les actionnaires dispersés de céder leur participation, manœuvres qui s'avèrent plus délicates lorsque les actionnaires disposent de participations significatives.

Figure 2 : La pyramide de la RSE figure tirée et traduite de Carroll (1991, p. 42)¹⁴



Source: https://www.researchgate.net/figure/La-pyramide-de-la-RSE-figure-tiree-et-traduite-de-Carroll-1991-p-42-25_fig2_341293777

Dans ce contexte d'inflation conceptuelle, le modèle proposé par Archie B. Carroll constitue une tentative de systématisation intéressante. Dans son schéma, il détermine la responsabilité sociale de l'entreprise à quatre niveaux hiérarchisés et interdépendants. Chaque niveau repose sur le précédent : les deux premiers relèvent d'exigences obligatoires ; le troisième correspond à des attentes normatives ; le quatrième renvoie à des engagements souhaitables mais non obligatoires.

La responsabilité économique constitue la base de l'ensemble. L'entreprise doit être viable, rentable et capable de produire des biens et services répondant à la demande. Sans cette base, aucune autre forme de responsabilité ne peut fonctionner. Cette dimension rejoint l'argument de Friedman selon lequel la performance économique demeure une condition première de l'existence même de l'entreprise, et de toute autre considération. Dans cette acception, par exemple, les pratiques déloyales, le commerce de matières illicites ne sont pas exclues. La responsabilité juridique vient ensuite encadrer cette responsabilité économique. L'entreprise doit se conformer aux lois et aux règlements en vigueur, notamment en termes de règles minimales. Il sera toujours possible pour cette dernière, par exemple, des pratiques peu éthiques mais légales comme l'optimisation fiscale ou de spéculer sur les denrées alimentaires.

Au-delà de ces deux premiers niveaux, Carroll introduit une responsabilité éthique, qui renvoie aux comportements attendus par la société même lorsqu'ils ne sont pas formellement codifiés dans le droit. Il s'agit d'agir conformément aux normes morales, aux attentes sociales jugées légitimes. Cette dimension prolonge directement les travaux de Bowen et de Davis : le pouvoir économique implique une responsabilité qui excède le strict respect des règles juridiques. Par exemple, il s'agira de prendre soin de ses salariés, d'offrir des avantages extralégaux ou encore de prendre en compte l'empreinte écologique de son entreprise.

Enfin, la responsabilité philanthropique occupe le sommet de la pyramide. Elle correspond aux engagements volontaires de l'entreprise en faveur du bien-être collectif et de l'intérêt général. On parlera de mécénat, d'actions communautaires, d'initiatives sociales. Ces pratiques ne sont ni légalement exigées ni moralement contraignantes au même titre que les obligations éthiques, mais elles participent à la construction de la légitimité sociale de l'entreprise dans la société.

(9) BOWEN, Howard, "The Social Responsibilities of the Businessman", Harper & Brothers, 1953, 275 p.

(10) DAVIS, Keith, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities ?", California Management Review, vol. 2, no 3, 1960, pp. 70-76.

(11) MCGUIRE, "Business and Society", New York McGraw-Hill, 1963, 321 p.

(12) FRIEDMAN, Milton, "Capitalism and freedom", The University of Chicago Press (40th Anniversary Edition), 1962 (2002), 202 p.

(13) FRIEDMAN, Milton, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", New York Times Magazine, 13 September 1970, pp. 122-126.

(14) CARROLL, Archie. B, "The Pyramid of corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizon, 1991, p. 42.

Le schéma ci-dessus illustre cette conception relationnelle de l'entreprise. Autour du cœur organisationnel (salariés, propriétaires), gravitent des acteurs économiques directs (clients, fournisseurs, institutions financières), mais aussi des acteurs institutionnels et sociétaux plus larges (pouvoirs publics nationaux et étrangers, collectivités territoriales, communautés locales, ONG, médias). L'entreprise est ainsi insérée dans un système

d'interactions multiples qui structurent son environnement et conditionnent sa légitimité. Cette approche conduit à distinguer, au sein des parties prenantes, des acteurs internes et externes, mais également des parties prenantes directes et indirectes. Les parties prenantes internes regroupent principalement les salariés et les propriétaires ou actionnaires, directement intégrés au fonctionnement de l'organisation et aux processus décisionnels. Les parties prenantes externes désignent l'ensemble des acteurs situés hors de l'entreprise mais entretenant avec elle des relations d'interdépendance. Certaines entretiennent un lien direct avec l'activité productive (clients, fournisseurs, financeurs, ...), tandis que d'autres interviennent de manière plus indirecte, à travers l'impact territorial, social ou environnemental des décisions de l'entreprise.

À partir de là, cette théorie n'a cessé de gagner en importance. En plaçant l'entreprise au cœur d'un réseau d'interactions et de responsabilités, elle remet en question une vision exclusivement actionnariale de la gouvernance. Les chercheurs interrogent ainsi la viabilité d'un modèle centré sur l'accumulation de richesse pour les seuls actionnaires et explorent les conditions d'une gouvernance élargie intégrant l'ensemble des parties prenantes¹⁷.

L'originalité de l'approche de Freeman réside dans son caractère explicitement stratégique. **L'entreprise affecte les parties prenantes, mais celles-ci peuvent en retour avoir une influence sur son activité, sa réputation et ses activités réelles.** Il devient alors rationnel, du point de vue managérial, d'intégrer les attentes de ces acteurs dans les processus de décision. La responsabilité sociale devient un outil de gestion au service de la stratégie globale de la firme. À partir de cette perspective, de nombreuses entreprises mettent en place des comités internes chargés de la gestion des parties prenantes, des dispositifs de dialogue et des politiques visant à anticiper les risques sociaux et réputationnels. Elle peut également prendre la forme de **stratégies d'influence plus indirectes**, notamment à travers la participation de grands groupes industriels ou financiers au capital de médias de masse.

Par ailleurs, les émissions de CO₂ d'une entreprise peuvent être intégrées dans un tableau de bord ESG (Environnement, Social et Gouvernance), assorties d'objectifs chiffrés de réduction et d'un suivi annuel publié dans un rapport extra-financier. Si cette démarche améliore la transparence et peut produire des effets réels, elle tend aussi à convertir une question fondamentalement politique — celle des modes de production et de leur compatibilité avec les limites écologiques — en un problème de conformité et d'optimisation technique. De la même manière, les conditions de travail peuvent être traduites en indicateurs de « bien-être » ou de « taux d'engagement », là où elles relèvent également de rapports de pouvoir, de conflictualités sociales et de négociations collectives. Ce tournant marque une transformation profonde de la RSE, avec la **prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans une perspective visant à sécuriser l'activité économique de l'entreprise.**

(17) Initialement formulée par R. E. Freeman comme un cadre descriptif visant à identifier l'ensemble des acteurs pouvant affecter ou être affectés par l'entreprise (Freeman, 1984), la théorie des parties prenantes a progressivement évolué vers une approche normative, affirmant la légitimité morale de certaines parties prenantes indépendamment de leur pouvoir économique (Donaldson & Preston, 1995). Face à l'extension très large de la notion, plusieurs travaux ont ensuite proposé des typologies visant à hiérarchiser les parties prenantes selon des critères tels que le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Plus récemment, la théorie a été institutionnalisée dans les cadres de la responsabilité sociale des entreprises et intégrée à des référentiels internationaux, notamment la norme ISO 26000, qui fait de l'identification et du dialogue avec les parties prenantes un principe central de la responsabilité des organisations. Nous reviendrons un peu plus tard sur cette notion dans cette étude. - 11 -

En intégrant la critique sociale et écologique au cœur même de la stratégie d'entreprise, la RSE contribue à transformer des revendications politiques — justice sociale, protection de l'environnement, reconnaissance des droits — en variables managériales. **Elle participe ainsi à une dépolitisation partielle de ces enjeux.** Cette plasticité conceptuelle n'est pas neutre. Elle permet aux entreprises de sélectionner, d'interpréter et de prioriser les attentes auxquelles elles choisissent de répondre. Dans les approches purement stratégiques de la RSE, la prise en compte des parties prenantes est justifiée par leur capacité à affecter la performance de l'entreprise par l'octroi de diverses ressources — capital financier, compétences, légitimité sociale, accès aux marchés. La responsabilité devient alors conditionnelle et volontariste : l'entreprise s'engage dans la RSE lorsqu'elle y est contrainte par des pressions externes ou lorsqu'elle y trouve un intérêt stratégique. À l'opposé du spectre, les approches normatives de la RSE défendent une conception plus exigeante de la responsabilité. Les parties prenantes y sont reconnues comme porteuses d'intérêts légitimes, indépendamment de leur pouvoir d'influence ou de nuisance. Dans cette perspective, la RSE repose sur l'idée d'un contrat social implicite entre l'entreprise et la société, qui confère à la firme une obligation morale de contribuer au bien-être collectif et à l'intérêt général¹⁸.

Cette formalisation académique et stratégique de la RSE constitue néanmoins une étape importante dans son histoire. C'est à partir de ce moment que la RSE va progressivement se diffuser en dehors du contexte nord-américain, notamment en Europe, où elle sera altérée au contact de traditions et de réalités politiques, juridiques et sociales différentes.

Diffusion européenne de la RSE : développement durable et institutionnalisation

La diffusion de la responsabilité sociale des entreprises en Europe s'opère dans un contexte sensiblement différent de celui qui a présidé à son émergence nord-américaine. Là où la RSE s'est d'abord développée aux États-Unis comme une réponse stratégique et managériale à des critiques sociales ciblant les grandes entreprises, sa version européenne s'inscrit davantage dans une **tradition de régulation, de dialogue social et de rôle central de l'État dans l'organisation des rapports économiques.** Cette différence de contexte explique en grande partie les spécificités européennes de la RSE, tant dans ses justifications que dans ses modalités d'institutionnalisation.

Sur le continent européen, **la montée en puissance de la RSE est étroitement liée aux interpellations croissantes de la société civile à l'égard des entreprises multinationales et sur leur responsabilités dans la destructions des écosystèmes.** À partir des années 1980 et 1990, les organisations non gouvernementales, les syndicats, les associations environnementales et de défense des consommateurs, ainsi que les mouvements citoyens, mettent en lumière les effets négatifs de la mondialisation effrénée : délocalisations, dumping social, atteintes aux droits humains dans les chaînes de sous-traitance ou encore désastres environnementaux. Ces critiques identifient l'entreprise comme un acteur responsable non seulement de ses activités directes, mais également des conséquences sociales et environnementales indirectes. **La RSE apparaît alors comme une réponse des entreprises aux attentes sociales formulées par des acteurs extérieurs traditionnellement à leur périmètre d'action.**

(18) PESQUEUX, Yvon, « La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion », communication au Congrès de l'ADERSE, 2009.

Figure 4 : Responsabilité sociale et/ou Responsabilité Sociétale des entreprises ?¹⁹

source : <https://www.e-novexpertise.fr/actualite-du-mois/infographie-rse/14>

Le concept est initialement formulé dans le monde anglo-saxon sous l'expression Corporate Social Responsibility. Sa traduction en français a donné lieu à une hésitation durable entre deux termes : responsabilité sociale des entreprises et responsabilité sociétale des entreprises.

Historiquement, la notion de « responsabilité sociale » renvoie principalement aux relations de travail et aux obligations de l'entreprise envers ses salarié·e·s : conditions de travail, dialogue social, protection sociale, droits syndicaux. Elle s'inscrit dans la tradition des régulations issues du mouvement ouvrier et de l'État social.

À l'inverse, l'usage du terme « sociétale » élargit le périmètre de la responsabilité. Il ne s'agit plus seulement des relations internes à l'entreprise, mais de l'ensemble de ses impacts sur la société : environnement, droits humains, territoires, chaînes de sous-traitance, gouvernance, générations futures.

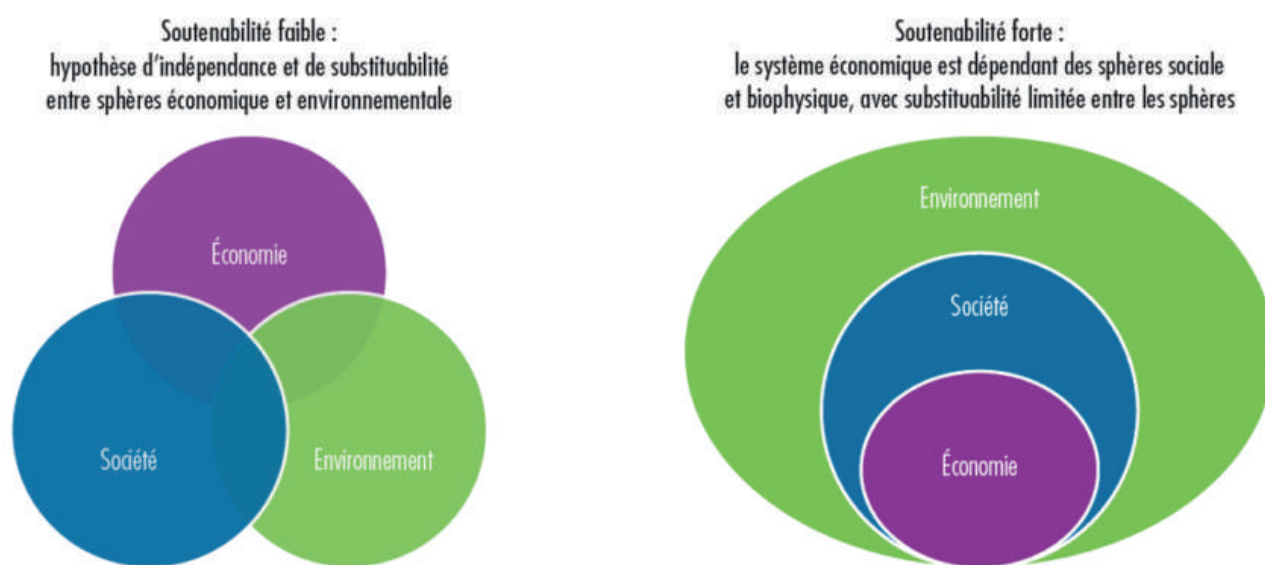
Dans le contexte européen, cette acception large s'est progressivement imposée, notamment sous l'influence du développement durable et de cadres normatifs comme la norme ISO 26000 (2010)²⁰, qui définit la responsabilité d'une organisation à partir de ses impacts sur la société et l'environnement. Autrement dit, l'acronyme « RSE » demeure, mais il désigne aujourd'hui, dans la plupart des textes européens, une responsabilité entendue dans un sens sociétal, intégrant les dimensions sociales, environnementales et territoriales.

(19) Pour plus d'informations, voir : SCHOTT-SERAUDIE, Annick, « Responsabilité Sociale et/ou Responsabilité Sociétale des Entreprises », Management et Sciences Sociales, 2012/1 N°12.

(20) Nous reviendrons un peu plus tard dans cette étude sur ces notions.

Cette dynamique est renforcée par l'émergence et la montée en puissance du concept de **développement durable**²¹. Formalisé dans le rapport Brundtland de 1987 de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies (CMED), il définit le développement durable comme un mode de développement « *répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* », tout en soulignant la nécessité de transformations profondes des modes de production et de consommation. Bien que le rapport ne vise pas explicitement les entreprises, sa conception intégrée des dimensions économique, sociale et environnementale implique que les pratiques industrielles et économiques doivent être repensées au-delà de la seule conformité aux règles existantes.

Les deux approches de la soutenabilité *Figure 5 : Les deux approches de la soutenabilité (durabilité faible et forte)*²²



Source : Banque de France, le « Cygne vert »

La représentation à gauche, souvent illustrée par trois piliers ou trois cercles se recouvrant, correspond à ce que la littérature qualifie de vision dite "faible" du développement durable. Elle repose sur l'idée qu'un certain équilibre peut être recherché entre ces trois dimensions, l'activité économique devant être à la fois efficiente, socialement équitable et écologiquement soutenable. Dans cette perspective, l'économie est conçue comme un levier du progrès social, à condition de prendre en compte les ressources naturelles qui en constituent la base.

Toutefois, cette vision a fait l'objet de critiques croissantes. En postulant une relative substituabilité entre les trois dimensions, elle a contribué, dans les pratiques, à une logique de compensation. Par exemple, de nombreuses entreprises fortement émettrices de CO₂ (secteur aérien, pétrolier, logistique, ...) ont recours à des mécanismes de compensation carbone comme la plantation d'arbres, l'achat de crédits carbone, le financement de projets de séquestration. Ou encore dans le secteur minier et pétrolier, il est fréquent que des entreprises financent des infrastructures locales (écoles, hôpitaux, ...) et des programmes sociaux.

(21) COMMISSION DES NATIONS UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (CMED), «Le rapport Brundtland : Notre avenir à tous », 1987.

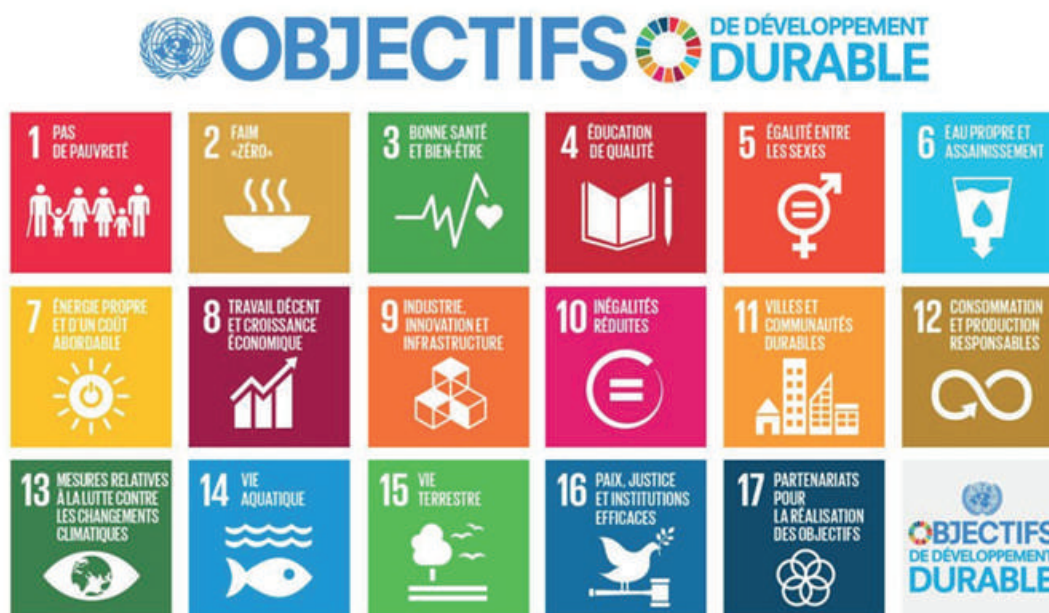
(22) Pour une analyse détaillée de la distinction entre durabilité faible et durabilité forte ainsi que de ses implications théoriques et politiques, voir : BOIDIN, Bruno, « Développement durable, durabilité faible/forte », Développement durable et territoires, vol. 13, n° 3, 2022, 5 p.

Cette approche est aujourd'hui largement reconnue comme ayant favorisé le dépassement des limites planétaires²³ et la persistance des inégalités sociales. En réponse à ces limites, s'est progressivement construite une vision dite "forte" du développement durable. Celle-ci repose sur une représentation en cercles concentriques, dans laquelle l'économie est enchâssée dans la société, elle-même inscrite dans les limites de l'environnement. Cette approche affirme le caractère non substituable des trois dimensions, et reconnaît l'existence de contraintes écologiques et sociales à l'intérieur desquelles l'activité économique doit se déployer.

Dans la continuité du Rapport Brundtland, le concept de développement durable s'est progressivement institutionnalisé au niveau international. Une étape déterminante a été le Sommet de la Terre de Rio en 1992, organisé par les Nations unies, qui a consacré l'interdépendance des objectifs économiques, sociaux et environnementaux et posé les bases d'une action coordonnée à l'échelle mondiale. Les travaux issus de Rio, notamment la Déclaration de Rio et l'Agenda 21, ont élargi la portée du développement durable en l'inscrivant dans des cadres opérationnels, mobilisant à la fois les États, les collectivités et les acteurs économiques²⁴.

Ces cadres ont ensuite servi de fondement à des initiatives visant à intégrer le développement durable dans les stratégies des entreprises, en articulant leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. Ils ont préparé le terrain à l'adoption de référentiels et d'objectifs internationaux, en particulier les Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés par les Nations unies en 2015²⁵.

Figure 6 : Les Objectifs de Développement Durable (ODD)



Source : <https://www.cncd.be/Objectifs-de-developpement-durable-5667>

(23) Le concept des limites planétaires, formulé par Johan Rockström et ses collègues en 2009 (Nature) puis approfondi par Will Steffen et al. en 2015 (Science), identifie des seuils biophysiques globaux à ne pas dépasser pour préserver un espace de fonctionnement sûr pour l'humanité, notamment en matière de changement climatique et d'érosion de la biodiversité.

(24) ORGANISATION DES NATIONS UNIES, Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, 3-14 juin, A/CONF.151/26 (Vol. I-III), New York, Nations unies, 1993.

(25) NATIONS UNIES, « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015, A/RES/70/1. New York : Organisation des Nations unies.

Les ODD constituent un cadre de référence international visant à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir des conditions de vie dignes et pacifiques pour l'ensemble de l'humanité à l'horizon 2030. Les 17 objectifs sont interdépendants et conçus pour être mis en œuvre de manière conjointe. Si les États demeurent des acteurs centraux de leur mise en œuvre, le cadre onusien reconnaît également le rôle déterminant des entreprises dans la poursuite de ces objectifs, en raison de leur place importante dans les systèmes de production, d'emploi, d'innovation et de consommation.

Les entreprises sont ainsi invitées à contribuer aux ODD en intégrant ces objectifs dans leurs stratégies, leurs chaînes de valeur (de la conception de leurs produits ou services jusqu'au traitement de leurs déchets)²⁶, et leurs pratiques, notamment en matière de conditions de travail, d'égalité, de réduction des impacts environnementaux, ...

Les ODD constituent un cadre de référence international visant à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir des conditions de vie dignes et pacifiques pour l'ensemble de l'humanité à l'horizon 2030. Les 17 objectifs sont interdépendants et conçus pour être mis en œuvre de manière conjointe. Si les États demeurent des acteurs centraux de leur mise en œuvre, le cadre onusien reconnaît également le rôle déterminant des entreprises dans la poursuite de ces objectifs, en raison de leur place importante dans les systèmes de production, d'emploi, d'innovation et de consommation.

Les entreprises sont ainsi invitées à contribuer aux ODD en intégrant ces objectifs dans leurs stratégies, leurs chaînes de valeur (de la conception de leurs produits ou services jusqu'au traitement de leurs déchets), et leurs pratiques, notamment en matière de conditions de travail, d'égalité, de réduction des impacts environnementaux, ...

Dans ce contexte, la RSE peut être comprise comme une traduction « micro-économique²⁷ » du développement durable, appliquée à l'échelle de l'entreprise. Cette transposition n'est toutefois ni automatique ni univoque. Le développement durable relève d'un projet macroéconomique et politique. Il vise à articuler croissance économique, justice sociale et

préservation de l'environnement à l'échelle des sociétés et des territoires. En revanche, la RSE s'inscrit dans le périmètre organisationnel de l'entreprise. Elle repose en grande partie sur des engagements volontaires.

Cette formalisation académique et stratégique de la RSE constitue néanmoins une étape importante dans son histoire. C'est à partir de ce moment que la RSE va progressivement se diffuser en dehors du contexte nord-américain, notamment en Europe, où elle sera altérée au contact de traditions et de réalités politiques, juridiques et sociales différentes.

Cette différence prolonge l'ambiguïté évoquée précédemment autour de la dépolitisation des enjeux sociaux et environnementaux. **Une entreprise peut adopter des pratiques dites responsables dans son environnement immédiat sans pour autant contribuer de manière significative à la durabilité globale des systèmes économiques et sociaux.** Par exemple, une grande entreprise peut annoncer une neutralité carbone à l'horizon 2050, en investissant dans des projets d'énergies renouvelables, par la baisse des émissions sur certains sites, l'amélioration de l'efficacité

(26) On parlera dans la section suivante du concept de chaîne de valeur, concept introduit par Michael Porter. Il s'agit d'un outil d'analyse stratégique qui décompose l'entreprise en une série d'activités (principales et de soutien) transformant des « inputs » en « outputs » pour créer de la valeur pour le client et obtenir un avantage concurrentiel. Il permet d'identifier les sources de coûts et de différenciation.

(27) La microéconomie et la macroéconomie se distinguent principalement par leur échelle d'analyse. La microéconomie étudie les comportements des agents économiques pris individuellement (ménages, entreprises, marchés spécifiques), tandis que la macroéconomie analyse l'économie dans son ensemble à partir de grands agrégats, tels que le Produit Intérieur Brut (PIB), le taux de chômage, l'inflation ou encore les finances publiques, afin d'évaluer les effets des politiques économiques à l'échelle d'une région ou d'un état.

énergétique, le développement de filiales « vertes ». Cependant, si le cœur de son modèle économique demeure centré sur l'extraction d'énergies fossiles, la contribution globale à la transition écologique reste limitée. L'entreprise peut ainsi améliorer sa performance relative sans que cela n'entraîne une réduction absolue compatible avec les objectifs climatiques et sociaux internationaux.

C'est pour répondre à cet enjeu que les institutions européennes cherchent, dès les années 2000, à **encadrer et à orienter les pratiques de RSE**. La Commission européenne définit la RSE comme : « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* »²⁸. Cette définition insiste sur le **caractère volontaire de la démarche, tout en reconnaissant la nécessité d'un cadre commun favorisant la comparabilité, la transparence et la crédibilité des engagements**. L'Union européenne se positionne ainsi dans une logique intermédiaire, combinant incitations, *soft law*²⁹ et, de manière croissante, des instruments juridiques plus contraignants. Cette évolution se traduit par une multiplication de cadres normatifs à l'échelle européenne et internationale. Les obligations croissantes de *reporting* extra-financier³⁰, ou encore la directive européenne sur le devoir de vigilance en matière de durabilité (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*)³¹ s'inscrivent dans ces logiques de régulation de l'activité économique sur l'ensemble des activités et des chaînes de valeur de l'entreprise.

Cependant, certaines révisions récentes introduites par les paquets législatifs « **Omnibus** » montrent les limites et la réversibilité de cette ambition³². Présentées comme des mesures de simplification et

de soutien à la compétitivité, ces révisions ont conduit à **réduire significativement le nombre d'entreprises concernées par certaines obligations, à reporter leur mise en œuvre et à alléger les exigences de contrôle**. Une part importante du tissu économique européen échappe désormais à ces dispositifs. Ces ajustements révèlent une tension au sein de l'Union européenne : d'un côté, l'affirmation d'un cadre normatif ambitieux en matière sociale et environnementale ; de l'autre, la volonté de préserver l'attractivité et la compétitivité des entreprises européennes dans un contexte de concurrence internationale. **En pratique, cette tension tend à limiter la portée transformatrice des normes adoptées**. En effet, si ces dispositifs peuvent renforcer la transparence, ils peuvent aussi favoriser des stratégies de conformité minimale ou de mise en scène de la responsabilité, notamment lorsque la légitimité des entreprises est menacée. Cette dérive s'illustre notamment dans le phénomène de *greenwashing*, lorsque certaines entreprises mobilisent un discours environnemental ou social sans que celui-ci ne se traduise par des transformations de leurs pratiques productives ou de leurs modèles économiques³³.

Tensions et ouvertures

Comme expliqué précédemment, la RSE ne renvoie pas à une définition unique et univoque, mais à un ensemble de conceptions et d'acceptations qui interagissent, parfois de manière contradictoire³⁴. Parmi ces **axes de tension**, plusieurs sont intéressants à mettre en perspective, notamment en lien avec la deuxième partie de cette étude consacrée à son possible dépassement par des approches comme celle de la *Responsabilité Territoriale des Entreprises* (RTE).

(28) Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil et Comité Économique et Social Européen - Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises /* COM/2006/0136 final.

(29) La locution "droit souple" ou "droit mou" (*soft law* en anglais) désigne l'ensemble des règles dont la portée juridique est discutée, par opposition au droit classique ou droit dur". Le droit souple est constitué d'outils et de dispositifs qui s'apparentent à des règles ayant pour objet de modifier ou d'orienter des comportements sans créer de contraintes.

(30) Un reporting extra-financier - appelé aussi reporting ESG ou reporting RSE - est un document servant à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance.

(31) Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859.

(32) Pour plus d'informations, voir : Pour la Solidarité (PLS) & Association professionnelle des métiers de la création (APMC - Smart), Régulation européenne des entreprises : vers quelles obligations sociales et environnementales ?, analyse, septembre 2025.

Ainsi, une première ligne de fracture est celle de la **responsabilité** : s'agit-il de la responsabilité de l'entreprise entendue comme entité individuelle, ou de celle des entreprises en tant qu'acteurs collectifs inscrits dans un système plus global ? Dans la première acception, l'entreprise est envisagée comme un acteur autonome, sur le modèle d'un agent rationnel évoluant sur un marché libre et concurrentiel. Dans la seconde, l'entreprise se situe dans une démarche plus holistique avec son environnement, insérée dans des chaînes de valeur, des territoires et des cadres institutionnels dans lesquels son activité se situe. **Cette ambiguïté entre l'approche « micro » et « macro » constitue l'un des impensés récurrents des discours sur la RSE**, et explique en partie les difficultés à articuler les engagements individuels des entreprises aux enjeux systémiques.

Un deuxième clivage se retrouve dans la pluralité des acceptions de la notion de « parties prenantes » au sein de la RSE. Selon les auteurs, ces dernières peuvent être définies comme des acteurs pouvant influencer ou être influencés par l'entreprise, comme des détenteurs de droits légitimes, ou encore comme des groupes exposés à des risques liés à l'activité de la firme. Ces définitions donnent lieu à des classifications multiples — parties prenantes primaires ou secondaires, volontaires ou involontaires, urgentes, légitimes ou puissantes — **qui traduisent autant de manières différentes de hiérarchiser les attentes sociales et environnementales**³⁵.

Une troisième ligne de fracture concerne la **conception du territoire** mobilisée par la RSE. Selon les approches, le territoire peut être envisagé comme une simple ressource au service de la stratégie de l'entreprise, et dans ce cas, sa responsabilité se réduit alors à la gestion de ses

externalités. À l'inverse, les approches les plus normatives considèrent le territoire comme un espace commun, traversé par des rapports sociaux, au sein duquel l'entreprise n'est qu'un acteur parmi d'autres³⁶.

Ainsi, dès ses origines nord-américaines, la RSE apparaît comme un champ traversé par des tensions et des visions différentes du rôle de l'entreprise dans la société. C'est précisément cette pluralité d'acceptions qui ouvre la voie à des **tentatives de dépassement de son cadre d'origine, notamment par ses marges**. L'approche proposée par la *Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE)* est l'une de ces tentatives récentes. Il en existe d'autres comme **l'entreprise régénérative**, qui propose de repositionner l'activité économique dans le respect des limites planétaires et des planchers sociaux³⁷, ou encore la théorie des "communs" qui invite à repenser l'entreprise à partir de logiques d'institution collective, de co-gouvernance et de production de ressources partagées, au-delà de la seule appropriation privée³⁸.

Ces différentes approches permettent d'élargir et de renforcer la notion et le rôle des parties prenantes, d'étendre la notion de responsabilité et d'inscrire l'entreprise dans des dynamiques collectives et institutionnelles où elle se situe. Cela permet ainsi de **prolonger, de déplacer et de politiser les débats ouverts par la RSE**, tout en y intégrant de nouvelles composantes comme *l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)*, et des démarches issues de l'économie territoriale et de la géographie économique sur lesquelles nous reviendrons un peu plus tard dans cette analyse. .

(33) Sur le phénomène de greenwashing, voir : BERLAN, Aurélien ; CARBOU, Guillaume ; TEULIÈRES, Laure (dir.), « Greenwashing. Manuel pour dépolluer le débat public », Paris, Seuil, coll. « Anthropocène », 2022, 243 p.

(34) Pour plus d'informations sur les différentes acceptions de la RSE, voir : CAPRON, Michel ; QUAIREL-LANOIZELEE, « La responsabilité sociale d'entreprise », Collection Repères : La Découverte, 2016, 122 p.

(35) PESQUEUX, Yvon, Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question, mémoire de master, France, 2017.

(36) FILIPPI, Maryline (dir.), « La responsabilité territoriale des entreprises », Le Bord De l'Eau, 2022, pp. 83-110.

(37) RAWORTH, Kate, « La théorie du donut », Plon, 2018, 320-375 pp.

(38) DARDOT, Pierre ; LAVAL, Christian, « Commun : Essai sur la révolution au XXI siècle », Editions la Découverte, 27 mars 2014, 592 p.

Partie 2 – Responsabilité Territoriale des Entreprises, repenser la responsabilité, les parties prenantes et le territoire

La partie qui suit propose d'examiner plus en profondeur la *Responsabilité Territoriale des Entreprises* (RTE). Elle en présente d'abord quelques fondements, puis l'analyse à partir des trois axes de tension identifiés dans la partie précédente. Pour ce faire, l'étude s'appuie sur trois organisations de la Région Nouvelle-Aquitaine, issues de trois secteurs d'activité différents — social-santé et mobilité. Ces cas illustrent différentes manières d'« **entreprendre en collectif et en responsabilité**³⁹ » à l'échelle territoriale et permettent d'appréhender la RTE comme un cadre à la fois réflexif, mais aussi pratique⁴⁰.

Origine et composantes principale de la RTE

La *Responsabilité Territoriale des Entreprises* (RTE) s'inscrit dans le **prolongement critique des évolutions de la RSE**, et plus généralement dans une vision macro et holistique de cette dernière, tout en opérant un déplacement de ses cadres d'analyse et d'action traditionnels. En effet, dans les années 1990, elle a constitué une étape importante dans la reconnaissance du fait que l'entreprise ne peut plus être pensée comme une entité strictement économique, orientée vers la seule maximisation de la valeur actionnariale. En intégrant progressivement des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance, elle a contribué à élargir les finalités de l'entreprise et à rendre visibles ses impacts extra-financiers.

Les années 2000 et 2010 ont vu évoluer les cadres normatifs européens et internationaux.

D'abord structurée autour d'initiatives volontaires et de standards privés comme l'ISO 26000, la RSE s'est progressivement inscrite dans un environnement réglementaire plus exigeant : obligations de *reporting* extra-financier, devoir de vigilance⁴¹, exigences accrues de transparence sur les chaînes de valeur. Cette évolution marque un passage partiel d'une responsabilité essentiellement déclarative vers des formes d'encadrement juridique plus contraignantes.

Toutefois, malgré ces avancées, de nombreux auteurs.trices ont souligné les limites d'une responsabilité principalement pensée à l'échelle de la firme. Souvent traduite en dispositifs managériaux et volontaires, la RSE demeure centrée sur l'organisation elle-même et sur la gestion de ses risques. Elle reste ainsi **insuffisamment outillée pour appréhender les effets territoriaux et sociaux concrets de l'activité économique**, notamment en termes d'ancrage local, de dynamiques d'emploi, de transformation des écosystèmes ou de redistribution de la valeur⁴².

C'est à partir de ces constats que la notion de RTE émerge à la fin des années 2010, notamment via L'avis « *Vers une responsabilité territoriale des entreprises* »⁴³, publié en juillet 2018 par la Plateforme RSE de *France Stratégie* (Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan)⁴⁴. Cet avis souligne que **les entreprises exercent des effets importants sur les territoires dans lesquels elles s'inscrivent** — en matière d'emploi, d'accès aux ressources, de cohésion sociale ou de soutenabilité environnementale, ... — sans que ces effets ne puissent être pleinement compris ni régulés à travers les seuls cadres classiques de la RSE. Dans cette acception, **le territoire est défini comme un espace de vie et de régulation collective, traversé par des rapports sociaux, des institutions, des conflits et des compromis, et non plus de manière générique et abstraite.**

(39) L'expression « entreprendre en collectif et en responsabilité » est reprise des travaux de Maryline Filippi sur la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE).

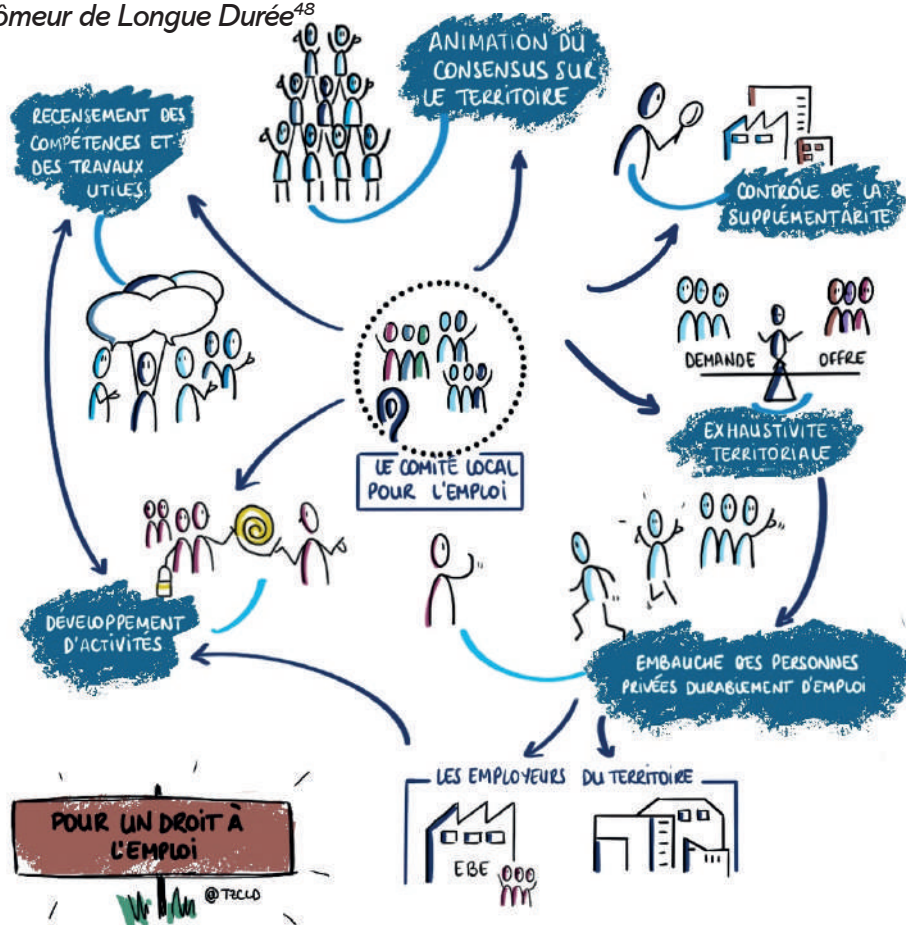
(40) Pour cette analyse, nous ne reviendrons pas sur toutes les composantes et les différences avec la RSE. Pour plus d'informations sur ces différences, veuillez vous référer à l'Annexe 1 de cette étude « Comparatif entre la RSE et la RTE ».

(41) Le devoir de vigilance est une obligation légale obligeant les grandes entreprises à identifier et prévenir les risques d'atteintes aux droits humains, à l'environnement, à la santé et à la sécurité résultant de leurs activités, ainsi que celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs.

(42) Pour plus d'informations sur la dimension firme centrée de la RSE, voir l'analyse de Joanne Clotuche « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise: le nouvel esprit du management? » et « La Société objet ou sujet de la responsabilité sociale d'entreprise » et « RSE : les limites de l'autorégulation par le marché » de Hugues De Bolster.

Cette orientation est notamment nourrie dans les années suivantes par les travaux académiques menés par Maryline Filippi et la Chaire Terr'ESS (Sciences Po Bordeaux)⁴⁵, qui donne une première définition de la RTE comme un « entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun »⁴⁶. Cette formulation met en évidence plusieurs principes : le caractère collectif de la responsabilité, son inscription territoriale, et son orientation vers la production et la préservation de ressources communes. Dans cette définition, la responsabilité est plutôt envisagée comme le produit de dynamiques de coopération entre entreprises, acteurs publics, organisations de l'économie sociale et solidaire, citoyen.ne.s et habitant.e.s⁴⁷. Elle implique d'abord un changement de focale dans l'appréhension de la responsabilité : au-delà de la seule gestion des externalités de chaque entreprise, il s'agit de partir des besoins sociaux, environnementaux et démocratiques propres aux territoires, et d'interroger la contribution que l'entreprise peut y apporter. Elle suppose également une attention portée aux dynamiques de coopération, non seulement avec les entreprises, mais avec l'ensemble des parties prenantes, afin de co-définir les besoins du territoire et de construire collectivement des réponses ancrées permettant d'y répondre.

Figure 7: Un exemple d'Entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun, avec le mécanisme des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée⁴⁸



Source : <https://www.tzcl.fr/decouvrir-le-projet/lorganisation-du-projet/>

(43) PLATEFORME RSE, « Vers une responsabilité territoriale des entreprises », juillet 2018, 86 p.

(44) La Plateforme RSE, plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises, est une instance de concertation multi parties prenantes placée auprès du Premier ministre, dont le secrétariat est assuré par le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan.

(45) La Chaire Territoires de l'ESS créée en 2020 vise à consolider et développer à Sciences Po Bordeaux un véritable pôle de formation, initiale et continue, autour de l'ingénierie de projet territorial en Économie Sociale et Solidaire (ESS) et des méthodes de la recherche-action, en lien étroit avec l'écosystème de l'ESS. Pour plus d'informations, voir : <https://chaireterres.hypotheses.org/nos-missions>

(46) FILIPPI, Maryline, « La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche », Varia, 9 février 2024, pp 5-23.

(47) CHAIRE TERR'ESS (22 novembre 2022). Le livre blanc de la Responsabilité territoriale des entreprises est publié ! Territoires de l'économie sociale et solidaire. Consulté le 22/12/ 25 à l'adresse : <https://doi.org/10.58079/mmx4>

(48) Pour plus d'informations, voir le site du mécanisme : <https://www.tzcl.fr/>

Les TZCLD (Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée) sont un mécanisme né en France de la rencontre entre Patrick Valentin, entrepreneur social et l'organisation de lutte contre la pauvreté ATD – Quart Monde . Le premier propose du travail à tous les chômeurs d'une commune de Maine-et-Loire , tandis qu'ATD Quart Monde lutte depuis le début des années 2000 contre la précarité et l'exclusion, à travers son programme «Travailler et Apprendre Ensemble», en proposant un CDI à tous ceux qui le souhaitent, y compris les personnes les plus éloignées de l'emploi au sein d'entreprises solidaires dont l'organisation et le fonctionnement se construisent avec les salariés. Ce projet porte déjà en lui une innovation radicale qui se retrouvera dans les futurs TZCLD, celle de renverser la logique d'offre et de demande du marché de l'emploi en garantissant aux bénéficiaires un emploi durable et utile à la société.

Le mécanisme TZCLD repose sur une démarche territoriale visant à garantir un droit effectif à l'emploi pour les personnes durablement privées d'emploi. Le mécanisme s'appuie d'abord sur une analyse collective et approfondie des besoins du territoire, menée avec les habitants, les acteurs associatifs, les services publics, les collectivités locales et les entreprises. Cette phase permet d'identifier des besoins sociaux, environnementaux ou de services à la collectivité qui restent insuffisamment couverts par l'économie existante, tout en respectant un principe central de non supplémentarité avec les activités déjà présentes sur le territoire.

À partir de cette analyse, des entreprises à but d'emploi (EBE) sont créées localement afin de répondre à ces besoins identifiés. Ces structures embauchent en contrat de travail à durée indéterminée (CDI) des personnes durablement privées d'emploi, sans sélection préalable, en adaptant les postes aux capacités et aux compétences des personnes plutôt que l'inverse. Les activités développées par les EBE couvrent un large spectre – services de proximité, économie sociale et circulaire, transition écologique, cohésion sociale – et visent à renforcer les ressources locales et la qualité de vie sur le territoire. Le fonctionnement des EBE est encadré par un comité local pour l'emploi, rassemblant l'ensemble des parties prenantes concernées, chargé de veiller au respect des principes du dispositif et à son ancrage territorial.

Le financement du dispositif repose sur un principe de réaffectation des coûts du chômage : une partie des dépenses publiques liées à la privation durable d'emploi (allocations, coûts sociaux induits⁴⁹, ...) est mobilisée pour financer la création d'emplois utiles, considérant que l'absence d'emploi représente un coût collectif supérieur à celui de la production d'emplois locaux et socialement utiles. Cette logique fait des TZCLD un mécanisme emblématique d'une responsabilité économique pensée à l'échelle territoriale, où l'emploi, la transition sociale et écologique et la coopération entre acteurs deviennent des leviers centraux de production du bien commun.

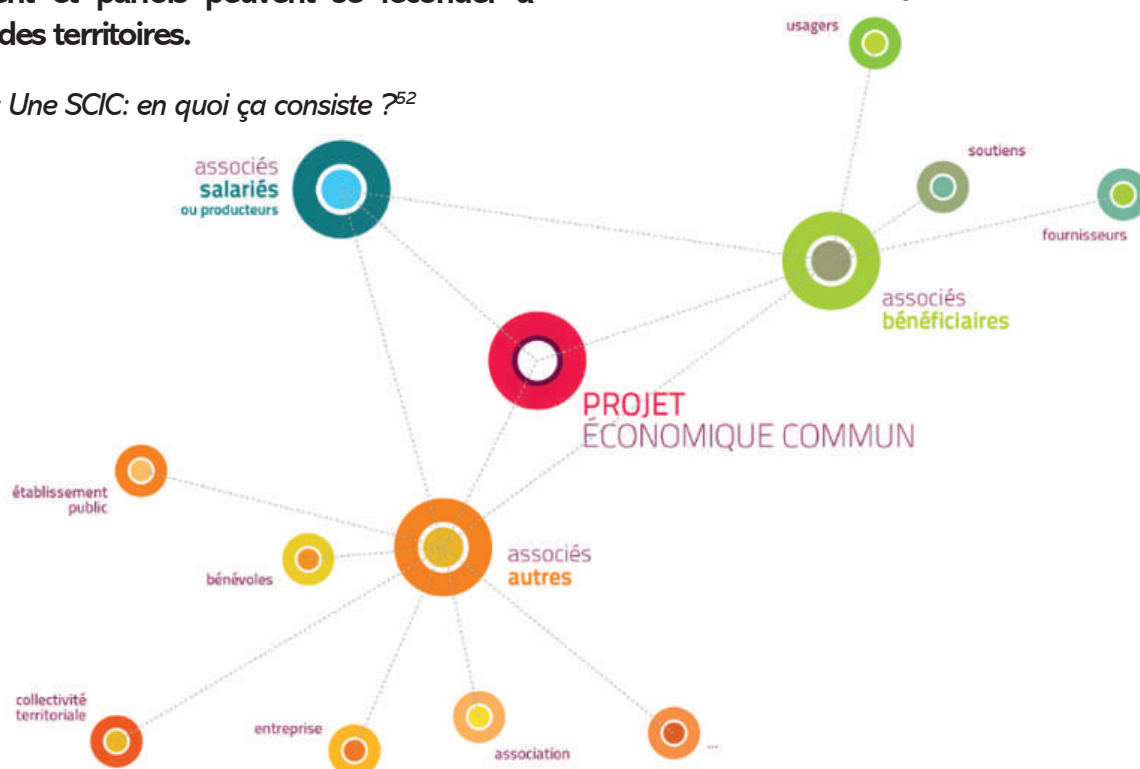
(49) Les coûts indus et les effets négatifs d'une période d'inactivité, même courte, a un effet à la fois sur l'individu, sur la famille et sur la communauté. Une période de chômage affecte la santé et la satisfaction de vie d'un individu, mais également le montant de son salaire futur - si réinsertion économique il y a. La baisse de revenu induit en outre une diminution des biens et des services consommés par la famille. Enfin, si les personnes « inactives » sont concentrées autour d'une même aire géographique, c'est sur l'ensemble de la communauté que peuvent se répercuter les conséquences du chômage prolongé via l'augmentation de consommation des services publics combinée à une diminution de la base d'imposition nécessaire au financement de ces services, ce qui conduit presque inéluctablement à leur dégradation.

RSE et ESS : des logiques différentes, des dynamiques complémentaires

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'une des caractéristiques des approches comme la RTE est l'intégration d'autres champs et disciplines en dehors du cadre et des logiques de l'économie traditionnelle, au premier rang desquels l'Économie sociale et solidaire (ESS), tant dans ses modes de fonctionnement que dans les principes qui la régissent. L'analyse des relations entre RSE et ESS invite ainsi à dépasser une lecture simpliste opposant, d'un côté, une RSE perçue comme un instrument de moralisation du capitalisme et, de l'autre, une ESS présentée comme une alternative au modèle dominant, à la marge ou visant à réparer ce dernier. La RTE met en évidence que ces deux dynamiques relèvent de logiques institutionnelles distinctes, mais qu'elles se rencontrent, s'affrontent et parfois peuvent se féconder à l'échelle des territoires.

L'ESS renvoie historiquement à un ensemble d'organisations dont le modèle repose sur l'hybridation entre activités économiques et finalités sociales. Elle constitue un mode d'entreprendre qui cherche à concilier utilité sociale, solidarité et viabilité économique, en plaçant l'humain et les besoins collectifs avant la recherche du profit individuel. Les structures de l'ESS — associations, coopératives, mutuelles, fondations et certaines entreprises à finalité sociale⁵⁰ — ont en commun des objectifs d'intérêt collectif ou général, une gouvernance démocratique ou participative, une gestion autonome, ainsi qu'une primauté accordée aux personnes et au travail plutôt qu'au capital. Les éventuels bénéfices sont majoritairement réinvestis dans la mission sociale ou le développement de l'activité. Ainsi, l'ESS malgré la grande diversité des organisations qui la composent, forme un modèle à part entière quel que soit la taille ou la forme de ces organisations⁵¹. Le territoire y

Figure 8 : Une SCIC: en quoi ça consiste ?⁵²



Source : <https://www.les-scop-idf.coop/les-scic>

(50) Pour plus d'informations, voir la page allouée à la notion d'économie sociale et solidaire du Labo de l'économie sociale et solidaire : <https://www.lelabo-ess.org/economie-sociale-et-solidaire-ess>

(51) DEFOURNY, Jacques ; NYSENS, Marthe, Économie Sociale et solidaire, socio-économie du 3e secteur », De Boek, Louvain-la-Neuve, 2017, 496 p.

(52) À titre d'exemple, l'Université du Nous s'est constituée en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) afin d'associer différentes parties prenantes autour de son projet d'accompagnement des collectifs dans les domaines de l'intelligence collective, de la gouvernance partagée et de la transition écologique et sociale. Voir : L'intelligence collective au service de la résilience écologique et solidaire, Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience, disponible en ligne : <https://asblrcr.be/analyse/lintelligence-collective-au-service-de-la-resilience-ecologique-et-solidaire-2/>

occupe une place centrale car il ne constitue pas seulement un espace d'implantation, mais un cadre de coopération et de construction collective de solutions économiques et sociales. Cette logique se retrouve notamment dans les **Sociétés**

Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), qui associent dans leur gouvernance différentes parties prenantes — travailleurs, usagers, collectivités ou partenaires locaux — **afin d'ancrer l'activité dans les besoins du territoire et de partager le pouvoir de décision.**

En droit français, une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) est une forme d'entreprise coopérative créée par la loi du 17 juillet 2001 afin de permettre le développement de projets à finalité d'utilité sociale ou territoriale. Elle se distingue des coopératives classiques par sa capacité à associer au sein d'une même structure l'ensemble des parties prenantes d'un projet : salariés, usagers ou bénéficiaires, bénévoles, entreprises partenaires, associations, mais aussi collectivités territoriales. Cette pluralité d'acteurs est organisée à travers un système de collèges de vote qui garantit une gouvernance démocratique et partagée, généralement fondée sur le principe coopératif « une personne = une voix ». La SCIC appartient pleinement au champ de l'économie sociale et solidaire et fonctionne selon des règles de lucrativité limitée : une part importante des bénéfices doit être réinvestie dans le projet collectif, notamment à travers des réserves impartageables destinées à garantir la pérennité de l'activité. Ce statut juridique a été conçu pour soutenir des initiatives qui répondent à des besoins collectifs à l'échelle d'un territoire, par exemple dans les domaines de l'énergie citoyenne, de la mobilité durable, de l'alimentation locale, de la culture, des tiers-lieux, de l'habitat coopératif ou encore des services sociaux et médico-sociaux. En France, les SCIC constituent aujourd'hui un outil reconnu pour structurer des projets économiques ancrés dans les territoires et reposant sur une coopération entre acteurs publics, citoyens et organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Selon les données du réseau national des SCIC, on compte aujourd'hui plus de 1 200 SCIC actives en France.

La RSE, quant à elle, se diffuse progressivement comme un ensemble de normes, de référentiels et d'instruments visant à encadrer les pratiques des entreprises, initialement sous l'impulsion des grandes firmes et des cadres internationaux. Elle désigne un cadre normatif, susceptible de s'appliquer à l'ensemble des organisations, quels que soient leur statut ou leur taille. L'introduction croissante de la référence territoriale dans les discours et dispositifs de la RSE — notamment à travers des notions telles que l'ancrage local, les parties prenantes ou la création de valeur parta-

gée⁵³ peut être vue comme une tentative de réencastrement partiel de l'activité économique dans des contextes sociaux et institutionnels situés.

C'est précisément dans cet espace de rencontre que se déploient des dynamiques d'hybridation, mais aussi des tensions. D'un côté, certaines organisations de l'ESS perçoivent la RSE comme une menace d'isomorphisme⁵⁴, susceptible de diluer leurs spécificités dans un référentiel managérial.

(53) Nous reviendrons sur cette notion dans la section suivante de cette étude « Penser l'ancrage territorial ».

(54) Littéralement, « même forme ». Se dit de la ressemblance progressive d'acteurs originellement différents mais exerçant dans un même champ. On l'utilise notamment pour parler d'entreprises sociales qui, au contact des pouvoirs publics ou d'acteurs privés à but de lucre, en adoptent certaines caractéristiques. Pour plus d'informations sur cette notion cf. Eric BIDEET, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », in Revue MAUSS, 2003, pp. 162-178.

L'histoire récente des coopératives agricoles, par exemple, montre comment la recherche de compétitivité et l'ouverture à des capitaux extérieurs ont conduit à la constitution de groupes complexes incluant des filiales commerciales de droit commun, avec des exigences accrues de rentabilité et un affaiblissement des finalités coopératives. Dans le secteur bancaire, certaines coopératives de crédit ont progressivement adopté des modes de gouvernance et des instruments financiers proches de ceux des banques commerciales, au point que les différences perçues par les usagers se sont estompées. Dans ces différents secteurs, l'adoption d'outils de *reporting*, d'indicateurs ESG ou de logiques de performance inspirées de la RSE peut alors apparaître comme un vecteur d'**alignement sur les normes de l'entreprise capitaliste dominante, au risque d'un glissement progressif des finalités sociales des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)**.

D'autres, à l'inverse, s'approprient sélectivement les outils de la RSE — indicateurs, démarches d'évaluation, référentiels de gouvernance — pour renforcer la lisibilité, la reconnaissance et le pilotage de leurs finalités sociales. C'est le cas, par exemple, de nombreuses **entreprises d'insertion ou coopératives d'activité et d'emploi** qui mobilisent des tableaux de bord d'impact social, des indicateurs d'insertion durable ou des référentiels d'évaluation extra-financière pour dialoguer avec des financeurs publics ou privés⁵⁵. De même, dans le secteur des **mutuelles de santé** ou des coopératives bancaires, la production de rapports RSE alignés sur des standards internationaux renforce la transparence vis-à-vis des régulateurs et des marchés, tout en introduisant des logiques de *reporting* proches de celles des groupes capitalistes concurrents.

Du côté de la RSE, l'ESS constitue souvent une source d'inspiration, mais rarement explicitement reconnue comme telle. Les principes mis en avant par la RSE — **dialogue avec les parties**

prenantes, ancrage territorial, gouvernance élargie, attention aux impacts sociaux et environnementaux — sont historiquement constitutifs du modèle coopératif et mutualiste : principe « un membre, une voix », réserves impartageables, lucrativité limitée, implication des usagers ou des travailleurs dans la gouvernance. Les coopératives sociales italiennes, par exemple, ont depuis les années 1990 intégré des sociétaires multiples (usagers, travailleurs, bénévoles, collectivités), anticipant des formes de gouvernance multipartite aujourd'hui valorisées dans les discours RSE. Les pratiques de finance solidaire développées par des acteurs coopératifs et associatifs ont, quant à elles, précédé de plusieurs décennies l'essor de l'investissement à impact plus proche du monde de la RSE⁵⁶.

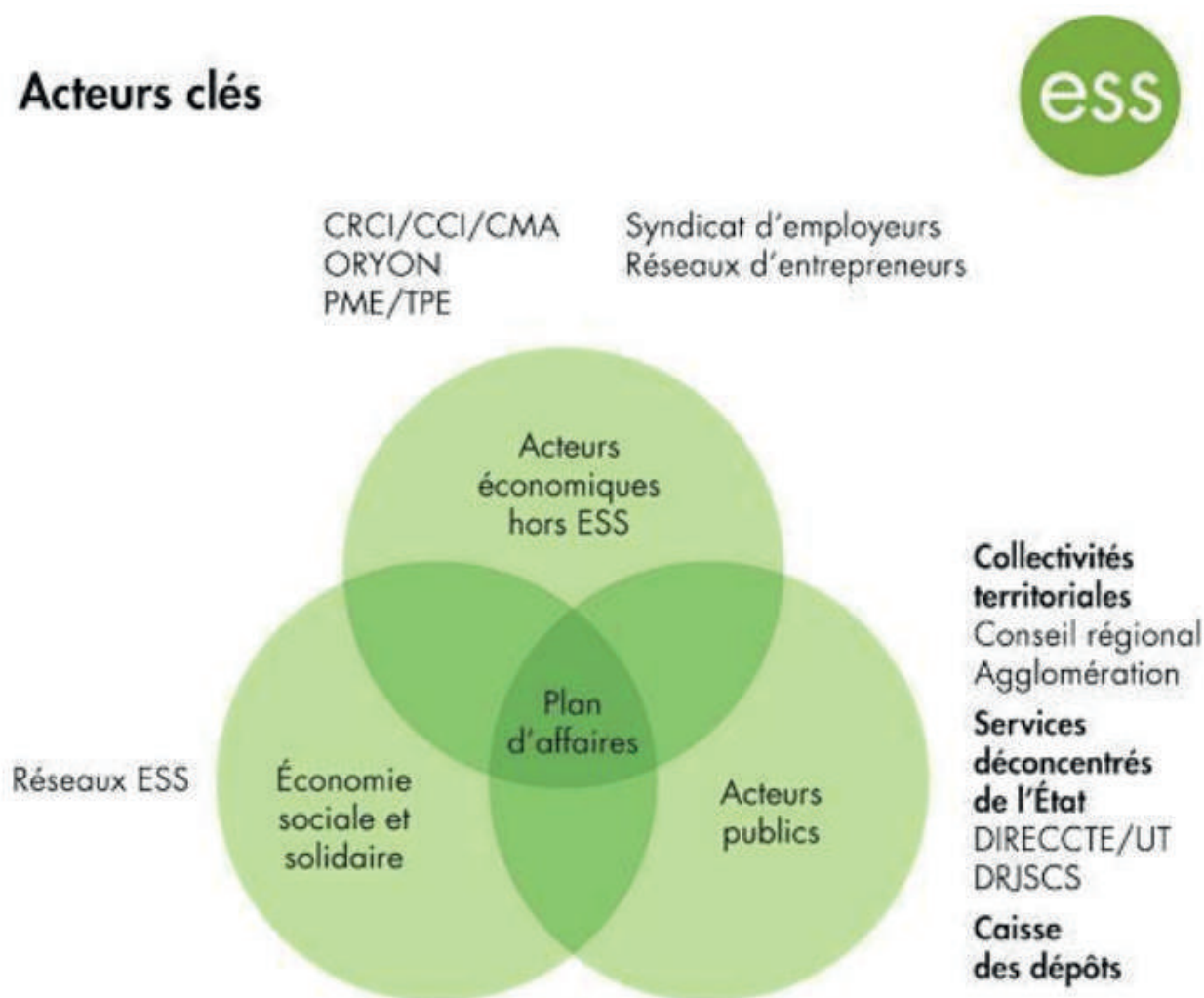
Cette asymétrie de reconnaissance crée une situation paradoxale : la RSE peut contribuer à diffuser des principes historiquement portés par l'ESS — participation, responsabilité territoriale, finalité sociale — tout en les reformulant dans un langage managérial et stratégique qui tend à neutraliser leur portée politique. L'ESS devient alors à la fois matrice d'innovation normative et réservoir de pratiques, mais sans toujours être reconnue comme source institutionnelle autonome. L'enjeu n'est dès lors ni la fusion des deux logiques, ni leur hiérarchisation, mais la compréhension des conditions dans lesquelles elles peuvent se nourrir mutuellement. À l'échelle territoriale, les interactions entre entreprises relevant de l'ESS, entreprises engagées dans des démarches de RSE, collectivités publiques et acteurs de la société civile ouvrent des espaces d'expérimentation où se redéfinissent les finalités de l'activité économique. Ces espaces favorisent l'émergence de formes organisationnelles hybrides, de coopérations multi-acteurs et de dispositifs de gouvernance partagée, qui interrogent la frontière entre finalité privée (lucrative) et action publique.

(55) Pour plus d'informations sur ces dynamiques, voir : CHESNE, Yohann, « Le modèle des entreprises d'insertion : L'exemple de la France », Pour la Solidarité et la fédération des entreprises d'insertion, septembre 2016, 68 p.

(56) L'investissement à impact social (impact investing), est une stratégie d'investissement cherchant à engendrer des synergies entre impact social, environnemental et sociétal d'une part, et retour financier neutre ou positif d'autre part.

Figure 9: Un exemple d'hybridation réussi avec les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)

Acteurs clés



Source : <https://www.weka.fr/fiches-et-outils/les-poles-territoriaux-de-cooperation-economique-ptce-11178/>

Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Les PTCE permettent notamment de recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement. Cette innovation tient à des formes de coopération économique initiées par des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), qui, par leurs finalités sociales et environnementales, par leurs formes de gouvernance et leur ancrage territorial, contribuent à faire prévaloir coopération et mutualisation entre acteurs.

Ainsi, le territoire apparaît comme un lieu possible de médiation entre RSE et ESS : un espace où se confrontent des registres de légitimité distincts, mais aussi un cadre propice à la construction de compromis institutionnels. La RSE peut y trouver, au contact de l'ESS, des ressources pour dépasser une approche essentiellement stratégique de la responsabilité, tandis que l'ESS peut s'appuyer sur certains outils de la RSE pour renforcer sa capacité d'action et de reconnaissance, sans renoncer à son projet politique d'émancipation et de transformation sociale.

*Penser l'ancrage territorial*⁵⁷

Les débats contemporains autour de la responsabilité des entreprises se sont largement structurés, au cours des dernières décennies, autour de la notion de valeur partagée. Popularisée notamment par Michael Porter et Mark Kramer, cette approche propose de dépasser l'opposition classique entre performance économique et RSE, en affirmant que **les entreprises peuvent créer de la valeur économique tout en produisant des bénéfices sociaux ou environnementaux**. Dans cette perspective, les enjeux sociaux et territoriaux sont intégrés à la stratégie de l'entreprise dès lors qu'ils contribuent à renforcer sa compétitivité, son attractivité ou sa capacité d'innovation⁵⁸.

Si cette approche a permis de réintroduire certains enjeux sociaux et environnementaux dans le raisonnement économique dominant, elle demeure toutefois **marquée par une logique stratégique**. La valeur sociale ou territoriale n'est reconnue qu'à condition d'être compatible avec la création de valeur économique pour l'entreprise elle-même.

Autrement dit, ce qui « compte » reste fondamentalement ce qui peut être internalisé dans la stratégie de la firme, mesuré, valorisé et, in fine, converti en avantage concurrentiel.

Le territoire y apparaît principalement comme un contexte ou une ressource — un environnement favorable à l'activité économique — plutôt que comme un espace politique et social porteur d'intérêts collectifs propres.

C'est à partir de cette limite que les travaux sur la RTE proposent un déplacement analytique : **passer de la logique de valeur partagée à celle de valeur commune**. Là où la valeur partagée interroge ce que l'entreprise peut tirer du territoire en intégrant certaines considérations environnementales locales, la valeur commune part d'une autre question : **quelles ressources, matérielles et immatérielles, sociales, écologiques, démocratiques, sont nécessaires pour faire du territoire un espace public, et comment les activités économiques y contribuent-elles — ou y portent-elles atteinte ?** Dans cette perspective, la valeur renvoie à l'ensemble des richesses qui permettent à un territoire de fonctionner, de se projeter dans l'avenir et d'assurer la soutenabilité de ses ressources humaines, sociales et naturelles. Dans ce cadre, la question de la responsabilité des entreprises implique d'interroger la manière dont les entreprises s'inscrivent dans des processus de coopération, de régulation et de décision collective à l'échelle territoriale. Dans ce sens, on peut y distinguer plusieurs configurations idéales-typiques de relation entre entreprises et territoires.

(57) Cette sous-section s'appuie directement sur l'analyse développée par Yannick Banc et Alexei Tabet dans le chapitre « Entreprises et territoires : de la valeur partagée à la valeur commune, comment compter ce qui compte ? », publié dans l'ouvrage collectif *La responsabilité territoriale des entreprises*, sous la direction de Maryline Filippi, Paris, Le Bord de l'Eau, 2022. Les auteurs y proposent un dépassement critique de la notion de « valeur partagée » formulée par Michael Porter et Mark Kramer (2011), au profit d'une approche de la valeur commune, plus systémique et territorialisée, fondée sur des travaux de recherche-action, notamment en lien avec le dispositif Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD).

(58) PORTER, Michael E. ; KRAMER, Mark R., "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, 2011, p. 62-77.

Figure 10 : Penser une responsabilisation territoriale des entreprises : Les enseignement de la RSE⁵⁹

1° Absence de responsabilité territoriale par absence d'ancrage territorial⁶⁰ : c'est le cas où les activités de l'entreprise E sont gérées sans considération pour la soutenabilité écologique et sociale du territoire T et peuvent être déplacées unilatéralement. Cette entreprise pourrait être qualifiée de volatile ou prédatrice. L'évasion fiscale, la surexploitation des ressources naturelles, etc., en sont des indices.

2° Absence de responsabilité territoriale car ancrage spatial « individualiste » : dans ce cas, E prend certes en considération le territoire T (investissement dans des infrastructures collectives, des services de formation, de santé...) mais pour autant que cela serve son intérêt. E peut d'ailleurs demander, en invoquant cet ancrage, des aides collectives pour sa propre activité. Un enjeu ici est qu'il ne suffit pas de compter le nombre d'emplois engendrés par l'activité de l'entreprise E pour conclure qu'elle a un ancrage territorial et assume une responsabilité territoriale.

3° Responsabilité territoriale assumée par un ancrage territorial « encastré » : dans ce cas, l'entreprise E s'investit dans la reproduction du territoire T « comme si c'était le sien ». Les critères-test portent centralement sur sa capacité à risquer son propre intérêt au nom de l'intérêt collectif : investissements sociaux ou écologiques sans garantie de rentabilité, régulation collective de ses devoirs au titre d'une responsabilité sociale...

Ainsi, la question principale devient **comment compter ce qui compte réellement ?** Les indicateurs classiques — emplois créés, chiffre d'affaires, investissements — apparaissent insuffisants pour saisir les effets territoriaux des activités économiques. Compter ce qui compte suppose de prendre en considération des dimensions souvent invisibilisées : qualité des emplois, contribution à la cohésion sociale, préservation des ressources naturelles, capacité à renforcer des communs territoriaux, participation à des dispositifs de coopération et de gouvernance collective. Ces dimensions ne se prêtent pas toujours à une mesure standardisée par indicateurs.

Elles appellent des formes d'évaluation plus qualitatives, ancrées dans les réalités locales et discutées collectivement. Cette interrogation renvoie à un enjeu profondément politique : qu'est-ce qui fait valeur dans nos sociétés ? À partir de quels critères juge-t-on une activité économique légitime ? Et qui décide de ces critères ?

Penser l'ancrage territorial suppose de **dépasser une vision strictement spatiale du territoire pour l'appréhender comme une construction relationnelle.** Des travaux comme ceux de l'analyse des proximités permettent de repenser les différentes facettes des processus de coopération territoriale.

(59) FILIPPI, Maryline (dir.), « La responsabilité territoriale des entreprises », Le Bord De l'Eau, 2022, p. 105.

(60) A un instant T, toute activité économique est certes localisée quelque part mais, à l'image d'un bateau, la localisation n'équivaut pas systématiquement à une attache permanente.

Ils distinguent la proximité géographique — le fait d'être situés dans un même espace — de la proximité organisée, qui renvoie au partage de règles, de représentations, de dispositifs et de projets communs. Dans cette approche, la simple co-localisation d'acteurs sur un territoire ne suffit pas à produire de la coopération. Celle-ci repose sur la **construction progressive de proximités organisées** : dispositifs de concertation, règles communes, cadres juridiques partagés, instruments d'action publique, pratiques de mutualisation. Ces proximités peuvent favoriser la confiance et les apprentissages collectifs, mais elles peuvent également générer des tensions et des conflits. Loin d'être des anomalies, ces conflits participent de la fabrication même du territoire, en obligeant les acteurs à négocier, arbitrer et stabiliser des compromis⁶¹.

La RTE en action : Le cas de la Région de la Nouvelle Aquitaine

Le choix de la Nouvelle-Aquitaine comme terrain d'analyse pour cette étude se justifie par l'existence d'un cadre politique, institutionnel et académique particulièrement structuré autour de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), et par l'attention portée aux dynamiques de coopération et de territorialisation de l'action publique, en résonance avec les principes

de la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE). En effet, la Région a adopté en 2025 une Stratégie Régionale de l'ESS 2025-2028 (SRESS)⁶², qui affirme l'ambition de conforter l'ESS comme levier d'innovation sociale, en lien étroit avec les enjeux de transition écologique, sociale et démocratique. Cette stratégie met notamment

l'accent sur la coopération entre acteurs économiques, collectivités et société civile, ainsi que sur des formes de gouvernance multi-acteurs favorables à une responsabilité économique ancrée territorialement.

Cette dynamique régionale se matérialise également dans sa capitale, Bordeaux, qui constitue aujourd'hui l'un des pôles les plus visibles de l'économie sociale et solidaire en France. La ville accueille un écosystème particulièrement dense d'initiatives coopératives, associatives et entrepreneuriales engagées dans des dynamiques de transformation sociale et écologique des territoires. Cette effervescence a notamment conduit à la sélection de Bordeaux pour accueillir en 2025 le Forum Mondial de l'Économie Sociale (GSEF)⁶³, événement international réunissant collectivités, chercheurs et acteurs de l'ESS autour des enjeux de transition des territoires et du rôle de l'économie sociale dans ces transformations.

Figure 10 : GSEF 2025 à Bordeaux :
"Un autre monde est déjà là"



Source : https://economiesociale.be/fil_actu/bordeaux-gsef-2025-un-autre-monde-est-deja-la/

(61) RALLET, Alain ; TORRE, André, « Proximité et localisation », *Économie rurale*, n° 280, 2004, pp. 25-41.

(62) Pour plus d'informations, voir : Conseil Économique, Social et Environnemental Régional (CESER) de Nouvelle-Aquitaine, Avis sur la Stratégie Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (SRESS) 2025-2028 – « Conforter le rôle de l'ESS comme laboratoire d'innovation sociale et de réponse aux enjeux de transition », séance plénière du 11 mars 2025.

(63) Pour plus d'informations, voir le site du Forum Mondial de l'Économie Sociale et Solidaire du GSEF : <https://bordeauxgsef2025.org/>

Par ailleurs, la Nouvelle-Aquitaine constitue un territoire pionnier dans la conceptualisation de la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE), en particulier à travers les travaux de la Chaire Terr'ESS de Sciences Po Bordeaux. Les trois cas étudiés – le Pôle Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine, la Fabrique Pola et Citiz Gironde – s'inscrivent directement dans cet écosystème régional, tant par leurs formes juridiques (SCIC, PTCE, coopératives), que par leurs modes de gouvernance et leur articulation avec les politiques publiques locales. Leur analyse permet ainsi d'observer, à partir d'un même territoire, des déclinaisons concrètes et différenciées de la RTE dans les champs de la santé, de la culture et de la mobilité, au sein d'un environnement institutionnel et politique particulièrement favorable à ces dynamiques.

Dans le prolongement des réflexions développées dans la première partie sur la responsabilité sociale des entreprises et des tensions identifiées entre différentes logiques d'action (marchandisation, logiques institutionnelles, dyna-

miques coopératives et territoriales), ces trois exemples permettent d'examiner différentes dimensions constitutives de la RTE. Le cas du Pôle Culture & Santé mettra ainsi l'accent sur la notion de responsabilité collective, tandis que la Fabrique Pola permettra d'explorer plus spécifiquement la dimension territoriale de ces dynamiques. Enfin, l'étude du réseau d'autopartage Citiz Gironde offrira une entrée privilégiée pour analyser la place et l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance et le développement d'une coopérative de mobilité.

Pris ensemble, ces trois cas permettent ainsi d'éclairer différentes facettes de la RTE : la responsabilité collective vis-à-vis des besoins sociaux, l'ancrage territorial des organisations et la structuration de dispositifs de gouvernance multi-acteurs.

La notion de responsabilité avec le Pôle Culture & Santé ⁶⁴

Figure 11 : Banner de présentation de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Culture & Santé



Source : <https://culture-sante-na.com/>

(64) Pour plus d'information sur le fonctionnements et les tensions du Pôle Culture & Santé, voir : LIOT, Françoise, « Culture et santé en politique : difficile franchissement des frontières et maintien des segmentations sectorielles », Revue française des affaires sociales, n° 242 (2024/2), DREES – Ministère de la Santé, p. 27-48.

Le Pôle Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine constitue une porte d'entrée intéressante pour penser la responsabilité territoriale appliquée au champ du social et de la santé. Institué en 2010 par convention entre l'État et la Région Nouvelle-Aquitaine, puis structuré en 2011 sous la forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), il rassemble plus de 130 sociétaires issus des secteurs culturel, sanitaire, médico-social et des collectivités publiques, ainsi que des salarié·e·s et professionnel·le·s concernés. Sa mission consiste à structurer et accompagner des projets artistiques au sein des établissements de santé et médico-sociaux, à animer un réseau régional d'acteurs culturels et sanitaires et à contribuer à la mise en œuvre territoriale de projets et de politiques publiques locales dans ces secteurs

Le Pôle fonctionne ainsi comme une **plateforme de coopération interprofessionnelle entre les mondes de la culture et ceux du soin**. Il informe, conseille, forme et accompagne les professionnels des deux secteurs dans la conception et la mise en œuvre de projets communs, tout en développant des activités de recherche et d'expérimentation sur les liens entre pratiques artistiques et pratiques de soin. Cette fonction d'intermédiation vise à **faciliter la rencontre entre établissements de santé, artistes, structures culturelles et institutions publiques**, afin de construire des projets de coopération durables.

En effet, les projets soutenus reposent sur une **logique de co-construction entre acteurs**. Ils associent établissements de santé ou médico-sociaux, artistes professionnels et structures culturelles dans des démarches inscrites dans les dynamiques institutionnelles existantes, tout en intégrant des apports issus d'autres sphères, notamment associatives et citoyennes. Ces initiatives contribuent ainsi à décloisonner les espaces de soin et à renforcer leur inscription territoriale

en ouvrant les établissements sur les habitants et les acteurs locaux.

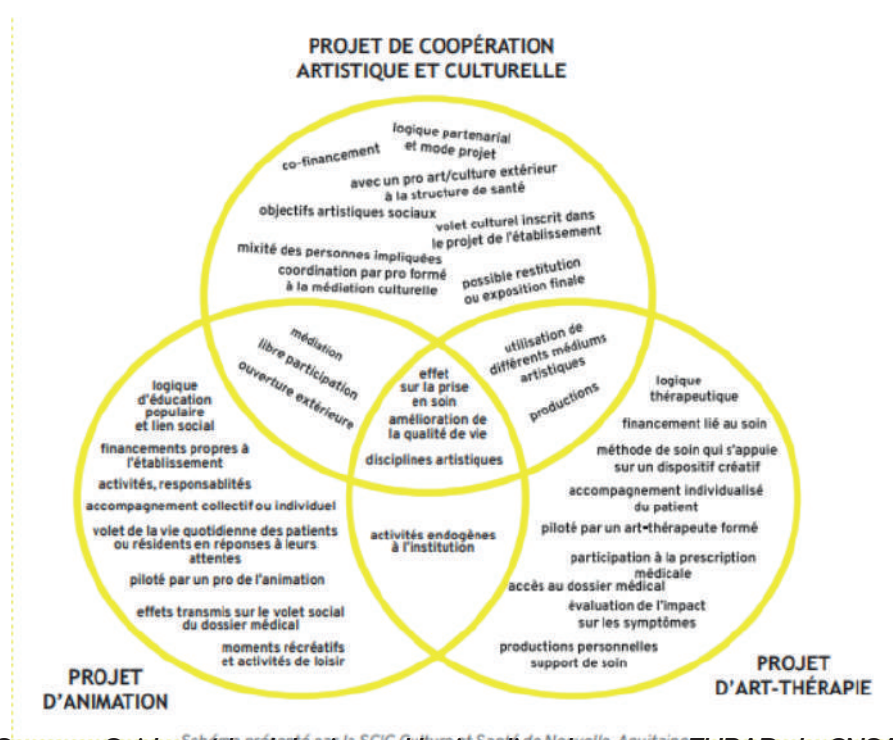
Figure 12: Iconographie du Pôle Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine



L'initiative « **Je ne voudrais pas déranger**⁶⁵ » est un bon exemple de ce type de dynamique. Portée par le Pôle en partenariat avec l'Office Artistique de la Région Nouvelle-Aquitaine (OARA), à l'initiative de l'Agence Régionale de Santé (ARS), ce projet repose sur la **collecte de paroles de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer dans plus de 120 EHPAD de la région**. Ces témoignages ont donné lieu à une commande d'écriture dramatique, puis à des mises en scène par des compagnies professionnelles diffusées sur l'ensemble du territoire. Le projet vise à rendre visible une parole habituellement marginalisée et transforme une expérience individuelle en enjeu collectif et territorial. Il articule établissements médico-sociaux, artistes, structures culturelles et institutions publiques dans une dynamique coopérative, accompagnée de temps d'échange avec les professionnels, les publics et les collectivités. Dans ce sens, les interactions sont nombreuses et protéiformes, et peuvent prendre de diverses formes comme le montre le schéma ci-dessous.

(65) Pour plus d'informations sur le projet, voir la page du projet sur le site de Culture et Santé Nouvelle-Aquitaine : <https://culture-sante-na.com/nos-expertises/innovation-sociale/je-ne-voudrais-pas-deranger/>

Figure 13 : Schéma sur les trois dimensions de la culture dans les lieux de santé



Source : Guide méthodologique : Un tiers-lieu dans mon EHPAD du CNSA

Le schéma proposé par la SCIC Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine met en évidence trois manières complémentaires d'envisager la place de la culture dans les lieux de santé : le projet d'animation, le projet d'art-thérapie et le projet de coopération artistique et culturelle. Ces trois approches ne s'opposent pas, mais reposent sur des logiques, des finalités et des cadres professionnels différents, qu'il est important de distinguer pour clarifier les intentions d'un projet.

Le projet d'animation s'inscrit dans une logique d'éducation populaire et de lien social. Il vise avant tout la participation collective, le maintien du lien, la convivialité et l'amélioration du quotidien des patients ou des résidents. Les activités proposées — ateliers créatifs, moments récréatifs, initiatives intergénérationnelles — relèvent du champ de l'animation socioculturelle. Elles sont généralement financées sur les budgets propres de l'établissement et pilotées par un professionnel de l'animation. Les effets attendus concernent le bien-être, la socialisation et la qualité de vie, sans pour autant s'inscrire directement dans le dossier médical.

Le projet d'art-thérapie, quant à lui, relève explicitement d'une logique thérapeutique. L'activité artistique devient ici un outil de soin, intégré au parcours médical du patient. Elle est conduite par un art-thérapeute formé, peut faire l'objet d'une prescription et s'accompagne d'une évaluation des effets sur les symptômes ou l'état psychique. Le financement est lié au champ du soin et les productions artistiques constituent des supports thérapeutiques. Il s'agit d'un accompagnement individualisé, inscrit dans un cadre clinique précis.

Entre ces deux pôles se situe le projet de coopération artistique et culturelle. Il repose sur une logique partenariale et sur l'ouverture de l'établissement vers le monde culturel. Un artiste ou une structure extérieure intervient dans le cadre d'un projet co-construit, souvent cofinancé par les secteurs de la culture et de la santé. Les objectifs sont à la fois artistiques et sociaux : permettre une véritable expérience de création, valoriser les personnes accompagnées, transformer l'image de l'institution et parfois donner lieu à une restitution publique (exposition, spectacle, publication). L'enjeu dépasse le simple loisir comme le strict soin : il s'agit d'inscrire la culture dans le projet d'établissement et de reconnaître les personnes comme sujets créateurs.

Au centre du schéma, la SCIC souligne que ces trois dimensions peuvent converger vers des effets communs : amélioration de la qualité de vie, impact positif sur la prise en soin, mobilisation des disciplines artistiques au service d'une institution plus humaine. Le schéma invite donc à clarifier la typologie d'intervention choisie — animation, thérapie ou coopération artistique — tout en reconnaissant que, dans la pratique, les projets les plus riches sont souvent ceux qui articulent ces logiques de manière consciente et structurée.

Par sa gouvernance collective, son ancrage régional et la co-production de ressources culturelles mobilisant une pluralité d'acteurs, le Pôle Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine présente plusieurs caractéristiques qui entrent en résonance avec les principes de la RTE. Celle-ci considère en effet que la responsabilité économique ne peut être appréhendée uniquement à l'échelle d'une organisation isolée, mais qu'elle se construit dans des dynamiques collectives impliquant entreprises, acteurs publics, associations et citoyens à l'échelle d'un territoire. Dans cette perspective, l'expérience du Pôle Culture & Santé montre comment des dispositifs de coopération peuvent contribuer à organiser une **réponse collective à des besoins sociaux identifiés localement**. Cette gouvernance intègre différentes parties prenantes dans les orientations stratégiques de la structure, tandis que les projets développés reposent sur des collaborations entre institutions de santé, acteurs culturels, collectivités publiques et habitants.

Cette dynamique est également soutenue par un **travail d'animation de réseau à l'échelle régionale**. Le Pôle organise par exemple des rencontres professionnelles, des formations et des espaces d'échange permettant aux professionnels de la santé, aux artistes et aux acteurs culturels de partager leurs expériences et de développer de nouvelles coopérations. Il participe aussi à des réseaux nationaux dédiés aux relations entre culture et santé, favorisant ainsi la circulation des pratiques et des connaissances entre territoires

Cette approche par **projets collectifs** contribue à « faire territoire » en affirmant celui-ci comme un espace d'innovation et de solidarité. Cet ancrage territorial produit nécessairement des effets sur son environnement : toute organisation transforme les dynamiques locales. La RTE met précisément l'accent sur ces interactions, en soulignant l'importance des **boucles de rétroaction, des apprentissages collectifs et de la coordination entre acteurs à l'échelle d'un espace donné**.

Le regard se déplace ainsi d'une logique centrée sur l'organisation vers une perspective orientée vers la communauté et les besoins du territoire. La coopération ne vise plus seulement la satisfaction d'intérêts particuliers, mais la réponse à des besoins collectifs, ici dans le domaine de la santé. Elle structure des dynamiques de collaboration entre entreprises, acteurs publics, associations et citoyens.

Dans ce sens, l'expérience du Pôle Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine permet d'illustrer concrètement certaines dimensions de la responsabilité territoriale : **la co-construction des projets, l'ancrage dans les politiques publiques régionales, la participation de multiples acteurs et la production de ressources culturelles partagées.** Elle montre comment des initiatives sectorielles peuvent contribuer à structurer des dynamiques collectives orientées vers la satisfaction de besoins sociaux et la production de biens communs à l'échelle d'un territoire.

Ce changement d'échelle ouvre un dialogue direct avec la théorie des communs. Les travaux inspirés d'Ostrom⁶⁶, prolongés notamment par Bommier et Renouard⁶⁷, envisagent la possibilité de penser l'entreprise comme participant à la

production et à la **protection de biens communs matériels (climat, biodiversité, ressources naturelles) et immatériels (institutions démocratiques, cultures, liens sociaux).** L'articulation entre communs territoriaux et communs sociaux montre que la satisfaction des besoins essentiels repose sur une articulation entre ancrage spatial et dynamiques communautaires. Une telle dynamique suppose l'existence de lieux de discussion et d'acteurs intermédiaires capables d'organiser la concertation, d'atténuer les tensions et de co-construire des processus de gouvernance. Elle implique également une transformation des pratiques publiques, interrogeant les modalités d'action : comment agir, avec qui et pour qui.

Le Pôle Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine démontre ainsi que la responsabilité territoriale peut dépasser le cadre entrepreneurial par un changement de cadre analytique et politique. **Le territoire devient l'espace d'une action collective, orientée vers la satisfaction des besoins essentiels et la production de biens communs (dans ce cas-ci dans le domaine de la culture et de la santé).**

Figure 14 : Vue de l'intérieur de la Fabrique Pola



Source : <https://bruitdufrigo.com/en/about/fabrique-pola/>

Figure 15 : Vue de l'extérieur de la Fabrique Pola



(66) OSTRUM, Elinor, « Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, 1990, 280 p.

(67) BOMMIER, Antoine ; RENOARD, Cécile, « L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE, Editions Charles Léopold Mayer, 2018, 263 p.

La notion de territoire avec la Fabrique Pola⁶⁸

La Fabrique Pola, implantée à Bordeaux, s'inscrit dans le champ des lieux culturels issus des dynamiques de friches culturelles, d'urbanisme transitoire⁶⁹ et d'initiatives artistiques indépendantes. Ces espaces, initialement marqués par des usages temporaires et des formes d'expérimentation artistique, ont progressivement été intégrés aux politiques urbaines et culturelles locales, tout en conservant des modes d'organisation plus horizontaux et coopératifs. Dans ce contexte, la Fabrique Pola rassemble aujourd'hui une trentaine de structures et une centaine de professionnel·le·s et artistes occupant ateliers, espaces de création et équipements mutualisés sur un site de 4 000 m² situé quai de Brazza. Le lieu fonctionne ainsi comme un hub coopératif et interprofessionnel dédié aux arts visuels et à l'accompagnement professionnel des filières culturelles. Il accueille notamment dans ses locaux le Pôle Culture & Santé Nouvelle-Aquitaine évoqué précédemment, ce qui inscrit ces initiatives dans un écosystème coopératif territorial plus large.

Figure 16 : Iconographie de la Fabrique Pola



Dans son fonctionnement, la Fabrique Pola présente des caractéristiques proches de celles des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) dans le champ culturel⁷⁰. Le lieu

réunit en effet des organisations juridiquement autonomes — associations, collectifs d'artistes, structures de production et de médiation — qui conservent leurs projets propres tout en participant à un cadre collectif structuré. Cette coopération se traduit concrètement par la mutualisation d'espaces de travail, d'équipements, de fonctions supports et d'ingénierie de projets, organisée dans une gouvernance partagée.

Elle s'incarne également à travers les activités des collectifs artistiques et structures présents sur le site, tels que Bruit du Frigo, Zébra3 ou Documents d'Artistes Nouvelle-Aquitaine. Ces acteur·rices développent des projets artistiques qui entretiennent des liens étroits avec les dynamiques urbaines, sociales et culturelles des territoires. Par exemple, Bruit du Frigo² conçoit régulièrement des dispositifs participatifs d'urbanisme temporaire ou d'aménagement d'espaces publics, en collaboration avec les habitant·es, les collectivités locales et des équipes d'urbanistes. Le collectif développe notamment des démarches de construction collective et d'activation d'espaces publics, visant à expérimenter de nouvelles formes d'appropriation des territoires par leurs usagers. De son côté, Zébra33 accompagne la production d'œuvres et de projets d'art contemporain à travers des résidences de création, des expositions et des programmes de collaboration avec différents partenaires culturels, institutionnels ou économiques. L'association met notamment à disposition des artistes un atelier de production et soutient la réalisation de projets pouvant s'inscrire dans des contextes variés, comme des commandes publiques, des scénographies ou des projets architecturaux. Dans l'écosystème de la Fabrique Pola, ces différentes initiatives contribuent ainsi à faire du lieu un espace de production artistique et de coopération territoriale, où la création contemporaine se déploie en interaction avec les acteurs culturels, institutionnels et urbains du territoire.

(68) Pour plus d'informations voir le site de la Fabrique Pola : <https://pola.fr/>

(69) L'urbanisme transitoire, c'est l'occupation temporaire de bâtiments vides, avec pour but d'avoir un impact sur la ville à long terme. Pour plus d'informations, voir : <https://communa.be/notre-mission/>

(70) Créée en 2002, la Fabrique est le seul acteur culturel de France à avoir obtenu, en 2023, la labellisation de Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) par le ministère des Finances. Ce statut atteste de sa singularité en matière de modèles économiques et d'actions territoriales. Pour plus d'informations, voir : <https://www.culture.gouv.fr/regions/drac-nouvelle-aquitaine/creation-industries-...>

Dans ce sens, cette configuration rejoint l'esprit des PTCE, qui reposent sur le regroupement d'acteurs économiques, associatifs, publics et parfois académiques sur un même territoire afin de mettre en œuvre des stratégies communes de coopération et de mutualisation au service de projets économiques et sociaux innovants et d'un développement local durable. Par ailleurs, son modèle économique combine financements publics, ressources propres et projets partenariaux, ce qui inscrit l'activité dans une logique de soutenabilité collective. À ce titre, les PTCE peuvent être compris comme des **écosystèmes territoriaux de l'économie sociale et solidaire**, associant organisations de l'ESS, pouvoirs publics, acteurs économiques et usagers autour de dynamiques de coopération territoriale et d'innovation sociale.

Figure 17 : Illustration de présentation du dispositif d'accompagnement Orient Express⁷³



Un bon exemple de ce type de dynamiques initié par la Fabrique Pola est le dispositif **Orient'Express**. Ce **parcours d'accompagnement, destiné à des artistes-auteur·rices et porteur·ses de projets dans le champ des arts visuels** — notamment en

situation de précarité ou en phase d'entrée dans la profession — se déploie sur une période de trois mois. Il combine à la fois des temps collectifs de formation et des accompagnements individualisés, permettant d'articuler apprentissages communs et suivi personnalisé.

Dans ce cadre, les participant·e·s bénéficient d'une immersion dans l'écosystème de la Fabrique Pola, tout en étant accompagnés par des professionnel·les intervenant sur l'ensemble de la chaîne de production artistique. Les contenus abordent ainsi différentes dimensions essentielles à leur activité artistique : structuration juridique de l'activité, construction d'un business modèle, gestion de projet, communication ou encore maîtrise d'outils numériques. L'objectif du dispositif consiste dès lors à **renforcer l'autonomie professionnelle des artistes, tout en facilitant leur accès aux réseaux du secteur**.

Au-delà de la transmission de compétences techniques, ce type de dispositif matérialise une responsabilité collective d'appui et de sécurisation des trajectoires professionnelles. L'accompagnement des artistes s'inscrit ainsi dans un cadre territorialisé où les ressources du lieu, les réseaux professionnels et les dispositifs publics se combinent pour soutenir l'émergence et la structuration d'activités culturelles.

Dans cette perspective, l'expérience de la Fabrique Pola présente plusieurs caractéristiques qui rejoignent les principes de la RTE. Comme évoqué dans la partie précédente, celle-ci invite à déplacer le regard de la simple création de valeur économique vers la contribution des organisations à la production de ressources collectives à l'échelle d'un territoire.

L'activité culturelle s'y construit à partir de dynamiques de coopération entre structures culturelles, collectivités publiques et acteurs professionnels du secteur.

(73) Pour plus d'informations, voir : Fabrique Pola, Orient'Express – Dispositif d'accompagnement. Programme, version V2, février 2025, Bordeaux.

Les organisations conservent leur autonomie juridique tout en participant à des dispositifs de gouvernance partagée et à des mécanismes de mutualisation qui structurent l'action collective. Plus largement, le territoire constitue ici le cadre de l'action des opérateurs culturels. Les projets développés répondent à des besoins identifiés localement : accès à des espaces de création dans un contexte de pression foncière, structuration des réseaux professionnels des arts visuels et accompagnement de parcours artistiques fragilisés. À travers la formation, la mise en réseau et l'ingénierie de projets, la Fabrique Pola contribue ainsi à renforcer les savoir-faire, les

Figure 18 : Deux voitures d'autopartage Citiz stationnées dans une rue de Nouvelle-Aquitaine



dynamiques collectives et les capacités d'action à l'échelle métropolitaine, en participant à la construction de ressources culturelles partagées et à l'organisation de coopérations durables entre acteurs du territoire. La Fabrique Pola illustre ainsi comment un lieu culturel peut devenir un dispositif de coopération territoriale.

Cette configuration permet également d'éclairer l'analyse développée précédemment sur la construction relationnelle des territoires. Penser l'ancrage territorial suppose en effet de dépasser une vision strictement spatiale du territoire pour l'appréhender comme une construction relationnelle. Le fait d'être situés dans un même espace ne suffit pas, à lui seul, à produire de la coopération entre acteurs. Celle-ci repose également sur la construction de proximités organisées,

c'est-à-dire sur le partage de règles, de représentations, de dispositifs et de projets communs qui permettent de structurer l'action collective. Dans cette approche, la simple co-localisation d'acteurs sur un territoire ne suffit pas à produire de la coopération. Celle-ci repose sur la construction progressive de proximités organisées : dispositifs de concertation, règles communes, cadres juridiques partagés, instruments d'action publique, pratiques de mutualisation.

La notion de parties prenantes avec la coopérative d'autopartage Citiz Gironde⁷⁴

Citiz Gironde constitue un exemple d'organisation territoriale de la mobilité fondée sur le principe de l'autopartage. Le service permet à des usagers d'accéder ponctuellement à des véhicules sans en être propriétaires, via un système de réservation partagé. Il s'adresse à des personnes et à des ménages ayant des besoins de mobilité variés et s'inscrit en complémentarité des transports publics et d'autres modes de déplacement.

Figure 19: Iconographie de Citiz Gironde



En Gironde, le service est déployé en partenariat avec les collectivités locales et intégré aux stratégies territoriales de mobilité.

En 2025, la coopérative compte plus de 370 coopérateurs, emploie 8 salariées et gère près de 200 voitures réparties sur Bordeaux Métropole, le Sud Gironde et Libourne. À l'échelle nationale, le réseau Citiz rassemble environ 120 000 utilisateurs.

(74) Pour plus d'informations, voir le site de Citiz Gironde : <https://gironde.citiz.coop/>

À l'instar des exemples précédents — qu'il s'agisse de la Fabrique Pola dans le champ culturel ou des dispositifs portés par Culture & Santé dans le domaine de la santé — l'initiative Citiz illustre la manière dont des activités économiques peuvent être structurées autour de dynamiques de coopération territoriale associant autour des enjeux de mobilité. En effet, l'entreprise est structurée sous la forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), qui associe dans sa gouvernance des salariées, des usagers, des collectivités territoriales et d'autres partenaires locaux.

Le statut de SCIC présente à cet égard une spécificité importante : il permet d'organiser une coopération institutionnalisée entre plusieurs catégories de parties prenantes au sein même de la gouvernance de l'entreprise. Contrairement à un modèle classique d'entreprise où les parties prenantes restent externes à la décision, les usagers, les salariés et les partenaires publics peuvent ici participer directement à l'orientation

stratégique du projet. Cette configuration vise précisément à faire converger des intérêts parfois différents — économiques, sociaux ou territoriaux — autour d'un objectif commun d'utilité collective et de développement local.

Dans ce cadre organisationnel, le service d'autopartage repose sur une logique d'économie de la fonctionnalité⁷⁵, avec paiement en fonction de l'usage. Les usagers ne paient pas pour posséder un véhicule, mais pour accéder temporairement à un service de mobilité, selon le temps de réservation et les kilomètres parcourus. Ce modèle mutualise les coûts d'acquisition, d'entretien et d'assurance, et transforme la voiture en ressource partagée.

Le dispositif permet ainsi de mobiliser un parc automobile pour une grande diversité d'usages — de quelques heures à plusieurs jours — et s'inscrit dans un environnement combinant transports publics, politiques de stationnement, services numériques et aménagement urbain.

Figure 20 : C'est quoi l'intermodalité ?



Source : https://www.citego.org/bdf_fiche-document-3548_fr.html

(75) L'économie de la fonctionnalité substitue à la vente d'un bien la vente d'un service remplissant les mêmes fonctions que le bien. Elle repose sur la valeur d'usage d'un produit et non sur la possession du produit. En effet, le produit reste la propriété du producteur et c'est son usage qui est facturé au client. La relation entre le fournisseur et le client s'étale alors tout au long de l'utilisation du bien et non plus de manière unique lors de la transaction de vente. Ce nouveau mode de consommation peut renforcer la position d'une entreprise sur son marché, favoriser le maintien de l'emploi local et favoriser la prolongation de la durée d'utilisation d'un produit. A travers l'optimisation de l'utilisation des ressources matérielles, l'économie de la fonctionnalité contribue à une économie plus durable. Pour plus d'informations, sur le principe, voir : https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/modeles_economiques_innovants/economie_de_la

Vélo, marche, voiture, tramway, bus, métro, train ou encore autopartage : de nombreux modes de transport composent aujourd'hui les déplacements quotidiens. L'enjeu des politiques publiques de mobilité consiste de plus en plus à mieux articuler ces différentes formes de transport afin de faciliter les déplacements et de réduire la dépendance à la voiture individuelle.

Un trajet peut ainsi commencer en voiture ou à vélo pour rejoindre une gare, se poursuivre en train ou en tramway, puis se terminer à pied, en vélo en libre-service ou via un service d'autopartage. Lorsque plusieurs modes de transport sont mobilisés successivement au cours d'un même déplacement, on parle alors d'intermodalité.

Cette approche repose sur une volonté de décloisonner les systèmes de transport et de mieux coordonner les différentes offres présentes sur un territoire. Elle implique notamment l'aménagement de pôles d'échanges (gares, stations multimodales), le développement d'outils numériques permettant de planifier les trajets, ainsi qu'une coordination entre les différents opérateurs de mobilité. L'objectif est de proposer aux usagers des parcours plus fluides, plus flexibles et mieux adaptés à la diversité des besoins de déplacement

Les outils numériques jouent un rôle structurant dans cette organisation. Une application mobile permet la réservation en temps réel, l'ouverture des véhicules sans clé via smartphone ou badge, la géolocalisation des stations disponibles et la facturation automatisée. Ces dispositifs peuvent également s'intégrer à des plateformes de mobilité multimodale facilitant la planification de trajets combinant train, tram, vélo et autopartage. L'ensemble contribue à organiser une offre de mobilité intermodale et à faciliter l'usage partagé des véhicules.

Les effets recherchés incluent notamment la réduction du parc automobile privé, la diminution de l'occupation de l'espace public par les véhicules individuels et le report vers d'autres formes de déplacement. Le dispositif participe ainsi à une diversification des pratiques de mobilité et à une meilleure utilisation des infrastructures existantes. Un autre aspect important concerne la gestion et le partage des données de mobilité, qui permettent une meilleure coordination avec les outils des collectivités publiques et contribuent à la

planification, à la régulation et à l'évaluation des politiques publiques de transport.

Dans ce cadre, la responsabilité se construit ici dans une dynamique collective structurée par des relations entre différents acteurs du territoire. La participation constitue à cet égard un principe central du dispositif. Les usagers peuvent devenir sociétaires de la coopérative et participer aux décisions stratégiques selon le principe « une personne, une voix ». Les collectivités soutiennent l'implantation des stations et organisent les conditions d'usage de l'espace public, tandis que les autorités de mobilité intègrent l'autopartage dans leurs politiques de mobilité locales. Les choix relatifs à la localisation des véhicules, aux modalités d'accès ou à l'articulation avec les transports en commun résultent ainsi d'accords construits dans le temps entre les différents partenaires. L'ensemble participe ainsi à transformer les pratiques de déplacement et à inscrire l'activité économique dans une dynamique territoriale de transition des mobilités.

Partie 3 - Des dynamiques de responsabilité territoriale déjà à l'œuvre en Belgique francophone

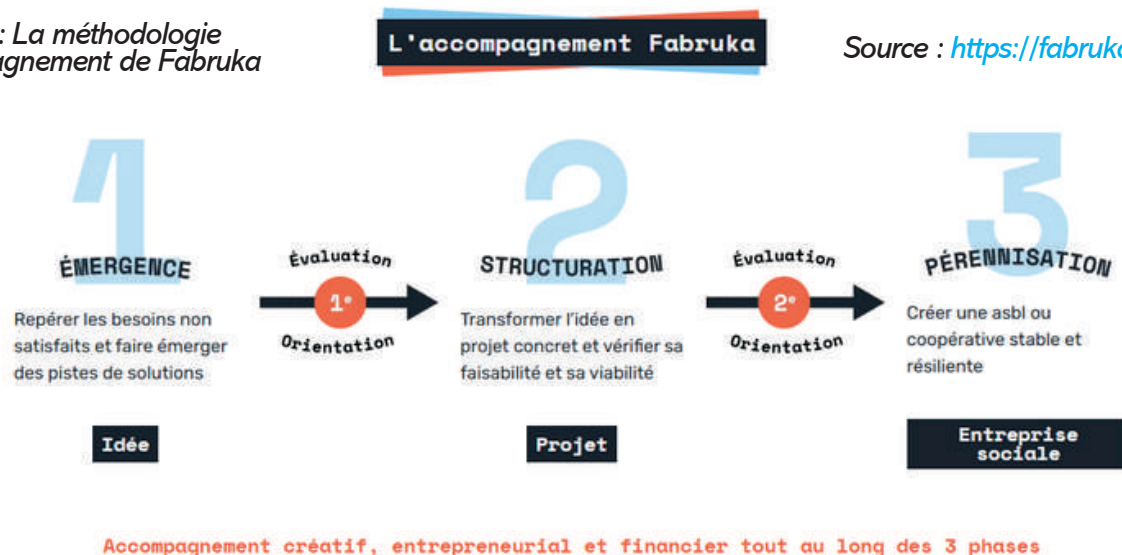
Si la RTE a été formalisée et théorisée en France, ses principales composantes sont loin d'être étrangères au contexte belge. À travers une pluralité d'initiatives issues de l'économie sociale, de dynamiques collectives et citoyennes, et des politiques publiques territorialisées, on observe déjà ces dynamiques à l'œuvre au sein de nos territoires.

Une première caractéristique de la RTE réside dans le réencastrement de l'activité économique dans des dynamiques territoriales, au croisement des enjeux sociaux, démocratiques et écologiques. À cet égard, certaines initiatives belges s'inscrivent déjà dans cette logique. On pense à la transposition belge des 12 expériences de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Wallonie⁷⁶ ou encore à la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL), qui vise à relocaliser et structurer un système alimentaire

durable à l'échelle du bassin liégeois, en articulant producteurs, transformateurs, distributeurs, pouvoirs publics et citoyens autour d'une gouvernance collective et territorialisée de l'alimentation⁷⁷. La responsabilité s'y traduit par une implication active des entreprises dans des dispositifs publics et des gouvernances locales partagées, au travers desquels elles contribuent, avec d'autres acteurs, à des objectifs collectifs à l'échelle du territoire.

Dans le contexte bruxellois, on pense au dispositif Fabruka⁷⁸ qui illustre ces dynamiques. Fabruka est une plateforme d'innovation sociale bruxelloise visant à soutenir la création et la structuration d'initiatives sociales durables répondant à des besoins sociaux encore insatisfaits au sein de la Région de Bruxelles-Capitale. L'objectif est d'accompagner des projets collectifs — qui traitent notamment de la réduction des inégalités sociales, du logement, de l'énergie, de la fracture numérique, de l'alimentation, du vieillissement, de l'assistance personnelle et des soins, de la cohésion sociale et de l'inclusion.

Figure 21 : La méthodologie d'accompagnement de Fabruka



Source : <https://fabruka.be/approche/>

(76) L'expérimentation des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD), lancée en Wallonie en 2023 sous l'appellation « TerritoiR'ES », a concerné 17 territoires. À l'issue d'une évaluation intermédiaire, le Gouvernement wallon a décidé d'y mettre fin dans cinq communes (Frameries, La Louvière, Mons, Verviers et Seraing) où les résultats étaient jugés insuffisants, avec zéro à moins de cinq emplois créés. Si 120 emplois ont été créés à l'échelle régionale (33 supplémentaires en cours d'intégration). Cette décision illustre les difficultés d'implantation du dispositif dans certains contextes locaux. Pour plus d'informations, voir : <https://coppieters.cfwb.be/home/communiqués-de-presse/presses/le-gouvernement-wallon-recentre-le-dispositif-des-territoires-pour-...>

(77) Pour plus d'informations, voir le site de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise : <https://www.catl.be/>

(78) Pour plus d'informations, voir le site du dispositif Fabruka : <https://fabruka.be/>

Fabruka fonctionne comme un incubateur de soutien et de mise en réseau qui met en relation des porteurs de projets, des acteurs associatifs, des entreprises (sociales), des collectivités et des partenaires institutionnels. Elle propose un accompagnement méthodologique, des ressources partagées, des espaces d'échange et des opportunités de coopération pour structurer des initiatives répondant à des besoins identifiés sur le territoire bruxellois.

Cette logique de coopération territoriale se retrouve également dans des initiatives comme les monnaies locales citoyennes, qui visent à renforcer les échanges économiques de proximité, à soutenir les acteurs locaux de l'Économie Sociale et Solidaire et à favoriser la circulation de la valeur au sein des territoires⁷⁹. Elle s'incarne aussi dans des dispositifs de mutualisation entre organisations, comme Alliance Otonom, qui regroupe plusieurs associations afin de partager certaines fonctions et ressources (administration, ressources humaines, gestion financière ou outils numériques, ...), dans l'objectif de renforcer la capacité d'action des structures associatives tout en réduisant leurs coûts de fonctionnement⁸⁰.

Un deuxième élément à développer afin de renforcer la RTE en Belgique concerne la dimension institutionnelle et juridique même de la responsabilité. Cette étude a mis en évidence plusieurs exemples de Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), notamment à travers les trois exemples de la section précédente, dont le statut pense une gouvernance multi-acteurs, une finalité d'utilité collective et une articulation étroite avec l'action publique.

Si le statut de SCIC n'existe pas en tant que tel en

Belgique, certaines entreprises et initiatives de l'économie sociale s'inscrivent néanmoins dans des principes proches, en intégrant des objectifs sociaux, territoriaux et environnementaux au cœur de leur fonctionnement.

C'est notamment le cas d'Urbike⁸¹, coopérative spécialisée dans la logistique urbaine durable à vélo, qui développe des solutions de livraison adaptées aux contraintes des centres urbains tout en poursuivant des objectifs de transition écologique et d'amélioration des conditions de travail. Son activité repose sur une coopération étroite avec des acteurs publics, des entreprises locales et des partenaires de l'économie sociale, et contribue à transformer les pratiques de mobilité et de distribution à l'échelle urbaine. Concrètement, Urbike organise des services de logistique du « dernier kilomètre »⁸² à vélo-cargo pour des commerces de proximité, des entreprises et des institutions publiques, permettant de réduire la congestion et les émissions liées aux livraisons en centre-ville. Elle développe également des dispositifs de consolidation logistique, où les marchandises sont regroupées avant d'être redistribuées à vélo, s'inscrivant ainsi dans les stratégies régionales de mobilité durable et douce. Par ailleurs, la coopérative propose des formations professionnelles à destination des organisations souhaitant intégrer la cyclo logistique dans leurs activités, afin de valoriser des compétences locales et de diffuser ces pratiques à plus grande échelle. À travers ces projets, Urbike ne se limite pas à offrir un service de livraison : elle participe à la construction d'un écosystème territorial combinant transition écologique, ancrage local et amélioration des conditions de travail dans le secteur de la distribution urbaine

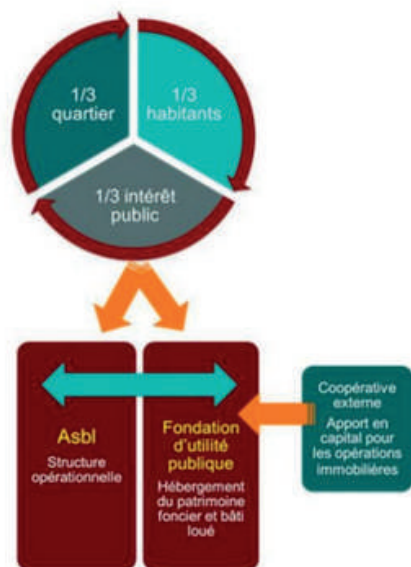
(79) Pour plus d'informations, voir la page de l'ASBL Financité dédiée à cette thématique : <https://www.financite.be/soutien-aux-communes>

(80) Pour plus d'informations, voir le site de Alliance Otonom (<https://allianceotonom.be/>) ainsi que l'entretien avec Stéphane Heymans : « Mutualiser les ressources, renforcer les équipes des ASBL : le cas inspirant de l'Alliance Otonom », publié sur MonASBL.be <https://www.monasbl.be/info/mutualiser-les-ressources-renforcer-les-equipes-des-asbl-le-cas-inspirant-de-lalliance-otonom>

(81) Pour plus d'informations, voir le site d'Urbike : <https://urbike.be/>

(82) Le dernier kilomètre désigne l'étape finale de la livraison de marchandises, du centre de distribution au domicile du client. C'est la partie la plus complexe, coûteuse et polluante de la chaîne logistique, représentant environ 20% du coût total.

Figure 22 : Décomposition de la gestion tripartite du CLTB



Source : <https://communitylandtrust.wordpress.com/about/%20en-un-peu-plus-de-mots/>

Ou encore le Community Land Trust Bruxelles (CLTB), qui constitue un exemple particulièrement éclairant d'ancrage territorial et d'institutionnel. Inspiré du modèle anglo-saxon des *Community Land Trusts*, le CLTB dissocie la propriété du sol de celle du bâti : le terrain est détenu collectivement par une structure à finalité sociale, tandis que les ménages acquièrent le logement à un prix accessible, assorti de mécanismes anti-spéculatifs. Ce modèle permet de garantir durablement l'accessibilité financière des logements et d'éviter leur captation par le marché. Le CLTB repose en outre sur une gouvernance tripartite associant habitants, pouvoirs publics et société civile dans une logique multi-acteurs et une coresponsabilité territoriale. Son action s'inscrit en articulation étroite avec la Région de Bruxelles-Capitale et les communes, tout en mobilisant des dynamiques participatives fortes avec les futurs habitants. En ce sens, elle contribue à structurer un commun foncier urbain et à expérimenter une autre manière de penser la propriété, la valeur et la responsabilité à l'échelle d'un territoire.

On peut également citer la coopérative Smart⁸³, qui constitue aujourd'hui l'une des principales coopératives de travail en Europe. Issue du secteur culturel en Belgique dans les années 1990, Smart s'est progressivement transformée en une coopérative de mutualisation des activités professionnelles, permettant à des travailleurs autonomes, artistes, freelances ou porteurs de projets de développer leurs activités dans un cadre collectif. Le modèle repose sur la mise en commun de services administratifs, juridiques et financiers (facturation, protection sociale, accompagnement, gestion des risques, ...), permettant de sécuriser des parcours professionnels souvent marqués par la discontinuité. Au-delà de cette fonction de mutualisation, Smart développe également une réflexion plus large sur la démocratisation de l'économie et la coopération entre travailleurs, en expérimentant des formes de gouvernance coopérative, de solidarité économique et de production de communs organisationnels. Par son implantation territoriale et ses collaborations avec des acteurs publics, associatifs et culturels, la coopérative contribue ainsi à structurer des écosystèmes économiques locaux fondés sur la coopération, la mutualisation des ressources et la sécurisation des activités.

Au-delà des structures coopératives ou issues de l'économie sociale, certaines entreprises traditionnelles peuvent également s'inscrire dans des dynamiques proches d'une responsabilité territoriale. C'est notamment le cas d'initiatives entrepreneuriales qui cherchent à réorganiser leurs pratiques productives afin de mieux prendre en compte les ressources écologiques et sociales de leur territoire. À Bruxelles, l'entreprise PermaFungi⁸⁴ illustre par exemple cette logique à travers un modèle d'économie circulaire urbaine reposant sur la valorisation d'un déchet local – le marc de café – transformé en substrat pour la culture de champignons comestibles et en matériaux biosourcés.

(83) Pour plus d'informations, voir le site de Smart : <https://smartbe.be/fr/>

(84) Pour plus d'informations, voir le site de PermaFungi : <https://www.permafungi.be/>

Ce processus permet à la fois de réduire les déchets organiques, de créer des emplois locaux et de relocaliser certaines formes de production alimentaire au cœur de la ville.

Dans un registre différent, certaines entreprises cherchent également à faire évoluer leurs pratiques productives afin de mieux intégrer les enjeux écologiques contemporains. L'exemple de Maison Dandoy⁸⁵, biscuiterie bruxelloise fondée en 1829 et toujours détenue par la famille fondatrice, illustre cette évolution progressive de modèles d'entreprise plus traditionnels. Dans le cadre d'une réflexion inspirée notamment par les principes de l'économie du « Doughnut »⁸⁶, l'entreprise a engagé des transformations visant à intégrer des pratiques plus régénératives, notamment à travers l'approvisionnement en matières premières issues d'une agriculture régénérative et la volonté de construire un écosystème économique plus durable autour de ses activités.

Un troisième élément est que ces dynamiques belges s'inscrivent dans un contexte plus large de territorialisation et d'intégration progressive des parties prenantes dans les politiques publiques. On peut notamment citer le Plan

Social-Santé Intégré (PSSI)⁸⁷ adopté en Région de Bruxelles-Capitale, qui vise à décloisonner les politiques sociales et de santé et à organiser l'offre d'aide et de soins sur une base territoriale, au plus près des besoins des populations, en s'appuyant sur la coopération entre acteurs publics, associatifs, entreprises et services de première ligne⁸⁸. L'objectif est de répondre aux défis contemporains de la santé globale — sociale, physique et environnementale — à travers une approche territorialisée de l'aide et du soin, fondée sur la coordination des acteurs locaux et l'adaptation des réponses aux réalités spécifiques des territoires.

Dans ce cadre, l'organisation repose sur plusieurs niveaux d'action. La Région est structurée en bassins social-santé et en quartiers, permettant d'articuler les politiques publiques entre une échelle stratégique de coordination et une échelle plus opérationnelle, proche des habitants. C'est dans ce contexte que se sont développés les Contrats Locaux Social-Santé (CLSS), dispositifs territoriaux implantés dans plusieurs quartiers bruxellois afin d'améliorer l'accessibilité aux services sociaux et sanitaires, de renforcer la coopération entre acteurs locaux et de contribuer à un environnement favorable à la santé et au bien-être des habitants.

Figure 23 : Organisation territoriale du social-santé en Région de Bruxelles Capitale



Source : <https://questionsante.org/articles-bxl-sante/psii-a-tous-les-etages/>

(85) Pour plus d'informations, voir le site de la Maison Dandoy : <https://maisondandoy.com/fr/>

(86) Pour plus d'informations sur les pratiques régénératives de la Maison Dandoy : Doughnut Economics Action Lab (DEAL), « Maison Dandoy: Doughnut Design Case Study », 2024, disponible sur : <https://doughnuteconomics.org/stories/maison-dandoy-doughnut-design-case-study>

(87) Pour plus d'informations, voir : VIVALIS. Brussels Takes Care, « Plan social intégré 2022 », Eds : Bernadette Lambrechts, Nathalie Noel. Bruxelles : Commission Communautaire Commune, 2022, 77 p.

(88) On distingue généralement les acteurs de première ligne, qui interviennent directement auprès des bénéficiaires (accompagnement, soins, accueil, soutien social), et les acteurs de deuxième ligne, qui soutiennent ces interventions sans contact direct avec les bénéficiaires, par exemple à travers la formation, la coordination, la médiation ou l'appui méthodologique

Concrètement, le fonctionnement des CLSS repose sur un processus pour partir des besoins afin de renforcer et créer des nouveaux services et partenariats multi acteurs. Une première étape consiste à réaliser un diagnostic social-santé local, permettant d'identifier les besoins prioritaires de la population et les ressources existantes dans le quartier. Sur cette base est élaboré un plan d'action territorial, construit collectivement par les acteurs locaux — services sociaux, structures de santé, associations, institutions publiques et partenaires de terrain — afin de définir les actions à mener et les coopérations à développer. La mise en œuvre de ces actions s'appuie ensuite sur une coordination locale, généralement portée par les coordinations sociales des Centre Public d'Action Sociale (CPAS) et animée à l'échelle du quartier par une référente ou un référent chargé de mobiliser les acteurs, de faciliter les collaborations et de suivre l'évolution des projets. Ces dispositifs sont développés en collaboration avec Vivalis⁸⁹, l'administration bruxelloise compétente pour les politiques de santé et d'aide aux personnes. Leur objectif principal est de favoriser l'accès effectif aux services sociaux et sanitaires existants, tout en renforçant les dynamiques de coopération entre acteurs du territoire afin d'améliorer globalement la santé et le bien-être des habitants et de réduire les inégalités sociales de santé à l'échelle des quartiers.

On pense aussi à la réforme récente du cadre réglementaire des maisons de repos en Région de Bruxelles-Capitale, notamment l'ordonnance et les arrêtés adoptés en 2024, qui marquent une évolution importante dans la manière de concevoir ces établissements. Alors qu'ils ont longtemps été pensés principalement comme des structures d'hébergement et de soins, ces textes réaffirment désormais leur rôle comme véritables lieux de vie, inscrits dans leur environnement social et territorial. Dans ce cadre, les normes générales applicables aux

établissements pour aînés insistent désormais sur la nécessité d'organiser les maisons de repos comme des espaces favorisant l'autonomie, l'activité, la participation sociale et les loisirs, et non uniquement comme des lieux de prise en charge médicale. Les institutions sont ainsi encouragées à développer une vie sociale et communautaire active, à favoriser l'ouverture vers l'extérieur et à tisser des liens avec les acteurs du territoire — associations, structures culturelles, initiatives citoyennes ou services de proximité — afin de contribuer à un environnement favorable à la santé et au bien-être des résident·es. De nombreuses expériences illustrent déjà ces dynamiques de décloisonnement, par exemple à travers l'organisation d'activités partagées avec des écoles, des associations culturelles ou des structures de quartier, contribuant à renforcer les liens sociaux et à améliorer le bien-être des résident·es.⁹⁰

Enfin, on peut également citer certaines politiques publiques dans le domaine de la recherche et de l'innovation qui participent à ces dynamiques de coopération territoriale. En Région de Bruxelles-Capitale, l'agence régionale chargée de financer et soutenir la recherche et l'innovation, Innoviris⁹¹, développe plusieurs programmes visant à rapprocher les mondes académique, institutionnel et associatif autour des enjeux sociétaux.

Parmi ceux-ci, le programme Co-Create⁹² soutient des projets de recherche participative et transdisciplinaire menés en collaboration entre universités, organisations de la société civile, institutions publiques et entreprises. L'objectif de ce dispositif est de financer des projets de recherche ou de développement expérimental menés en co-création autour de défis sociétaux, notamment liés à la durabilité et aux transformations urbaines, afin de produire des connaissances et des solutions directement ancrées dans les réalités territoriales.

(89)Vivalis est l'administration bilingue de la Commission communautaire commune (COCOM) de la Région de Bruxelles-Capitale, chargée de mettre en œuvre les politiques publiques en matière de santé et d'aide aux personnes (coordination, pilotage, prévention, subventions et accompagnement des acteurs socio-sanitaires) sur le territoire bruxellois.

(90)Pour plus d'informations sur ces dynamiques dans les institutions pour aîné.e.s, voir l'analyse de Thibault Koten « Lieux de vie pour aîné.e.s et innovation sociale : de la marge à l'institutionnalisation » pour l'APMC Smart (à paraître).

(91)Pour plus d'informations, voir le site d'Innoviris : <https://www.innoviris.brussels/fr>

(92)Pour plus d'informations, voir le site du programme Co-Create : <https://www.cocreate.brussels/>

Figure 24: Illustration du programme Co-Create avec le projet MaN'Aige



Source : <https://www.cocreate.brussels/projet/manaige/>

Le projet MaN'Aige (Martyrs – Notre-Dame-aux-Neiges) est un projet de recherche participative mené entre 2019 et 2022 à Bruxelles dans le cadre du programme Co-Create. Son objectif principal était d'explorer comment développer des « caring neighbourhoods », c'est-à-dire des quartiers capables de soutenir des dynamiques locales d'entraide, de solidarité et de bien-être collectif.

Le projet s'est déroulé dans deux quartiers du centre de Bruxelles — Martyrs et Notre-Dame-aux-Neiges — caractérisés par une forte diversité d'usages et d'acteurs. L'un des points centraux de la démarche consistait à élargir la réflexion sur le soin et la solidarité au-delà des seuls habitants ou professionnels de l'aide et du soin. Le projet s'intéressait également aux « utilisateurs du quartier » (entreprises, écoles, institutions culturelles, commerçants, navetteurs, etc.), qui participent eux aussi à la vie quotidienne du territoire et peuvent contribuer à la construction d'un environnement social plus attentif et solidaire.

Pour analyser ces dynamiques, le projet a mis en place plusieurs living labs territoriaux, mobilisant des méthodes de recherche participative et créative : entretiens en marchant, ateliers de cartographie collective, dispositifs photovoix ou discussions collectives. Ces outils visaient à mieux comprendre les relations existantes dans le quartier et à expérimenter de nouvelles formes de coopération entre habitants, acteurs locaux et institutions.

Le projet reposait sur un partenariat entre plusieurs organisations académiques et de terrain, dont la Vrije Universiteit Brussel, l'Odisee University of Applied Sciences, la Maison Médicale Enseignement, le Kenniscentrum Welzijn, Wonen, Zorg et le collectif de recherche LD3. L'ensemble du dispositif s'inscrivait dans une approche de recherche en co-création, associant chercheurs, professionnels du soin, habitants et usagers du quartier dans la production de connaissances et l'expérimentation de solutions.

Les travaux issus du projet mettent en évidence que la construction de « quartiers attentifs » repose sur la mise en réseau d'acteurs multiples, la création de lieux de rencontre et la reconnaissance de différentes formes de savoirs — académiques, professionnels et citoyens — dans l'élaboration de solutions locales visant à améliorer le bien-être et la qualité de vie dans les territoires urbains.

Ces différents programmes et mécanismes illustrent la manière dont les politiques publiques bruxelloises tendent progressivement à reconnaître le rôle des acteurs territoriaux dans la production de connaissances et dans la conception de solutions aux problèmes sociaux. En favorisant des formes de collaboration entre chercheurs, institutions publiques, associations, entreprises sociales et citoyens, ils contribuent à renforcer les dynamiques de coopération territoriale et participent à l'émergence d'un modèle d'innovation plus ouvert, ancré dans les territoires et orienté vers l'intérêt collectif.

En guise de conclusion: La Responsabilité Territoriale des Entreprises : un nouveau territoire de la responsabilité?

Cette étude a pour objectif d'interroger les limites de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et d'explorer dans quelle mesure des approches comme la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) permettent de repenser les relations entre activité économique, territoire et bien commun. L'analyse historique de la RSE a montré que celle-ci s'est progressivement institutionnalisée comme un cadre de régulation des impacts sociaux et environnementaux des entreprises. Malgré cette diffusion, elle demeure largement centrée sur l'entreprise elle-même et sur la gestion de ses externalités, souvent à travers des dispositifs volontaires et managériaux.

Dans ce contexte, des approches comme la RTE proposent un déplacement de perspective en partant du territoire comme espace d'interdépendances économiques, sociales et écologiques. Elle invite à penser la responsabilité non

plus uniquement à l'échelle de l'entreprise isolée, mais dans des dynamiques collectives associant entreprises, acteurs publics, organisations de l'économie sociale et solidaire et citoyens. La question centrale devient alors celle de la contribution des activités économiques à la production et à la préservation de ressources communes à l'échelle territoriale.

Les expériences analysées en Nouvelle-Aquitaine — le Pôle Culture & Santé, la Fabrique Pola et le réseau coopératif Citiz — illustrent différentes manières d'organiser cette responsabilité collective. Elles reposent sur des dispositifs de coopération, de gouvernance multi-acteurs et de mutualisation qui inscrivent l'activité économique dans des dynamiques territoriales plus larges. Ces initiatives montrent que la responsabilité économique peut se construire collectivement à partir des besoins d'un territoire et non uniquement à partir des stratégies individuelles des entreprises.

La mise en perspective avec certaines initiatives observées en Belgique francophone permet d'élargir ce regard. Des plateformes d'innovation sociale, des dispositifs de mutualisation associative ou encore des initiatives portées par l'économie sociale témoignent de formes de coopération territoriale entre acteurs économiques, publics et citoyens. Même lorsqu'elles ne se revendiquent pas explicitement de la Responsabilité Territoriale des Entreprises, ces initiatives en partagent plusieurs principes essentiels : ancrage territorial, gouvernance multi-acteurs et recherche de réponses collectives à des besoins sociaux locaux. Ainsi, sans être toujours nommées comme telles, les composantes de la RTE sont déjà présentes en Belgique. Elles se manifestent à travers des dispositifs de coopération territoriale, des formes d'entrepreneuriat collectif,

des politiques publiques territorialisées et des expérimentations sociales qui contribuent à réencastrer l'activité économique dans les territoires. Dans ce contexte, la RTE offre un cadre de lecture particulièrement utile pour rendre visibles ces pratiques, les relier entre elles et en renforcer la portée politique, tout en ouvrant la voie à leur reconnaissance, leur consolidation et leur montée en puissance à l'échelle territoriale.

Dans cette perspective, la RTE apparaît comme une approche ouverte qui articule plusieurs champs d'analyse et d'action : les approches territoriales du développement, les pratiques et principes de l'économie sociale et solidaire, ainsi que des travaux issus de l'innovation sociale, de l'analyse des proximités ou encore des théories des communs. Elle ne se substitue pas nécessairement aux outils développés dans le cadre de la RSE, mais permet de les réinscrire dans des logiques territoriales de coopération et de régulation collective. Pour autant, ce champ demeure largement en construction. Plusieurs chantiers de recherche restent ouverts, notamment la mesure de la valeur territoriale, la compréhension des conditions de coopération entre acteurs hétérogènes et le rôle des dispositifs d'intermédiation dans l'organisation de ces dynamiques collectives⁹³.

Ainsi comme pour la RSE et son évolution continue, la Responsabilité Territoriale des Entreprises peut ainsi être comprise comme l'un des contours d'un vaste continent à encore explorer pour penser le réencastrement de l'activité économique dans les territoires et renouveler les relations entre entreprises, institutions publiques et société civile.

(93) Pour plus d'informations sur les chantiers et les recherches en cours concernant la RTE, voir : FILIPPI, « La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 2024/1 février, pp.

Sources et Ressources

Publications officielles

- EUROPEAN PARLIAMENT AND COUNCIL “ Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 (Directive on corporate sustainability due diligence)”, 5 juillet 2024.
- COMMISSION EUROPEENNE, « Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen : Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises (COM/2006/O136 final) », 22 mars 2006.
- COMMISSION DES NATIONS UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (CMED), «Le rapport Brundtland : Notre avenir à tous », 1987.
- CHAIRE TERR'ESS (22 novembre 2022), Le livre blanc de la Responsabilité territoriale des entreprises est publié ! Territoires de l'économie sociale et solidaire, Disponible sur l'adresse <https://doi.org/10.58079/mmx4> (consulté le 22/12/25).
- CHAIRE TERR'ESS, « Agir pour la Responsabilité Territoriale des Entreprises. Un livret pour expérimenter, Région Nouvelle-Aquitaine », version janvier 2024, 52 p.
- - DEFOURNY, Jacques ; NYSSSENS, Marthe, *Économie Sociale et solidaire, socio-économie du 3e secteur* », De Boek, Louvain-la-Neuve, 2017, 496 p.
- DOUGHNUT ECONOMICS ACTION LAB (DEAL), « Maison Dandoy: Doughnut Design Case Study », 2024, Disponible sur : <https://doughnuteconomics.org/stories/maison-dandoy-doughnut-design-case-study> (consulté le 22/12/2025).
- FABRIQUE POLA, *Orient'Express. Dispositif d'accompagnement – Programme, version V2, février 2025, Bordeaux, 10 p.*
- FONDATION DE FRANCE – Sud-Ouest, « La responsabilité territoriale des entreprises : comment la philanthropie stratégique s'inscrit dans cette notion ? », 22 mai 2023. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-fondation-de-france-sud-ouest/...> (consulté le 22/12/2025).

- NATIONS UNIES, « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015, A/RES/70/1. New York : Organisation des Nations unies.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES, Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, 3-14 juin, A/CONF.151/26 (Vol. I-III), New York, Nations unies, 1993.
- PLATEFORME RSE, « Vers une responsabilité territoriale des entreprises », juillet 2018, 86 p.
- VIVALIS. Brussels Takes Care, « Plan social intégrée 2022 », Eds : Bernadette Lambrechts, Nathalie Noel. Bruxelles : Commission Communautaire Commune, 2022, 77 p. [En ligne]. Disponible sur https://www.vivalis.brussels/sites/default/files/uploads/documents/Docs%20divers/PSSI_FR.pdf (consulté le 29/12/2025).

Monographie

- ANCEAUX, Pascale, I « Intersectorialité : L'intersectorialité, on n'est pas tombé dedans quand on était petit », CBPS, 2015, 48 p.
- BODIN, Bruno, « Développement durable, durabilité faible/forte », Développement durable et territoires, vol. 13, n° 3, 2022, 5 p.
- BOMMIER, Antoine ; RENOUIARD, Cécile, « L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE, Editions Charles Léopold Mayer, 2018, 263 p.
- BOWEN, Howard, "The Social Responsibilities of the Businessman", Harper & Brothers, 1953, 275 p.
- CADET, Isabelle, « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », Revue internationale de droit économique, tome XXIV, n° 4, 2010, p. 401-439.
- CAPRON, Michel ; QUAIREL-LANOIZELEE, « La responsabilité sociale d'entreprise », La découverte, 2016, 126 p.
- CARROLL, Archie. B, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizon, 42 p.
- CHESNE, Yohann, « Le modèle des entreprises d'insertion : L'exemple de la France », Pour la Solidarité et la fédération des entreprises d'insertion, septembre 2016, 68 p.

- DARDOT, Pierre ; LAVAL, Christian, « Commun : Essai sur la révolution au XXI siècle », Editions la Découverte, 27 mars 2014, 592 p.
- DAVIS, Keith, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities ?", California Management Review, vol. 2, no 3, 1960, pp. 70-76.
- FILIPPI, « La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 2024/1 février, pp. 5-23.
- FILIPPI, Maryline (dir.), « La responsabilité territoriale des entreprises », Le Bord De l'Eau, 2022, 218 p.
- FREEMAN, Edward, "Strategic management : a stakeholder approach", Boston : Pitman, 1984, 297 p.
- FRIEDMAN, Milton, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", New York Times Magazine, 13 September 1970, pp. 122-126.
- FRIEDMAN, Milton, "Capitalism and freedom", The University of Chicago Press (40 th Anniversary Edition), 1962 (2002), 202 p.
- HEALD, Morell, "The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960", Cleveland : Press of Case Western Reserve University, 1970, 348 p.
- LASCOUMES, Pierre ; LE GALES, Patrick (dir.), « Gouverner par les instruments », Paris : Presses de Sciences Po, 2005, 369 p.
- LIOT, Françoise, « Culture et santé en politique : difficile franchissement des frontières et maintien des segmentations sectorielles », Revue française des affaires sociales, n° 242 (2024/2), DREES – Ministère de la Santé, pp. 27-48.
- OSTROM, Elinor, « Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, 1990, 280 p.
- PESQUEUX, Yvon, Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question, mémoire de master, France, 2017.
- PESQUEUX, Yvon, « La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion », communication au Congrès de l'ADERSE, 2009.
- POLANYI, Karl, « La Grande transformation », Gallimard, 2009, 476 p.
- RALLET, Alain ; TORRE, André, « Proximité et localisation », Économie rurale, n° 280, 2004, pp. 25-41.
- RAWORTH, Kate, « La théorie du donut », Plon, 2018, 428 p.

- DARDOT, Pierre ; LAVAL, Christian, « Commun : Essai sur la révolution au XXI siècle », Editions la Découverte, 27 mars 2014, 592 p.
- SCHOTT-SERAUDIE, Annick, « Responsabilité Sociale et/ou Responsabilité Sociétale des Entreprises », Management et Sciences Sociales, 2012/1 N°12, pp. 29-38.
- W. MCGUIRE, "Business and Society", New York McGraw-Hill, 1963, 321 p.

Analyses d'éducation permanente

- CLOTUCHE, Joanne, « La Responsabilité sociale de l'entreprise : le nouvel esprit du management ? », Barricade, 2014, 10 p. [En ligne]. Disponible sur : https://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2014_-_joanne_clotuche_-_la_responsabilite_sociale_de_l_entreprise.pdf (consulté le 22/12/2025).
- DE BOLSTER, Hugues, « La société objet ou sujet de la responsabilité sociale d'entreprise ? », SAW-B – Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, Analyse 2019, 10 p. [En ligne]. Disponible sur : <https://saw-b.be/publication/la-societe-objet-ou-sujet-de-la-responsabilite-sociale-dentreprise/> (consulté le 22/12/2025).
- DE BOLSTER, Hugues, « RSE : les limites de l'autorégulation par le marché », SAW-B – Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, Analyse 2019, 10 p. [En ligne]. Disponible sur : <https://saw-b.be/publication/rse-les-limites-de-lautoregulation-par-le-marche/> (consulté le 22/12/2025).
- HOUBEN, Henri, « Henry Ford : Un patron qu'on dit si social », GRESEA, 17 novembre 2009. [En ligne]. Disponible sur : <https://gresea.be/Henry-Ford-un-patron-qu-on-dit-si-social> (consulté le 22/12/2025).
- KOTEN, Thibault, « L'intelligence collective au service de la résilience écologique et solidaire », Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience, 2024. [En ligne]. Disponible sur : <https://asblrcr.be/analyse/lintelligence-collective-au-service-de-la-resilience-ecologique-et-solidaire-2/> (consulté le 22/12/2025).
- KOTEN, Thibault, « Lieux de vie pour aîné.e.s et innovation sociale : de la marge à l'institutionnalisation », APMC Smart, (à paraître en Décembre 2025)
- PONTEGNIE, Jean-François, « Les trente « glorieuses » ? Au diable la nostalgie ! », novembre 2016, PAC, 7 p. [En ligne]. Disponible sur : https://www.pac-g.be/docs/analyses2016/analyse_11.pdf (consulté le 22/12/2025).

- DARDOT, Pierre ; LAVAL, Christian, « Commun : Essai sur la révolution au XXI siècle », Editions la Découverte, 27 mars 2014, 592 p.
- RODE, Marie, WILLEMOT, Alexis, «Régulation européenne des entreprises: vers quelles obligations ?», APMC Smart, septembre 2025, 20 p. [En ligne]. Disponible sur : <https://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/regulation-europeenne-des-entreprises-vers-quelles-obligations/> (consulté le 22/12/2025).

Sites Internet

- Page allouée à la notion de PTCE du labo de l'économie sociale et solidaire : <https://www.lelabo-ess.org/poles-territoriaux-de-cooperation-economique-ptce>
- Page allouée à la notion d'économie sociale et solidaire du Labo de l'économie sociale et solidaire : <https://www.lelabo-ess.org/economie-sociale-et-solidaire-ess>
- Page du projet « je ne voudrais pas déranger », voir : <https://culture-sante-na.com/nos-expertises/innovation-sociale/je-ne-voudrais-pas-deranger/>
- Site d'ATD Quart Monde Belgique : <https://atd-quartmonde.be/>
- Site de Citiz Gironde : <https://gironde.citiz.coop/>
- Site de Communa : <https://communa.be/>
- Site de Financité : <https://www.financite.be/>
- Site de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise : <https://www.catl.be/>
- Site de la Chair Terr'ESS : <https://chaireterres.hypotheses.org/>
- Site de la Fabrique Pola : <https://pola.fr/>
- Site de la Maison Dandoy : <https://maisondandoy.com/fr/>
- Site de la Smart : <https://smartbe.be/fr/>
- Site de l'Alliance Otonom : <https://allianceotonom.be/>
- Site de l'Association Zébra3 : <https://www.zebra3.org/>
- Site des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif : <https://www.les-scic.coop/>
- Site d'Urbike : <https://urbike.be/>

- Site du Community Land Trust Bruxelles : <https://cltb.be/>
- Site d'Innoviris : <https://www.innoviris.brussels/fr>
- Site du dispositif Fabruka : <https://fabruka.be/>
- Site du Forum Mondial de l'Economie Sociale et Solidaire du GSEF :
<https://bordeauxgsef2025.org/>
- Site du Pôle Culture et Santé : <https://culture-sante-na.com/>
- Site du programme Co-Create d'Innoviris : <https://www.cocreate.brussels/>

Annexe 1 – Comparatif entre la RSE et la RTE⁹⁴

Tableau 1 – Comparatif entre la RSE et la RTE

Élément clé	RSE	RTE
Niveau d'action	Entreprise	Territoire
Logique d'action	Individuelle	Collective
Notion de Responsabilité	Responsabilité managériale (intérêt général)	Responsabilité collective (intérêt commun, intérêt général)
Acteurs engagés	Entreprise et ses parties prenantes	Toutes les parties prenantes, internes et externes, la communauté incluant le vivant
Théories	Théories managériales de l'entreprise	Théories de l'action collective, de la proximité et du développement territorial, commun et biens communs
Indicateurs	Analyse d'impact vers l'impact positif, matrice de matérialité	À coconstruire en fonction des collectifs, apports de l'Économie circulaire, ancrage territorial
Innovations	Innovation organisationnelle et/ou technologique	Innovation sociale, valeur partagée, co-construction de la valeur
Points communs	Responsabilité pour prendre en considération les trois piliers du Développement Durable Notion volontaire, déclaratif	Responsabilité pour prendre en considération les trois piliers du Développement Durable Notion volontaire
Points de différence	Action individuelle Norme volontaire Orientée Entreprise Justification individuelle Dispositif sur la base de l'entreprise Logique d'intérêt général ne remet pas en cause le contrat social et sociétal Développement Durable	Action collective Transformation sociale Pas de label, cahier des charges ou norme Implication de tous les acteurs concernés Justification par le collectif Dispositif collectif qui engage les interdépendances locales dans une gouvernance multi-niveaux Logique d'intérêt commun pour un nouveau contrat social, se coconstruit dans chaque territoire Développement durable juste

(94) FILIPPI, Maryline, « La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche », Varia, 9 février 2024, p.

Cet article est disponible gratuitement sur le site internet www.asblrcr.be.

Le RCR², Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience est une association promouvant la restauration des conditions d'habitabilité de la planète par l'invention, l'expérimentation et la diffusion de modes de vie écologiquement résilients, inclusifs et solidaires. Les outils, analyses et études du RCR² sont des moyens de délibérer et d'élaborer sur ces enjeux en portant des regards critiques aussi bien sur nos modes de vie actuels que sur ce qui se présente comme ses alternatives. Leur visée est d'approfondir la compréhension de ces enjeux pour stimuler l'élaboration des réponses inclusives, collectives, écologiques, solidaires, lucides et inspirantes. Ces documents sont le résultat d'entretiens, d'échanges entre collectifs ou groupes de citoyen.ne.s s'étant prêtés à nos outils d'animation ainsi quedes recherches menées en groupe de travail composé.e.s de volontaires et de différents partenaires associatifs.

Toute diffusion et reproduction est autorisée et encouragée sous réserve de citer la source. N'hésitez pas à nous partager vos propres contributions ainsi que d'éventuelles questions, commentaires ou propositions. A votre disposition pour aborder, au sein de votre collectif, les thématiques traitées.

Pour nous contacter : info@asblrcr.be

Publié en 2026

Avec le soutien de



(2) Pour plus d'informations, voir le site internet de la Chair Terr'ESS : <https://chaireterres.hypotheses.org/>