

Soluris : Faire émerger une responsabilité territoriale des entreprises

Julien Viau, Marc Gustave

Problématique : comment adapter un modèle d'organisation hybride pour intégrer pleinement sa responsabilité territoriale et améliorer l'accompagnement des territoires dans les transitions numériques ?

Résumé

Soluris est un syndicat mixte qui, depuis près de quarante ans, œuvre dans l'accompagnement à la transition numérique des communes et des établissements de coopération intercommunale des départements des Deux-Sèvres et de Charente-Maritime. Il fonctionne sur des principes proches de l'économie sociale et solidaire avec un modèle économique de péréquation tarifaire entre ses adhérents. Ce cas met notamment en exergue la manière dont Soluris accompagne les acteurs d'un territoire vers une transition numérique responsable à travers une démarche de responsabilité territoriale des entreprises (RTE).

Objectifs

- Comprendre le fonctionnement d'une organisation à l'interface des secteurs public et privé
- Mettre en place une démarche de coconstruction en vue d'élaborer un nouveau modèle organisationnel
- Intégrer les parties prenantes dans la mise en œuvre d'une politique RTE

Outils mobilisés

- La responsabilité territoriale des entreprises (RTE)
- Le management du changement
- L'opérationnalisation de la RTE dans le cadre de l'ESS

Mots-clés

Responsabilité territoriale des entreprises, transition écologique, transition numérique, économie sociale et solidaire, gestion du changement

1 Présentation de Soluris

Soluris est un opérateur public de service numérique (OPSN) ayant pour mission d'accompagner les collectivités dans leur transformation numérique. Il propose notamment à ses adhérents des solutions logicielles, des conseils, des formations, ainsi que des services de maintenance et d'assistance. Face aux mutations que connaît le secteur informatique et à la demande croissante de services numériques sur les territoires, Soluris s'interroge sur la stratégie à suivre pour accompagner son développement et satisfaire ses adhérents. Son défi consiste à transformer les contraintes économiques, sociétales et environnementales pesant sur ses activités en une opportunité de collaboration et d'échange entre toutes les parties prenantes du territoire.

Une organisation hybride

Soluris est à l'origine un syndicat mixte pour l'informatisation communale (SMIC) fondé par une trentaine de maires de Charente-Maritime en 1985. Sa vocation première a été l'équipement par le matériel et les logiciels de ses communes adhérentes. En 2023, Soluris comptait près de 581 adhérents en Deux-Sèvres et Charente-Maritime et, dans ce dernier département, 95 % des communes et 100 % des EPCI (communautés d'agglomérations, communautés de communes, centres communaux ou intercommunaux d'action sociale, syndicats de la voirie, etc.) en étant membres¹. Soluris fonctionne ainsi sur des principes de gouvernance démocratique,

¹ Rapport d'activité Soluris 2023.

proches de l'économie sociale et solidaire : ses grandes orientations politiques sont décidées lors de réunions où chaque collectivité, représentée par son délégué, peut participer, quelle que soit sa taille (une collectivité est égale à une voix) ; les décisions stratégiques sont prises par un groupe de représentants élus des adhérents, rassemblés en un bureau syndical qui se réunit régulièrement ; et la direction générale se charge de faire appliquer ces décisions avec le soutien des autres directions de services.

En 2024, Soluris comptait ainsi 72 salariés pour un budget de 7 millions d'euros. Puis après plusieurs réorganisations opérées ces dernières années, l'entreprise s'est structurée autour d'une direction générale et de six directions basées à Saintes (Charente-Maritime) :

- la direction des ressources, responsable des questions générales matérielles, immatérielles, financières ou humaines ;
- la direction des relations adhérents, chargée de l'accompagnement des communes et du développement commercial et marketing ;
- la direction du développement et de l'innovation chargée de la formalisation des services vers les adhérents ;
- la direction de la transition numérique, chargée des mises en production spécifiques et de la gestion des demandes fonctionnelles plus complexes ;
- la direction de l'exploitation, garante de la mise en production et du maintien des différentes solutions numériques ;
- la direction du centre de services, qui prend en charge l'aide quotidienne des adhérents ou la gestion des demandes plus complexes.

Dans ses statuts, Soluris a également pour objet « d'assurer le déploiement de solutions de modernisation des services publics locaux par le biais, d'une part, des technologies de l'information, de communication, de télécommunications et de réseaux numériques et, d'autre part, par un accompagnement adapté aux élus et agents publics² ». Ainsi, Soluris est une structure de mutualisation dont le rôle ne se limite pas à la fourniture de matériels techniques, mais comprend également l'accompagnement des adhérents dans leurs missions et leurs projets.

Le travail de Soluris avec les collectivités locales a donc évolué en plusieurs étapes : l'équipement et la dématérialisation en lien avec l'avènement d'Internet, puis des usages plus transversaux (communication, système d'information, outils collaboratifs et aujourd'hui numériques responsables et cybersécurité). Soluris appuie enfin la gestion administrative interne de la collectivité en se basant sur les services et les usages, par exemple avec un rôle de centrale d'achat, mais avec aussi l'idée que l'outil est un moyen et non une fin. De la modernisation à la transformation numérique de l'action publique, l'idée est de permettre d'améliorer positivement les politiques publiques. Pour l'un des cadres : « L'ADN de Soluris est d'être dans une démarche collective pour permettre aux collectivités un niveau de service qu'elle ne pourrait pas avoir seule, mais bien par une démarche solidaire et de péréquation. »³

² Source : www.soluris.fr

³ Interview par les auteurs.

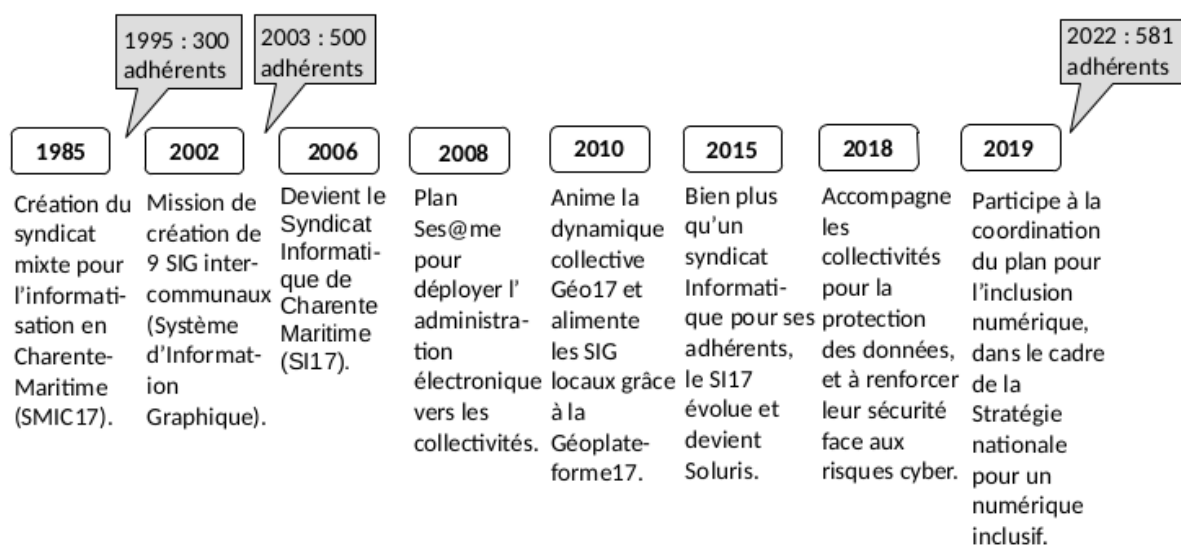


Figure 9.1 – Plus de trois décennies d’expérience dans l’accompagnement des collectivités

Source : Soluris.

Pour un même service, les tarifs des adhésions ou des prestations forfaitisées de fournitures et d’assistances dépendent ainsi de la taille de la collectivité (notamment le nombre d’habitants). Ces derniers peuvent dès lors varier de quelques centaines d’euros (pour les très petites collectivités) à plusieurs dizaines de milliers d’euros. En dehors des prestations couvertes par le forfait, les adhérents peuvent avoir accès à plusieurs fournitures et prestations dont les tarifs sont votés en assemblée.

De la mutualisation des achats au développement de services innovants

Dans le cadre des mutations (numériques, sociales et écologiques), Soluris s’est interrogé sur ses questions de management stratégique. Ce syndicat est en effet à l’intersection des logiques publiques, du secteur marchand et de l’économie sociale et solidaire. Les héritages historiques et encore actuels de solidarité et de péréquation, l’incitent alors à chercher un modèle économique davantage tourné vers l’utilité sociale et la transition écologique. Pour les dirigeants de Soluris, l’organisation doit donc faire face à deux fortes pressions :

- la contestation possible des mécanismes de redistribution entre adhérents (la péréquation) et la difficulté d’agir sur les tarifs qui doivent rester frugaux (raréfaction des moyens publics) ;
- les fausses promesses des solutions numériques se présentant comme ayant réponse à tout, alors que les acteurs municipaux subissent et se sentent coincés par la complexité de ce champ, comme le rappelle un membre de la direction.

Ces dernières années, les activités de Soluris ont ainsi connu plusieurs évolutions :

- les commandes de matériels informatiques pour le compte des activités ont subi une forte baisse tendancielle depuis 2020 en raison d’un fort renouvellement pendant la période du Covid-19 et des tensions sur les budgets des communes. Ces commandes représentaient plus de 1,4 million d’euros en 2019, elles peinaient à atteindre 1 million d’euros en 2023 ;
- les commandes de logiciels et de prestations spécifiques sont restées stables (aux alentours de 200 000 € chacune) ;
- les demandes de prestations couvertes par l’adhésion des collectivités au syndicat ou le paiement d’un abonnement forfaitaire (comme l’accès à un bouquet de logiciels métiers et l’assistance) ont connu une baisse en 2023 (moins de 18 000 sollicitations en 2023 contre presque 22 000 en 2022) avec la mise en place d’un nouveau système informatisé de gestion des tickets évitant les demandes en doublons ainsi que l’installation d’une base de connaissances plus pratique favorisant l’auto-assistance des utilisateurs.

Enfin, en 2022, Soluris a par ailleurs développé une offre de sécurité permettant la protection et la sauvegarde des données.

L'exercice 2023 s'est donc traduit financièrement par un déficit inhabituel de 419 000 €. Outre la baisse des recettes des ventes, ce résultat s'explique par une augmentation des charges (notamment des charges de personnel en constante augmentation) et des évolutions fiscales. Face à ces défis, Soluris doit rétablir l'équilibre et renforcer ses fonds propres : le syndicat souhaite gagner en efficacité et améliorer son pilotage pour contenir ses charges, mais également augmenter ses prix pour reporter les hausses de ses fournisseurs et éditeurs. En outre, il veut renforcer son rapport aux territoires, aux adhérents et donc sa gouvernance.

Finalement, Soluris se retrouve tiraillé entre sa fonction première de centrale d'achat de matériels et sa mission de mutualisation en termes d'accompagnement, d'assistance et les nouveaux services émergents : lien entre écologie et numérique, numérique responsable et enfin cybersécurité. Pour certains adhérents, la première fonction est dépassée par le secteur privé, voire par certains établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), et la seconde est trop loin de leurs besoins réels ou nécessite un transfert difficile. Ces remarques illustrent alors la difficulté de positionnement de Soluris entre différentes tailles de collectivités locales ayant des attentes différentes, les « moins de 3 000 habitants » et les autres. Rappelons que pour les 463 communes du département de Charente-Maritime, seules 47 ont plus de 3 000 habitants. L'analyse stratégique de Soluris donne alors le SWOT suivant.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ● Croissance en valeur et en volume des besoins de solutions numériques des collectivités ● Demande d'accompagnement et de conseil en matière d'outils et d'usages numériques de la part des acteurs institutionnels et des élus ● Demandes des agents des collectivités d'être accompagnés et formés à l'utilisation des outils/métiers numériques ● Incitation à mettre en place des politiques de transition numérique ● Rationalisation des budgets des collectivités au profit d'institutions offrant un bon rapport qualité/prix ● Incitation à la mutualisation des achats et des compétences ● Plan national de sécurité numérique. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Restrictions budgétaires au sein des collectivités ● Concurrence des entreprises privées et des EPCI ● Pénurie de main-d'œuvre et de talents dans les activités techniques ● Assujettissement récent à la TVA sur certaines prestations ● Dépendance aux cycles électoraux et budgétaires ● Fin des subventions du plan de relance (post Covid-19)
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ● Présence forte sur le territoire de Charente-Maritime ● Tarifs attractifs (péréquation tarifaire, forfaits), ● Expertise sur des domaines porteurs (cybersécurité, logiciel métiers, etc.) ● Valeur ajoutée (veille réglementaire, centrale d'achat publique, RGPD, etc.) reconnue par les adhérents ● Nombreuses connexions avec les milieux professionnels et politiques (réseaux professionnels, club utilisateurs, etc.) ● Forte notoriété locale et nationale, ● Attachement des salariés et des adhérents à la structure ● Rénovation énergétique du siège ● Implication forte des élus du bureau syndical 	<ul style="list-style-type: none"> ● Salaires peu attractifs (fonction publique territoriale) ● Perte de compétences (départs en retraites, turn-over, etc.) ● Personnel de contact en nombre insuffisant ● Faible rentabilité des activités principales ● Culture peu propice au développement commercial des activités ● Contraintes réglementaires (achat, marché public, etc.) ● Organisation complexe et verticale ● Communication interne et externe perfectible ● Activité déficitaire en 2023

Tableau 9.1 – Analyse SWOT de Soluris

Un modèle challengé par l'accélération des transitions numériques et écologiques

Pour le meilleur et pour le pire, les organisations sont soumises au devoir de relever les défis économiques et écologiques en cours, en se transformant et en s'aidant des démarches numériques. La question écologique

fixe ainsi un horizon pour les territoires et le numérique devient un usage quotidien dans nos vies. Sous contrainte économique, Soluris est également dans ce contexte soumis à plusieurs tensions. Il doit notamment tenir compte des niveaux hétérogènes de ses adhérents et de ses agents en termes de compétences et de motivation sur ces questions.

▮ **Des adhérents exigeants**

La plupart des adhérents au syndicat reconnaissent l'intérêt et la pertinence de pouvoir bénéficier d'une structure mutualisée, spécialisée dans le numérique. Ils sont généralement en demande d'un meilleur service de proximité, bien qu'ils n'en perçoivent pas toujours les implications en termes d'organisation ou de coût. Une enquête interne réalisée auprès d'un échantillon d'adhérents met ainsi en lumière quatre profils types au regard des relations entretenues avec Soluris.

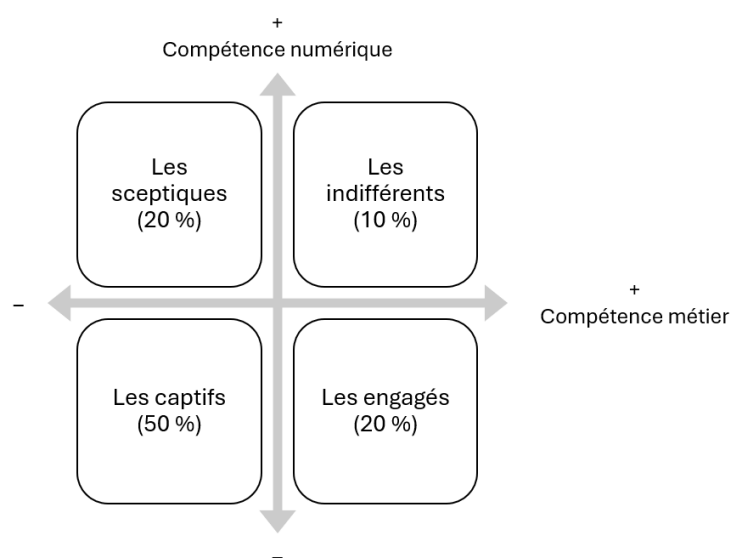


Figure 9.2 – Typologie des relations avec Soluris

Source : étude qualitative réalisée en 2023-2024 par les auteurs

- **Les « engagés » :** ces petites communes (entre 2 000 et 5 000 habitants) possèdent généralement des compétences sur leur cœur de métier, mais ont peu de compétences en matière numérique. Elles constituent le cœur des adhérents actifs de Soluris, appréciant le rapport qualité/prix des solutions apportées et en forte demande de services de proximité et de sécurité. Un directeur général des services explique : « Soluris répond aux besoins de ses adhérents, ce que ne savent pas faire des prestataires privés. Avant, j'étais dans un autre département, il n'y avait pas d'équivalent et c'était un problème. » Elles aimeraient que Soluris se renforce pour pouvoir mieux servir leurs territoires.
- **Les « sceptiques » :** ces collectivités, généralement de taille moyenne, ont besoin de développer leurs services numériques pour accompagner les besoins de leur population. Elles n'hésitent pas à comparer les offres de Soluris avec celles de prestataires privés ou avec les services mutualisés proposés par les communautés de communes ou d'agglomération. Elles connaissent assez peu le fonctionnement du syndicat et aimeraient pouvoir faire appel à Soluris uniquement là où elles considèrent qu'il apporte une valeur ajoutée. Un des cadres de ces communes juge : « Soluris est capable d'accompagner des petites collectivités, mais peut-être pas les moyennes collectivités comme les nôtres. Il y a aussi un manque de proximité. »
- **Les « captifs » :** ce sont généralement de très petites communes qui ont des difficultés de recrutement. Leurs agents ont besoin de renforcer leurs compétences en informatique, mais également sur les logiciels métiers, notamment en finance. Ils sont en forte demande de services de proximité et de formation. Une directrice estime : « Par rapport à l'informatique, si on n'a pas Soluris, on ne fonctionne pas [..]. Ils proposent également des formations pointues et adaptées. » Ils n'ont toutefois pas

le temps de s'investir dans la gouvernance du syndicat et n'appréhendent pas toujours pleinement les orientations stratégiques prises par Soluris.

- Les « *indifférents* » : ces collectivités, souvent de grande taille, utilisent des solutions logicielles métiers plus développées que celles proposées dans le catalogue Soluris. Elles échangent avec la direction du syndicat uniquement sur des problématiques spécifiques et sont généralement critiques sur les offres standardisées proposées.

De manière générale, plus les collectivités utilisent les services de Soluris, plus elles en reconnaissent la valeur ; elles sont alors en demande de davantage de proximité. Les collectivités qui ont des relations plus distantes, quant à elles, s'interrogent sur le modèle organisationnel ou économique du syndicat. Ces interrogations font ressortir le risque accru d'une mise en concurrence avec d'autres structures publiques ou privées. Elles pèsent indirectement sur les salariés de Soluris confrontés aux changements.

▮ **Des services bousculés par le changement**

La plupart des salariés de Soluris sont attachés à l'institution, à son histoire et ses spécificités. Appréciant de travailler au sein d'une structure à taille humaine fondée sur des valeurs d'intérêt général, beaucoup s'interrogent sur les réorganisations récentes et les développements à venir. La réorganisation a toutefois intégré de nouveaux cadres pour gérer les six directions décrites en ci-avant et mettre en œuvre les nouveaux projets. Par ailleurs, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) a permis de créer un service « confiance numérique » en embauchant des délégués à la protection des données au service des adhérents.

La gestion du changement interne a pour sa part été confiée à la direction de la transition numérique pour garantir « une transition fluide et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise » (SAKR, 2023). Les demandes de changement portées par les agents sont alors transmises sur un outil mutualisé et présentées une fois par mois au comité consultatif des changements. Ce comité est composé de membres de chacun des six services et se réunit une fois par mois. Si un changement est validé par cette commission, il est mis en place sous réserve d'évaluation et de retour d'expérience. Ainsi, Soluris accompagne le changement en s'inspirant des pratiques de gestion du secteur informatique : management planifié des processus et des systèmes d'information. Le centre de services a également été modifié dans son organisation. Pour Soluris, celui-ci est la porte d'entrée de la quasi-majorité de ses 2 000 utilisateurs journaliers. Utilisateurs qui ont des besoins divers : « sur les métiers, les logiciels, les équipements, mais aussi sur des achats groupés, [...] c'est le cœur de la machine » selon sa directrice. Depuis le printemps 2023, pour gérer ces sollicitations, Soluris a donc mis en place un système de tickets : il s'agit d'un logiciel qui organise les demandes d'assistance des adhérents, quand auparavant ils appelaient, laissaient un message ou un mail.

Pour la direction, cette transformation devrait rapidement générer un gain de temps et d'efficacité. Elle s'accompagne d'une modification des périmètres fonctionnels et d'un plan de mobilité interne. Comme toute transformation, la phase de transition génère toutefois quelques craintes :

- pour certains adhérents, la première version du nouveau système a entraîné un sentiment de « dépersonnalisation » des relations et allongé les délais de réponses ;
- du côté des salariés, la mise en place de nouveaux outils, procédures et directions visant à améliorer le suivi des activités, à professionnaliser la gestion et accompagner la croissance ont ébranlé un certain nombre d'entre eux. Face aux changements structurels, plusieurs salariés demeurent perplexes, faute de pouvoir appréhender les conséquences concrètes des orientations stratégiques prises ou n'en percevant au premier abord que les aspects négatifs (surcroît de travail potentiel, diminution des contacts directs avec les communes, difficultés à repérer les périmètres de responsabilité des nouvelles directions). D'autres, s'ils souscrivent au discours général de la direction sur la nécessité d'accompagner les transitions numériques et écologiques des collectivités, attendent des prises de décisions sur l'offre de Soluris et l'accompagnement des adhérents.

▮ **Une ambition RSO à affirmer**

Afin d'accompagner les évolutions en cours, la présidence de Soluris a souhaité amorcer une démarche de responsabilité sociale des organisations (RSO). Cette dernière s'est notamment traduite par une réduction et un verdissement de la flotte automobile (remplacement des véhicules thermiques par des véhicules électriques à hauteur de 30 %), ainsi que par la rénovation du siège social en un bâtiment bas carbone dont la réception est prévue en 2026. Au-delà, l'ambition est notamment de lier l'innovation numérique avec les enjeux sociétaux et environnementaux comme le suggèrent plusieurs rapports à l'image du livre blanc sur le lien entre le numé-

rique et l'environnement produit par la FING, l'Iddri et le WWF en 2018. L'objectif est d'opérer un double mouvement : mettre de l'écologie dans le numérique (*Green IT*) et se servir du numérique pour l'écologie (*IT for Green*) comme l'explique Flipo (2021), en utilisant « la capacité du numérique à réduire l'empreinte (économique, sociale et environnementale) de l'humanité » (HOANG *et al.*, 2022). Dans cet esprit, Soluris s'est engagé dans une démarche de numérique responsable. Dans le cadre d'une expérimentation portée par l'Agence nationale de la cohésion des territoires, une feuille de route sur le numérique responsable a notamment été élaborée. Le syndicat amorce par ailleurs une réflexion autour d'une offre visant la sobriété numérique (NEGROBARD, 2023). Enfin, ces éléments s'accompagnent de diverses actions de sensibilisation des adhérents et des salariés à la RSO (fresque du climat, fresque du numérique, formation d'agents et d'élus pour animer ces fresques, enquêtes, etc.).

Cette volonté, portée au niveau stratégique par la présidence et quelques adhérents, semble opérer sur des territoires déjà matures techniquement et culturellement en matière numérique. À ce jour, ces initiatives n'ont toutefois pas encore généré une dynamique suffisamment forte pour que la démarche RSO soit comprise comme créatrice de valeur par l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières perçoivent davantage Soluris comme un opérateur de la transition numérique que comme un fournisseur de solutions intelligentes au service de la transition écologique des territoires.

Dès lors, comment adapter un modèle d'organisation hybride pour intégrer pleinement la responsabilité territoriale et améliorer l'accompagnement des territoires dans les transitions numériques ? En quoi la démarche de RTE permet-elle de répondre aux enjeux de durabilité de Soluris ? Quelles sont les conditions pour la déployer ? Quelle offre de services permettrait à Soluris de répondre aux besoins du territoire ?

2 La solution innovante au service des transitions écologiques et sociales de Soluris

La réflexion stratégique sur l'impact sociétal et environnemental des activités économiques est souvent abordée par le biais de la responsabilité sociale des organisations ou des entreprises (RSO/RSE). Dans ces approches, les questions territoriales, collectives ou démocratiques peuvent passer en arrière-plan. La responsabilité territoriale des entreprises prétend alors redonner du sens à ces questions. Elle est particulièrement adaptée au fonctionnement et aux valeurs de Soluris et semble efficace pour gérer les changements à venir.

Développer une responsabilité territoriale

Les solutions numériques sont au cœur des politiques publiques actuelles (IA, cybersécurité, inclusion numérique, numérique responsable, souveraineté des données, smart city, etc.). Leurs mises en œuvre interrogent les équilibres existants en matière de libertés publiques, d'aménagement du territoire, d'environnement, de gestion des agents. Acteur incontournable sur son territoire sur les questions numériques, Soluris s'interroge légitimement sur sa responsabilité sociale et environnementale pour mobiliser davantage le concept de Responsabilité territoriale des entreprises.

La responsabilité territoriale des entreprises

Depuis quelques années se forge un nouveau concept de RSE « territorialisée », appelée responsabilité territoriale des entreprises (RTE). Selon les chercheurs, la RTE se distingue de la RSE par son caractère collectif, mais aussi par son intérêt aux besoins du territoire perçu dans leur globalité et non plus seulement à travers l'offre de l'entreprise. Dans ses visées, la RTE interroge donc les liens entre les acteurs, mais également le rapport à la transformation sociale (AUDEBRAND, 2018). Filippi *et al.* (2022) différencient ainsi la RTE de la RSE de la façon suivante : « Dès lors, si la responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise renvoie clairement à la maîtrise de ses externalités, de ce qu'il est convenu d'appeler son impact sur la société et sur l'environnement, sa responsabilité territoriale relève davantage de sa contribution à la responsabilité collective du territoire, à la maîtrise collective, négociée, de la vitalité et de la régénération de ses ressources. »

Pour Filippi *et al.* (2022), la responsabilité territoriale associe donc les concepts de RSE, de territoire et d'économie sociale et solidaire (ESS). La RTE revêt ainsi plusieurs caractéristiques. D'abord, elle a une visée d'innovation sociale portée par les organisations qui collectivement engagent leurs parties prenantes pour trouver des solutions par la coconstruction. Ces solutions sont d'autant plus innovantes qu'elles s'appuient sur des entreprises coopératives dotées d'une gouvernance démocratique, qui associent leurs parties prenantes, ont une représentation sociale du territoire et poursuivent des buts de non-lucrativité ou de lucrativité limitée. Ensuite, on parle d'entreprises et d'organisations de l'ESS qui sont encadrées dans leur territoire, à partir duquel

des solutions sont trouvées. Enfin, si les coopérations entre acteurs sont défendues au sein de la RTE, la défense du bien commun est également un ressort de l'action.

Finalement, la RTE vient poser la question de l'impact de l'entreprise, de la création et de la distribution de valeur sur le territoire dans lequel elle est implantée. Cela implique d'accepter que certaines ressources puissent être présentes sans avoir de qualité marchande.

Plusieurs leviers concourent à la démarche RTE de Soluris :

- Maintien du positionnement de Soluris au sein de l'économie sociale et solidaire, grâce à son système de péréquation tarifaire au service de l'intérêt général,
- Continuation du plan cybersécurité 2022-2025 en partenariat avec l'Association des maires de France et la Gendarmerie Nationale pour mutualiser des compétences en sécurité et confiance numérique (plusieurs dizaines de collectivités accompagnées à la conformité au RGPD, 500 collectivités ont désigné Soluris comme délégué à la protection des données mutualisées, etc...),
- Élaboration et mise en place coconstruite avec plusieurs collectivités d'une feuille de route sur la numérique responsable et la sobriété numérique comme le préconise l'Institut du Numérique Responsable (Réduction du volume de données stockées et des impacts liés à la messagerie, réaffectation des équipements en interne, privilégier les achats durables et écologiquement responsables, etc...).

La démarche RTE coïncide avec les valeurs de Soluris. En termes de gouvernance, celle-ci renforce ses liens avec le secteur de l'ESS, l'enjeu de participation à l'action publique locale, mais également l'intérêt des mécanismes innovants de rapport avec ses adhérents (cf. péréquation tarifaire). Penser la transformation de Soluris au prisme de la RTE oblige toutefois à plusieurs changements de posture :

- un regard centré sur le territoire et non l'entreprise et son secteur d'activité ;
- une responsabilité qui n'est plus managériale mais collective, tournée vers l'intérêt général ;
- une intégration de toutes les parties prenantes internes et externes de l'organisation ;
- des indicateurs de performance qui sont à coconstruire ;
- des innovations qui se coconstruisent dans chaque territoire.

Coconstruire une nouvelle offre fondée sur les besoins du territoire

Dans un contexte budgétaire tendu, Soluris a souhaité maîtriser son développement tout en construisant un modèle qui fait sens pour ses salariés et adhérents. L'analyse stratégique du syndicat l'a alors invité à développer une démarche RTE pour accompagner les transitions. Cette dernière se poursuit selon deux axes :

- la coconstruction d'une nouvelle offre ciblée partant des besoins et des possibilités financières des adhérents pour renforcer les liens existants. Afin de consolider le sentiment de proximité, cette offre de services (formations et conseils) se déploie prioritairement au sein des EPCI, vues comme un territoire d'activité. Cela permet de renforcer notamment une offre fréquente de formations courtes et ciblées à destination des agents ou des élus. Ces formations inter-collectivités mutualisées peuvent également être proposées à des tarifs attractifs en fonction des besoins locaux. Au-delà des formations, une offre spécifique de conseils et d'accompagnement auprès des EPCI envisagés comme partenaires de Soluris est à étudier. Cette démarche de coconstruction de l'action est ainsi porteuse de valeur, nécessaire pour que les objectifs stratégiques soient atteints dans un monde de plus en plus complexe ;
- le renforcement des partenariats avec les acteurs locaux (universités, associations et acteurs de l'ESS, réseaux professionnels, adhérents) sert de levier pour attirer, consolider et mutualiser les talents nécessaires au développement du territoire. L'enjeu consiste alors à mutualiser une partie de la gestion des ressources humaines pour accroître les compétences numériques et managériales de chacun. Sur ces façons de penser le territoire et les synergies d'acteurs, un parallèle peut être fait avec les démarches « territoire zéro chômeur de longue durée » (c'est-à-dire une mobilisation collective, composée d'acteurs divers et spécifiques à un territoire poursuivant un but commun et un intérêt général).

La mobilisation de la RTE dans le cas de Soluris permet donc de verbaliser des notions connexes qui ne sont pas forcément revendiquées, c'est-à-dire l'approche par la coopération, la co-construction inscrite dans un territoire et où les valeurs de l'ESS priment (gouvernance démocratique, lucrativité limitée, rentabilité au service de l'intérêt général).

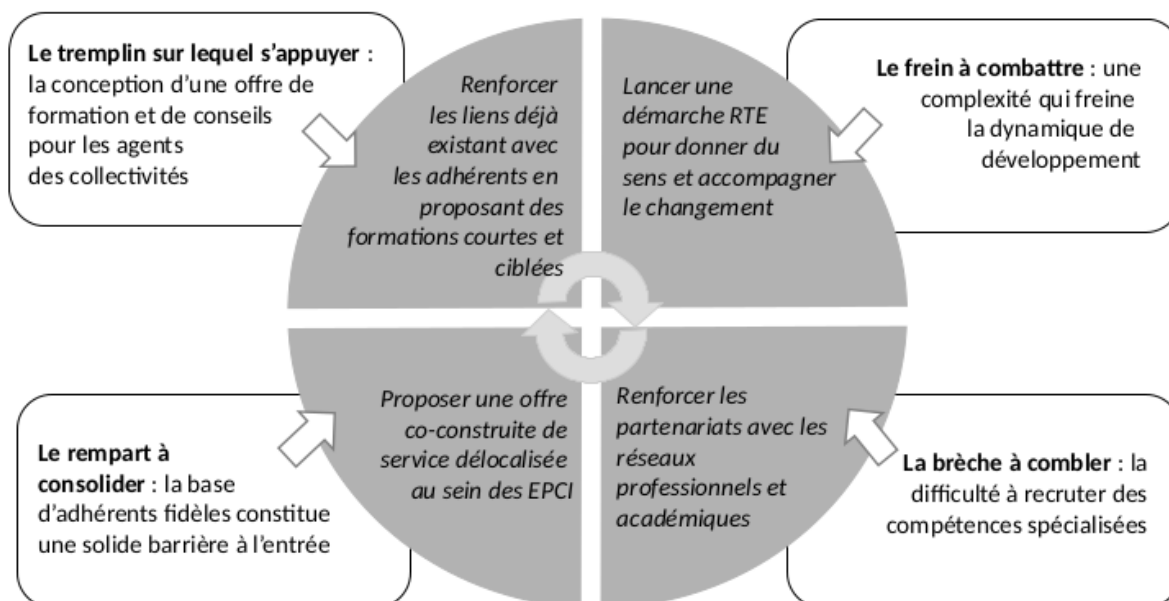


Figure 9.3 – Analyse SWOT croisée de Soluris

En conclusion...

Pour accompagner les collectivités locales dans leurs transitions écologiques et numériques, Soluris développe une alternative à une démarche classique de RSE, celle-ci ne s'avérant pas pertinente pour une organisation telle que Soluris. Le concept innovant de Responsabilité Territoriale des Entreprises vient alors davantage raisonner avec les enjeux de l'organisation et sa traduction prend corps à travers une offre de service à destination des collectivités territoriales s'appuyant, entre autres, sur la péréquation tarifaire. Diverses actions viennent nourrir cette démarche innovante de RTE, dont la dynamique invite à (re)penser l'entreprise pour une action plus collective et co-construite avec son territoire, comme développé dans le livret « Agir en RTE » par la Chaire Territoire de l'Économie Sociale et Solidaire⁴. Cette approche permet à cette organisation au service de l'intérêt général de donner du sens à son action et gérer le changement.

⁴ https://chaireterres.hypotheses.org/files/2024/01/Livret-Agir-en-RTE-VF_01.24_WEB_compressed.pdf