Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

L'ANCRAGE TERRITORIAL, PILIER DU « NOUVEL ESPRIT D'ENTREPRISE »

Alexeï Tabet

13/07/2026

Dans le rapport *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*[1] que la Fondation a publié en février dernier, l'« ancrage territorial » apparaît comme essentiel pour repositionner les entreprises en tant qu'institutions sociales à part entière. Pour apporter sa contribution à ce débat, Alexeï Tabet, consultant et chercheur à Télomère Conseil, livre son analyse et propose quatre pistes complémentaires afin de solidifier l'ancrage territorial des entreprises.

Introduction

Le rapport *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*[2] pose l'« ancrage territorial » comme une dimension essentielle de l'ambition qu'il porte : le repositionnement des entreprises comme institutions sociales à part entière. L'ancrage territorial des entreprises est ainsi saisi dans une perspective résolument politique : là où ce dernier peut répondre à des logiques d'exploitation des territoires et de leurs ressources par des entreprises en quête de différenciation et de compétitivité, il correspond ici au souhait de faire de l'entreprise une partie prenante de son territoire, et de mettre son activité au service du développement de ce dernier.

Sur ce plan, le rapport fait cependant état d'un décalage : alors que les interdépendances entre stratégies entrepreneuriales et développement territorial sont souvent structurantes (accès au foncier et aux infrastructures, développement des ressources humaines et des compétences, etc.), ces dernières sont souvent peu objectivées et formalisées. Soulignant les effets délétères de la déterritorialisation économique (désindustrialisation, fragilisation des tissus productifs locaux, dépendances accrues aux chaînes de valeur globalisées), le rapport invite ainsi à rendre les stratégies d'ancrage territorial des entreprises plus explicites, délibérées et assumées, organisées sur la « réciprocité des intérêts » entre ces dernières et leur territoire d'implantation, et faisant l'objet d'un dialogue étroit et continu avec les collectivités locales. Le « nouvel esprit d'entreprise »

consiste ainsi à faire des territoires des lieux où se nouent des compromis démocratiques entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Le rapport se positionne ainsi en faveur d'approches, de dispositifs, de dynamiques d'acteurs à même de favoriser l'ancrage *politique* des entreprises dans leur territoire. La présente note propose de les mettre en perspective et de les discuter selon quatre points d'entrée thématiques complémentaires au rapport, et que nous considérons comme structurants pour l'analyse des liens entre entreprises, territoire et transition sociale et écologique[3] : la gouvernance territoriale des mécanismes redistributifs, la place de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans l'intermédiation territoriale, la démocratie économique comme vecteur d'ancrage territorial du travail, et l'approche renouvelée de la mesure d'impact social portée par la notion de « responsabilité territoriale d'entreprise ».

Redistribution locale de la valeur économique : quelle gouvernance territoriale ?

La redistribution d'une part de la valeur économique créée par les entreprises à leur territoire est une ambition forte du rapport. La mise en place d'un dividende territorial présente, sur ce plan, l'une de ses préconisations les plus innovantes. Participant du mouvement d'émergence d'une philanthropie territoriale, le dividende territorial est une déclinaison du dividende sociétal, qu'il ancre localement : il s'agit, pour les entreprises, de consacrer (moyennant une incitation fiscale) une part de leurs bénéfices annuels au financement de projets en faveur du développement de leur territoire d'implantation. Dans le même registre mais selon une logique moins redistributive que « prédistributive » et concernant plus directement les institutions publiques que les entreprises elles-mêmes, le rapport préconise également le fléchage systématique des achats publics vers des entreprises locales. Soulignant que la commande publique représente en France près de 15% du PIB, soit un levier considérable et largement sous-utilisé de ce point de vue, le rapport préconise ainsi d'introduire des clauses systématiques dans les marchés publics, favorisant les entreprises locales, les structures de l'ESS et les acteurs engagés dans des démarches de transition écologique, dans une logique de « préférence territoriale raisonnée ».

La mise en œuvre de ces préconisations doit cependant conduire à élargir le débat à la question de l'intégration de ces instruments de redistribution dans des mécanismes de gouvernance collectif, à même de leur conférer une portée d'intérêt collectif claire. Dans le cas du dividende territorial (comme, du reste, pour l'ensemble du champ de la philanthropie territoriale), une telle intégration permettrait aux entreprises mobilisant ce mécanisme de s'impliquer, au-delà du geste

philanthropique, dans la définition collective des priorités de développement de leur territoire, aux côtés de collectivités, d'associations et d'habitants. Le financement relèverait ainsi moins du supplément d'âme de l'entrepreneur local que d'une décision stratégique : l'entreprise, bénéficiaire des ressources territoriales (infrastructures, compétences, capital social, etc.), contribuerait en retour, *via* ces financements, à leur préservation, leur reproduction et à leur développement. Le même défi se pose pour le fléchage des achats publics : s'agit-il de financer des entreprises pour assurer la pérennité de l'implantation locale de leur activité (et des emplois qui l'accompagnent), ou de contribuer au développement d'une activité économique profitant au développement du territoire selon des orientations définies collectivement ? De ce point de vue, l'expérience de la ville de Preston en Grande-Bretagne et du modèle du Community Wealth Building (CWB)[4], mise en avant par le rapport, peut être inspirante, par sa capacité à avoir opéré un glissement d'une logique simple de financement d'entreprises locales à une logique plus aboutie de financement d'une activité économique répondant à des priorités de développement territorial.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

Abonnez-vous

Intermédiation territoriale : quelle place de l'économie sociale et solidaire ?

La transformation de la culture de l'action publique en matière de développement économique est pointée par le rapport comme une condition incontournable de l'ancrage territorial des entreprises. En effet, si le rapport invite ainsi à renforcer l'intégration des entreprises dans les démarches de planification territoriale, il pointe surtout les limites structurelles de ces dernières : absence d'approche globale et systémique des enjeux économiques, focalisation sur des enjeux d'attractivité et/ou de structuration de filières, faible intégration des enjeux sociaux et écologiques.

Le constat que porte le rapport invite à élargir la réflexion à la question de la structuration et du portage de fonctions d'*intermédiation territoriale*, entendues comme l'ensemble des processus organisant et régulant les relations entre acteurs d'un territoire. Les travaux sur le sujet[5] mettent en question la capacité des collectivités à assurer pleinement cette fonction de traduction, de

coordination et de régulation entre des sphères d'action différentes : si elles occupent une place indispensable dans la construction du territoire – définissant cadres réglementaires, stratégies de développement et politiques publiques –, la fragmentation sectorielle et l'éclatement de leurs compétences entre échelons institutionnels rendent difficile la construction de stratégies systémiques et transversales[6]. Au contraire, certains acteurs de l'économie sociale et solidaire démontrent une aptitude spécifique à jouer le rôle d'intermédiaires territoriaux, leur hybridité, à la croisée entre dynamiques entrepreneuriales, institutionnelles et citoyennes, leur permettant d'articuler une pluralité de logiques d'action et de relier différentes catégories d'acteurs, en somme d'agir comme des passeurs territoriaux.

Un enjeu clé est ainsi de reconnaître la capacité et la légitimité des acteurs de l'ESS à remplir cette fonction, et de les financer en conséquence. C'est dans cette optique notamment que se sont développés les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), dont le rapport invite à renforcer le soutien. Les travaux de recherche sur les PTCE montrent que ces derniers constituent des espaces d'intermédiation, consolidant les ressources locales de coopération et articulant les logiques publiques, privées et associatives dans une même dynamique de développement territorial. Cette position intermédiaire en fait des laboratoires institutionnels de nouvelles formes de coopération. La recommandation du rapport concernant le renforcement du rôle des Chambres régionales de l'ESS (CRESS) va également dans le sens d'un élargissement de l'espace de la gouvernance économique territoriale aux acteurs de l'ESS.

Démocratie économique : comment réancrer le travail dans les territoires ?

Présentée comme un pilier majeur du « nouvel esprit d'entreprise » par le rapport, la démocratie économique n'y est cependant pas directement abordée sous l'angle de ses articulations possibles avec l'ancrage territorial des entreprises. Sur ce sujet, certes encore émergent et demeurant à explorer, plusieurs projets et expérimentations sont à mettre en avant, pour nourrir des préconisations complémentaires pouvant être mises à la discussion.

L'expérience de Preston présente, là encore, une source d'inspiration. En effet, la politique de fléchage des achats publics des institutions locales (hôpitaux, universités, collectivités) vers l'économie locale est allée de pair avec le développement d'entreprises coopératives dont l'activité est principalement tournée vers la satisfaction d'une partie des besoins en services de ces institutions (blanchisserie, alimentation, énergie, etc.). En soutenant ainsi le développement de coopératives détenues majoritairement par des travailleurs habitants du territoire, ces politiques

créent non seulement des emplois locaux destinés aux habitants de la ville, mais conduisent également ces derniers à s'impliquer dans la gouvernance et la gestion d'entreprises au service de leur territoire. Les entreprises, impliquant les employés dans les décisions relatives à un projet économique tourné vers l'intérêt collectif de leur territoire, deviennent ainsi un outil par lequel les communautés locales reprennent la main le développement territorial.

En France, le revenu de transition écologique, théorisé par Sophie Swaton[7] et dont l'expérimentation est portée par la Fondation Zoein, propose une requalification profonde du travail en dissociant ce dernier de l'emploi marchand. Ce revenu vise à reconnaître et à rémunérer des formes de travail jusqu'ici invisibilisées parce que non rentables au sens marchand, en s'appuyant non sur la rentabilité de l'activité mais sur sa contribution à des objectifs territoriaux de transition. En proposant une rémunération fondée sur l'utilité des activités pour leur territoire, ce revenu déplace également la définition de l'emploi. Celui-ci n'est plus appréhendé comme une offre standardisée circulant sur un marché abstrait, mais comme une activité située, construite collectivement et ancrée dans les ressources, les besoins et les contraintes propres à un territoire donné. Ce revenu s'appuie en effet sur des fonds territoriaux de transition et sur des collectifs locaux qui identifient les besoins du territoire et valident les activités éligibles. L'emploi devient alors un instrument de projet territorial : il est co-produit par un écosystème d'acteurs publics, associatifs, entrepreneurs et citoyens, et contribue à structurer de nouvelles filières locales orientées vers la soutenabilité. Les emplois créés dans le cadre des expérimentations Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) au sein d'entreprises à but d'emploi (EBE) embauchant des habitants pour développer des activités utiles à leur territoire peuvent également être saisis dans cette perspective.

La « mesure d'impact » : vers une approche territoriale

Ces différentes thématiques (redistribution territoriale, intermédiation territoriale, ancrage territorial du travail) se rejoignent dans l'approche proposée par la notion de « responsabilité territoriale des entreprises » (RTE), mise en avant par le rapport pour sa capacité à saisir l'ancrage territorial des entreprises dans une perspective résolument politique. Telle que la développe notamment Maryline Filippi[8] dans le cadre d'un chantier de recherche impulsé par la chaire Territoires de l'ESS de Sciences Po Bordeaux, cette approche propose de repositionner la question de la « responsabilité » de l'entreprise dans un cadre collectif et institutionnel, par distinction avec la responsabilité sociale des entreprises (RSE) centrée sur l'organisation entrepreneuriale. La RTE implique ainsi de questionner la place de l'entreprise dans un processus collectif de construction territoriale, le territoire constituant ainsi un système d'interdépendances au sein duquel s'articulent ressources, acteurs et institutions autour d'enjeux d'intérêt collectif.

En déplaçant la focale, de l'entreprise individuelle vers l'écosystème territorial dans lequel celle-ci s'inscrit, la RTE a des implications profondes sur le cadre d'analyse de la valeur créée ou recherchée par une entreprise. D'une part, la RTE implique d'élargir la valeur à des dimensions sociales et environnementales, et non strictement économiques et financières. D'autre part, et surtout, la RTE a pour conséquence que ce n'est plus l'entreprise seule qui détermine ce qui « fait valeur », mais l'ensemble des acteurs de l'écosystème dont elle est partie prenante. Cela rejoint l'idée proposée par Ariane Huguenin[9] que le territoire peut devenir un « milieu valuateur », par lequel la valeur ne résulte pas d'un mécanisme de marché exogène, elle se co-produit dans les échanges entre acteurs, au travers de dynamiques sociales de définition, de hiérarchisation et de reconnaissance de ce qui est considéré comme utile ou désirable dans un contexte local. Dans le même esprit, nous proposions avec Yannick Blanc[10] de définir ainsi la « valeur commune » non pas comme le produit d'un processus linéaire (centré sur la firme), mais comme celui d'un processus systémique où interagissent différents acteurs – entreprises, associations, collectivités, habitants, etc. – autour de ressources partagées. Le territoire devient alors une configuration où se construisent, se confrontent et se régulent des conceptions concurrentes de l'usage et de la préservation des ressources locales, révélant que la valeur elle-même est un objet de négociation et de délibération, indissociable des processus de gouvernance et des formes d'organisation de la production qui la portent.

De ce point de vue, le rapport prend acte des limites du cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour rendre compte de la dimension territoriale de l'engagement des entreprises. Sans les formuler de manière systématique, il fait apparaître plusieurs angles morts de la RSE classique : sa tendance à traiter les impacts sociaux et environnementaux comme des effets latéraux (éventuellement à compenser) plutôt que comme des dimensions constitutives de la stratégie d'entreprise ; sa focalisation sur les parties prenantes directes au détriment des acteurs et des dynamiques territoriales qui structurent le contexte d'action des entreprises ; et sa focalisation sur des indicateurs de performance individuelle (empreinte carbone, taux d'emploi de personnes en situation de handicap, ratio de diversité dans les instances dirigeantes) qui ne rendent pas compte des effets systémiques des pratiques d'entreprise sur les territoires.

En somme, la RTE substitue à la maîtrise des externalités pour les parties prenantes celle de la contribution collective à la vitalité et à la résilience du territoire. L'évaluation a ainsi vocation à être conçue et pratiquée comme une opération d'explicitation et de stabilisation de normes partagées, pouvant être mise au profit de l'ancrage territorial d'entreprises amenées à intégrer une approche élargie et collective de la valeur qu'elles créent. L'expérimentation de tels mécanismes d'évaluation est un chantier essentiel pour les années à venir.

1. Dominique Potier, Timothée Duverger, Thierry Germain (coord.) et *al.*, *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*, Fondation Jean-Jaurès, 4 février 2026.
2. Dominique Potier, Timothée Duverger, Thierry Germain (coord.) et *al.*, *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*, Fondation Jean-Jaurès, 4 février 2026.
3. Timothée Duverger et Alexeï Tabet, « Les coopérations économiques territoriales de transition », Ademe, 2026.
4. Sarah McKinley et Neil McInroy, *Advancing Community Wealth Building in the United States: Action Guide for Advancing Community Wealth Building in the United States*, Shaker Heights, OH, 2023.
5. Voir notamment Fabien Nadou et Magali Talandier, « Intermédiation territoriale : des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs », *Géographie, économie, société*, vol. 22, n°3-4, 2020, pp. 235-244, ou Romain Slitine, Didier Chabaud et Nadine Richez-Battesti, « Le processus d'intermédiation comme levier de l'innovation sociale », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 28, n°4, 2024, pp. 14-25.
6. Sur ce sujet, voir notamment Lise Bourdeau-Lepage et Romain Pasquier, « Introduction – Transitions écologique et territoriale : quelle gouvernance pour quelles solidarités ? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°2, 2024, pp. 191-200.
7. Sophie Swaton, *Pour un revenu de transition écologique*, Paris, Presses universitaires de France, 2018.
8. Maryline Filippi (dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises*, Bordeaux, Éditions Le Bord de l'eau, 2022, pp. 97-120, et Maryline Filippi, « La responsabilité territoriale des entreprises, agenda de recherche », *Revue d'économie régionale et urbaine*, février 2024, pp. 5-23.
9. Ariane Huguenin, « Transition énergétique et territoire : une approche par le « milieu valuateur » », *Géographie, économie, société*, vol. 19, n°1, 2017, pp. 33-53.
10. Yannick Blanc et Alexeï Tabet, « Entreprises et territoires : de la valeur partagée à la valeur commune, comment compter ce qui compte ? » dans Maryline Filippi (dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises*, Bordeaux, Éditions Le Bord de l'eau, 2022, pp. 97-120.