

Rapporteurs : Laetitia BOUVIER et Sergio CAPITAO

Les coopérations avec et entre les entreprises, facteur de résilience en Bretagne *Synthèse*

Au cœur d'une crise sanitaire, économique et sociale majeure, qui amplifie le défi des transitions, la résilience devient une préoccupation centrale et spécialement la résilience des territoires. Néanmoins, comme le signale l'économiste Magali TALANDIER « *On en parle beaucoup, même si on agit encore sans doute trop peu tant la tâche est complexe, les motivations et conséquences diverses selon les protagonistes* »¹.

Mais de quoi parle-t-on au juste ? Pour le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA), « *un territoire résilient est un territoire en mouvement, capable d'anticiper des perturbations, brutales ou lentes, grâce à la veille et à la prospective ; d'en minimiser les effets ; de se relever et de rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation ; d'évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique préservant ses fonctionnalités, état qui doit être décidé et construit démocratiquement* ».

Nous reprenons cette définition en la précisant : la notion de résilience, telle que nous l'entendons, n'a de sens que si elle s'inscrit dans une démarche de développement durable. Il existe néanmoins plusieurs chemins de résilience possibles pour un territoire. Leur point commun ? La nécessité de mobiliser une grande diversité d'acteurs publics et privés, y compris les citoyen-ne-s. C'est sur un aspect particulier de cet enjeu que se focalise cette étude : **comment les coopérations locales entre les entreprises, ou entre les entreprises et d'autres acteurs du territoire, peuvent-elles contribuer à la résilience des territoires en Bretagne ?**

Certaines analyses laissent supposer que les coopérations entre les entreprises d'un même territoire seraient d'autant plus nombreuses que les contraintes partagées par ces dernières sont fortes². De fait, les exemples ne manquent pas d'acteurs qui se regroupent localement pour sortir de crises ou de difficultés économiques. L'histoire du mutualisme et du coopérativisme en Bretagne illustre bien cette idée. Et les exemples ne s'arrêtent pas à la Bretagne, pas plus qu'ils ne se limitent aux périodes de crise. La coopération constitue, en soi, un levier de développement et les liens tissés par les entreprises à l'échelle de leur territoire sont devenus un élément de leur compétitivité, alors que la mondialisation accentue la pression concurrentielle.

Au-delà de ce constat général, la période actuelle, marquée par l'urgence d'engager des transitions et par une incertitude radicale sur l'avenir à court et long terme met les entreprises face à des nouveaux défis, qui peuvent devenir autant de motivations pour coopérer entre elles mais aussi avec d'autres acteurs du territoire : collectivités, associations, etc.

Mais est-ce bien le cas ? Et à supposer que les crises et les mutations encouragent effectivement le développement des coopérations locales avec et entre les entreprises, ce mouvement est-il

¹ Magali TALANDIER, 2019, *Résilience des métropoles. Le renouvellement des modèles*.

² Gauthier CHAPPELLE, Pablo SERVIGNE, 2017, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*.

spontanément favorable à la résilience des territoires ? En répondant à ces questions, l'objectif de ce rapport est d'apporter aux collectivités (Région, EPCI, communes) un éclairage sur les leviers leur permettant de s'appuyer sur de telles coopérations et de les mettre au service de stratégies de résilience de leur territoire.

Toutes les formes d'entreprises seront intégrées dans le champ de l'étude, qu'il s'agisse d'entreprises individuelles ou de sociétés (y compris les sociétés coopératives et les mutuelles), ainsi que les associations ayant une activité économique. L'analyse portera autant sur les coopérations entre ces acteurs que sur des coopérations entre des entreprises et des acteurs publics, associatifs ou des citoyens, d'où l'utilisation de l'expression « coopérations avec et entre les entreprises ».

1. Des coopérations multiformes, autour d'intérêts d'abord économiques

De multiples raisons poussent les entreprises à coopérer entre elles ou avec d'autres acteurs. Au terme d'un recensement (non exhaustif) de plus de 1 300 initiatives en Bretagne, quatre motivations principales et non exclusives ont pu être identifiées.

La première est purement économique : les entreprises coopèrent pour **accéder à des marchés ou y renforcer leur positionnement**. Ceci concerne les coopérations mises en place par des entreprises pour améliorer leur compétitivité (coût ou hors-coût) ou agir sur le marché en lui-même (prix, normes, modalités de mise en marché). On retrouve dans cette catégorie les clusters, les organisations de producteurs, les projets d'innovation collaborative, les marques collectives, etc.

La deuxième est stratégique : il s'agit pour les entreprises d'**anticiper les évolutions et d'adapter leurs stratégies**, dans un contexte d'incertitudes croissantes, de chocs et de transitions. Cette motivation renvoie principalement aux nombreux réseaux associatifs consacrés aux échanges entre dirigeants, au partage de bonnes pratiques ou à l'accompagnement de porteurs de projets.

La troisième se situe au croisement d'enjeux économiques et sociaux, puisqu'il est cette fois question **de dépasser les difficultés de recrutement et de développer les compétences présentes sur le territoire**. Il en est ainsi des coopérations mises en place par des entreprises pour attirer, former, recruter et retenir des personnes disposant de compétences utiles pour elles : participation au dialogue social territorial autour de l'emploi et de la formation, groupements d'employeurs, etc.

La quatrième est politique. Il s'agit des initiatives par lesquelles des entreprises ou leurs dirigeants s'allient pour **porter des analyses et propositions à destination des acteurs publics et parfois participer à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques**. Cette démarche caractérise d'une part les coopérations qui visent à représenter les entreprises (chambres consulaires et organisations représentatives, réseaux associatifs) et d'autre part celles par lesquelles des dirigeants d'entreprises participent à la gouvernance d'organismes associés à la politique publique (centres d'innovation technologique, agences de développement, etc.).

Précisons toutefois que toutes les entreprises ne sont pas engagées dans des coopérations. De plus, rien ne permet de démontrer que ces coopérations seraient plus nombreuses en Bretagne qu'ailleurs en France. Pour finir, nous ne pouvons ignorer qu'il existe des freins au développement des coopérations, pouvant être liés à l'existence de projets concurrents, à certaines règles administratives, à l'éloignement des centres de décision publics et privés ou encore à une plus ou moins grande disponibilité des acteurs.

Si la culture de la coopération peut évidemment progresser, cet état des lieux n'en démontre pas moins la diversité et la richesse des initiatives en Bretagne. Malgré la complexité du paysage de ces coopérations, trois enseignements peuvent être tirés.

Premier enseignement : **un nombre important d'entreprises, de dirigeant-e-s et de salarié-e-s sont disposé-e-s à consacrer du temps, de l'énergie et des moyens aux coopérations locales, parce qu'ils-elles y trouvent un intérêt à divers titres.** Pour tout acteur qui souhaite impulser, soutenir ou accompagner des coopérations avec et entre les entreprises à l'échelle d'un territoire, il est alors nécessaire de bien comprendre ces motivations.

Deuxième enseignement : **l'engagement dans des coopérations locales poursuit des motivations économiques, en ce qu'il vise à développer des ressources utiles au développement des entreprises, mais aussi d'autres motivations, parfois plus personnelles.** Liées à des parcours de vie toujours singuliers, ces motivations peuvent aussi relever de la volonté de dirigeant-e-s et des salarié-e-s de questionner leurs pratiques, de l'attachement au territoire, de l'intérêt porté aux enjeux sociaux ou environnementaux, etc. Sans oublier la dimension psychologique : en période de confinement, on a pu constater toute l'importance, pour les chef-fe-s d'entreprises, de partager leurs difficultés.

Troisième enseignement : **les coopérations revêtent une importance non seulement pour la compétitivité des entreprises, mais aussi pour leur capacité d'adaptation.** Ce point figure d'ailleurs explicitement parmi les objectifs de certaines d'entre elles : on pensera par exemple aux coopérations qui visent à innover, à recruter, à faire évoluer les compétences des salarié-e-s. Mais bien au-delà, nous considérons que toutes les coopérations peuvent se montrer favorables à l'agilité des entreprises, car toutes peuvent être utilisées pour d'autres destinations que leur objet de départ. Ainsi, le fait que les entreprises aient appris à se connaître en travaillant en commun sur un premier sujet leur permet souvent d'envisager d'autres coopérations... en particulier dans une période de crise. Lors du confinement de mars 2020, les entreprises ayant le mieux réussi à réorganiser leurs chaînes d'approvisionnement, à se procurer des équipements de protection individuelle, à établir des protocoles de reprise d'activité ou à organiser des mises à disposition de personnels étaient bien souvent celles qui avaient déjà des habitudes de dialogue avec leurs fournisseurs, les entreprises voisines, leurs concurrentes, les représentants du personnel, etc.

Ces constats justifient que les collectivités s'intéressent aux coopérations, qu'elles s'appuient sur elles et qu'elles les soutiennent, notamment lorsque ce soutien permet de lever des freins à leur développement. Et si la nécessité du soutien public à certaines coopérations ne fait plus débat, l'enjeu est pour nous de comprendre comment cette intervention peut contribuer au renforcement de la résilience des territoires.

2. Les coopérations participent à la résilience des territoires

Après avoir passé en revue la diversité des coopérations avec et entre les entreprises ainsi que les objectifs poursuivis, il convient maintenant de s'interroger sur les mécanismes qui peuvent leur permettre de contribuer à la résilience des territoires.

2.1. Les coopérations peuvent contribuer à développer les ressources du territoire

Pour être dit résilient, un territoire doit se montrer en mesure de préserver ses ressources (matérielles ou immatérielles, naturelles ou sociales), de les développer et d'adapter la manière dont elles sont utilisées, mais aussi d'identifier et attirer de nouvelles ressources. Différentes formes de coopérations avec et entre les entreprises sont susceptibles d'y contribuer.

Qu'il s'agisse d'attirer des professionnels formés, de développer les compétences des salariés en lien avec les besoins des entreprises ou à préserver les savoir-faire, les **ressources humaines** suscitent de nombreuses coopérations en Bretagne. La qualité des partenariats en la matière constitue d'ailleurs un élément différenciant pour les territoires. Ainsi, un récent travail de recherche sur les ressorts du « modèle vitréen » citait notamment, parmi les facteurs de réussite de ce territoire qui compte parmi les taux de chômage les plus bas de France, sa capacité à coordonner les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle.

Egalement très répandues : **les coopérations avec et entre les entreprises visant à développer des connaissances et des données** circulant entre les acteurs du territoire. Dans une étude de 2018 sur la recherche et l'innovation en Bretagne, le CESER a montré que la recherche, qui est pour partie le fruit de coopérations entre entreprises et laboratoires publics, produit une multitude d'effets d'entraînement pour les entreprises mais aussi pour les territoires.

Là aussi, les marges de manœuvre demeurent importantes. Ainsi, dans son avis sur la stratégie régionale de recherche et d'innovation 2021-2027, le CESER a salué la volonté de poursuivre les rapprochements entre les entreprises et la recherche publique, particulièrement autour des enjeux de développement durable... tout en regrettant le prisme uniquement économique adopté par cette stratégie, alors que la résilience des territoires suppose de mobiliser également des recherches sur des enjeux sociaux et environnementaux.

Les coopérations visant à développer l'image du territoire sont, en Bretagne, en plein développement. Les acteurs publics se trouvent généralement à l'initiative de ces démarches de marketing territorial, mais leur efficacité repose largement sur leur dimension collective et donc sur un partenariat public/privé. D'où le fait que leur pilotage soit souvent confié à des « bras armés » de la Région, soit des agences au sein desquelles on retrouve des entreprises. Les récentes campagnes de communication de la Région et du Comité régional du tourisme ont été conçues pour pouvoir être reprises et déclinées par tous ceux qui le souhaitent, y compris des entreprises, de manière à maximiser leur impact. La campagne « Passez à l'ouest » a d'ailleurs été déclinée en « Bossez à l'ouest » par le Club TGV Bretagne. Des représentants d'entreprises peuvent aussi s'impliquer dans la définition et le pilotage de stratégies de marketing territorial : l'Agence d'attractivité et de développement de Redon et Bretagne Développement Innovation sont ainsi présidées par des chef-fe-s d'entreprises, tandis que les entreprises sont également représentées dans les instances de

pilotage d'autres campagnes (Comité régional du tourisme, collectif porteur de la démarche Brest life, etc.).

Les impacts de ces démarches sur l'image du territoire restent toutefois difficiles à estimer, d'autant qu'elles se heurtent quelquefois à des discours qui tendent au contraire à diffuser l'image de territoires abimés par les activités économiques. Mais au-delà de leurs impacts directs, ces approches marketing permettent de fédérer les acteurs et mettre en cohérence l'offre, notamment touristique, autour d'un ensemble de normes de qualité partagées.

Les coopérations avec et entre les entreprises apparaissent aussi comme un levier pour la **préservation des ressources naturelles**. Alors qu'une partie des activités menace des ressources naturelles qui se trouvent pourtant au cœur du développement des territoires en Bretagne (eau, terres agricoles, paysages), les solutions ne peuvent souvent être mises au point qu'avec les entreprises, comme l'illustrent les sujets de la qualité de l'eau, de la production d'énergies renouvelables ou encore de la préservation des ressources halieutiques.

Malgré une multitude d'initiatives, l'implication des entreprises dans la préservation de ces ressources peut encore être renforcée. Pour commencer, les initiatives prises par certaines peuvent manquer de visibilité et restent parfois insuffisamment structurées. C'est pourquoi, dans son rapport sur la biodiversité paru en 2020, le CESER invitait à développer les réseaux territoriaux de type « Entreprises et biodiversité » et à encourager le dialogue social et territorial sur le sujet³. Par ailleurs, le dialogue environnemental est inégalement structuré en fonction des questions abordées. A titre d'exemple, le débat sur les projets de production d'énergie renouvelable (éoliennes, méthanisation, etc.) est moins organisé que celui sur la préservation de l'eau, ce qui se traduit par une série de conflits locaux. De plus, la réduction progressive des obligations en matière de concertation et d'études d'impact autour des projets d'activités économiques ou d'aménagement pourrait aller à l'encontre de cette dynamique de coopération et de dialogue.

Enfin, les coopérations visant à développer les **ressources financières** mobilisables par les acteurs économiques des territoires sont moins nombreuses et les montants en question souvent modestes. En revanche, leur effet peut être considéré comme structurant, car ces partenariats interviennent pour une large part à l'occasion des phases critiques de la vie des entreprises et/ou en soutien à des projets très innovants, que l'on parle d'innovation technologique ou d'innovation sociale.

2.2. Les coopérations permettent d'adapter le tissu et les modèles économiques aux évolutions du contexte

Qu'il s'agisse de faire face à un choc ou à une mutation ou au contraire de faire en sorte de les éviter, la résilience des territoires appelle souvent une adaptation du tissu économique : création de nouvelles activités en lien avec les nouveaux besoins et opportunités, évolution des modèles économiques dans le sens d'une transition. Dans d'autres situations, la résilience s'entend plutôt comme préservation des activités, des entreprises, des emplois, malgré les aléas. Dans les deux cas, les coopérations ont un rôle essentiel à jouer.

2.2.1 Les coopérations permettent de maintenir un tissu économique diversifié dans les territoires

³ CESER de Bretagne, 2020, *Biodiversité et société en Bretagne : cultivons les interactions !*

Les liens entre la diversité du tissu économique et la résilience des territoires peuvent s'établir à deux niveaux :

- d'un point de vue défensif : il s'agit de considérer qu'il ne saurait y avoir de résilience territoriale sans une capacité à préserver le tissu économique local constitué en majorité de TPE et PME face aux crises et aux grandes mutations économiques (comme par exemple les excès de la financiarisation ou l'ubérisation) ;
- d'un point de vue offensif, la présence d'un tissu économique diversifié, composé d'une multitude d'entreprises peut être, en soi, considéré comme un atout dans la mondialisation.

Les coopérations locales entre les entreprises apparaissent favorables à ce maintien d'un tissu diversifié, en termes de secteurs d'activité et de tailles d'entreprises, en ce qu'elles permettent :

- de **sécuriser la création et la reprise d'entreprises**, notamment grâce à l'action des réseaux associatifs qui accompagnent les porteurs de projets et/ou leur apportent parfois une aide financière pouvant faciliter le financement bancaire (sous formes de prêts d'honneur et/ou de prises de participation dans le cas des business angels et des Cigales) ;
- de **réduire les coûts de transaction entre les entreprises**, lesquels peuvent désavantager les PME par rapport aux grands groupes. Ceci s'observe notamment dans l'agriculture, où les coopératives et les organisations de producteurs sont apparues comme des solutions permettant d'engager un tissu d'exploitations familiales dans la concurrence avec de grands groupes et des exploitations très intégrées ;
- de **soutenir la compétitivité hors-prix (innovation, image des produits, etc.)**, qui constitue un élément de la compétitivité des petites entreprises par rapport aux plus grandes ;
- d'**organiser et de sécuriser des débouchés locaux**, pour lesquels le prix n'est pas le seul critère d'appréciation mais où le caractère local pèse aussi.

2.2.2 Coopérer pour engager une transition

L'innovation sociale « *élabore des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits dans tous les secteurs : alimentation, mobilité, énergie, habitat, environnement, santé... Portée par différents acteurs, l'innovation sociale apporte des solutions efficaces à des enjeux complexes auxquels ni l'Etat, ni le marché ne peuvent répondre seuls.* »⁴. De ce fait, **l'innovation sociale constitue un levier important d'adaptation des sociétés aux mutations et aux crises – et donc de résilience. Or, cette forme d'innovation repose, par nature, sur la coopération, souvent locale, entre un grand nombre d'acteurs**, parmi lesquels les entreprises ne sont pas les moindres (aux côtés des acteurs publics, du monde associatif et des citoyen·ne·s).

En Bretagne, **l'écosystème de l'économie sociale et solidaire** s'avère particulièrement bien positionné pour accompagner les projets d'innovation sociale :

- parce que le fait de faire travailler ensemble associations, entreprises et citoyens, en lien avec les acteurs publics, est au cœur de son action depuis toujours et fait l'objet de nombreux travaux et partages d'expériences ;
- par sa connaissance de la diversité des modèles économiques ;
- parce que l'enjeu du développement des coopérations y est identifié comme une priorité stratégique, comme en témoigne le fait que la Conférence régionale de l'économie sociale et solidaire du 1^{er} octobre 2020 ait porté sur le thème « Résilience et transitions, l'ESS levier de développement des territoires ».

L'économie circulaire représente un autre levier de résilience, en ce qu'elle permet de faire évoluer les modèles économiques dans le sens d'une moindre consommation des ressources non

⁴ Source : www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on

renouvelables. Dans ce cadre, la coopération entre des entreprises qui, a priori, n'ont pas grand-chose en commun hormis leur proximité géographique, permet d'imaginer des synergies. C'est le cas lorsqu'une entreprise réalise que ce qu'elle percevait comme un déchet peut être exploité comme une ressource par un autre acteur. Dans les faits, les choses sont rarement aussi simples, et il est fréquent qu'actionner de telles synergies nécessite une transformation intermédiaire, une organisation logistique nouvelle ou encore une évolution des process de production de l'une ou l'autre des entreprises concernées... autant d'évolutions dont la mise en œuvre peut s'avérer complexe. Si l'intérêt théorique de ces synergies apparaît de mieux en mieux perçu (un nombre croissant de réseaux d'entreprises se tournent d'ailleurs vers cet enjeu), leur mise en œuvre demeure donc compliquée et nécessite souvent un soutien public.

Dernier exemple des liens entre transitions et coopérations : **la transformation numérique des entreprises**, nécessaire pour leur permettre de s'adapter aux évolutions du contexte. Celle-ci emprunte divers chemins. Les uns sont purement internes (automatisation ou numérisation de certains process, par exemple). D'autres peuvent être abordés de manière collective. Dans son rapport *Numérique et entreprises de Bretagne* (2017), le CESER soulignait ainsi l'intérêt pour les entreprises de mutualiser des ressources (données, logiciels, plateformes) ou de négocier collectivement les conditions d'accès aux grandes plateformes. Sans oublier le nécessaire dialogue social autour des enjeux liés à la transformation numérique.

Le mouvement vers de telles solutions semble s'être accéléré en 2020 avec les confinements, qui ont conduit de nombreuses entreprises à franchir le pas de la vente en ligne. Certaines l'ont fait en utilisant des plateformes et des logiciels existants, seules ou à plusieurs. D'autres se sont regroupées pour créer ou s'approprier des outils, parfois avec l'aide de collectivités et de chambres consulaires. Dans le même esprit, des entreprises se sont coordonnées pour développer des services associés à la vente en ligne, notamment pour la livraison (à l'image du collectif Les coursiers rennais). Sur ce sujet, la seule coopération entre entreprises ne saurait toutefois suffire. Il faut aussi que les acteurs publics comme les consommateurs soutiennent, par leurs actes, ces alternatives.

2.3. Les coopérations créent un cadre permettant de construire des réponses communes

La résilience d'un territoire dépend aussi de la capacité des acteurs à imaginer des solutions coordonnées face aux crises et aux mutations. Les coopérations y contribuent en créant, y compris en dehors des temps de crise, des normes, des institutions, des conventions, des habitudes, permettant d'organiser, de fluidifier et de sécuriser les échanges.

Les coopérations constituent d'abord **un levier d'interconnaissance**. C'est d'ailleurs le rôle affiché de bien des réseaux. L'exemple le plus marquant est probablement celui de l'association Produit en Bretagne, dans laquelle se rencontrent des acteurs dont les relations habituelles peuvent être concurrentielles et parfois tendues : entreprises de l'agroalimentaire et de la grande distribution ; entreprises concurrentes d'un même secteur d'activité... Cet exemple illustre bien que la coopération ne s'oppose pas à la compétition : si les tensions entre les acteurs n'ont pas disparu (suite à la loi Egalim, les débats sur la répartition de la valeur ajoutée n'ont pas été moins importants en Bretagne qu'ailleurs), Produit en Bretagne a néanmoins permis à ces acteurs d'identifier des intérêts communs et de travailler collectivement à les développer. Plus récemment, les acteurs de la filière halieutique ont engagé un processus de dialogue du même type au sein de l'association Breizh mer.

La coopération est ensuite nécessaire au fonctionnement d'**instances de dialogue entre acteurs du territoire**. Le CESER a souligné de longue date toute l'utilité de s'appuyer sur le dialogue social

territorial pour mieux faire face aux mutations économiques⁵. Cet enjeu est davantage pris en considération depuis quelques années. La crise des « bonnets rouges » a d'ailleurs conduit à la mise en place de la Conférence sociale régionale. Son rôle : créer un climat de confiance entre les différentes parties prenantes et mettre en place un agenda social (élaboration d'une charte label social dans les transports, expérimentations locales en matière de sécurisation des parcours professionnels, etc.). Cette conférence sociale s'est également réunie lors de la crise sociale et politique révélée par le mouvement des « gilets jaunes », puis durant la crise liée à la Covid-19, afin de faciliter l'échange d'informations sur la situation économique et sociale.

La coopération permet aussi **la mise en œuvre de stratégies communes, partagées avec les acteurs publics**. La définition de la résilience que nous avons retenue implique, pour être efficace, qu'il existe, au niveau des territoires, une capacité collective :

- à créer des coalitions d'acteurs visant à identifier et défendre des causes communes (par exemple : une stratégie de sortie de crise) ;
- et ensuite à mobiliser collectivement ces acteurs pour la mise en œuvre de solutions.

Sur ce point, il apparaît que la Bretagne fait partie des régions françaises qui ont su, de manière précoce, affirmer une capacité politique, grâce à la construction d'un consensus sur la pertinence du niveau régional pour traiter de l'aménagement du territoire, de l'économie et de la culture. Cette construction s'est faite sur le temps long, en mobilisant de multiples coopérations, non seulement entre acteurs publics, mais aussi entre acteurs privés et au croisement des deux. Car, autre spécificité, ce ne sont pas seulement les réseaux politiques, mais aussi les réseaux associatifs et les réseaux professionnels, qui se sont très tôt structurés à l'échelle régionale.

Autre intérêt de la coopération : **nourrir et enrichir les projets de territoire**. D'après notre définition, il n'y a de résilience d'un territoire que s'il y existe un projet commun. Un tel projet peut prendre corps dans différentes démarches : Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), Plans Climat-Air-Energie territoriaux (PCAET) ; Chartes des Parcs naturels régionaux (PNR), etc. Sans oublier les projets de territoires centrés sur une activité ou un enjeu : projets alimentaires territoriaux (PAT), « Terres de sources », « Handicap, Innovation Territoires » (HIT), etc.

Le fait d'impliquer les entreprises dans la mise en œuvre de ces projets a, dans la plupart des cas, été identifié comme un enjeu pour leur réussite. Dans certains cas, des entreprises ou, plus souvent, leurs représentants jouent effectivement un rôle important. Par exemple, la clinique mutualiste de Kerpape a joué un rôle majeur dans la construction du projet HIT et se trouve au cœur de son déploiement, tandis que les chambres d'agriculture sont impliquées dans les PCAET, les PAT ainsi que les PNR.

Dans d'autres cas, notamment la démarche Breizh COP préalable à l'élaboration du SRADDET, la mobilisation des entreprises s'avère plus difficile, même si certaines d'entre elles ont produit des contributions très développées, alors que le monde associatif s'est montré davantage présent.

⁵ Voir notamment CESER de Bretagne, 2013, *Faire face aux mutations d'activités et aux restructurations par une anticipation et une adaptation porteuse d'activités et d'emplois en Bretagne*.

De fait, l'implication effective des entreprises dans ces démarches se heurte à :

- la disponibilité des dirigeants ;
- des questions de volontarisme politique et de méthode : les modalités d'association des entreprises varient d'un projet à l'autre, avec parfois des difficultés pour les représentants à trouver leur place (manque d'information préalable, délais d'invitation, etc.) ;
- des aspects historiques : l'existence de réseaux d'entreprises sensibilisées aux enjeux traités par le projet de territoire est ici un accélérateur. Si le projet de Parc naturel régional Rance-Emeraude semble avoir un temps d'avance en ce qui concerne la mobilisation des entreprises, c'est grâce à la dynamique issue de la commission Développement durable du Club des entrepreneurs du Pays de Rance ;
- à la dimension plus ou moins concrète des dossiers. L'implication des entreprises est plus aisée sur des projets concrets (un projet de marque collective ou de développement des circuits courts au sein d'un PNR) que sur des enjeux d'ordre général et/ou de long terme (comme l'élaboration d'un SRADDET ou d'une Charte de Parc).

Pour finir, les coopérations construites sur le temps long permettent aux acteurs des territoires de **réagir face aux crises**. En mars et avril 2020, en réponse à l'urgence sanitaire, à la pénurie d'équipements de protection et à une désorganisation d'ensemble, c'est l'entraide et la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs, publics et privés, qui a permis à la société de tenir. Parmi ces coopérations, nombreuses sont celles qui ont impliqué des entreprises.

Ces mobilisations largement spontanées demandaient à être structurées, accompagnées, coordonnées, ce pour quoi les pouvoirs publics se sont trouvés dépassés. Les réseaux économiques ont joué un rôle essentiel, comme d'ailleurs le monde associatif dans son ensemble. Ils ont ainsi :

- fait circuler l'information entre leurs membres, mais aussi avec les pouvoirs publics ;
- accompagné la restructuration des chaînes d'approvisionnement perturbées par la crise tout comme l'émergence de nouvelles filières, afin d'assurer sur le territoire la production de biens essentiels et/ou faisant l'objet d'une pénurie (lors du premier confinement : masques, visières, etc.) ;
- aidé les entreprises à s'informer et à répondre aux appels à projets ouverts dans le cadre des plans de relance.

Et si cette crise sanitaire apparaît en tous points extraordinaire, il est d'autres types de crises affectant les territoires, plus banales, pour lesquelles la capacité à agir ne se trouve pas uniquement du côté des acteurs publics ni de celui des seuls acteurs privés. L'exemple de la création de l'Association Investir en Cœur de Bretagne, pour gérer le fonds de revitalisation lié à la fermeture d'une plateforme logistique située à Rostrenen illustre l'efficacité d'une approche coopérative (portée ici par quelques entrepreneurs, en lien avec la collectivité). Cet exemple montre aussi qu'il existe des externalités liées au fait de coopérer : renforcement des réseaux économiques, changement de regard des entrepreneurs et des élus sur l'attractivité de leur territoire.

2.4. Une contribution à la résilience qui connaît aussi des limites

Dans chacun des exemples ci-dessus, la coopération avec et entre les entreprises constitue un levier, voire une condition nécessaire à la résilience des territoires. Plusieurs facteurs peuvent néanmoins limiter cette contribution à la résilience :

- dans un contexte difficile et incertain, les entreprises risquent de privilégier les coopérations axées sur des réponses à des problématiques immédiates au détriment de celles qui portent

- sur des enjeux de moyen/long terme (transition écologique, développement des compétences, etc.) ;
- une crise – en particulier celle que nous vivons actuellement – peut également conduire au rachat d’entreprises fragilisées par des investisseurs susceptibles de prendre leurs décisions sur des critères purement financiers, sans égard pour la situation des territoires ;
 - le fait que la résilience des territoires s’envisage de différentes manières, parfois contradictoires entre elles. La construction d’une centrale à gaz à Landivisiau illustre bien cette idée. Ce projet a été porté par le Conseil régional, en réponse à une inquiétude des entreprises représentées par l’association Investir en Finistère, qui voyaient dans la sécurisation de l’approvisionnement électrique une priorité pour maintenir les activités économiques du territoire. Des associations considèrent toutefois que tous les arguments sanitaires et écologiques n’ont pas été pris en compte, et les oppositions au projet restent vives, plus de dix ans après l’adoption du Pacte électrique breton ;
 - plus généralement, il existe encore peu d’instances locales pour débattre des questions liées à la place de l’innovation (technologique et sociale) et à l’évolution des modèles économiques, lorsque de telles questions sont soulevées par des projets (un contre-exemple récent ayant été apporté par l’ouverture d’une mission d’information et d’une consultation sur la 5G à Rennes de novembre 2020 à mars 2021). Les arguments construits par les représentants d’entreprises, par les scientifiques, par les acteurs publics, par les associations et collectifs de citoyens, se confrontent peu. Ceci peut conduire à renforcer les antagonismes et à judiciaireiser les débats (recours contre des projets, procès intentés à des lanceurs d’alerte) ;
 - certains acteurs publics demeurent peu sensibilisés à des outils leur permettant de porter des projets d’innovation sociale, orientés vers la résilience du territoire et qui touchent parfois à leurs compétences. De tels projets suscitent parfois des réticences, les collectivités hésitant à les soutenir et notamment à assumer une part du risque inhérent à ces projets. En témoignent par exemple les hésitations de collectivités face à certains projets de Sociétés coopératives d’intérêt collectif (SCIC), pourtant structurants pour les activités locales (comme les abattoirs de proximité).

Au terme de cette deuxième partie, il apparaît donc que **les coopérations avec et entre les entreprises sont nécessaires à la résilience des territoires**, en ce qu’elles constituent des moyens efficaces et souvent incontournables pour agir sur trois aspects de la résilience : **la bonne utilisation des ressources, l’adaptation des modèles économiques et la mise en place d’une gouvernance permettant de construire, à l’échelle du territoire, des réponses à des défis communs.**

Si elles sont nécessaires, **les coopérations avec et entre les entreprises ne sont toutefois pas suffisantes pour garantir la résilience des territoires.**

Pour commencer, **les initiatives portées par des coopérations avec et entre les entreprises ne trouvent souvent leur pleine mesure, du point de vue de la résilience des territoires, que dans une articulation avec les acteurs publics, les représentants des salarié·e·s, les associations, les citoyen·ne·s, etc.** Par exemple, les projets d’innovation collaborative seraient moins accessibles aux PME sans soutien public, tandis que nombre de projets d’innovation sociale trouvent leur modèle économique dans des approches hybrides, associant approche entrepreneuriale, accompagnement public, partenariat avec des entreprises et des associations et, parfois, bénévolat.

Par ailleurs, **le fait de coopérer avec des entreprises et de dialoguer avec leurs représentant·e·s ne doit pas dispenser les acteurs publics d’un dialogue avec les autres parties prenantes.** En effet, la résilience territoriale doit être orientée vers des objectifs définis démocratiquement, en s’appuyant dans la mesure du possible sur les instances de dialogue existantes. Sur ce sujet également il reste du chemin à parcourir.

3. Donner toute leur place aux coopérations avec et entre les entreprises dans des projets de territoires axés sur la résilience

Le Conseil régional reconnaît, soutient et encourage les coopérations de multiples manières, au titre de différentes politiques publiques. Mais ces soutiens ne s'inscrivent pas dans une approche globale, unifiée. De ce fait, le CESER appelle le Conseil régional, et plus généralement les collectivités, à intégrer ce soutien aux coopérations à des stratégies de résilience territoriale.

3.1. La résilience : un enjeu commun, des défis spécifiques à chaque territoire, une pluralité de façons d'impliquer les entreprises

Pour traiter de la résilience, les territoires doivent construire des projets prenant en compte leurs spécificités propres et abordant les enjeux suivants :

- l'accompagnement des activités fragilisées par la crise actuelle ou qui pourraient être menacées par les mutations à venir ;
- l'accompagnement de la transformation numérique ;
- l'accélération de la transition écologique et énergétique ;
- la souveraineté industrielle, énergétique, alimentaire ou encore numérique.

Ces projets peuvent prendre des formes variées, d'initiative publique ou privée de même qu'ils peuvent naître d'appels à projets autant que d'initiatives de terrain... L'important est de définir un cadre qui permette la mobilisation d'une pluralité d'acteurs en donnant toute leur place aux coopérations avec et entre les entreprises.

Le Conseil régional de Bretagne a fait preuve au cours des dernières années d'un intérêt marqué pour des coopérations tournées vers les transitions (avec par exemple les appels à projet « Economie circulaire » ou encore les projets interrégionaux de soutien aux réseaux électriques intelligents ou au déploiement d'une filière hydrogène) et, plus récemment, pour les coopérations visant à réduire la dépendance du territoire (avec des soutiens à un grand nombre d'initiatives solidaires durant le confinement de mars/avril 2020, un début de coopération avec la Région Centre pour réduire la dépendance du système alimentaire aux importations de soja, le soutien à la SCIC la Coop des masques...).

Pour aller plus loin, il est désormais nécessaire de changer d'échelle, au niveau régional comme au niveau infrarégional, ce qui suppose :

- de **renforcer la production et surtout le partage d'informations nécessaires pour mesurer les enjeux de résilience à l'échelle du territoire**, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux ;
- **d'ouvrir le débat sur la notion de souveraineté** : pour quels biens et services, quelles ressources, le territoire doit-il réduire sa dépendance ? A quelle échelle doit s'établir cette « souveraineté » (locale, régionale, européenne, etc.) ? ;
- **d'engager avec l'ensemble des parties prenantes une réflexion sur les différents moyens de renforcer la résilience des activités présentes sur le territoire et/ou d'engager les transitions nécessaires les concernant** ;

- de consacrer des moyens conséquents à l'animation de l'axe transversal de la stratégie régionale d'innovation, consacrée aux transitions ;
- d'adapter les conditions du soutien apporté par la Région aux collectivités locales. Le CESER propose que certaines des aides qui leur sont accordées soient conditionnées à l'existence d'une stratégie de résilience territoriale, à laquelle auront contribué les entreprises et leurs représentant·e·s.

3.2. Renforcer le dialogue social territorial pour mieux s'appuyer sur les coopérations avec et entre les entreprises

De telles stratégies ne peuvent valablement être mises en œuvre qu'en s'appuyant sur les coopérations avec et entre les entreprises, complémentaires à l'action publique comme aux mobilisations citoyennes. Les projets de développement les plus innovants et les plus ambitieux du point de vue de la résilience des territoires sont en effet souvent portés en coopération. Dès lors, il est indispensable :

- de renforcer l'implication des entreprises et de leurs représentants dans l'élaboration des projets de territoire, par exemple en renforçant leur représentation dans les Conseils de développement ;
- de faire vivre les lieux de dialogue sur les projets de territoire. Le dialogue sur les projets de territoire ne doit pas se limiter à la phase d'élaboration. Chaque projet mobilisant une pluralité d'acteurs doit être lié à une instance de suivi et de partage des expériences ;
- d'adopter une vision large de l'entreprise et associer plus largement les différentes parties-prenantes au dialogue avec les acteurs publics. C'est souvent moins l'entreprise, comme entité et personne morale, qui est engagée dans des coopérations, que son·sa dirigeant·e, un cadre, ou autre. De même, le dialogue social territorial, qui constitue une forme de coopération très importante du point de vue de la résilience des territoires, concerne non seulement les entreprises et les organisations qui les représentent, mais aussi les syndicats de salarié·e·s et, parfois, d'autres structures de la société civile organisée. Enfin, la mise en œuvre des principes de la RSE se développe et le Conseil régional a même évoqué la possibilité d'en faire une condition d'octroi de certaines aides publiques. Or, la RSE met l'accent sur la qualité des relations avec les parties prenantes de l'entreprise ;
- de conforter les compétences et le rôle des instances de dialogue social territorial (co-construction ou négociation) dans les politiques locales ou régionales. Il importe qu'elles soient en mesure d'exercer une influence réelle sur la décision et de porter des projets ;
- de garantir à ces instances les moyens financiers ou en ingénierie nécessaires pour assurer une participation active au dialogue avec les acteurs publics ainsi que pour leur permettre, le cas échéant, de conduire des projets concrets et des expérimentations (sur le modèle des projets suivis par la Conférence sociale régionale).

3.3. Adapter les modalités de soutien aux coopérations à l'enjeu de la résilience des territoires

Pour finir, le CESER propose quelques pistes pour faire évoluer les modalités de soutien aux coopérations. Ces propositions s'articulent autour de deux enjeux.

Premier enjeu : **comment soutenir les coopérations sans les étouffer ?** La complexité du paysage des coopérations soulève des questions :

- de lisibilité : les entreprises parviennent-elles à se repérer dans ce paysage, à identifier quel acteur est le plus pertinent en fonction de leurs besoins ?
- d'efficacité, les coûts de coordination liés à un projet augmentant souvent avec le nombre de parties prenantes, sans oublier le fait qu'il existe parfois des doublons.

Il peut donc être tentant, pour les acteurs publics, de chercher à y mettre de l'ordre. Le CESER invite toutefois à se garder des a priori. La complexité n'est pas, en soi, un problème. De même, la simplification ne constitue pas nécessairement un objectif partagé. Il s'agit surtout d'éviter de considérer que l'organisation qui a fait la preuve de son efficacité dans une filière est aisément duplicable au sein d'une autre filière. En revanche, il faut **ouvrir ou accélérer le débat sur ce paysage des coopérations, non pas de manière globale, mais enjeu par enjeu**. Ainsi, les organisations qui accompagnent l'entrepreneuriat féminin ne gagneraient-elles pas à travailler davantage ensemble ? L'organisation des acteurs de l'innovation et de transfert de technologies dans le domaine de l'agroalimentaire peut-elle encore être améliorée ? Comment accélérer la clarification de l'offre de services aux entreprises dans les territoires, en s'appuyant sur le Service public d'accompagnement des entreprises, mais en associant aussi les acteurs de l'ESS (ce qui est en bonne voie), les organisations patronales, etc. ? Il ne s'agit là que d'exemples, et bien d'autres pourraient être avancés...

Ce débat doit s'ouvrir à différents niveaux :

- localement, au sein des Commissions territoriales emploi-formation, à l'échelle des acteurs du service public d'accompagnement des entreprises, etc. ;
- régionalement au sein des branches, des clusters, des collectifs chargés d'animer la Stratégie régionale d'innovation ainsi que de la Conférence sociale régionale ;
- à l'échelle interrégionale car les coopérations entre Régions restent trop peu développées, malgré leur pertinence pour accompagner nombre de projets portés par des coopérations avec et entre des entreprises⁶.

Pour ce faire, il est important que les acteurs publics, mais également l'ensemble des structures de coopération avec et entre les entreprises, acceptent l'idée d'un débat ouvert, sans a priori, sur ce paysage des coopérations.

Par ailleurs, le CESER invite les acteurs publics à s'assurer que leurs dispositifs, notamment les appels à projets, ne conduisent à créer de nouvelles structures de coopération que dans les cas où cela permet de lever un verrou.

Second enjeu : **comment identifier les coopérations les plus pertinentes, du point de vue de la résilience du territoire ?** Le CESER propose que les collectivités recensent les soutiens qu'elles apportent aux coopérations avec et entre les entreprises, afin de pouvoir tous les analyser au prisme d'une même grille de lecture. Avec cette grille (détaillée en annexe du rapport), le CESER ne prétend pas dicter quel type de coopération serait, dans l'absolu, plus favorable à la résilience des territoires. Le sujet est à aborder dans chaque territoire, en fonction des réalités locales, mais aussi des objectifs de résilience identifiés. C'est ainsi un ensemble de critères d'examen de chaque coopération qui est proposé, comme autant d'aides à la décision. Cette grille d'analyse pourra être complétée par une évaluation plus fine de certains dispositifs de soutien aux coopérations.

Pour finir, le CESER propose de soutenir en particulier **les coopérations qui produisent des « communs »**, compris comme des ressources partagées, gérées et valorisées collectivement par une

⁶ Voir à ce sujet CESER de l'Atlantique, 2020, *Une nouvelle dynamique de développement de la façade atlantique -Vers un renforcement des coopérations et des synergies interrégionales.*

communauté d'acteurs. Il peut s'agir de ressources naturelles, comme les ressources halieutiques, ou de ressources construites telles que l'image d'un territoire ou encore des connaissances produites dans le cadre de projets collaboratifs. Un commun, quelle que soit la nature des acteurs qui le prennent en charge, peut se voir utilisé à de multiples fins, y compris certaines que l'on n'imagine pas aujourd'hui, et constitue en cela un facteur d'adaptation. Il faut donc commencer par identifier quelles ressources territoriales peuvent être conçues comme des communs et quel rôle les coopérations avec et entre les entreprises peuvent jouer dans leur développement. Il faut enfin adopter des modalités de soutien compatibles avec cette approche, ce qui pourra conduire les collectivités à accélérer les appels à projets dédiés à la gestion de ressources ou encore à changer de posture et à privilégier des engagements de long terme (au sein de SCIC notamment) par rapport à des soutiens ponctuels à des projets.

Conclusion

Avec ce rapport, le CESER a souhaité porter des propositions pour que les collectivités renforcent leur soutien aux coopérations dans un sens favorable à la résilience des territoires. Ces propositions interviennent alors que les territoires sont tous amenés à s'interroger sur leur résilience. Pour autant, peut-on considérer que le contexte actuel soit favorable à leur mise en œuvre ?

D'un côté, la crise a d'ores et déjà pu jouer comme un révélateur de l'importance des coopérations. La complémentarité entre action publique et action privée pour faire face à des défis majeurs a pris un sens concret, aux yeux de très nombreuses personnes. **De nouvelles formes de coopération ont aussi commencé à se développer depuis le confinement de mars 2020. D'autres sont devenues plus visibles.** On a ainsi pu trouver des entreprises là où on ne les attendait pas : dans des actes de solidarité avec le personnel soignant, au sein d'initiatives visant à recréer des capacités à produire localement des biens que l'on avait pris l'habitude d'importer, etc. Dès le déconfinement, les réseaux d'entreprises ont pris toute leur place pour faciliter la reprise d'activité. Il convient maintenant d'ancrer cette dynamique dans les pratiques des collectivités.

D'un autre côté, l'urgence de la sortie de crise peut aussi conduire les acteurs publics à restreindre ponctuellement ou durablement les temps de débat tout comme la liste des acteurs invités à y participer.

Pour le CESER, ce contexte doit alors engager les collectivités à se montrer aussi ambitieuses qu'exigeantes, pour ce qui est de leurs liens aux coopérations avec et entre les entreprises. Ambitieuses, car il se trouve là un levier majeur de sortie de crise et de mise en œuvre des transitions. Exigeantes, parce que le soutien à ces coopérations doit nécessairement s'inscrire dans un dialogue social territorial, qui ne doit pas nuire à la recherche d'efficacité mais orienter les solutions de court terme vers des objectifs de développement durable définis de manière démocratique.

Vote sur l'Avis du CESER de Bretagne

Les coopérations avec et entre les entreprises, facteur de résilience en Bretagne

Nombre de votants : 99

Ont voté pour l'avis du CESER : 99

Sophie JEZEQUEL (CRAB), Edwige KERBORIOU (CRAB), Laurent KERLIR (CRAB), Jean-Paul RIAULT (FRSEA), Cécile PLANCHAIS (FRSEA), Jean CABARET (Confédération paysanne de l'Ouest), Anne RENOUARD (Coordination rurale), Philippe DAGORNE (Par accord CERAFEL-UGPVB-CIL), Gilles MARECHAL (FRCIVAM), Agnès BARBÉ (Comités régionaux de la conchyliculture de Bretagne nord et de Bretagne sud), Philippe PLANTIN (CRMA), Nelly BUDET (U2P), Philippe LE ROUX (U2P), Sylvère QUILLEROU (CNPL), David CABEDOCE (CCIR), Séverine DUDOT (CCIR), Evelyne LUCAS (CCIR), Michel BELLIER (MEDEF), Marie-Christine LE GAL (MEDEF), Daniel TUNIER (MEDEF), Brigitte LE CORNET (CPME), Yannick SAUVEE (CJDE), Martial WESLY (Comité régional de la fédération bancaire française), Bernard LAURANS (Par accord SNCF-SNCF Réseau-EDF-ENEDIS-RTE-ENGIE-La Poste), Jean-Yves LABBE (Bretagne pôle naval), Isabelle AMAUGER (URSCOP), Ronan LE GUEN (Collectif de fédérations d'insertion par l'activité économique : par accord entre la fédération des entreprises d'insertion Bretagne, Chantier école Bretagne, Collectif des associations intermédiaires 29, Fédération des associations intermédiaires 22, Union départementale des associations intermédiaires 56), Jean LE TRAON (IRT B-COM), Sergio CAPITAO (iD4CAR), Anne COUËTIL (Par accord SER-FEE), Catherine GUILLEAU (CFDT), Michel CARADEC (CFDT), Danielle CHARLES LE BIHAN (CFDT), Isabelle CONAN ROUSSEAU (CFDT), Joël DEVOULON (CFDT), Béatrice FRISONI (CFDT), Marie-Annick GARAUD LE GARS (CFDT), Norbert HELLUY (CFDT), Brigitte LE CLECH (CFDT), Chantal JOUNEAUX (CFDT), Thierry LEMETAYER (CFDT), Catherine LONEUX (CFDT), Gilles POUPARD (CFDT), David RIOU (CFDT), Hervé THIBOULT (CFDT), Jacques UGUEN (CFDT), Olivier CAPY (CGT), Nicolas COSSON (CGT), Ronan LE NEZET (CGT), Stéphane CREACH (CGT), Lindsay MADEC (CGT), Florence PRIGENT (CGT), Nadine SAOUTI (CGT), Gaëlle URVOAS (CGT), , Céline BONY (FO), Annie KERHAIGNON (FO), Eric LE COURTOIS (FO), Pierrick SIMON (FO), Annie COTTIER (CFTC), Daniel CLOAREC (CFTC), David COCAULT (Solidaires Bretagne), Marie-Andrée JEROME-CLOVIS (UNSA), Bertrand LE DOEUFF (UNSA), Catherine MAILLARD (CFE-CGC), Françoise FROMAGEAU (URAF), Annie GUILLERME (FR-CIDFF), Lydie PORÉE (Planning Familial), Marie-Françoise LE HENANF (FCPE), Virginie TEXIER (APEL), Laetitia BOUVIER (JA), Filipe NOVAIS (CRAJEP), Jacqueline PALIN (CROS), Jean KERHOAS (Nautisme en Bretagne), Marie-Martine LIPS (CRESS), Jean-Claude THIMEUR (URAPEI-CREAI), Marie-Christine CARPENTIER (URIOPSS), Carole LE BECHEC (Réseau Cohérence), Joseph-Bernard ALLOUARD (Mouvement Agir Tous pour la Dignité), Michèle CASU (Coordination des associations de solidarité internationale), Mireille MASSOT (UNAASS), Fabienne COLAS (Union régionale de la Mutualité française), Didier LE PIMPEC (Par accord CPAM-CAF-MSA), Claudine PERRON (Kevre Breizh), Patrice RABINE (SYNDEAC), Marine LE GALL-ELY (Universités), M'Hamed DRISSI (Conférence des directeurs des Grandes écoles de Bretagne), Antoine DOSDAT (IFREMER), Patrick HERPIN (INRA), Maryvonne LE PEZENNEC-CHARRIER CLEMENT (Par accord entre l'UFC - Que choisir et Consommation, logement et cadre de vie (CLCV)), Anne-Sophie JEGAT (FRGEDA), Karim KHAN (Par accord UNAT-UBHPA-UMIH-SNAV-FNTV-FVRB-UBGF), Marie-Pascale DELEUME (Eau et rivières de Bretagne), Jean-Pierre BAGEOT (Eau et rivières de Bretagne), Sylvie MAGNANON (Bretagne vivante), Jean-Luc TOULLEC (Bretagne vivante), Jean-Philippe DUPONT (Personnalité qualifiée environnement et développement durable), Bernard GAILLARD (Personnalité qualifiée), Thierry MERRET (Personnalité qualifiée), Franck PELLERIN (Personnalité qualifiée), Gaëdig LE MOING (Personnalité qualifiée)

Ont voté contre l'avis du CESER : 0

Se sont abstenus : 0

Adopté à l'unanimité



Intervention de Annie GUILLERME

Fédération régionale des Centres d'information sur les droits des femmes et des familles (FR-CIDFF)

Au cœur d'une crise sanitaire, économique et sociale majeure l'étude du CESER de Bretagne « Les Coopérations avec et entre les entreprises, facteur de résilience en Bretagne » a retenu toute notre attention.

Considérant que la crise pandémique que nous vivons nous met en accord absolu avec le postulat que c'est bien « *l'entraide qui devient l'autre loi de la jungle* » en référence à l'ouvrage publié en 2017, de Gauthier Chapelle, Pablo Sévigné, cité dans l'introduction de l'étude, nous faisons deux observations :

- la première observation concerne le développement des réseaux traitant de la place des femmes dans l'économie, nous pensons que le volontarisme et **la relation d'entre-aide** des associations qui accompagnent les femmes dans leur création d'activité en coopération étroite avec le réseau des entreprises, aurait mérité un plus grand développement ;
- la deuxième observation marque notre étonnement concernant le levier de développement et les liens tissés par les entreprises à l'échelle de leur territoire par **les créations des crèches inter-entreprises en Bretagne qui est pratiquement lacunaire dans l'étude.**

L'implication des employeurs qui s'engagent dans la création de crèches inter-entreprises, démontre **le souci d'entraide** qui devient l'autre loi de la jungle, pour le bien être des salarié.e.s, leur fidélisation et l'amélioration de la qualité de la vie au travail.

La création de crèches inter-entreprises demande de la persévérance. Ces crèches inter-entreprises sont encadrées par des professionnels de la petite enfance, le bien-être et la sécurité des enfants qui y sont accueillis étant la priorité. C'est une démarche et un engagement forts qui participent au développement socio-économique des territoires mais aussi celui des entreprises et de leurs salarié.e.s.

Cette coopération effective a une signification symbolique qui répond parfaitement aux défis essentiels d'aujourd'hui : celui de la crise sanitaire, de la transition au regard de cette crise, des enjeux démocratiques dans le sens où cette coopération agit favorablement sur la question de l'égalité de faits entre les femmes et les hommes et plus généralement au défi du développement humain dans le cadre universel des valeurs humanistes, ici au travers de l'activité économique sur les territoires.

La coopération entre les entreprises pour la création d'inter-crèches aurait mérité des témoignages qualitatifs, voire la recherche d'indicateurs quantitatifs ainsi que des préconisations étayées sur la démarche engagée par les employeurs sur les territoires de la Bretagne à partir de leurs expériences.

La coopération entre les entreprises pour la création de crèches inter-entreprises est un facteur majeur de l'attractivité des territoires pour la population des parents.

Merci pour votre attention.



Intervention de Daniel TUNIER

Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Bretagne

Je m'exprime au nom des représentants du MEDEF Bretagne.

Ce rapport consacré aux coopérations a le mérite de placer les entreprises au cœur de son sujet d'étude. Ceci est d'autant plus pertinent que le rapport ambitionne de traiter la résilience des territoires, c'est-à-dire la capacité des territoires à surmonter des difficultés principalement économiques, sociales et à recouvrer une situation plus favorable. Sous des objectifs très divers, les coopérations avec et entre les entreprises, créent des liens évidents avec leur territoire, et sont souvent aussi le résultat d'un travail de réflexion avec les collectivités publiques.

Cette résilience renvoie à la capacité des entreprises d'un territoire à créer de la valeur, cette création de valeur étant une condition nécessaire à la création d'emplois, au dynamisme économique et à la capacité à financer la sphère publique.

Ce rapport cite, présente, tout un ensemble de collaborations qui se sont révélées fort utiles au développement économique et social des territoires. Les coopératives agricoles et agroalimentaires bretonnes constituent à cet égard, selon nous, de formidables exemples de coopérations, qui dans la durée, ont permis aux agriculteurs de relever des défis économiques, sociaux et territoriaux considérables.

De même, le modèle dit vitréen, cité ainsi dans le rapport, montre effectivement qu'une collaboration bien pensée, bien équilibrée, avec les chefs d'entreprise et leurs représentants produit des effets remarquables et nous ne pouvons que regretter que cette approche horizontale soit si peu dupliquée sur les autres territoires.

De même la coopération Investir en cœur de Bretagne constitue un autre exemple de coopération efficace et réussie.

Nous notons que ces trois grands exemples, coopération agricole, modèle vitréen et Investir en Cœur de Bretagne, présentent trois caractéristiques particulièrement intéressantes :

- ils sont situés hors métropole rennaise ou brestoise ;
- ils reposent avant tout sur l'engagement d'acteurs privés, en l'espèce des chefs d'entreprise, le cas échéant en lien avec les acteurs publics ;
- ils sont réellement créateurs de valeurs, d'investissements, et donc d'emplois, et contribuent très concrètement au développement économique et social de leurs territoires.

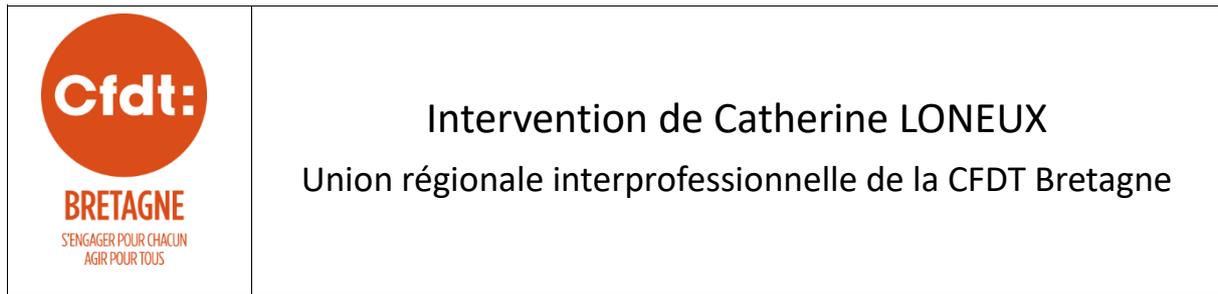
Si ces coopérations revêtent un aspect exemplaire, elles ne représentent qu'une partie des multiples formes de coopérations mises en œuvre en Bretagne, qu'il s'agisse de partenariats entre entreprises ou de démarches communes unissant des entreprises et des collectivités.

Comme l'illustre l'étude, souvent les unes ont besoin des autres pour se développer, et l'ignorer serait une erreur. Il importe donc que dans les territoires, les partenaires potentiels se connaissent et

échantent sur leurs projets, comme sur leurs hésitations ou les difficultés rencontrées susceptibles de les freiner.

Bien sûr, on ne coopère pas « par principe », d'autant plus que les chefs d'entreprise savent qu'un réel engagement demande un minimum de disponibilité. Aussi convient-il d'encourager les coopérations porteuses d'effets positifs dans la durée, et susceptibles d'en inspirer d'autres, permettant notamment d'assurer le développement économique et social des territoires, ce pour quoi les entreprises constituent des partenaires essentiels.

Je vous remercie de votre attention.



La CFDT salue la qualité du travail de la Commission économique, elle remercie les deux rapporteurs, Sergio CAPITAO DA SILVA et Laetitia BOUVIER, la présidente de la commission Marie-Christine LE GALL, ainsi que le chef de pôle de la Commission éco Pierre YACGER pour leur forte implication dans ce travail.

La CFDT est en accord avec les analyses et préconisations de cette étude qu'elle votera.

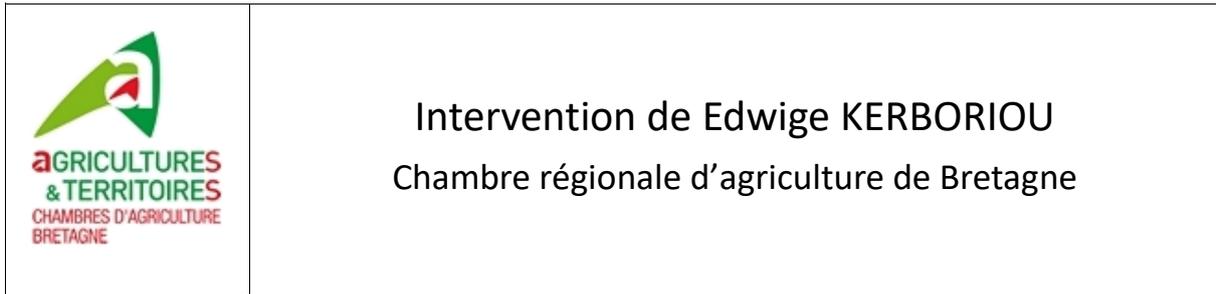
La crise sanitaire, sociale et économique que nous traversons aujourd'hui doit conduire les territoires à interroger leur modèle de développement, en termes de durabilité, de vulnérabilité et de résilience. Pour la CFDT, cette crise renforce l'intérêt des coopérations entre les territoires.

La crise, comme indiqué dans l'étude, a pu jouer comme un révélateur de l'importance des coopérations. Dans les entreprises, les coopérations mises en place avant la crise sanitaire seront assurément questionnées.

Pour la CFDT, les coopérations ne doivent pas seulement se faire avec et entre les dirigeants, mais impliquer toutes les forces vives de l'entreprise et particulièrement les salariés et leurs représentants.

Afin de partager ces coopérations au sein de l'entreprise il sera donc nécessaire :

- d'impulser le débat contradictoire dans tous les lieux de décision, en intégrant les critères d'évaluation des performances économiques, sociales, environnementales ;
- de renforcer la coopération entre acteurs d'une filière d'activités pour plus de responsabilité sociale entre donneurs d'ordres et sous-traitants ;
- d'intégrer un représentant syndical de la filière dans la gouvernance de l'entreprise, pour impulser les coopérations et la responsabilité sociale entre les différents acteurs. Par ailleurs, la CFDT souhaite rappeler son attachement à la représentation des salariés dans les Conseils d'administration (CA) des entreprises, le rééquilibrage des pouvoirs passe obligatoirement par cette voie.



Nous nous exprimons ici au nom des chambres d'agriculture de Bretagne.

Penser l'économie et la stratégie des entreprises dans les territoires sous l'angle de la coopération plutôt que la concurrence et la compétition, sans angélisme sur les limites et les freins existants : l'invitation à toutes les composantes de la société et des territoires proposée dans cet avis vaut effectivement la peine d'être approfondie et encouragée.

Mettre les entreprises au cœur de ces enjeux de coopération dans les territoires nous semble également une approche indispensable pour parler de développement durable dans ses dimensions sociales, économiques, environnementales.

La période actuelle accélère et amplifie des transitions en cours. Mais il serait bien présomptueux d'affirmer que demain l'économie sera moins mondialisée, que les changements de modes d'achats et de consommation alimentaire observés depuis un an, que l'attrait des territoires ruraux grâce au télétravail est massif et définitif.

L'urgence à engager certaines transitions doit en effet s'affranchir et se prémunir de la radicalité et des injonctions de court terme. Et nous apprécions l'incitation formulée aux collectivités à s'appuyer sur les entreprises et la coopération entre elles dans l'intérêt du territoire.

Le choix explicite d'utilisation des adverbes ENTRE et AVEC est aussi très clair et pertinent pour l'esprit de coopération qui est proposé.

La priorité des intérêts économiques ressort clairement des travaux et auditions en amont de ce rapport. C'est un message que le monde agricole a souvent du mal à faire entendre quand il fait valoir les conditions de réussite pour s'engager dans des transitions. Oui, c'est un moteur, il n'est pas honteux, il est primordial pour progresser sur le plan social et environnemental. L'accès au marché, le renforcement d'un positionnement, l'anticipation des évolutions, l'adaptation des stratégies, la GPEC dans les territoires pour dépasser les difficultés de recrutement, sont pour nous des sujets majeurs. Et oui, sur ces questions, nous avons à cœur de partager et de porter des analyses à destination des pouvoirs publics. A titre d'exemple, l'engagement des chambres d'agriculture dans l'observatoire économique et social de filières agricoles et alimentaires, dans l'animation des signes officiels de qualité, la mise en œuvre de travaux prospectifs, peuvent nourrir ces coopérations.

A raison, l'avis souligne la plus ou moins grande disponibilité des acteurs comme frein au développement de ces coopérations. Il ne faut pas le négliger, il s'agit même d'une véritable préoccupation. Coopérer, c'est partager des analyses, une vision, c'est avoir envie de faire ensemble, c'est avoir les goûts des autres. Cela passe donc par l'interconnaissance, cela oblige à dépasser les représentations et les a priori. Matériellement, cela peut être chronophage et budgétivore. Cela se confronte à des concurrences dans nos agendas respectifs. Pourtant, si tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. Nous partageons donc pleinement les 3 enseignements formulés sur ces sujets dans le rapport sur le point 1.

Concernant les coopérations pour la résilience territoriale, le lien est évident avec l'autre sujet traité aujourd'hui concernant la cohésion des territoires, et notamment la carte des capacités territoriales, pour plus de solidarité territoriales. L'enjeu de l'attractivité, des ressources humaines, la connaissance et le partage des données y sont clairement développées. Et en effet, l'innovation sociale, les sciences humaines devront être mobilisées. Si nous visons plus d'équité et d'égalité des chances pour tous les Bretons, il faut assumer clairement des péréquations fortes dans les orientations budgétaires.

Sur la question de l'image des territoires, l'agriculture fait sienne la campagne « Passez à l'Ouest », et nous proposons de compléter par une affiche « Pour le bien manger pour tous : Bossez à l'Ouest ».

S'agissant de la coopération visant la préservation des ressources naturelles des territoires, des conflits locaux apparaissent effectivement. Gageons qu'avoir reconnu les enjeux économiques pour impliquer durablement les entreprises sur l'ensemble des volets du développement durable des territoires encouragera des coopérations durables. L'attachement des chefs d'entreprise et des salariés au territoire où ils vivent de leur activité en constitue un magnifique ingrédient.

Le rapport met l'accent sur l'innovation sociale, et notamment sur la coopération locale qui réunit une diversité d'acteurs, avec une confiance accordée à l'écosystème de l'économie sociale et solidaire en Bretagne. C'est en effet un levier de résilience, comme peut en effet l'être la transformation numérique, à condition que l'accès en soit assuré à tout le monde, en zone métropolitaine comme en zone rurale moins dense et plus éloignée.

Le confinement a accéléré la recherche de solutions sur ces questions, et a notamment initié ou accéléré la recherche de réponses communes.

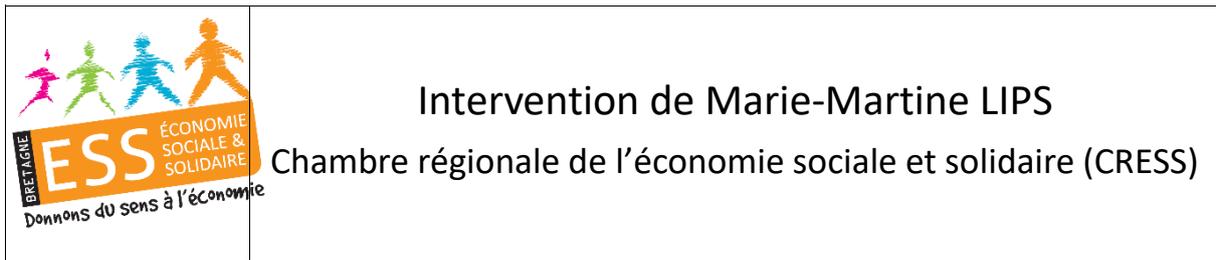
Le rapport illustre cette recherche de solutions communes, d'atténuation de la compétition, de la concurrence et du rapport de force entre les entreprises de l'agroalimentaire et de la distribution. Côté maillon production, nous observons encore cette année que le compte n'y est toujours pas dans les négociations commerciales. Si sont reconnus des intérêts communs, la coopération entre les entreprises des maillons d'une filière ne doit pas se limiter à de bonnes intentions. La vraie preuve d'amour coopérative, c'est une meilleure répartition de la valeur ajoutée. C'est l'enjeu du renouvellement des générations des agriculteurs. Sur ce point, les clignotants sont au rouge dans tous les territoires bretons.

Sur tous les sujets où la recherche de réponses communes est préconisée dans le rapport, l'agriculture est au cœur des débats. La nourriture et l'enrichissement des projets de territoires passent en effet par un projet commun. SRADDET, PCAET, PAT, TIGA ... Pas un schéma, pas un projet où l'agriculture ne soit concernée. Pour contribuer, elle doit donc être associée et entendue. La participation est plus efficace que l'injonction pour embarquer tout le monde. Les chambres d'agriculture sont organisées dans les territoires pour cela.

Le rapport reconnaît que des démarches participatives comme la Breizh Cop et le SRADDET sont confrontées à la disponibilité du monde de l'entreprise, contrairement au monde associatif. Il ne faut pas prendre à la légère ce déséquilibre, mais effectivement envisager une pluralité de façons d'impliquer les entreprises. Les entreprises de l'agriculture et de l'alimentaire sont partantes pour partager plus d'informations à l'échelle des territoires, partantes pour débattre sur la notion de souveraineté, partantes pour des discussions infra et interrégionales et inter filières. Et nous confirmons que l'animation de cette ambition transversale doit disposer de moyens pour ne pas rester un vœu pieux.

Produire du bien commun nécessite de l'énergie et de s'inscrire dans la durée.

Je vous remercie de votre attention.



La CRESS Bretagne félicite le CESER pour cette étude qui analyse finement les diverses formes de coopérations, qu'elles soient entre les entreprises elles-mêmes, ou avec les collectivités locales et même au-delà et permet de mieux en comprendre l'impact sur la résilience des territoires.

La coopération est dans l'ADN de l'économie sociale et solidaire. Entreprises coopératives bien sûr, dont on voit aujourd'hui qu'elles sont une vraie réponse à la fois aux crises et au développement équilibré des territoires, notamment sous leur forme la plus élargie, la coopérative d'intérêt collectif.

Plus largement, la coopération entre entreprises de l'ESS et avec les collectivités territoriales est bien au cœur de la stratégie régionale de développement de l'ESS, mais aussi la coopération avec les autres entreprises du territoire, qui existe déjà, mais a vocation à se développer au bénéfice non seulement de la résilience de ce territoire, mais surtout de sa capacité à se développer dans le respect à la fois de l'environnement et de l'humain.

L'ESS est d'ailleurs à l'origine de la création des PTCE (pôles territoriaux de coopération économique) 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 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 de recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement. Une soixantaine de PTCE existent actuellement, certains développent un CA de plus de 10 millions d'euros et portent plusieurs centaines d'emplois. En Bretagne, le plus connus est Eoliennes en pays de Vilaine. Le secrétariat d'Etat à l'ESS vient de lancer un plan en leur faveur.

Nous aurons donc à cœur de présenter et diffuser cette étude au sein de l'ESS bretonne afin qu'elle permette une meilleure appréhension de cette problématique.



Intervention de Ronan LE NEZET Comité régional CGT de Bretagne

La CGT salue la qualité de cette étude, dans un contexte de crise sanitaire inédit, avec la mise en évidence des incidences économiques et sociales majeures amplifiées par le défi des transitions déjà amorcées.

Le contexte actuel s'inscrit dans une succession de crises, quelques exemples :

- 2008 ; crise financière,
- De 2008 à 2015 ; crise dans l'industrie agroalimentaire en Bretagne,
- 2018 ; crise des Gilets jaunes,
- 2019 ; mouvement social contre la réforme des retraites,
- 2020 ; crise sanitaire que nous connaissons toujours en 2021.

Bien sûr, comme nous le précisons, il ne s'agit là que de quelques exemples.

La CGT partage l'avis du CESER sur l'enjeu de la résilience, qui devient une préoccupation centrale et spécialement la résilience des territoires. Cependant ce mot, à la mode, ne doit pas éviter de préciser les raisons de la situation que nous subissons.

Si la résilience est cette capacité à surmonter un traumatisme et à « rebondir » pour évoluer vers un état en équilibre dynamique préservant ses fonctionnalités -qui doit être décidé et construit démocratiquement-, la période actuelle révèle la perte de sens de notre société libérale.

La grande leçon à retenir du confinement reste la mise en lumière de la contribution de toute une série de métiers sous-évalués et pourtant « essentiels » au bien commun.

La valeur « travail », dans toute sa composante, du travailleur à la reconnaissance et à l'utilité sociale des métiers de proximité, est la grande absente du plan de relance.

La question des aides publiques aux entreprises, sans contreparties, ne peut pas être considérée comme une démarche de développement durable, quand, dans le même temps, les salariés qui se sont révélés comme essentiels, cumulent trop souvent bas salaires, temps partiels subis et conditions de travail dégradées.

La complémentarité entre action publique et « vie privée » a pris un sens concret pour beaucoup de personnes, il serait dramatique de continuer sans une rupture avec « le monde d'avant. »

La CGT apporte des réponses dans son cahier revendicatif, comme la sécurité sociale professionnelle, afin d'anticiper les restructurations et les transitions en assurant un accompagnement des salariés par la formation tout au long de la vie. La CGT porte également un projet économique qui préserve les intérêts des salariés et de la planète face aux grands groupes dont les résultats financiers comptent avant tout.

Nous partageons l'analyse des multiples raisons des coopérations multiformes, autour d'intérêts d'abords économiques, stratégiques et au croisement d'enjeux économiques et sociaux notamment

celui qui consiste à dépasser les difficultés de recrutements et de développer les compétences présentes sur le territoire.

Cela interpelle l'impact des restructurations industrielles subies ces dernières années en Bretagne, comme la crise dans l'agroalimentaire. On en mesure aujourd'hui les conséquences en terme de pertes de compétences. Les salariés sont trop souvent considérés comme la variable d'ajustement dans les situations de crises.

Il y a, selon le patronat breton, 6 000 offres d'emplois non pourvues dans les IAA et 1 000 non pourvues dans l'agriculture en Bretagne. Pourquoi ?

Qui a peur de la réponse ? Pas la CGT qui invite de nouveau la CESER à se pencher sur cet enjeu.

La question de la souveraineté alimentaire, à laquelle la Bretagne contribue largement, est un défi majeur de l'activité de nos territoires avec cette question particulière de la ruralité.

Autre secteur, autre situation mais autre scandale avec celle de la Fonderie de Bretagne, ses 350 salariés directs et 1 000 salariés indirects.

Cette situation industrielle ne pose-t-elle pas clairement la relation dans une même filière industrielle, entre maison mère et entreprise, entre sous-traitants et donneurs d'ordres, ... ?

Quand dans la situation des Fonderies de Bretagne, le responsable est le groupe Français Renault, recevant près de 5 milliards d'euros d'aides publiques quand l'Etat actionnaire fait des annonces de relocalisation industrielle, comment concilier anticipation, confiance et résilience dans un contexte de transition écologique et de mobilités décartonnées là où la logique financière reste la valorisation du capital au détriment du travail et des emplois ?

La question des soutiens publics dans les logiques de délocalisations ou relocalisations se mesure souvent dans la concurrence qui se pratique à l'échelle des continents ; cela interpelle également la prise en compte de l'intérêt des populations et des territoires.

C'est pourquoi cette étude est importante dans la période, notamment par ce prisme des coopérations qui participent à la résilience des territoires, et contribuent au développement des ressources de ceux-ci.

Sans idéologie, ne vivons-nous pas concrètement la maxime de « la socialisation des dettes et la privatisation des profits avec les 100 milliards du plan de relance sans contreparties ? »

Mais pour quelles réponses aux besoins sociaux ?

La CGT réaffirme que la prise en compte de la place des salariés est essentiel, à partir de ces besoins car, pour coopérer, les entreprises ont besoin des salariés. Bien entendu pour coopérer, le dialogue social est primordial, il doit s'affirmer dans les lieux de travail, et également dans les territoires, mais ce principe n'est pas tout le temps sincère.

Le travail et le dialogue social sont mal considérés : pour l'un comme un coût, pour l'autre comme une perte de temps.

L'étude du CESER, « (RE)Faire société », dans son introduction, reprenait ces mots « **Nous devons collectivement faire en sorte que soient conduits en Bretagne de vrais débats démocratiques sur le futur souhaité pour la Bretagne par ses habitant·e·s, les modes de transition vers ce futur souhaité et les moyens d'y parvenir** ».

Sacrée clairvoyance !!!

En conclusion, la CGT apporte sa solidarité à la jeunesse qui, en miroir, assiste à la maltraitance de la Culture... Alors, « *Indignez-vous* » comme disait le sage Stéphane Hessel.

« *Nous n'héritons pas de la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants* ». Proverbe Indien, Africain ou citation d'Antoine Saint-Exupéry, faire résilience c'est aussi évoluer vers le bien commun dans une société où le travail serait considéré à sa juste valeur.