



Mars 2021

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

Rapporteur·e·s

Laetitia BOUVIER et Sergio CAPITAO



**CESER**

Conseil économique, social  
et environnemental régional



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

Deuxième assemblée de la Région Bretagne, le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) est un acteur essentiel de la démocratie participative. Il est composé d'hommes et de femmes issus d'horizons divers, qui représentent tous les courants de la société civile organisée et se réunissent pour débattre et construire.

Par sa composition pluraliste et ses méthodes de travail participatives, le CESER émet des propositions originales en prise directe avec les préoccupations des citoyens et des citoyennes. Instance consultative, il est un partenaire des élus régionaux et un outil d'aide à la décision politique. Ses avis et travaux éclairent et enrichissent l'élaboration des politiques publiques.

Les avis et travaux du CESER sont publics, disponibles en ligne et largement diffusés sous différentes formes. Ils peuvent faire l'objet d'une présentation publique par les rapporteurs, sur demande adressée au Président du CESER.

Pour mieux connaître le CESER et suivre son actualité, consultez le site [ceser.bretagne.bzh](http://ceser.bretagne.bzh)

Ce rapport a été présenté par les rapporteur.es devant l'assemblée du CESER réunie en session plénière le 29 mars 2021. Les interventions en séance des membres du CESER relatives à ce rapport sont consignées dans le document « Avis » publié le même jour et disponible sur le site du CESER [ceser.bretagne.bzh](http://ceser.bretagne.bzh).

Les derniers rapports de la commission « Economie et innovation » du CESER de Bretagne :

- « *Recherche(s) et innovation en Bretagne* » (2018)  
Rapporteuses : Marie-Christine LE GAL et Anne-Claude LEFEBVRE
- « *Numérique et entreprises de Bretagne : urgence et opportunités* » (2017)  
Rapporteurs : Jean LE TRAON et Martial WESLY
- « *Pour des activités industrielles créatrices d'emploi durable en Bretagne* » (2015)  
Rapporteurs : Patrice BOUDET et Henri DAUCE



# Avant-Propos

Réseaux, clusters, écosystèmes, groupements, pôles de compétitivité, coopératives sont présents tous les secteurs de l'économie bretonne. Et encore, ces différentes structures ne constituent que la partie la plus visible des coopérations locales entre les entreprises, ou entre les entreprises et d'autres acteurs du territoire. Bien d'autres initiatives sont plus discrètes (projets collaboratifs, implication de salariés dans des actions de solidarité) voire totalement informelles.

Au-delà de la diversité de leurs formes et de leurs objectifs, toutes ces initiatives ont un point commun : le lien avec le territoire est inscrit dans leur ADN. Ces coopérations créent ou maintiennent les richesses et les emplois sur nos territoires, de manière directe ou indirecte, et souvent, pour nombre d'entre elles, grâce à travail partenarial avec les acteurs publics.

Pourquoi ces organisations, qui font partie de notre paysage de longue date, ne sont pas plus étudiées, discutées, débattues ?

Ce questionnement fondateur a été le point de départ de la démarche de la commission Economie et innovation du CESER, qui a décidé de dresser le paysage de ces coopérations, afin d'éclairer la décision publique : quelle peut être la relation entre ces coopérations et les collectivités ? Comment identifier, organiser et accompagner les coopérations qui répondent le mieux aux objectifs de développement du territoire ?

Sur la base de ces questions, la commission a engagé de nombreux entretiens et échanges pour cartographier et mesurer cette dynamique... Dynamique dans laquelle nous sommes, pour beaucoup, plongés au quotidien, sans toujours savoir mettre des mots et des analyses précises, sans nécessairement connaître les formes que peuvent prendre les coopérations dans d'autres domaines que le nôtre. Un beau travail d'introspection en somme !

Mais au cours de l'étude, une comète nommée crise Covid nous est tombée dessus et a remis l'objet de ce rapport en perspective. Au moment d'écrire l'état des lieux, nous constatons tous les jours la formidable mobilisation de ces coopérations pour soutenir, accompagner et développer ce que certains appelleront la survie puis la relance de nos entreprises et nos territoires.

Nous avons alors considéré que notre étude des coopérations nous donnait des clés pour comprendre et analyser une partie des forces qui ont permis à notre écosystème économique de résister, par la mobilisation conjointe d'entreprises, de leurs dirigeants, de leurs salariés, en lien avec les autres parties prenantes du territoire. Le terme résilience s'est imposé à nous, même si le contour de ce concept est encore à s'approprier dans l'étude et au-delà.

Avant de conclure cet avant-propos, nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui se sont impliquées dans ce rapport :

- les intervenants rencontrés en commission et interrogés à distance pour leurs témoignages, qui ont mis en lumière la vitalité des interactions à l'œuvre sur notre territoire ;
- l'ensemble des membres de la commission pour leurs suggestions, apports et échanges constructifs dans une étude qui a connu de nombreux soubresauts ;
- Marie-Christine Le Gal, présidente de la commission Economie et innovation, pour son animation bienveillante et dynamique ;
- Pierre Yacger, directeur adjoint du CESER, pour sa capacité de synthèse, de rédaction et d'organisation ainsi que Fernande Le Gall, assistante du pôle.

**Rapporteur-es :** Laëtitia BOUVIER et Sergio CAPITAO DA SILVA

**Membres de la commission « Economie et innovation » :**

Laëtitia BOUVIER	Jeunes agriculteurs (JA) de Bretagne
Sergio CAPITAO DA SILVA	iD4CAR
Olivier CAPY	Comité régional CGT de Bretagne
Claire CHARPENTIER	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat (Jusqu'au 14 août 2019)
Daniel CLOAREC	Union régionale CFTC Bretagne
Philippe DAGORNE	Comité économique agricole régional des fruits et légumes (CERAFEL), l'Union des groupements de producteurs de viande de Bretagne (UGPVB) et le Centre interprofessionnel laitier (CIL)
Marie-Pascale DELEUME	Association Eau et rivières de Bretagne
Antoine DOSDAT	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER)
Séverine DUDOT	Chambre de commerce et d'industrie de région Bretagne
Marie ELOY	Personnalité qualité (jusqu'au 19 mars 2019)
Patrick HERPIN	Institut national de recherche agronomique (INRA)
Nadine HOURMANT	Coordination régionale CGT-FO de Bretagne (jusqu'au 19 février 2020)
Françoise FROMAGEAU	Union régionale des associations familiales (URAF) de Bretagne
Sylvie GOURVIL	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat (Depuis le 21 février 2020)
Marie-Andrée JEROME-CLOVIS	Union régionale UNSA Bretagne
Annie KERHAIGNON	Coordination régionale CGT-FO de Bretagne
Laurent KERLIR	Chambre régionale d'agriculture de Bretagne
Karim KHAN	Union nationale des associations de tourisme (UNAT) Bretagne et l'Union bretonne de l'hôtellerie de plein air (UBHPA), l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH), les entreprises du voyage (Syndicat national des agents de voyage), la Fédération nationale des transports de voyageurs (FNTV) Bretagne, la Fédération du voyage réceptif en Bretagne (FVRB) et l'Union bretonne des gîtes de France
Carole LE BECHEC	Réseau Cohérence
Eliane LE GALL	Coordination régionale CGT-FO de Bretagne (Du 19 février 20 au 31 décembre 20)
Olivier LE NEZET	Comité régional des pêches maritimes et des élevages marins (CRPMEM)
Ronan LE NEZET	Comité régional CGT de Bretagne
Pierre LEC'HVIEN	Coordination rurale (jusqu'au 15 octobre 2020)
Anne-Claude LEFEBVRE	Centre régional d'innovation et de transfert de technologie (CRITT) et les Centres techniques de Bretagne
Gäidig LE MOING	Personnalité qualifiée (depuis le 17 septembre 2019)

Thierry LEMETAYER	Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Marie-Martine LIPS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
Catherine LONEUX	Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Cécile MARTIN	Personnalité qualifiée
Anne RENOUARD	Coordination rurale (Depuis le 12 janvier 2021)
David RIOU	Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Hervé THIBOULT	Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Martial WESLY	Comité régional de la fédération bancaire française

**Accompagnement technique :**

Pierre YACGER, chef du pôle « Economie et innovation »

Fernande LE GALL, assistante du pôle « Economie et innovation »

# L'essentiel

## Synthèse du rapport

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* »<sup>1</sup>.

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 fortes<sup>2</sup>. 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 coopératisme 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

---

<sup>1</sup> Magali TALANDIER, 2019, *Résilience des métropoles. Le renouvellement des modèles*.

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

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 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 dirigeant-e-s 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 dirigeant·e·s 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 sujet<sup>3</sup>. 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

---

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

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

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.* »<sup>4</sup>. 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<sup>er</sup> 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 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

---

<sup>4</sup> Source : [www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on](http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on)

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 économiques<sup>5</sup>. 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

---

<sup>5</sup> 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 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.

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

- la disponibilité des dirigeant·e·s ;
- 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 judiciairiser 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 entreprises<sup>6</sup>.

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 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.

---

<sup>6</sup> 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.*

# 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.

# Sommaire

## du rapport

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1</b>	<b>7</b>
Des coopérations multiformes, autour d'intérêts d'abord économiques	7
1. Accéder à des marchés	9
2. Anticiper, réussir les transitions, affronter les chocs et adapter leurs stratégies	25
3. Dépasser les difficultés de recrutement et développer des compétences	27
4. Influencer et contribuer à l'action publique	33
5. Les freins aux coopérations	38
6. Quelques enseignements	41
<b>Chapitre 2</b>	<b>43</b>
Les coopérations participent à la résilience des territoires	43
1. Les coopérations peuvent contribuer à développer les ressources du territoire	43
2. Les coopérations permettent d'adapter le tissu et les modèles économiques aux évolutions du contexte	49
3. Les coopérations créent un cadre permettant de construire des réponses communes	55
4. Une contribution à la résilience qui connaît aussi des limites	66
En conclusion	67
<b>Chapitre 3</b>	<b>69</b>
Quel soutien public aux coopérations, dans une stratégie de résilience ?	69
1. Les collectivités interviennent largement dans les dynamiques de coopération entre les entreprises	69
2. Donner toute leur place aux coopérations avec et entre les entreprises dans des projets de territoires axés sur la résilience	84
<b>Conclusion</b>	<b>97</b>
<b>Remerciements</b>	<b>99</b>
<b>Annexe</b>	<b>101</b>
<b>Des critères pour analyser l'intérêt du soutien aux coopérations</b>	<b>101</b>
<b>Glossaire</b>	<b>107</b>
<b>Table des matières</b>	<b>111</b>



# Introduction

Au cœur d'une crise sanitaire, économique et sociale majeure, qui amplifie le défi des transitions, la résilience devient une préoccupation centrale, 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* »<sup>7</sup>.

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<sup>8</sup>. 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 cette question que se focalise cette étude : la manière dont les coopérations locales entre les entreprises, ou entre les entreprises et d'autres acteurs du territoire, peuvent contribuer à la résilience des territoires.

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 fortes<sup>9</sup>. 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. Economistes, géographes et spécialistes des sciences de gestion ont ainsi montré que les liens tissés par les entreprises à l'échelle de leur territoire sont même devenus un élément de leur compétitivité, alors que la mondialisation accentue la pression concurrentielle qui pèse sur elles, jusqu'à ériger dans certains cas en modèles les clusters nord-américains ou les clusters italiens<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Magali TALANDIER, 2019, *Résilience des métropoles. Le renouvellement des modèles*.

<sup>8</sup> Le CESER a précisé son approche de cette notion dans CESER de Bretagne, 2017, *Vers un projet partagé de développement durable de la Bretagne*.

<sup>9</sup> Gauthier CHAPPELLE, Pablo SERVIGNE, 2017, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*.

<sup>10</sup> Bernard PECQUEUR, 2006, *Le tournant territorial de l'économie globale*.

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.

### La notion de coopération

Coopérer, c'est œuvrer ensemble dans un but commun. La notion de but commun permet de distinguer la coopération de la collaboration, qui renvoie à une division du travail. Dans ce dernier cas, la répartition des rôles est définie de manière précise. La notion de coopération renvoie au contraire à un échange plus ouvert, plus égalitaire, dans lequel les partenaires restent indépendants et dont l'objet même peut se transformer en fonction de la volonté des parties-prenantes<sup>11</sup>.

La coopération doit également être distinguée de la compétition, notion bien différente (elle renvoie à une attitude de rivalité et de concurrence de plusieurs membres dans la recherche d'un même objectif) mais pas incompatible. Le terme de coopération a d'ailleurs été construit pour désigner les situations, de plus en plus fréquentes, ou des entreprises concurrentes coopèrent sur certains enjeux<sup>12</sup>.

Seront ici abordées des coopérations entre entreprises implantées en Bretagne, qu'il s'agisse d'entreprises individuelles ou de sociétés (y compris les sociétés coopératives et les mutuelles), mais aussi entre entreprises et d'autres acteurs (associations, acteurs publics), et ce sous de multiples formes :

- **Partage de l'information et de la connaissance ;**
- **Construction de stratégies communes ;**
- **Mise en commun et partage de ressources matérielles (finances, technologies, équipements...), immatérielles** (marketing, ressources documentaires, production de connaissances, coaching/mentorat...) ou humaines ;
- **Création de structures juridiques et administratives porteuses d'action communes** (du contrat de partenariat à un groupement d'intérêt économique)

**Premier défi : la perspective de chocs majeurs, internes au territoire (risques technologiques, par exemple) ou externes (crise économique, crise sanitaire).** Les entreprises ne peuvent pas toujours s'y préparer seules, chacune de leur côté. La crise liée à la Covid-19 en constitue une parfaite illustration. Lors du confinement de mars/avril 2020, la poursuite ou la reprise d'activités profondément perturbées n'ont souvent été rendues possibles que grâce à un dialogue étroit des entreprises avec leurs fournisseurs, leurs prestataires, les salariés, voire avec des concurrentes. De même, les réponses économiques apportées en urgence à cette crise sont si changeantes et évolutives que les dirigeants d'entreprises peuvent légitimement avoir le sentiment d'être perdu·e·s... Ce qui les conduit à rechercher auprès de leurs réseaux des explications, des points de comparaison ou encore une expertise.

Et si cette crise était peu ou pas prévisible, peut-on considérer que les entreprises sont armées pour se préparer individuellement à des risques plus « classiques » ? Cela n'est pas certain. Prenons l'exemple des sites SEVESO. Les mesures définies à ce jour par le législateur visent d'abord à protéger les riverains en limitant les risques industriels à la source (via des normes qui s'imposent à l'entreprise classée), mais aussi par l'intermédiaire des opérations

---

<sup>11</sup> Eloi LAURENT, 2018, *L'impasse collaborative. Pour une véritable économie de la coopération.*

<sup>12</sup> Voir le dossier consacré par la Revue française de gestion à ce sujet en 2007.

d'aménagement. Pour autant, ce cadre réglementaire prend peu en compte l'enjeu de la résilience des activités économiques implantées sur les zones d'activités proches du site. Les entreprises et leurs représentants ne sont d'ailleurs pas toujours conviés à participer à l'élaboration des Plans de prévention des risques technologiques (PPRT). Dans ce contexte, le CEREMA souligne que « *la prévention des risques majeurs est un sujet peu connu des acteurs économiques : entrepreneurs, développeurs économiques, chambres consulaires. Le développement de collaborations entre les acteurs économiques, les acteurs de la prévention des risques (agents techniques, services de l'Etat, experts) et les industriels à l'origine des risques s'est avéré être une nécessité.* »<sup>13</sup> Une recherche-action a été lancée ce sujet, afin d'identifier des méthodes permettant de susciter une réflexion collective sur la résilience des territoires, orientée sur la recherche de solutions concrètes<sup>14</sup>. A l'heure où il existe une prise de conscience à la fois de l'importance et de la pluralité des crises qui peuvent menacer les activités économiques, cette démarche pourrait en inspirer d'autres.

**Le second défi est celui des transitions**, qui placent les entreprises face à des questions qu'elles ne savent pas toujours traiter seules :

- **La transformation numérique.** Le CESER a montré dans son rapport « Numérique et entreprises de Bretagne » l'intérêt de construire des stratégies et des réponses collectives, notamment face à l'ubérisation. Les exemples de plateformes de vente en ligne mutualisées entre plusieurs entreprises se sont d'ailleurs développés ces dernières années, avec toutefois la crainte que ces projets n'atteignent pas la taille critique ;
- **La transition écologique et énergétique** s'envisage à l'échelle de chaque entreprise (par des mesures d'économie d'énergie, de réduction des déchets, par la recherche de matières premières plus respectueuses de l'environnement...) mais aussi collectivement, car la notion d'économie circulaire invite à envisager de nouvelles interactions (avec l'idée que les déchets des uns peuvent devenir des ressources pour d'autres).

**Enfin, troisième défi, les entreprises sont appelées à intégrer de manière croissante des enjeux sociétaux, ce qui peut les conduire à engager des coopérations pour traiter de sujets qui ne sont pas strictement économiques.** Un nombre croissant de consommateurs, de médias, d'acteurs publics et, évidemment, d'entreprises s'intéressent ainsi à la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), définie par la commission européenne comme l'intégration par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. L'une des caractéristiques essentielles de la RSE réside donc dans l'attention portée aux parties-prenantes, à la fois dans l'entreprise (salariés notamment) et à l'extérieur (sous-traitants et clients, autres acteurs présents sur le territoire d'implantation – la Plateforme RSE installée par le gouvernement parle d'ailleurs de « Responsabilité territoriale des entreprises » comme un volet de la RSE<sup>15</sup>). La prise en compte de cet enjeu par les entreprises peut donc donner lieu au développement

---

<sup>13</sup> CEREMA, 2019, *De la prévention du risque industriel à la résilience des activités économiques.*

<sup>14</sup> Il s'agit du projet Resirisk, dont la problématique est : comment les zones d'activités impactées par le risque industriel majeur peuvent-elles rester attractives et dynamiques tout en prenant en compte la sécurité des personnes et la réglementation ?

<sup>15</sup> Plateforme RSE, 2018, *Vers une responsabilité territoriale des entreprises.*

de nouvelles coopérations, avec leurs partenaires habituels (fournisseurs, sous-traitants, clients) mais aussi avec de nouveaux partenaires (autres entreprises du territoire, associations de protection de l'environnement, etc.). Par ailleurs, les réseaux et structures de coopération peuvent avoir un rôle de sensibilisation et d'accompagnement de leurs membres dans les démarches RSE (pour lesquelles il est en effet parfois utile de bénéficier du retour d'expérience d'autres entreprises et d'expertises pointues).

- **Une hypothèse de travail : la coopération avec et entre les entreprises comme facteur de résilience des territoires**

Cette étude part donc de l'hypothèse que les coopérations avec et entre les entreprises à l'échelle du territoire, même quand ce n'est pas leur but premier, peuvent participer des facteurs de résilience des territoires, que ce soit en temps de crise (comme le suggère l'implication de nombreuses entreprises dans les chaînes de solidarité apparues durant le confinement pour fournir masques, gel et visières au personnel soignant, par exemple) ou en temps « normal » (à l'instar des associations et clubs tournés vers l'écologie industrielle ou encore celui des initiatives de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale).

Cette hypothèse demande évidemment à être testée.

D'une part, les notions de territoire et d'ancrage territorial des entreprises sont à prendre avec précaution : le territoire de la collectivité est issu d'un découpage administratif. Il n'a pas vocation à correspondre avec celui de l'entreprise, qui se définit par l'implantation des sites de production et des centres de décision, mais aussi par les marchés, les bassins d'emploi, les sources de financement, les partenariats, les circuits d'approvisionnement, de distribution et de commercialisation, etc.

D'autre part, il serait excessif de considérer que les coopérations locales seraient en soi plus vertueuses ou plus nécessaires que celles qui se développent à l'échelle nationale ou internationale. L'intérêt des coopérations vient justement du fait qu'elles sont potentiellement illimitées et complémentaires, dans leur objet, comme dans leurs modalités. Si la présence d'organismes de recherche est si importante pour le développement des territoires, c'est bien parce que de tels organismes sont capables d'y apporter une expertise en partie acquise grâce à des coopérations internationales, avec d'autres laboratoires<sup>16</sup>. Le propos n'est donc pas d'appeler à la relocalisation de l'économie (même si on ne doit pas écarter l'idée qu'elle peut constituer dans certains cas l'une des réponses aux défis actuels<sup>17</sup>),

---

<sup>16</sup> CESER de Bretagne, 2018, *Recherche(s) et innovation en Bretagne*.

<sup>17</sup> Ce point a été souligné par différents travaux avant même la crise sanitaire : Institut CDC pour la recherche, 2013, *Politiques de développement territorial intégré : les circuits courts* ; CESE, 2010, *L'économie de la proximité : une réponse aux défis majeurs de la société française* ; Rob HOPKINS, 2010, *Manuel de transition*. Il a depuis lors été mis en avant par le Président de la République lui-même : « *Déléguer notre alimentation, notre protection, notre capacité à soigner notre cadre de vie au fond à d'autres est une folie. Nous devons en reprendre le contrôle, construire plus encore que nous ne le faisons déjà une France, une Europe souveraine, une France et une Europe qui tiennent fermement leur destin en main* » (allocution du 12 mars 2020).

ni au protectionnisme (avec l'idée que le local serait le lieu de la coopération et le global celui de la compétition).

Il existe enfin des contre-exemples, qui montrent que les coopérations locales peuvent également être conduites dans un sens peu favorable au développement durable dans ses trois dimensions économique, sociale et environnementale :

- la création d'importantes synergies entre des acteurs d'un même territoire peut être vertueuse sur le plan de l'utilisation des ressources territoriales mais pas sur celui de la capacité des entreprises à résister aux chocs économiques. Plus les activités du territoire sont interdépendantes, plus l'économie locale sera sensible aux difficultés qui affectent l'un ou l'autre de ses acteurs<sup>18</sup> ;
- dans certains cas, des acteurs publics et privés mettent en œuvre des coopérations, sans que celles-ci ne prennent en compte les trois piliers du développement durable. La construction de centres commerciaux en périphérie des villes en constitue un exemple, puisque ces projets nécessitent la mobilisation de nombreux acteurs du développement local (propriétaires fonciers, promoteurs et investisseurs, grandes enseignes, collectivités locales), mais n'en engendrent pas moins des conséquences en termes de vivre-ensemble (fragilisation des centralités traditionnelles), d'environnement (consommation de foncier, y compris parfois de foncier agricole, et atteintes à la biodiversité) et de diversité du tissu économique (fragilisation du petit commerce voire de l'agriculture) ;
- si le numérique permet de nouveaux modes de coopération<sup>19</sup>, les nouveaux modes de management, l'économie dite collaborative, l'accélération de la circulation de l'information, la multiplication des occasions de coopérer et donc des instances de coordination ou de gouvernance conduit aussi à une multiplication de relations éphémères, parfois jusqu'à la saturation et au détriment du sens de l'action collective, ainsi que de la capacité à construire des liens durables<sup>20</sup>.

## • Problématique de l'étude

Pour autant, si notre hypothèse de départ se vérifie, alors il est possible que les collectivités aient, plus que jamais, intérêt à soutenir et s'appuyer sur des coopérations avec et entre les entreprises, dans un contexte où il faut sortir d'une crise majeure tout en engageant les transitions qui permettront de limiter le risque de survenue de telles crises à l'avenir<sup>21</sup>.

Dans cette hypothèse, les collectivités devront alors identifier quelles coopérations soutenir, au regard :

- de la manière dont elles contribuent ou non à la résilience du territoire ;

---

<sup>18</sup> Exemple emblématique d'écologie industrielle, la « symbiose » de Kalundborg repose sur la coopération entre un grand nombre d'acteurs. Il a été montré qu'en cas de défection de l'un d'eux, le risque de perturbation est majeur pour tous. Suren ERKMAN, 2001, *L'écologie industrielle, une stratégie de développement*.

<sup>19</sup> Gwendal BRIAND, Amandine PIRON, 2016, *L'usage du numérique dans les démarches collaboratives dans les territoires*.

<sup>20</sup> Eloi LAURENT, 2018, *L'impasse collaborative. Pour une véritable économie de la coopération*.

<sup>21</sup> Voir la troisième contribution du CESER sur la crise sanitaire, adoptée le 6 octobre 2020.

- de l'effet levier que leur apporte un soutien public.

L'objectif de ce travail est donc d'apporter aux collectivités (Région, EPCI, Villes, notamment) 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.

Sa problématique est la suivante : 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 ?

Cette problématique se décline en un ensemble de questions :

- quels sont les différents types de coopérations impliquant des entreprises implantées en Bretagne ? Quels rôles les entreprises y jouent-elles ?
- quel intérêt voient-elles à participer à de telles coopérations ? Quels sont les freins ?
- dans quelle mesure les dynamiques de coopérations avec et entre les entreprises sont-elles percutées par la transformation numérique, par la transition écologique et, plus récemment, par la crise sanitaire et économique ?
- dans quelle mesure ces initiatives ont-elles contribué à la résilience des territoires par le passé ? Dans quelle mesure y ont-elles contribué au plus fort de la crise sanitaire ? A quelles conditions peuvent-elles contribuer à cette résilience dans les années à venir, dans un contexte économique qui s'annonce perturbé ?
- quel rôle les collectivités peuvent-elles jouer pour favoriser les coopérations qui participent à la résilience des territoires, dans une perspective de développement durable ?
- quels leviers les politiques publiques peuvent-elles activer pour renforcer la mobilisation des entreprises dans des coopérations et la mettre au service du développement durable des territoires ?

**Toutes les formes d'entreprises sont intégrées dans le champ de l'étude**, qu'il s'agisse d'entreprises individuelles ou de sociétés (y compris les coopératives et les mutuelles). Les associations ayant une activité économique sont également prises en compte.

## • Plan du rapport

Dans un premier temps, l'étude propose un état des lieux des coopérations avec et entre les entreprises en Bretagne, qui n'a pas vocation à être exhaustif mais plutôt à montrer, exemples à l'appui, la diversité des coopérations en Bretagne ainsi que les difficultés qu'elles rencontrent parfois. Le deuxième chapitre analysera les différentes contributions possibles de ces coopérations à la résilience des territoires. Enfin, le troisième chapitre envisagera la manière dont les collectivités peuvent intégrer ces coopérations dans une stratégie de renforcement de la résilience de leur territoire.

# Des coopérations multiformes, autour d'intérêts d'abord économiques

Les coopérations avec et entre les entreprises sont nombreuses, variées, et peuvent prendre des formes différentes. En préalable à toute analyse, il est donc utile d'en proposer un tour d'horizon.

Pour ce faire, nous avons procédé en deux temps :

1. Un recensement large des coopérations avec et entre les entreprises en Bretagne, construit à partir de la lecture de la presse, de travaux scientifiques et au fil des échanges avec de nombreux acteurs du développement local. Ce recensement n'a aucune prétention à l'exhaustivité<sup>22</sup> : son ambition est de donner à voir la diversité des initiatives ;
2. Une organisation de ce recensement autour des motivations qui poussent les entreprises à coopérer, car cette compréhension est indispensable au succès de toute politique de soutien aux coopérations.

## • Quatre motivations principales

Clubs d'entreprises, clusters, groupements d'intérêt économiques, organisations professionnelles représentatives coopératives d'entreprises... au terme de notre recensement, plus de 1 300 exemples de coopérations ont pu être identifiées en Bretagne. Si

---

<sup>22</sup> Construire un panorama exhaustif supposerait un travail de définition, de manière à pouvoir déterminer avec précision quelles initiatives doivent être considérées comme des coopérations et lesquelles n'en sont pas, en fonction de leur objet, de leur nature, des types d'acteurs qui y participent, etc. Du fait des difficultés d'accès à l'information (par exemple, les finalités des coopérations ou la liste des participants ne sont pas toujours formalisées), une telle démarche apparaît quasiment impossible, sauf à restreindre très fortement la liste des initiatives prises en compte et donc à en exclure un nombre important, peu ou mal formalisées, dans lesquelles la place des entreprises est discrète, etc.

le nombre peut sembler important, il reste en deçà de la réalité. Certaines initiatives sont difficiles à identifier, car elles ne font pas l'objet de communications : projets collaboratifs de R&D, groupements temporaires d'entreprise pour se positionner sur un marché, clubs très locaux (à l'échelle d'une zone d'activité, par exemple), etc.

Pour autant, le panel ainsi constitué est suffisamment large pour offrir une vision générale du paysage des coopérations en Bretagne. Celles-ci peuvent être regroupées autour de quatre motivations principales et non exclusives.

**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 ici 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 entreprises, 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**. 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 dirigeant·e·s 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 dirigeant·e·s d'entreprises participent à la gouvernance d'organismes associés à la politique publique (centres d'innovation technologique, agences de développement, etc.).

Si l'ensemble des coopérations recensées répond à l'une ou l'autre de ces quatre motivations, nombre d'entre elles sont également concernées par plusieurs. Par exemple, un club d'entreprises local répond souvent à un besoin d'échanges (en cela, il permet aux chef·fe·s d'entreprise d'anticiper les évolutions et d'adapter leurs stratégies, en se confrontant à la vision de leurs pairs), mais peut également constituer un moyen de peser sur les décisions politiques (en portant des propositions à la faveur d'une campagne électorale ou d'une opération d'aménagement, par exemple), d'accéder à des marchés (grâce au réseau construit au sein du club), voire même d'attirer des talents (on peut imaginer, par exemple, que les membres de ce club se concertent pour trouver des solutions d'emploi des conjoint·e·s chaque fois que cela risque de constituer un frein au recrutement dans l'une des entreprises).

# 1. Accéder à des marchés

Cette première motivation renvoie à des coopérations qui permettent à des entreprises :

- de vendre leur production à des prix moindres que ceux de leurs concurrents ;
- de se distinguer de leurs concurrents sur d'autres aspects que le prix ;
- de peser sur le fonctionnement des marchés à leur avantage ;
- de s'y positionner collectivement ;
- de structurer les filières sur le territoire, pour accroître la compétitivité des entreprises qui les composent.

## 1.1. Les coopérations visant à renforcer la compétitivité-coût des entreprises participantes

Premier type de mutualisation qui vient à l'esprit lorsque l'on songe à la réduction des coûts, les **coopératives et groupements d'achats**. Néanmoins, les exemples d'associations (Ekosynergies), de services (programme Boost-agro proposé par l'Association bretonne des industries agroalimentaires) ou de coopératives (Sextant centrale) dédiés à cet enjeu sont finalement peu nombreux, hormis dans le secteur agricole et agroalimentaire, où les coopératives agricoles, les coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA), voire des opérateurs spécialisés (groupement d'intérêt économique (GIE) synergie achats) jouent ce rôle.

### Les CUMA en Bretagne : adaptation d'un modèle bien ancré

Une CUMA est une coopérative agricole de services, dont les parts sociales appartiennent à des agriculteurs·trices-et qui bénéficie d'un statut propre (reconnu par un agrément délivré par le Haut conseil à la coopération agricole).

Les 646 CUMA de Bretagne sont d'une grande diversité. Les deux tiers d'entre elles n'emploient pas de salariés et certaines ne possèdent même pas de locaux, seulement quelques machines stockées chez les sociétaires en fonction de leurs besoins. A l'inverse, la plus grande compte 10 salariés dont un directeur et propose une offre de service relativement large (avec une diversité de machines, souvent conduites par des spécialistes).

L'activité des CUMA se diversifie. Leur offre de services, longtemps positionnée sur les cultures, s'étend désormais largement à l'élevage (mutualisation de desileuses automotrices, par exemple). De plus, les CUMA ont été reconnues comme groupements d'employeurs, ce qui signifie qu'elles peuvent envoyer sur les exploitations membres des salariés pour des tâches qui ne relèvent pas de la conduite du matériel de la CUMA. Cette fonction est en émergence.

La tendance est à la diminution du nombre de CUMA et à la constitution de coopératives de plus en plus importantes, évolution qui s'explique à la fois par la diminution du nombre d'agriculteurs, par le fait que les exploitations sont plus capitalistiques (et peuvent donc s'équiper seules pour un nombre croissant de machines) et par les évolutions techniques : acheter des machines toujours plus complexes demande une assise financière importante et les conduire nécessite une technicité qui, souvent, ne peut être apportée que par des professionnels. Le développement de ces CUMA très professionnalisées répond aussi à la disparition du maillage des concessionnaires agricoles, qui crée des besoins en matière de mécanique. Néanmoins, cette croissance a ses limites, pour des raisons pratiques : au-delà d'une certaine distance (rayon de 20-30 km autour de la coopérative), la mutualisation n'est plus rentable. Des projets de mutualisation entre plusieurs CUMA commencent également à apparaître, mais il faut alors que celles-ci soient suffisamment éloignées pour ne pas

utiliser les matériels à la même période (une ensileuse est ainsi partagée entre une coopérative Morbihannaise et une coopérative Vendéenne).

La CUMA évolue également dans sa fonction de lieu d'échange. Si les plus petites des coopératives demeurent exclusivement animées par leurs sociétaires, ces dernière-s sont parfois amené-e-s à redéfinir leur rôle dans les CUMA les plus importantes (notamment celles qui compte un-e directeur-trice). Par ailleurs, et même si ce n'est pas leur rôle premier, les CUMA peuvent donner lieu à des échanges de bonnes pratiques<sup>23</sup> voire à de nouveaux projets de coopération (par exemple, une partie des membres d'une CUMA peut créer une autre CUMA pour faire l'acquisition d'un matériel très spécifique ou s'associer pour créer une unité de méthanisation). Cette dimension d'échange constitue une différence majeure entre les CUMA et leurs concurrentes, les entreprises de travaux agricoles, dont l'activité se développe également rapidement.

Dans d'autres cas, ce sont les **outils de production** qui sont mutualisés. On retrouve alors une très forte prévalence du monde agricole, avec notamment les CUMA.

Il est par ailleurs un domaine dans lequel la Bretagne se distingue par des initiatives atypiques, liées à l'histoire, la géographie et les spécialisations économiques de la région : les **mutualisations logistiques**. Plusieurs projets sans équivalent dans d'autres régions peuvent ainsi être cités, à commencer par la Brittany Ferries, créée par la SICA de Saint-Pol de Léon (et dont les activités se sont diversifiées depuis lors), Combiwest, société de fret combinant rail et route également créée par la SICA et disparue en 2016 (après avoir attribué ses difficultés aux « entraves » de la SNCF<sup>24</sup>) ou, plus récemment, le GIE Chargeurs Pointe de Bretagne, qui permet à des entreprises agroalimentaires de Cornouaille de s'organiser pour optimiser le remplissage des camions. De même, la collecte du lait repose depuis longtemps sur un accord entre les laiteries : une laiterie donnée peut ainsi collecter le lait d'un producteur dépendant d'une autre laiterie, si cela permet de rationaliser l'organisation des tournées.

Dans un autre registre, le transport de l'information, l'association BrestIX propose d'interconnecter localement les entreprises sans passer par le réseau des fournisseurs d'accès nationaux.

A contrario, un système de mutualisation se développe peu en Bretagne et en France, en comparaison avec ce qui est observé dans d'autres pays<sup>25</sup> : les plateformes d'échange inter-entreprises, sous forme de « troc » (la plateforme France barter, qui dispose de relais à Rennes et Brest, ne compte « que » 1 700 entreprises adhérentes en France<sup>26</sup>).

---

<sup>23</sup> Voir les publications issues du projet « Cap Vert. Agroécologie et démarches collectives », pilotée par la fédération nationale des CUMA en lien avec les différents réseaux de développement agricole. Elles montrent que les différentes formes de coopération sont complémentaires et se nourrissent mutuellement.

<sup>24</sup> Communiqué publié par Combiwest au moment de son placement en redressement judiciaire, le 26 janvier 2016.

<sup>25</sup> Ministère du redressement productif, 2013, *Potentiel et perspectives de développement des plateformes d'échanges interentreprises*.

<sup>26</sup> [www.francebarter.coop](http://www.francebarter.coop)

### **Chargeurs Pointe de Bretagne : un groupement d'intérêt économique permettant d'optimiser la logistique**

Au cours des dernières années, les producteurs de l'agroalimentaire ont dû faire face à un morcellement des commandes, certaines enseignes ayant choisi de passer commande plus souvent, pour de plus petits volumes. Cette situation induit des difficultés organisationnelles et des surcoûts, particulièrement pénalisants pour les sites de production situés sur un territoire excentré.

Alertées par des entreprises, les communautés de communes composant le Syndicat Intercommunaire Ouest Cornouaille Aménagement ont donc financé une étude sur les possibilités de mutualisation logistique, pour l'envoi de lots vers la grande distribution.

L'étude a conduit à la création par des entreprises du territoire d'un groupement d'intérêt économique, structure jugée adaptée pour mutualiser des moyens : le GIE Chargeurs Pointe de Bretagne, qui permet depuis 2011 aux entreprises qui le souhaitent de se coordonner pour remplir des camions à destination de la grande distribution. Il s'agit d'une structure souple, avec un Conseil d'administration et des comités, qui permettent aux membres d'échanger, et un pilote des flux, qui organise au quotidien les envois groupés, en lien avec les logisticiens de chaque entreprise, le transporteur et les clients.

Cette solution permet de sécuriser les expéditions (un enjeu très fort pour les industriels, au vu des pénalités appliquées par les distributeurs en cas de retard), de diminuer leur coût financier ainsi que les émissions de CO2. Elle permet aussi, côté distributeur, une réduction du nombre de réceptions.

Néanmoins, sa mise en œuvre n'a pas été simple, notamment parce qu'il a fallu harmoniser les flux, alors que les entrepôts de la grande distribution n'étaient pas nécessairement organisés pour réceptionner différents types de produits au même moment. La négociation avec les enseignes a parfois été difficile, et il a fallu dans certains cas mobiliser des parlementaires du territoire pour faire pencher la balance. Autre défi : identifier un transporteur flexible, sachant travailler en flux tendus. Alors que 13 entreprises ont été consultées, une seule a répondu favorablement. Il fallait enfin atteindre une taille critique.

Malgré les difficultés, le système a fait ses preuves, récompensé dès 2012 par le concours « les rois de la supply chain », il est rapidement monté en puissance. Si ses membres fondateurs n'étaient que 5 (Altho, Chancerelle, Henaff, JF Furic et Loc Maria), le GIE compte aujourd'hui 16 membres, dont 14 entreprises de l'agroalimentaire et deux entreprises de droguerie. Une extension vers les produits frais est également envisagée, ce qui supposera de lever de nouvelles difficultés. Dernier signe de la pertinence d'une organisation logistique organisée au plus près du terrain : Carrefour a décidé de régionaliser sa logistique, et l'exemple de cette initiative n'y est probablement pas étranger.

## **1.2. Des mutualisations et des synergies destinées à soutenir la compétitivité hors coût**

La compétitivité d'une entreprise dépend par ailleurs de sa capacité à se distinguer sur d'autres critères que le prix : innovation, qualité, image, etc.

### **1.2.1 Transfert de technologies et projets collaboratifs : coopérer pour innover**

Dans son étude sur l'industrie en Bretagne<sup>27</sup>, le CESER indiquait que « *les défis auxquels sont confrontés l'industrie sont des défis collectifs* », et le premier enjeu cité était celui de

---

<sup>27</sup> CESER de Bretagne, 2015, *Pour des activités industrielles créatrices d'emploi durable en Bretagne*.

l'innovation. En effet, nombre d'entreprises n'ont plus d'intérêt ni même la possibilité d'innover seules. D'une part, les coûts de l'innovation sont de plus en plus élevés et les retours sur investissement plus incertains du fait de l'accélération des changements technologiques. D'autre part, l'innovation résulte souvent du croisement entre des approches, des métiers, des disciplines qui sont rarement réunis dans une entreprise. De nombreux économistes, géographes et sociologues ont d'ailleurs montré qu'une proximité physique, combinée avec une proximité culturelle (qui peut être créée ou intensifiée par l'existence de lieux de rencontre), constituait un puissant accélérateur d'innovation<sup>28</sup>.

Mais dans quelle mesure les entreprises s'appuient-elles effectivement sur la coopération pour innover ? Les données concernant les recherches collaboratives situent la France en position intermédiaire par rapport aux autres pays de l'OCDE<sup>29</sup> :

- 35 % des entreprises innovantes en France étaient engagées dans des projets collaboratifs en 2014 (contre 35,8 % en moyenne dans l'OCDE, avec des écarts allant de 14 % pour l'Italie à 73 % pour les Etats-Unis) ;
- 24 % des entreprises innovantes en France étaient engagées dans des projets collaboratifs avec des fournisseurs en 2014 (contre 23,5 % en moyenne dans l'OCDE) ;
- 21 % des entreprises innovantes en France étaient engagées dans des projets collaboratifs avec des clients en 2014 (contre 19,2 % en moyenne dans l'OCDE) ;
- 16 % des entreprises innovantes en France étaient engagées dans des projets collaboratifs avec des organismes publics d'enseignement supérieur et de recherche en 2014 (contre 14,6 % en moyenne dans l'OCDE).

Cette comparaison internationale est à manipuler avec précaution, dans la mesure où la notion même de coopération varie sensiblement d'un pays à l'autre. Ces données ont toutefois le mérite de mettre en lumière l'importance des projets collaboratifs entre entreprises (plus nombreux que les projets collaboratifs avec la recherche publique).

Il n'est malheureusement pas possible de donner des chiffres comparables à l'échelle de la Bretagne, car il n'existe pas de recensement exhaustif des projets coopératifs soutenus par les pouvoirs publics, tandis que les projets non soutenus sont encore plus difficiles à repérer.

Néanmoins, force est de constater qu'il existe dans la région :

- un riche écosystème d'organismes d'interface, qui facilitent le transfert de technologies de la recherche publique vers le secteur privé : société d'accélération du transfert de technologies, centres techniques, plateformes technologiques, stations expérimentales, living labs, incubateurs, Instituts Carnot, etc.<sup>30</sup> ;
- des structures dédiées à des recherches partenariales, associant chercheurs publics et privés : laboratoires communs, chaires industrielles, institut de recherche technologique b<>com ;

---

<sup>28</sup> Sur ce sujet, voir les travaux de Porter sur les clusters, les études concernant les districts italiens et, pour le cas français, les travaux des chercheurs de l' « école de la proximité ».

<sup>29</sup> Source : OCDE, 2019, *Business innovation statistics and indicators*. Pour la France, les données sont basées sur l'enquête *Community innovation survey 2014* d'Eurostat.

<sup>30</sup> Pour une description, se reporter à CESER de Bretagne, 2018, *Recherche(s) et innovation en Bretagne*.

- un ensemble d'acteurs (les 7 pôles de compétitivité, les centres techniques, b<>com, etc.) et de dispositifs (appels à projets nationaux, régionaux et locaux, chaires industrielles, laboratoires communs, etc.) qui accompagnent et soutiennent les projets collaboratifs.

Cet écosystème accompagne – et suscite parfois – un grand nombre de projets collaboratifs, associant des acteurs privés ou des acteurs publics et privés. Les projets en question nécessitent souvent des connaissances scientifiques pointues et/ou des moyens financiers importants.

En matière d'innovation, la collaboration peut aussi être plus légère et reposer, par exemple, sur des initiatives ponctuelles (hackatons) ou sur des échanges autour des pratiques, à l'instar de ce que proposent les groupes de développement agricoles, souvent soutenus par des financements publics (Groupes d'études et de développement agricoles, Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (CIVAM), espaces test agricole, Groupes d'intérêt écologique et environnemental, groupes de progrès Agriculture Ecologiquement Performante).

#### **Les Centres d'innovation technologique : des coopérations privées renforcées par le soutien public**

Parmi les nombreuses structures d'aide à la diffusion et au transfert de l'innovation implantées en Bretagne, les Centres d'innovation technologique<sup>31</sup> sont des structures privées, souvent associatives. Leur financement est largement, voire majoritairement, assuré par des entreprises. Les entreprises jouent aussi un rôle central dans leur gouvernance, aux côtés d'acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que, parfois, de collectivités. Il s'agit donc de structures de coopération, au sens où nous l'entendons.

Différentes raisons poussent les entreprises à adhérer à ces associations et, parfois, à s'impliquer dans leur gouvernance : le souhait d'accéder à des compétences pointues, à un réseau, la possibilité d'orienter les projets et les investissements de la structure dans une direction cohérente avec leur propre stratégie à moyen ou long terme, etc. Ces CIT représentent aussi pour les entreprises un canal d'expression et de remontée de leurs besoins communs auprès des instances régionales et nationales.

Cette capacité à susciter et maintenir l'intérêt et l'engagement des entreprises ne serait toutefois pas le même sans financements publics, comme l'illustre l'exemple du Pôle Cristal, basé à Dinan. Spécialisée dans l'usage de l'énergie à des fins de production de chaud et de froid, l'association a été créée par des entreprises et des acteurs publics (collectivités, acteurs de la formation), pour faire monter en compétence un écosystème qui s'était structuré localement au fil des ans autour de quelques formations. Elle travaille avec des acteurs issus de diverses filières (spécialistes de la climatisation, mais aussi entreprises du bâtiment, production alimentaire, de la grande distribution, etc.), installés en Bretagne mais aussi ailleurs en France.

D'une part, la reconnaissance nationale du Pôle Cristal est liée à un ensemble d'investissements publics. Cette reconnaissance tient en effet à la capacité du centre à conduire pour ses membres des projets de recherche, au sein de son laboratoire et parfois en lien avec la recherche publique. Des études peuvent ainsi être menées sur l'optimisation de pompes à chaleur ou de tanks à lait, par exemple. Si le coût de ces prestations est supporté par les entreprises qui les commandent, l'investissement dans les équipements a été fortement soutenu par l'Etat (via ses agences : ANR, ADEME) et les collectivités (sur leur budget propre mais aussi en mobilisant du FEDER). De plus, les collectivités participent aussi au financement de projets de recherche moins

---

<sup>31</sup> Adria développement, Centre d'étude et de valorisation des algues, Centre de ressources techniques de Morlaix, Centre technique des productions animales, Perfos, ID-Mer, Institut Maupertuis, Pôle Cristal, Vegenov, auxquels on pourrait ajouter l'alliance ACT FOOD Bretagne.

directement appliqués mais qui permettent au pôle de monter en compétences et de gagner en reconnaissance (on parle de « ressourcement »).

D'autre part, la capacité du pôle à créer ou maintenir le contact avec les entreprises serait moindre sans les aides au fonctionnement apportés par les collectivités. Ce financement apporté par le Conseil départemental, l'agglomération de Dinan et la Région (avec également une participation de l'Etat, uniquement sur le second volet) est fléché sur une mission d'animation et de conseil en innovation en deux volets :

- prospective, animation et diffusion technologique. Ce volet collectif vise à faire circuler l'information sur les avancées technologiques. Il nécessite un important travail de veille, de mise en forme et de mise en circulation de l'information (organisation de journées techniques, de webinaires, etc.) ;
- sensibilisation, émergence, structuration de projets et conseils technologiques. Ce volet individuel est axé sur l'écoute des besoins et l'accompagnement des PME dans leurs projets innovants.

Il n'est pas nécessaire d'adhérer à l'association pour bénéficier de ces prestations, la seule condition étant que l'entreprise soit impliquée en Bretagne.

Ainsi et quand bien même ce Centre d'innovation technologique répond à un besoin des entreprises, qui ont été présentes à sa création et continuent de s'y impliquer, son visage ne serait pas le même sans soutien public. D'une part, l'attractivité de son offre de services serait probablement moindre (car les prestations seraient alors plus onéreuses et/ou les équipements de recherche moins perfectionnés). D'autre part, l'effet réseau, soit la capacité à diffuser le savoir auprès des entreprises et à susciter des rencontres entre elles serait lui aussi plus limité : si les prestations étaient réservées aux adhérents, on peut imaginer que les entreprises touchées seraient moins nombreuses. De plus, sans aides publiques, le montant de l'adhésion serait probablement plus élevé, ce qui pourrait pousser les PME à n'adhérer que les années où elles ont un projet précis, sans renouvellement d'une année sur l'autre.

## 1.2.2 Les labels et marques collectives pour renforcer collectivement l'image des productions

Outre l'innovation, l'un des moyens de distinguer les produits est de mettre en avant leurs qualités spécifiques, ce que les entreprises peuvent faire de manière individuelle (via la publicité) mais aussi collectivement (en créant et promouvant des labels et des marques collectives).

Les signes d'identification de la qualité et de l'origine (label, appellation d'origine contrôlée ou protégée, spécialité traditionnelles, indication géographique protégée) s'inscrivent dans ce cadre. Ces signes sont accordés par un organisme public<sup>32</sup>, sur la base d'une demande qui est toujours portée par un ensemble d'entreprises, souvent réunies en association. La Bretagne a longtemps été considérée comme en retard sur le sujet, du fait d'une agriculture qui, dans un premier temps, a plutôt misé sur les volumes<sup>33</sup>. Mais des contre-exemples existent (avec par exemple le premier label qualité appliqué à la pêche en France : le bar de ligne)<sup>34</sup> et le mouvement s'est accéléré au cours des dernières années.

---

<sup>32</sup> En France, il s'agit de l'Institut national de l'origine et de la qualité, l'INAO.

<sup>33</sup> C'est par exemple le diagnostic posé en 1996 par Yannick LE BOURDONNEC dans *Le miracle breton*.

<sup>34</sup> Bruno DROUOT et Cécile LE CORROLER, 2018, *Le territoire : un élément-clé de la réussite du label « Bar de ligne de la pointe de Bretagne »*.

### **Les organismes de défense et de gestion des signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO)**

Il existe en Bretagne 5 appellations d'origine protégée, 2 appellations d'origine contrôlée, 6 identifications géographiques protégées et une spécialité traditionnelle garantie ainsi que de nombreux labels rouges (38 cahiers des charges label rouge sont utilisés dans la région, qui ne sont pour la plupart pas spécifiques à la Bretagne).

Chacun est promu par un organisme de défense et de gestion (ODG). Ces organismes élaborent et mettent à jour les cahiers des charges : ils sont ainsi chargés de définir les spécificités du produit et, le cas échéant, son aire de production géographique. Ils sont également chargés de mettre à jour les plans de contrôle et d'inspection, ainsi que de valoriser le produit.

18 organismes de ce type ont pu être recensés en Bretagne : syndicat de défense du whisky breton, association Royal Guilevic, Association poisons bleus de Bretagne, Association du Poulet de Janzé, Les Fermiers de l'Argoat, Syndicat de l'appellation d'origine contrôlée Oignon de Roscoff...

Ces groupes constituent une forme particulière de coopération, dans la mesure où il s'agit généralement d'interprofessions, rassemblant les différents acteurs de la filière, mais aussi parce que l'adhésion y est obligatoire pour qui souhaite bénéficier de l'appellation ou du label. De ce fait, ils sont à la fois des lieux de défense d'intérêts communs et des lieux de conflit, dans la mesure où la défense d'un SIQO réunit des acteurs en concurrence (par exemple : des petites entreprises et des grands groupes), mais aussi des acteurs dont les métiers, les approches, les conceptions divergent parfois (lorsque les ODG se sont ouverts aux producteurs, ces derniers ont diversement accepté le fait que d'autres acteurs (animateurs des ODG, transformateurs), se mêlent d'agronomie... sans parler des différences d'approches entre les producteurs eux-mêmes<sup>35</sup> !

De même, les marques collectives permettent de valoriser un ancrage (et parfois un savoir-faire) local. Par exemple, le logo Produit en Bretagne garantit l'origine régionale des produits<sup>36</sup> tandis que l'association du même nom, forte de 420 membres et d'une équipe salariée, conduit des opérations de promotion (auprès des acteurs de la grande distribution, de la restauration hors domicile comme auprès du grand public) ainsi que des actions en faveur du développement local. Outre cet exemple emblématique au sens où il mobilise l'image de la Bretagne et ne connaît pas d'équivalent dans d'autres régions, bien d'autres marques collectives peuvent être recensées. On les rencontre principalement dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire (Prince de Bretagne, Saveurs de Cornouaille, Biobreizh, Bouch&breizh, Be reizh, Lait de pâturage, etc.), mais il existe également des marques plus généralistes (Savoir-faire des îles du Ponant) et d'autres encore qui sont spécifiques à certains secteurs d'activité (Armor adrénaline pour les sports nature, Green Morbihan pour le tourisme durable, etc.).

Dans certains cas, c'est le territoire lui-même qui est conçu comme une marque collective, autour de laquelle acteurs publics et privés coopèrent. C'est par exemple le cas de la marque Bretagne, mais aussi des dix Destinations touristiques de Bretagne, au sein desquelles les acteurs publics et privés ont travaillé à définir une identité du territoire, qui a vocation à être promue par des campagnes de communication, mais aussi à être intégrée dans les offres touristiques des uns et des autres.

---

<sup>35</sup> Juliette ROGERS, 2013, *Enseigner le terroir. La difficile appropriation d'une idéologie par des producteurs de lait dans deux syndicats AOC.*

<sup>36</sup> Produits qui peuvent toutefois être élaborés en Bretagne à partir de matières premières importées.

### 1.3. Des offres groupées permettant à des entreprises de se positionner sur des marchés qui leur seraient inaccessibles seules

Une autre stratégie consiste à proposer des offres groupées, combinant les compétences et les moyens de production de différentes entreprises. Plusieurs approches sont alors possibles :

- des opérations collectives visant à démarcher de nouveaux prospects, notamment à l'international : présence coordonnée sur des salons, voyages d'affaires dans lesquels les entreprises membres d'un réseau prennent contact avec des acteurs étrangers, utilisation de bureaux que possède une entreprise à l'étranger par des partenaires, etc. Ces opérations peuvent être montées par une grande diversité d'acteurs, certains étant publics ou para-publics (conseillers du commerce extérieur, cellules économiques des ambassades, Bretagne Commerce International...), d'autre relevant de coopérations entre entreprises : organisations professionnelles représentatives, interprofessions, clusters, etc. ;
- la création de groupements momentanés (sans personnalité morale) voire de coopératives associant plusieurs entreprises. Ces pratiques sont fréquentes dans le bâtiment ou le consulting, par exemple ;
- la création de structures chargées d'accompagner des entreprises d'un même territoire dans la construction d'offres groupées. Certains clusters jouent ce rôle, de même que les clubs de tourisme d'affaire, par exemple, dont l'action relève à la fois de la promotion (du territoire et de l'offre des acteurs du tourisme et de l'événementiel) et de la structuration de filière (avec l'objectif de faire monter les adhérents en gamme et de combiner au mieux leurs offres, de manière à répondre aux différents types de demande).

Une autre manière de valoriser ses produits est de s'appuyer sur la recommandation par les pairs. Certains réseaux se consacrent entièrement à cet enjeu. Il s'agit généralement de réseaux locaux, parfois associatifs, mais qui peuvent aussi dépendre d'entreprises privées (comme la multinationale BNI ou l'entreprise Bouge ta Boite, établie à Rennes). Ces cercles s'adressent généralement à des entreprises dont les clients sont des particuliers. Ils regroupent un petit nombre de dirigeant-e-s (quelques dizaines au maximum), souvent en évitant de réunir deux personnes exerçant le même métier, pour écarter le risque de concurrence. L'animation du réseau vise à organiser la recommandation mutuelle, chaque membre étant censé faire la promotion des autres auprès de ses propres clients et partenaires.

#### **Quand un cluster aide ses membres à construire une offre collective : l'exemple de Bretagne Pôle Naval**

La notion du cluster renvoie à une multitude de structures, aux modes de fonctionnement et aux objectifs variés, en fonction des enjeux propres à leurs secteurs d'activité respectifs<sup>37</sup>. Pour ce qui la concerne, l'association Bretagne Pôle Naval cherche à renforcer les liens entre les acteurs d'une filière relativement atomisée, car composée en Bretagne d'un tissu de PME, dans un secteur qui, à l'échelle internationale, a connu une forte concentration : les industries navales.

Les membres de BPN ont choisi de consacrer une part conséquente des moyens du cluster (en termes de temps de travail, notamment), à la veille sur les appels d'offres. Ce service permet d'apporter aux entreprises membres une information qualifiée, qu'elles ne pourraient pas toujours obtenir seules. Dans certains cas, BPN ne se contente pas de transmettre cette information, mais peut aussi inciter des entreprises à s'allier pour répondre à des appels d'offres.

Le cluster a par ailleurs développé un produit : les shelty breizh, des containers modulables, dont la construction fait appel à différents adhérents en fonction des prestations souhaitées par le client. BPN assure la promotion de ce produit, apportant ainsi un nouveau débouché à certaines entreprises membres. Ce projet constitue aussi un moyen pour multiplier les interactions entre elles, qui les invite à envisager différentes modalités de combinaison de leurs compétences. Néanmoins, les capacités de production de l'entreprise qui fournit la première brique de ce produit commencent d'être saturées, et les membres de BPN n'envisagent pas de se fournir hors de Bretagne. Afin d'éviter que le développement de ce produit ne soit bridé par le choix collectif de ne faire appel qu'à des entreprises locales, BPN engage une démarche concertée pour qu'une autre entreprise du territoire puisse se doter de la capacité à en produire également, tout en évitant qu'elle n'entre en concurrence avec la première.

Cette volonté de faciliter les échanges entre membres se retrouve dans un grand nombre de réseaux, de manière plus ou moins formalisée. Ainsi, les membres de Produit en Bretagne doivent respecter un « devoir de consultation » : c'est-à-dire qu'ils s'engagent à vérifier, lorsqu'ils passent un marché, si d'autres acteurs du réseau peuvent y répondre. Ce principe, qui permet d'inciter les entreprises à faire travailler les membres du réseau, est probablement l'un des ressorts de l'adhésion d'entreprises de services (y compris de services aux entreprises).

## **1.4. Les coopérations, au cœur de la structuration de filières**

La notion de filière désigne généralement l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. Les filières constituent donc l'une des clés de compréhension de la manière dont l'économie s'organise.

Néanmoins, cette organisation en filière n'est pas « naturellement » fluide. Il est fréquent qu'un des maillons ne joue pas parfaitement son rôle, soit parce qu'il est absent du territoire

---

<sup>37</sup> Xavier ROY, directeur général de France cluster, considère que tous les clusters partagent quelques fondamentaux : il s'agit de réseaux d'entreprises, appartenant toutes à un même secteur d'activité, avec une identité territoriale forte, qui proposent de mettre en œuvre des coopérations (un cluster ne vise pas à trouver de nouveaux clients ou donneurs d'ordre, mais bien des partenaires potentiels avec qui l'entreprise va essayer de se positionner sur de nouveaux marchés) et qui développent des liens avec de nombreux acteurs du territoire (collectivités, organismes d'enseignement supérieur et de recherche, etc.).

(ce qui peut compliquer l'organisation du dialogue au sein de la filière), soit parce qu'il ne produit pas suffisamment de biens, parce qu'il ne les produit pas avec les caractéristiques souhaitées par les autres acteurs, ou encore parce qu'il adopte un comportement non coopératif (en pratiquant, par exemple, des prix agressifs qui auront des répercussions sur tous les maillons situés en amont).

Pour dépasser ces limites, une action volontaire de structuration de la filière est parfois nécessaire.

Dans le cas de filières émergentes, il s'agira par exemple de sécuriser des maillons non encore présents sur le territoire. Par exemple, les acteurs de la filière « algues », transformateurs en tête, partagent un certain nombre de préoccupations, dans la mesure où leurs activités dépendent d'une ressource encore mal connue (d'un point de vue scientifique) et très demandée (avec en outre une difficulté à installer de nouveaux producteurs en Bretagne). La réalisation d'une étude sur la filière a ainsi conduit à la création d'un cluster « algues » à l'échelle du pays de Brest, animé par la technopole avec l'appui de la CCI. De même, la filière brassicole s'organise depuis quelques années au sein d'une association, afin de réguler les relations entre ses différents maillons (voir ci-dessous).

#### **La malterie de Bretagne, un outil industriel porté par différents maillons de la filière**

L'association De la terre à la bière, qui réunit « *des brasseurs en recherche d'orge brassicole local et des producteurs d'orge biologique bretons, soucieux de diversifier leurs assolements* » a été créée en 2006 autour de 4 objets :

- la concertation des acteurs de la filière adhérents
- la représentation des adhérents auprès des autres opérateurs des filières, des institutions et des médias
- la pérennisation de la production de céréales biologiques en Bretagne
- la mise en place et la promotion d'une filière locale et solidaire pour les produits céréaliers biologiques
- la mise en place et la promotion d'une malterie locale

Outre son rôle d'espace de rencontre et de dialogue, cette association joue un rôle structurant pour une filière en pleine ébullition.

D'une part, elle a élaboré un référentiel technique pour la production d'orge brassicole. Présenté comme une charte entre les producteurs et les collecteurs, ce référentiel définit un certain nombre de critères de qualité (pour les semences, la fertilisation, les semis, la récolte, l'entreposage, le transport) ainsi que certains éléments clés de la relation entre les parties (critères d'évaluation, règles applicables au paiement).

D'autre part, l'association s'est impliquée dans l'émergence d'une malterie en Bretagne. Le projet a été initié par un producteur d'énergie qui recherchait des consommateurs de chaleur en demande de solutions. De fait, le maltage nécessite un apport important de chaleur. Néanmoins, les membres de l'association ont pesé pour que cette malterie soit créée sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), dans la mesure où cette structuration leur semblait plus cohérente avec l'image qu'ils se faisaient de la filière, perçue comme une communauté d'intérêts. Cette SCIC compte actuellement trois collègues : agriculteurs, brasseurs et contributeurs (au sein duquel on retrouve Energies du Finistère). Un collègue salariés doit être créé par la suite.

Le besoin de structuration concerne également des filières plus matures, car leur compétitivité en dépend, en particulier si les entreprises qui la composent doivent faire face à des concurrents de taille plus importante. On rencontre ainsi en Bretagne des clusters dont

la vocation est d'accompagner des PME sur des marchés très compétitifs, notamment dans la navale (voir l'encadré sur BPN) et la photonique (voir ci-dessous).

#### **Photonics Bretagne : un cluster composé de PME positionnées sur un marché mondial**

Des compétences dans les technologies optiques se sont développées à Lannion à partir des années 1960. Au départ, leur présence était liée à un donneur d'ordres : le Centre national d'études des télécommunications de France Télécom. A partir des années 2000, ce dernier a abandonné cette activité. Les PME du territoire se sont alors regroupées au sein d'une association, Perfos, qui est devenue par la suite le cluster Photonics Bretagne.

Fort de 115 adhérents, en grande majorité des PME (Orange et Nokia n'en font pas partie), Photonics Bretagne accompagne aujourd'hui les entreprises du territoire sur des salons et dans la construction de réponses à des appels à projets européens. C'est aussi un Centre de ressources technologiques (CRT) capable de concevoir et de produire des fibres optiques très spécifiques, dont l'expertise est reconnue dans le monde entier.

Le cluster a développé des liens avec différents organismes d'enseignement supérieur et de recherche, des pôles de compétitivité et l'agence Bretagne Développement Innovation ainsi qu'avec des acteurs publics. Il est en mesure de mobiliser, en plus des cotisations de ses adhérents, des fonds publics de l'Union européenne (FEDER), de l'Etat (dans le cadre de sa labellisation comme CRT), de la Région, du Conseil départemental des Côtes d'Armor ainsi que de Lannion-Trégor communauté.

Photonics Bretagne permet ainsi à des PME du territoire de mobiliser une expertise, à la fois technique et juridique, ainsi que des ressources (notamment au sein de l'appareil d'enseignement supérieur et de recherche, mais aussi par ses liens avec d'autres clusters) qui leur seraient difficilement accessibles seules et qui sont pourtant essentielles pour assurer leur compétitivité sur un marché mondialisé.

De même, les exploitations agricoles font face, sur le marché intérieur comme à l'export, à la concurrence de filières plus intégrées (voir l'exemple du porc en Espagne) et/ou d'exploitations de plus grande taille (voir les exemples des cultures de fruits et légumes espagnols ou des élevages situés en Europe du Nord) et ce, sur le marché intérieur comme à l'export. En France, c'est souvent la voie de la coopération entre entreprises agricoles qui a été choisie pour structurer ces filières. Les coopératives, organisations de producteurs et associations d'organisations de producteurs permettent ainsi de réguler le type de production (variétés, calibre, intrants utilisés ou non, etc.), de rationaliser la logistique (avec des réseaux de collecte et des sites de conditionnement) ainsi que de maîtriser une partie de la mise en marché des produits (en les regroupant par lots, en développant des marques collectives, etc.). On observe toutefois des différences significatives entre les filières, la structuration étant par exemple plus aboutie dans la filière légumière (voir ci-après l'exemple du CERAFEL) que dans la filière porcine, ou le projet de création d'une association d'organisation de producteurs, évoqué depuis des années, n'a toujours pas abouti.

La sortie d'un système intégré pour aller vers des modes de production alternatifs, fait aussi l'objet de coopérations. A titre d'exemple, l'association Cohérence accompagne une dizaine d'éleveurs dans la structuration d'une filière de porc sur paille, avec un objectif à la fois économique (orienter les productions vers des marchés où les marges sont plus importantes), et environnemental (développer et diffuser un mode d'élevage durable, limiter la diffusion de nitrates dans l'eau...).

Autre question qui peut susciter des actions structurantes à l'échelle des filières : l'enjeu du maintien et du développement des compétences. Nombre de donneurs d'ordres sont conscient qu'il dépasse le cadre de leur entreprise : ils savent par exemple que les compétences perdues par leurs sous-traitants lors d'une crise ou d'une phase de baisse

d'activité (parce que les entreprises ont disparu et/ou parce que leurs salariés ont perdu leur emploi et quitté le territoire) freineront leur propre reprise d'activité le moment venu.

De telles actions structurantes peuvent également avoir lieu dans des phases de développement : un donneur d'ordre engagé dans un processus de montée en gamme ou une démarche qualité (voire l'exemple ci-dessous de Citroën superforce dans les années 1980), ou encore dans une transformation numérique peut parfois prendre l'initiative d'accompagner des évolutions similaires chez ses sous-traitants.

**De la coopération pilotée par un donneur d'ordre à des projets structurants pour le territoire : l'exemple de la filière automobile à Rennes<sup>38</sup>**

Installée en 1961 à Chartres de Bretagne, l'usine Citroën (aujourd'hui PSA) est rapidement devenue le principal employeur privé de l'agglomération rennaise (place qu'elle a perdue ensuite au profit d'Orange), faisant également vivre un réseau important de fournisseurs (dont l'implantation sur le territoire doit beaucoup, dans certains cas, à la mobilisation des dirigeants de l'usine Citroën de Chartres).

Dans les années 1980, Citroën s'est engagée, à l'instar du reste de l'industrie, dans une démarche de normalisation de la qualité. Pour prendre toute sa mesure, une telle démarche doit s'appliquer aussi aux sous-traitants. Or, ces derniers n'étaient pas toujours outillés pour cela. Trois programmes ont été lancés successivement pour les accompagner, avec le soutien des collectivités et en lien avec la CCI :

- le programme régional « Bretagne qualité plus » initié en 1986, dans lequel Citroën a mis des ingénieurs qualité à disposition d'entreprises partenaires ;
- le programme Citroën Superforce, inscrit au CPER, a permis de soutenir des audits au sein de 300 entreprises partenaires ;
- l'association Performance 2010 créée en 1994 et agréée comme système productif local en 1999<sup>39</sup> a permis de créer un espace de dialogue entre les sous-traitants de rang 1 et leurs sous-traitants, sur les enjeux liés à la qualité, aux délais, à la productivité, à la logistique et à la gestion. Des opérations de formation aux méthodes d'innovation ont aussi été proposées. Plus de 1 200 entreprises ont bénéficié de cet appui, dont certaines n'appartenaient pas à la filière automobile.

Sur ce terreau, des plateformes d'innovation et des liens avec la recherche publique ont été développés pour accompagner la transformation de l'industrie automobile et éviter la fermeture de l'usine PSA. Ceci a permis le lancement de travaux sur les sujets apparaissant les plus critiques pour l'avenir de la filière : électronique embarquée, allègement des matériaux, usinage à grande vitesse, etc. En 2009, c'est un pôle de compétitivité qui a été créé, ce qui a permis d'accéder à de nouveaux financements pour soutenir de nouvelles actions (notamment des projets de R&D collaboratifs) mais aussi de mettre en place un cluster interrégional, en mesure d'aborder l'ensemble des enjeux de la filière (et non seulement ceux de PSA sur le territoire).

## 1.5. Les coopérations visant à intervenir sur les marchés

---

<sup>38</sup> Louis MERCIER, 2010, *Comment Citroën a gagné la bataille de la qualité* (dans la revue *Place publique*) ; Sabine MENU, 2010, *La ressource identitaire territoriale des partenariats publics-privés et des clusters : usages et rôles en Bavière, en Bretagne et dans le Nord-Est de l'Angleterre depuis 1980* ; Dominique LE TALLEC, *Chroniques Rennaises, 2008-2014 : le mandat de Daniel DELAVEAU*.

<sup>39</sup> Cette reconnaissance permettait de bénéficier d'un financement national, issu du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire dans le cadre d'appels à projets pilotés par la DATAR.

Les entreprises décident parfois de s'impliquer collectivement pour créer ou sécuriser des débouchés locaux, particulièrement en matière d'alimentation. L'objectif poursuivi est double : dans un esprit de développement durable, il s'agit à la fois de répondre à la demande locale par des productions locales, tout en permettant aux producteurs de trouver des débouchés rémunérateurs (il est plus facile de peser sur la fixation des prix dans le cadre d'un marché local qu'au sein d'un marché internationalisé).

Diverses initiatives peuvent ainsi être recensées en Bretagne :

- coopération entre une entreprise et des consommateurs, qui s'engagent à acheter régulièrement sa production (il existe ainsi 88 AMAP en Bretagne d'après leur réseau<sup>40</sup>) ;
- coopération entre plusieurs entreprises pour ouvrir un magasin de producteurs, à l'instar de Ti local à Plouvien, ouverts par 25 producteurs et artisans situés dans un rayon de 20 km, avec l'aide de bénévoles ;
- coopération entre consommateurs et producteurs au sein de coopératives d'achat de produits souvent biologiques (réseau Biocoop, épiceries coopératives, etc.) ou d'associations (Le Clic des champs), avec parfois des contractualisations pouvant comprendre un volet d'accompagnement des producteurs dans l'évolution de leurs pratiques ;
- coopération entre réseaux de producteurs, associations et, parfois, collectivités, pour la mise en œuvre de plateformes de promotion ou de vente en circuits courts : mangeons-local.bzh, qui a été créé par des bénévoles ; allolamer.bzh, lancé par l'interprofession Breizh mer durant le confinement ; produits-locaux.bzh, lancé par le Conseil régional à la même période<sup>41</sup> ; Ma normande locale, soutenue par la Chambre d'agriculture et les collectivités et qui vise à fournir les restaurateurs ou encore Coops d'ici, créée par des coopératives pour livrer la restauration collective ;
- coopération entre producteurs, syndicats professionnels, chambres consulaires et acteurs publics pour le développement de l'achat public de proximité, dans le cadre de Plans alimentaire territoriaux, par le biais de plateformes destinées aux acheteurs publics (Agrilocal 29), ou encore, à l'échelle régionale, dans le cadre du projet Breizh Alim.

A l'échelle régionale toujours, l'association Breizh SBA (pour Stratégie du bon achat) vise à « favoriser en Bretagne la rencontre des professionnels du secteur privé (TPE et PME) et du secteur public (collectivités locales, administrations) qui ne disposent pas d'un lieu neutre et ouvert pour débattre librement, réfléchir et agir ensemble en faveur de la commande publique »<sup>42</sup>, afin de faciliter l'accès des entreprises locales aux marchés publics.

---

<sup>40</sup> [www.reseau-amap.org/amap-bretagne.htm](http://www.reseau-amap.org/amap-bretagne.htm)

<sup>41</sup> Stéphanie STOLL, septembre 2020, *Les plateformes de mise en relation au secours des circuits courts alimentaires* (dans La Gazette des communes).

<sup>42</sup> [breizhsba.bzh](http://breizhsba.bzh)

### **Le confinement : quels effets sur la structuration de la vente en circuits courts ?**

Bien que modeste<sup>43</sup>, la proportion de producteurs (agriculteurs, éleveurs et artisans) vendant tout ou partie de leurs productions alimentaires en circuits courts progresse en Bretagne depuis les années 2000<sup>44</sup>. Cette tendance a connu une accélération durant le confinement de mars/avril 2020.

L'enjeu est maintenant de savoir dans quelle mesure cet épisode produira des effets sur la structuration des circuits courts. Quelle part des consommateurs a durablement changé ses habitudes ? Les producteurs ayant choisi de vendre en direct sont-ils plus nombreux après qu'avant le confinement ? Dans quelle mesure cet épisode a-t-il favorisé les initiatives collectives (création de points de vente ou de plateforme) ou, au contraire, les initiatives individuelles ? La Chambre régionale d'agriculture de Bretagne ne dispose pas, à ce stade, de données permettant de répondre à ces questions.

Les retours de terrain montrent toutefois différentes tendances :

- le confinement devrait avoir un effet d'accélérateur : les volumes vendus par ceux qui commerçaient déjà en circuits courts sont restés supérieurs à leur niveau d'avant confinement jusqu'en septembre au moins, et nombre d'agriculteurs ayant commencé la vente directe au cours des derniers mois ont fait le choix de poursuivre
- la Chambre d'agriculture a d'ailleurs accompagné la structuration en urgence d'initiatives collectives durant le confinement de mars 2020 (drive fermiers), puis à l'été de la même année (création de marchés à la ferme pour profiter notamment de la forte présence de touristes). Plusieurs ont depuis lors fait le choix de créer une association et de se structurer pour s'autonomiser.
- le choix entre des approches individuelles et des approches collectives tient toutefois à de multiples paramètres, tels que l'existence ou non de telles offres sur le territoire, le type de production et l'âge des agriculteur-trice-s, la facilité d'accéder à des débouchés locaux, le choix d'être accompagné ou non par la Chambre d'agriculture (qui pousse plutôt aux approches collectives), etc.

Par leur coopération, les entreprises présentes sur ces marchés parviennent parfois à y exercer une forme de régulation. Il existe différentes conceptions de cette régulation, approches qui peuvent être portées par différentes coalitions d'acteurs, comme l'illustre l'exemple de la commercialisation des produits issus de l'agriculture biologique. Celle-ci est en effet régulée par trois types d'approches<sup>45</sup> :

- militante, portée par des organisations défendant l'autonomie des producteurs, ainsi que par une forte coopération avec les consommateurs (AMAP, par exemple) ;
- plus traditionnelle, marquée par la co-construction des normes applicables à l'agriculture biologique. Cette approche mobilise des syndicats de défense de l'agriculture biologique (FNAB notamment), des organismes de gestion et les Chambres d'agriculture ;

---

<sup>43</sup> Les analyses de la part de marché occupée par la vente en circuits courts sont encore assez rares. Au niveau national, cette part serait comprise entre 5 et 10 % selon un rapport du CESE (qui ne cite pas ses sources) : Conseil économique, social et environnemental, 2016, *Les circuits de distribution des produits alimentaires*. Le chiffre est néanmoins cohérent avec l'étude INCA 3, qui indique que 9,2 % des produits alimentaires seraient achetés en circuits courts, d'après les déclarations des personnes interrogées : ANSES, 2017, *Troisième étude individuelle nationale des consommations alimentaires*.

<sup>44</sup> Ronan LE COZ, octobre 2020, *Les circuits courts s'adaptent et se développent* (dans la revue ArMen).

<sup>45</sup> Christèle DONDEYNE, 2012, *La vente directe en bio dans le Finistère. L'émergence d'une régulation professionnelle*.

- locale et très collective, dans laquelle des agriculteurs se regroupent dans des organisations de producteurs pour promouvoir leurs produits, les distribuer selon des règles définies en commun et négocier la répartition de l'accès aux marchés.

Dans d'autres cas, ce sont les organisations de producteurs (OP) et associations d'organisations de producteurs (AOP) qui jouent un rôle prédominant. Agréées par l'Etat dans le cadre de la réglementation européenne, les OP et AOP disposent d'outils leur permettant de réguler l'offre (en définissant des normes communes, en constituant des lots) et d'intervenir sur les marchés (en mettant en place des marchés au cadran pour la vente des productions de leurs adhérents, voire en retirant une partie de la production des marchés). Elles peuvent également, dans certains cas, exercer un rôle de gestion des marchés, en mobilisant des fonds européens dans le cadre des organisations communes de marché (en Bretagne, cela concerne les filières fruits et légumes d'une part, pêche d'autre part).

#### **La mise en marché des produits par le CERAFEL**

La filière légumière en Bretagne compte parmi les plus organisées à l'échelle européenne, au sens où plus de 85 % des producteurs adhèrent à l'une des 10 organisations de producteurs<sup>46</sup>.

En Bretagne, 7 de ces OP sont regroupées au sein du CERAFEL, qui représente alors près de 1 500 exploitations en fruits, légumes frais et plants de pommes de terre. Cette AOP remplit des missions variées, qui concernent notamment la promotion des produits, l'accompagnement technique et scientifique des producteurs et la gestion des marchés.

Cette gestion est assurée par les différentes sections (chou-fleur, échalote, tomate, etc.). En préalable à la mise en marché, chaque section définit des normes (variétés et intrants autorisés, par exemple), informe les producteurs sur l'état du marché et centralise l'information sur les quantités produites. La mise en marché de nouveaux produits nécessite donc des débats au sein de la section : par exemple, certains producteurs ont souhaité se diversifier en produisant des panais, pour lesquels la demande augmente. Cette production soulevait toutefois des difficultés (par exemple, les panais doivent être lavés avant d'être vendus), auxquelles des solutions ont été trouvées collectivement (avec la création de stations de lavage mutualisées).

Concernant la gestion des marchés proprement dite, l'AOP dispose de plusieurs outils. L'AOP se charge en premier lieu de rassembler les productions et de constituer des lots, au sein des stations de conditionnement. Ce sont ensuite ces lots qui sont vendus à un réseau de 50 négociants, dans le cadre des marchés au cadran. Ce système de lots permet de garantir une certaine homogénéité pour l'acheteur, mais aussi d'éviter la concurrence entre adhérents (deux producteurs ayant respecté le même cahier des charges vendent au même prix).

L'AOP peut également intervenir en transformant une partie des produits. Si une section anticipe une production très supérieure à la demande sur un produit donné, l'AOP va essayer de trouver d'autres débouchés que le marché au cadran afin d'éviter une chute des prix, comme la surgélation, via un partenariat avec une coopérative agricole du territoire.

En dernier recours, le CERAFEL peut retirer une partie de la production des marchés.

Certaines OP, AOP et interprofessions disposent d'un pouvoir plus grand encore, du fait du principe d'extension des règles. A partir du moment où les deux tiers des volumes d'un produit donné sont regroupés dans une organisation, celle-ci peut demander aux autorités

---

<sup>46</sup> Chambre d'agriculture du Finistère, 2014, *Fruits et légumes : 23 Etats-membres comptent 1 600 organisations de producteurs et 55 associations d'OP.*

compétentes l'extension aux opérateurs non membres de l'organisation, pour une durée déterminée, de leurs accords (règles de calibre, par exemple)<sup>47</sup>.

## 1.6. Les chèques cadeaux et monnaies complémentaires locales : s'accorder pour « retenir » une part de l'épargne sur le territoire

Pour finir, citons des dispositifs visant à « retenir » certains flux financiers au profit de l'économie locale. Souvent soutenus, voire initiés par des collectivités, de tels dispositifs peuvent être considérés comme des coopérations à triple titre : ils sont généralement portés par des structures de l'économie sociale et solidaire ou les CCI, ils reposent sur une implication volontaires d'entreprises et de consommateurs et ils placent la notion d'entraide, de coopération, de solidarité au cœur même de l'échange. Ces outils sont, par nature chargés d'une certaine conception de l'économie et des relations entre producteurs et consommateurs, à la différence de la monnaie classique<sup>48</sup>.

Plusieurs initiatives de ce type peuvent être repérés en Bretagne, notamment en matière de monnaies locales complémentaires, qui ont aussi pour vocation de permettre aux acteurs de se réappropriier la monnaie et ses différents usages<sup>49</sup>, puisque ces monnaies sont ancrées dans un territoire, une filière et souvent une certaine conception de l'économie, dans laquelle la spéculation n'a pas sa place. D'après le recensement du réseau des monnaies locales complémentaires citoyennes, la Bretagne compte 7 monnaies complémentaires et 6 projets<sup>50</sup>. Avec un millier d'entreprises adhérentes et environs 300 000 € en circulation, la visibilité de ces monnaies demeure toutefois assez faible. Pour y remédier, leurs promoteurs envisagent de se fédérer à l'échelle régionale et de créer une monnaie régionale<sup>51</sup>.

Autre approche : des chèques cadeaux permettant à des entreprises, collectivités ou comités d'entreprises d'offrir des bons cadeaux utilisables auprès d'entreprises du territoire, à l'instar des chèques cadeau 100 % Haut Finistère, Kdopass et Tykdoz créés par les CCI. La diffusion de ces outils semble s'être accélérée à la faveur de la crise actuelle. Par exemple, : en fin d'année, plusieurs collectivités ont offert de tels chèques cadeaux à leurs agents (Vitré, Dinard...) ou choisi d'abonder les achats de chèques cadeau fait par les habitants (Brest ou Morlaix, voir encadré ci-dessous).

---

<sup>47</sup> Les règles pouvant faire l'objet d'une extension sont détaillées par le règlement (UE) n°1308/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013, article 164.

<sup>48</sup> Mission d'étude sur les monnaies locales complémentaires et les systèmes d'échanges locaux, 2015, *D'autres monnaies pour une nouvelle prospérité*, rapport remis à Carole DELGA, secrétaire d'Etat chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire le 8 avril 2015.

<sup>49</sup> *Ibid.*

<sup>50</sup> [monnaie-locale-complementaire-citoyenne.net/france/bretagne/](http://monnaie-locale-complementaire-citoyenne.net/france/bretagne/)

<sup>51</sup> Ouest France Rennes, 14 janvier 2021, *Une monnaie locale commune en 2022 ?*

Si les systèmes d'échanges locaux sont bien implantés en Bretagne (l'association SEL'idaire en recense 38 dans la région)<sup>52</sup>, ils n'entrent pas dans le cadre de notre étude puisque ces structures regroupent des particulier plutôt que des entreprises.

**« Morlaix communauté double la mise » : lorsqu'une aide d'urgence s'appuie sur des chèques cadeaux locaux**

Dans le contexte de la crise liée au coronavirus, Morlaix communauté a lancé l'opération « Morlaix communauté double la mise », au travers de laquelle la collectivité double la valeur des chèques cadeaux achetés par des particuliers durant la période des fêtes (dans la limite de 40 € par personne). Le dispositif, doté de 300 000 € dans un premier temps, a été épuisé en une semaine.

Dans cet exemple, l'existence de chèques cadeaux locaux (en l'occurrence, les chèques 100 % Haut-Finistère, opérés par la CCI) a constitué un levier permettant à la collectivité de soutenir à la fois le pouvoir d'achat des citoyens et l'économie locale, puisque les chèques en question ne peuvent être dépensés que dans des commerces du territoire.

## 2. Anticiper, réussir les transitions, affronter les chocs et adapter leurs stratégies

L'isolement des dirigeant·e·s d'entreprises est un phénomène bien connu<sup>53</sup>, face auquel nombre d'entre eux ressentent le besoin d'échanger avec leurs pairs afin de prendre du recul sur leur stratégie, leurs actions, leurs difficultés. Il s'agit d'une puissante motivation pour s'engager dans des réseaux d'échange et d'entraide. Relativement informel dans certains réseaux, ce processus d'apprentissage entre pairs est dans certains cas bien structuré (le Centre des jeunes dirigeants en constitue probablement le meilleur exemple). Il est à ce titre intéressant de distinguer les réseaux interprofessionnels, qui regroupent des entreprises d'un même secteur d'activité et leur permet de se coordonner, des réseaux multi professionnels, qui permettent d'échanger sur des expériences, des bonnes pratiques transférables d'un secteur d'activité à un autre (en matière de management, par exemple).

Le monde économique est ainsi riche d'un paysage associatif très dense, avec des réseaux dédiés aux affaires (voir plus haut), d'autres à la représentation et au lobbying (voire plus loin), mais aussi une multitude de réseaux d'échange auxquels participent des dirigeant·e·s mais aussi des cadres :

- réseaux orientés sur l'échange autour de problématiques de gestion, entre dirigeant·e·s d'entreprises de taille et de secteurs différents ;
- réseaux généralistes constitués sur la base d'une appartenance à un même territoire et qui peuvent poursuivre de multiples objectifs : interconnaissance, recommandation, représentation auprès des élus locaux, partage de bonnes pratiques, portage de projets communs, etc. ;
- réseaux traitant de la place des femmes dans l'économie, avec des approches allant de cercles d'échanges destinés à aider les porteuses de projet à prendre confiance en elles et à se lancer (Entreprendre au féminin, Femmes de Bretagne) aux réseaux permettant à des cheffes d'entreprises de développer ensemble leurs affaires (Bouge

---

<sup>52</sup> [selidaire.org/node/2424](http://selidaire.org/node/2424)

<sup>53</sup> Bpifrance le lab, 2016, *Vaincre les solitudes du dirigeant*.

- ta boîte), en passant par des réseaux travaillant sur la place des femmes dans un secteur donné (Agricultrices de Bretagne, Estim numérique...) ;
- réseaux d'échanges traitant des enjeux de développement durable ;
  - réseaux d'échanges traitant des enjeux liés au management, à la RSE, à la qualité de vie au travail ;
  - réseaux liés à la création la reprise et la transmission, dans lesquels des dirigeant-e-s partagent leur expérience avec des porteurs de projets, examinent leurs dossiers et ont parfois la possibilité de leur accorder des financements (prêts d'honneur notamment) ;
  - réseaux professionnels d'échanges liés à des métiers, des techniques ;
  - réseaux orientés vers le développement et l'attractivité du territoire (Investir en Finistère, Association Investir en cœur de Bretagne...) ;
  - réseaux d'accompagnement d'entrepreneurs en difficulté, ayant fait faillite ou d'agriculteurs en détresse, dans lesquels des bénévoles et des professionnels proposent un accompagnement psychologique et social.

#### **La mobilisation des bénévoles dans le réseau Initiative**

Les 15 000 bénévoles du réseau Initiative (au niveau national) sont engagés dans l'accompagnement de projets de création ou de reprises d'entreprises. Plusieurs formes d'implication sont possibles : la participation ponctuelle à des comités d'engagement (la Plateforme Armor à Saint-Brieuc mobilise 60 membres bénévoles autour de ces comités), le parrainage ou encore la participation à la vie de la plateforme et du réseau régional (chaque plateforme étant une association indépendante, avec ses administrateurs, son bureau et son-sa président-e).

Les bénévoles peuvent être des chef-fe-s d'entreprises ou des cadres (banquiers, experts-comptables, etc.), en activité ou à la retraite. Certains ont bénéficié par le passé du soutien d'une plateforme, d'autres non. Ils-elles ont en commun la volonté de contribuer au développement économique du territoire et d'aider des porteur-euse-s de projet.

Notons toutefois qu'au-delà des échanges entre pairs, certains de ces réseaux permettent aussi d'apporter une expertise professionnelle à leurs adhérents : veille, conseil juridique et/ou technique, organisation d'événements, conférences, débats, etc.<sup>54</sup>

Par ailleurs, d'autres modalités d'échange entre pairs se développent rapidement, qui fédèrent des acteurs partageant des problématiques très spécifiques, quel que soit leur territoire d'implantation : les communautés professionnelles en ligne, wiki et autres forums spécialisés<sup>55</sup>.

Plus récemment, il est enfin apparu que même des réseaux sociaux numériques grand public pouvaient être utilisés pour structurer des groupes professionnels. Différents groupes d'agriculteurs ayant décidé de se regrouper pour créer un drive fermier durant le confinement

---

<sup>54</sup> Michel OFFERLE, 2009, *Sociologie des organisations patronales* ; Baptiste Giraud et Aisling Healy, 2015, *Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services. L'offre de services dans le travail de recrutement local des patrons*.

<sup>55</sup> Un projet de recherche est en cours à ce sujet. Voir la communication de Christèle Dondeyne, François Deltour et Nicolas Jullien lors du séminaire M@rsouin 2019, intitulée *Faire communauté par le numérique ? Le cas de deux groupes professionnellement isolés*.

de mars/avril 2020 ont ainsi utilisé les réseaux sociaux pour s'organiser (horaires d'ouverture, rotation des permanences, application des protocoles, choix d'accueillir ou non un nouveau producteur, etc.).

Malgré le temps que cela représente, de nombreux·se·s dirigeant·e·s participent d'ailleurs à plusieurs réseaux, qui leur apparaissent complémentaires. Le cas de figure le plus classique est celui d'un·e dirigeant·e participant à la fois à un réseau local, assez généraliste et souvent chronophage mais lui permettant de s'ancrer dans le territoire, et à des réseaux plus spécialisés, qui peuvent fonctionner majoritairement à distance, pour mener à bien certains projets cruciaux pour son entreprise<sup>56</sup>. Ce double positionnement permet à certain·e·s chef·fe·s d'entreprise de partager avec leurs partenaires du territoire des expériences, des bonnes pratiques, des informations dont ils ont eu connaissance via leurs réseaux nationaux, européens ou internationaux.

La vitalité des réseaux d'entreprises sur le territoire régional<sup>57</sup> est probablement à relier à la vitalité associative de la Bretagne<sup>58</sup>. On retrouve en effet dans les réseaux économiques les mêmes atouts (attachement au territoire, volonté d'agir de manière collective) et les mêmes difficultés que dans le reste du monde associatif (difficulté à renouveler les bénévoles notamment sur les postes à responsabilité, du fait de problèmes de disponibilité et de la technicité croissante des dossiers).

### 3. Dépasser les difficultés de recrutement et développer des compétences

Les difficultés de recrutement constituaient, avant la crise liée à la Covid-19, l'une des principales préoccupations des dirigeant·e·s d'entreprises en Bretagne. Et si certaines entreprises abordent ces enjeux seules, en misant sur leur « marque employeur » ainsi que sur des partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation, d'autres difficultés sont en réalité plus larges et concernent tout un secteur d'activité et/ou le territoire dans son ensemble. Elles doivent alors être traitées à cette échelle. Collectivement, donc.

#### 3.1. Le dialogue social territorial, levier de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Si le dialogue social au sein des entreprises n'entre pas dans le cadre de notre étude, le dialogue social territorial constitue bien une forme de coopération avec et entre les entreprises. La définition du dialogue social territorial proposée par le CESE l'illustre d'ailleurs :

---

<sup>56</sup> Clément Marinos, 2014, *Nature, intérêt et limites des réseaux d'entrepreneurs en ville moyenne. Une enquête en Bretagne sud*.

<sup>57</sup> Pour une analyse approfondie de la manière dont les réseaux économiques s'articulent sur un territoire donné, se reporter à la thèse de Clément Marinos, 2015, *Le développement des entreprises et des territoires en ville moyenne analysé au prisme des réseaux : le cas de la Bretagne Sud*.

<sup>58</sup> CESER de Bretagne, 2017, *Les défis de la vie associative en Bretagne*.

« l'ensemble des différentes formes d'échanges, de consultation, de concertation, voire de négociation (négociation collective entre partenaires sociaux et autres formes de négociations entre les différents acteurs pouvant aboutir à des engagements contractuels) au niveau d'un territoire donné :

- au sein desquelles les partenaires sociaux sont nécessairement parties prenantes, et qui peuvent en outre regrouper les pouvoirs publics (collectivités territoriales et Etat déconcentré) ainsi que d'autres acteurs de la société civile tels que les associations ;
- et qui portent sur des questions relatives au travail et à l'emploi, pouvant être élargies à leurs implications économiques, sociales et environnementales<sup>59</sup>. »

L'organisation du dialogue social territorial en Bretagne sera détaillée dans le chapitre 2. A ce stade, notons simplement qu'il peut donner lieu à des projets concrets, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'échelle de territoires. L'idée est alors de mobiliser conjointement des entreprises ou, plus souvent, leurs représentants ainsi que d'autres acteurs locaux de l'emploi et de la formation (Conseil régional et départementaux, opérateurs de compétences, etc.) au sein d'un territoire (bassin d'emploi, département, région, inter-région, zone d'activités) dans l'objectif de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution en compétences des entreprises.

#### **Agil'agro, une action de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences née du dialogue social**

Suite au Pacte d'avenir pour la Bretagne, une instance de dialogue social agroalimentaire a été créée en Bretagne en 2015, puis une commission paritaire emploi-formation. Ces deux instances travaillent notamment sur les difficultés de recrutement, particulièrement aiguës dans un secteur fort pourvoyeur d'emplois, mais faiblement attractif et qui forme relativement peu de jeunes (par exemple, les formations aux métiers de la maintenance se font majoritairement dans les centres d'apprentissage de la métallurgie).

L'une des missions de la CPREFP alimentaire est ainsi d' « être une force d'anticipation et d'innovation en matière d'emploi : insertion professionnelle, employabilité, GPEC, lutte contre l'usure professionnelle, maintien dans l'emploi, sécurisation des parcours professionnels, difficultés de reconversion. »

C'est ainsi qu'a été créé un dispositif de gestion territoriale des emplois et des compétences pour l'agroalimentaire sur les territoires de Quimper, Quimperlé et Chateaulin : Agil'agro. Après un an de travaux impliquant des syndicats de salariés, l'ABEA, la DIRECCTE et la Région Bretagne, le dispositif a été lancé le 17 octobre 2019, jour de la signature de la Charte par 9 entreprises volontaires. Ce lancement s'inscrivait dans un contexte de difficultés de recrutement, a priori propice pour mobiliser les entreprises dans une démarche collective (chacune ayant conscience de passer beaucoup de temps en échanges avec les acteurs de l'emploi).

La démarche poursuit trois objectifs. Il s'agit en premier lieu de développer l'employabilité des salariés via un diagnostic puis par la construction d'un parcours, en lien avec les services RH des entreprises et avec un accompagnement extérieur. Deuxième objectif : faciliter la mobilité interne et inter-entreprises, via des dispositifs encadrés par la Charte. Le dispositif intègre deux types de mobilités : temporaires ou permanentes. Il permet aux salarié-e-s d'aller une semaine, un mois, cinq mois dans une autre entreprise, sans rompre le contrat avec leur entreprise d'origine. Ensuite, ils-elles peuvent décider de postuler sur l'emploi en question, car il n'existe pas de possibilité juridique de transférer un contrat de travail d'une entreprise A à une entreprise B. Enfin, le troisième objectif est d'améliorer l'attractivité des métiers et de la filière et de faire découvrir positivement ces métiers via des forums de l'emploi, des visites d'entreprises, des vidéos, etc.).

Le financement est assuré par l'Etat, la Région, OCAPIAT et les entreprises.

Le confinement de mars 2020 a empêché la mise en œuvre de ce dispositif, tel qu'il avait été initialement conçu. En revanche, les liens créés entre les entreprises à cette occasion ont été mis à profit pour faire face à l'urgence.

---

<sup>59</sup> Conseil économique, social et environnemental, 2009, *Réalité et avenir du dialogue social territorial*.

En effet, certaines activités étaient à l'arrêt – notamment toutes les productions destinées à la restauration hors domicile – tandis que d'autres tournaient à plein régime, avec toutefois des salarié·e·s absent·e·s (garde d'enfants notamment, les écoles étant fermées à ce moment). La mise à disposition de salarié·e·s est alors apparue comme une solution, et certaines entreprises ont décidé de la mettre en œuvre. La société Hénaff a ainsi bénéficié de la mise à disposition de salarié·e·s d'une chocolaterie (rapidement interrompue), puis d'une société qui travaille à partir d'algues (avec davantage de succès).

Ces mises à disposition ne correspondaient pas à ce qui était prévu dans le dispositif : elles ne faisaient pas suite à un diagnostic d'employabilité, ne s'inscrivaient pas dans un parcours avec des objectifs de montée en compétences. De plus, le principe même n'est pas inédit : d'autres mises à disposition ont aussi été examinées hors projet Agil'agro (notamment sur le territoire de Cancale). Pour autant, il est très probable qu'elles n'auraient pu avoir lieu sans l'interconnaissance permise par ce projet car un·e chef·fe d'entreprise qui met à disposition des salarié·e·s reste responsable juridiquement en cas d'accident – d'où une réticence à envoyer des salarié·e·s dans des entreprises que l'on connaît mal. Les mises à disposition observées à Cancale ont d'ailleurs été le fait d'entreprises qui se connaissaient bien et avaient l'habitude de ce genre de pratiques, notamment parce que leurs activités sont saisonnières.

Quel sera le devenir d'un tel dispositif, qui avait été conçu dans un contexte bien différent ? La crise a révélé l'intérêt pour les entreprises de renforcer leurs liens sur ces questions de GPEC. Un groupe d'entreprises du territoire de Vitré/Fougères a d'ailleurs souhaité engager une démarche Agil'agro. Ceci dit, l'expérience a aussi montré que la GPECT devait partir des souhaits des salarié·e·s. Or, dans un contexte d'incertitude, le risque est que ceux-ci regardent avec davantage d'inquiétudes les propositions qui leurs sont faites, avec la crainte d'y voir le souhait caché de les faire partir de l'entreprise. D'où l'importance de continuer d'associer pleinement les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales dans le projet.

## 3.2. Des initiatives collectives pour valoriser les métiers

Des entreprises, ou plus fréquemment leurs réseaux (notamment les clusters, et les organisations professionnelles) peuvent également se mobiliser collectivement pour valoriser l'image de leur secteur et de ses métiers, ainsi que pour favoriser (directement ou indirectement) le recrutement. Outre les démarches nationales (comme La fabrique de l'avenir, portée par l'UIMM), plusieurs types d'opérations locales ou régionales entrent dans ce cadre :

- évènements et campagnes de communication destinés à faire découvrir les activités économiques et les métiers : opérations « Les secrets de nos boîtes » pilotée par la CCIMBO ou « Tous à la ferme » animée par l'association Agriculteurs de Bretagne, etc. ;
- salons combinant présentation des métiers et mise en relation de recruteurs et de candidats (salon Pro & mer, organisé chaque année par Bretagne Pôle Naval) ;
- plateformes de mise en relation entre recruteurs et candidats potentiels (l'agriculture-recrute.org, plateforme alimentée par les Associations pour l'emploi et la formation en agriculture départementales) ;
- associations et réseaux visant à créer des liens entre le monde de l'entreprise et les enfants, les jeunes et le système scolaire (Association jeunesse et entreprise, présente dans le Finistère et les Côtes d'Armor, Réseau de parrainage de la mission locale de Lorient, opération Le Printemps de l'entreprise portée par les réseaux économiques du Pays de Vannes, plateforme Made in Morbihan, pilotée par la fondation UBS, etc.).

Les coopérations avec et entre les entreprises peuvent également permettre de concevoir et de mettre en œuvre des services destinés à rendre le territoire plus attractif pour de possibles candidats ou à fidéliser les salarié·e·s :

- crèches ou restaurant d'entreprise mutualisées ;
- équivalents de comités d'entreprises accessibles aux dirigeant·e·s ou salarié·e·s de TPE (Viv'Arti, Comité d'Entreprise des Salariés Agricoles) ;
- service d'aide à la recherche d'emploi pour les conjoints (jobconjoint.bzh, une plateforme souhaitée et pilotée par des entreprises et leurs organisations et animée par les Agences de développement de Bretagne Sud, service « Un job pour mon conjoint » animé par Saint-Malo agglomération et qui a permis d'élargir et de formaliser une habitude de coopération qui existait déjà entre les deux principaux employeurs du territoire) ;
- « Le foncier coopératif malouin », un organisme de foncier solidaire créé sous forme de Société coopérative d'intérêt collectif, comptant parmi ses actionnaires plusieurs entreprises du territoire, qui y voient un moyen de faciliter l'installation de leurs collaborateurs.

#### **Viv'Arti, le CE de l'artisanat, issu du dialogue social, qui fait face à la concurrence d'offres privées**

Les petites entreprises, qui ne disposent pas de comités d'entreprises, ont parfois des difficultés à proposer à leurs salarié·e·s des activités sociales ou culturelles. Or, ces prestations participent de l'attractivité des entreprises.

Conscients de cette difficulté, les membres de la Commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat (CPRIA) Bretagne ont proposé en 2012 de créer, sous forme associative, un « CE de l'artisanat ». Son nom : Viv'arti. Grâce à la cotisation des entreprises adhérentes, l'association rémunère une chargée de développement, qui définit l'offre de services, recherche des prestataires, négocie les tarifs. On comprend alors l'intérêt de la mutualisation : atteindre une masse critique suffisante pour négocier des prix intéressants, tout en conservant un ancrage local (ou, ici, régional), permettant d'entretenir des liens directs à la fois avec les entreprises adhérentes et avec les prestataires de services. L'approche inter-entreprise de ces sujets n'est d'ailleurs pas nouvelle en soi : de nombreux CE de PME et de grands groupes adhèrent à des inter-CE. Viv'arti est toutefois le premier exemple en France de CE mutualisé pour des TPE. L'association a d'ailleurs connu des déclinaisons dans d'autres régions.

Ce modèle n'en est pas moins fragile, car des plateformes en ligne sont apparues au cours des dernières années, qui proposent cette même mutualisation, et pour lesquelles la proximité physique n'est plus vraiment un enjeu. Après s'être adressées aux grands groupes et aux PME, elles démarchent désormais les TPE, venant concurrencer l'offre de Viv'arti. Cette dernière possède toutefois encore une spécificité, liée au fait qu'elle soit issue du dialogue social territorial : Viv'arti s'attache à faire vivre le tissu économique local, et donc à proposer autant que possible des services assurés par des prestataires implantés en Bretagne et issus de l'ESS.

### **3.3. L'implication d'entreprises et de leurs représentants dans la définition de l'offre de formation**

L'adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises est un défi permanent. Dans ce cadre, les acteurs publics ont besoin que les entreprises coopèrent pour identifier précisément leurs besoins et demander l'ouverture de formations y répondant. Ce rôle peut être endossé par une grande diversité de structures de coopération (chambres consulaires, organisations représentatives, clusters), au sein d'instances régionales (CPRDFOP, Commissions paritaires interprofessionnelles régionales, banches, etc.) ou locales (Commissions territoriales emploi-formation, instances de pilotage liées Maisons de l'emploi, aux campus des métiers et des qualifications, etc.).

De même, un dialogue étroit entre les entreprises et leurs représentants d'une part (branches, opérateurs de compétences), les acteurs publics de l'emploi et de la formation d'autre part, est parfois nécessaire pour répondre efficacement à un besoin de formation massif et urgent, comme ce fut le cas en Bretagne pour la formation aux métiers nécessaires à l'installation de la fibre optique. Alors qu'approche la fin de ce chantier, il faut maintenant souhaiter que de nouvelles coopérations se nouent pour sécuriser les parcours professionnels des salariés.

Dans d'autres cas, ce sont les organismes de formation eux-mêmes qui sont issus de coopérations entre entreprises, dans la mesure où ils sont portés par des chambres consulaires (CFA, écoles de commerce) ou des organisations patronales (pôle formation du l'UIMM).

### 3.4. Groupements d'employeurs et services de remplacement : s'associer pour recruter

Mutualiser des emplois est une autre manière d'accéder à des compétences, pour des entreprises qui n'ont pas les moyens ou le besoin d'employer un·e salarié·e à temps plein, le tout en proposant aux salariés un cadre sécurisant.

Il existe ainsi en Bretagne plusieurs dizaines de groupements d'employeurs (dont 19 adhèrent au Centre de ressources de groupements d'employeurs) et de services de remplacements, ces derniers étant spécifiques au secteur agricole. Si certaines structures existent depuis 20 ans au moins (et davantage encore dans l'agriculture), les groupements d'employeurs se développent actuellement. Ainsi, 2017 et 2018, le chiffre d'affaires des adhérents au CRGE a progressé de 10 % pour s'établir à 30 M€. Le nombre de leurs adhérents a progressé de 11 % (près de 2 000 entreprises au total). L'emploi au sein de ces groupements représente plus 1,3 million d'heures de travail, pour 80 % en CDI.

La coopération est au cœur du fonctionnement de ces structures associatives, dont la gouvernance est assurée par les membres (dirigeant·e·s d'entreprises ou d'associations), qui sont en outre solidaires financièrement.

#### **Témoignage d'un chef d'entreprise sur son implication dans la gouvernance d'un groupement d'employeurs**

*« Tous les GE que nous connaissons ont été créés par des entreprises ou des associations. Tous sont partis des besoins d'entrepreneurs qui ont constaté qu'ils avaient une problématique similaire. On ne crée un groupement qu'à partir du moment où des entrepreneurs ont identifié un besoin de compétences. Les exemples de GE créés de l'extérieur n'ont jamais fonctionné. Il faut que des entreprises aient un besoin spécifique, en vertu duquel elles sont prêtes à y mettre de l'énergie. Il faut en effet beaucoup d'énergie : un GE naît à 0 salarié, avec l'énergie des pionniers, avant de se structurer.*

*Les entreprises sont impliquées aussi dans le pilotage : les GE sont des associations. Ce sont toujours les entrepreneurs qui pilotent, qui en sont les actionnaires. Les entreprises sont impliquées parce qu'elles assument in fine la responsabilité juridique, notamment le Président. Elles sont impliquées au quotidien puisque c'est dans les instances que l'on définit les stratégies. Les entreprises sont enfin impliquées car tous les adhérents sont caution solidaire. Si un GE dépose le bilan, s'il a des dettes, tous les adhérents devront les régler. Ce sont donc des sujets sur lesquels les gens s'engagent avec responsabilité.*

*Ce qui fait le ciment des GE : le fait que les gens se connaissent. Les sources sont diverses, mais cela vient souvent des associations et de réseaux. Le CJD, par exemple, a impulsé beaucoup d'initiatives sur les territoires : c'est souvent là que les gens ont identifié des besoins communs. La confiance est essentielle : elle permet à tout le*

*monde d'assumer la forme de risque que constitue le travail à temps partagé. Ensuite, l'intégration de nouveaux se fait souvent par le bouche à oreilles entre chef-fes d'entreprises.*

*Les entreprises sont aussi impliquées dans le sens où les recrutements sont des co-recrutements : si je sais que telle personne a déjà été recrutée par un collègue, cela me rassure.*

*Il y a aussi un engagement sur des choses très opérationnelles : les groupements de maillage. Tous les 18 mois environ, l'ensemble des employeurs d'un même salarié se rencontre pour échanger, ce qui peut leur permettre d'échanger sur diverses problématiques ou tout simplement de se rencontrer, ce qui n'est jamais inutile.*

*Les entreprises participent enfin aux réunions formelles : AG, CA, bureau, moments de rencontres festifs ou d'échanges sur des sujets festifs, etc. »*

Quelles sont les limites à cette implication des entreprises ?

*« La première limite est la disponibilité. L'engagement au sein des GE est bénévole : piloter une association dont le chiffre d'affaires dépasse les 2 M€, ça demande du temps. Le temps passé au CRGE aussi est un temps bénévole. Et cela conduit aussi parfois à s'impliquer dans le syndicat national.*

*Deuxième problématique : le GE est une super aventure, on a réussi à créer le projet, mais comment on continue de le faire vivre ? Comment remplacer les actionnaires pionniers ? Les GE ne vivront que s'il y a des gens prêts à assumer la responsabilité de l'association.*

*Troisième limite : comment on régule les relations entre les techniciens et les actionnaires ? C'est un sujet dans toutes les associations, mais c'est un vrai sujet. Il existe aussi une tension entre les adhérents engagés, qui portent la flamme, et les opportunistes de la solution technique, ce qui est d'ailleurs légitime. Il y a des acteurs qui portent une vision, des valeurs et d'autres qui sont plutôt dans une recherche de solution technique (et c'est bien le rôle du GE que de la leur apporter).*

*D'autres limites sont moins politiques. Les entreprises doivent accepter d'être confrontées à un management différent. Manager une personne qui n'est là que deux jours par semaine, ça bouscule. Ça n'est pas anodin pour le manager, pour le salarié, ni pour les salariés à temps complet. C'est quelque chose qui désaxe et qui fait progresser le management. Autre point toujours très sensible : la capacité à bien calibrer le temps de travail de la mission pour qu'elle soit équilibrée pour le salarié. S'il y a une surcharge de travail chez un employeur, cela se verra immédiatement. Pour le manager, c'est exigeant mais le GE peut jouer son rôle de médiateur en aidant l'entreprise à bien calibrer les missions. L'essence même des GE, c'est d'installer des salariés sur le temps long et il faut donc que la charge de travail dans chaque entreprise soit soutenable. »*

### 3.5. Des coopérations tournées vers le développement des territoires

Certains réseaux d'entreprises visent moins à permettre un échange entre pairs qu'à mettre en œuvre des projets au service du développement du territoire : Jeunes chambres économiques, Investir en Finistère, Association investir en cœur de Bretagne, Association de développement économique du pays de Saint-Brieuc...

Le mécénat constitue une autre forme de coopération avec des acteurs du territoire, qui répond à la fois à une volonté de renforcer le dynamisme de ce dernier et à des objectifs internes aux entreprises (défiscalisation, développement de sa marque employeur, création de liens avec d'autres entreprises, mises en œuvre de projets de recherche sur des problématiques la concernant, etc.). Il se traduit par une multitude de soutiens apportés à des acteurs et des projets du territoire, qu'ils soient culturels, associatifs, ou encore sportifs.

De plus, le mécénat est, en soi, facteur de coopération entre entreprises. D'une part, nombre de projets ne peuvent être menés à bien qu'avec la participation de plusieurs (et parfois de nombreux) mécènes. L'accrochage de la fresque « Le lamaneur » dans le port de Brest illustre bien cette idée, puisqu'il a été financé par 38 mécènes dont 37 entreprises. De plus, le mécénat s'appuie sur des réseaux dédiés, qui remplissent alors une double mission : structurer le mécénat et mettre en relation les mécènes, ce dernier point pouvant apparaître pour eux comme une forme de contrepartie. De nombreux exemples peuvent ainsi être trouvés partout en Bretagne, qui sont liés à des équipements ou des structures culturels (Club des entreprises partenaires et mécènes du théâtre de Cornouaille, Club entreprises de l'Association des transmuscules, Club K lié au festival interceltique de Lorient, association de La Vallée des Saints, etc.) ou sportifs (Club entreprises des Béliers de Quimper, Club Hand'Treprise Hennebont-Lochrist Handball, course au large, etc.).

Une autre forme de mécénat se développe enfin : le financement de fondations au bénéfice d'actions de solidarité ou plus généralement du monde associatif. Les fondations se développent aussi dans l'enseignement supérieur et la recherche : plusieurs universités et grandes écoles en Bretagne ont ainsi créé des fondations et/ou des chaires, pour financer des projets plus ou moins co-construits avec les financeurs selon les cas. Dans bien des cas, les projets de recherche ainsi développés portent sur des sujets à enjeu pour les entreprises mais aussi pour le territoire. Quelques exemples :

- la chaire « Données massives en santé », à laquelle sont associés le CHU de Rennes, le Laboratoire Traitement du Signal et de l'Image et la société Medtronic ;
- la chaire « RSE, Innovation et Transformations numériques », à laquelle sont associés le groupement d'intérêt scientifique M@rsouin, le Centre de recherche en économie et management et les sociétés Canon, Crédit mutuel Arkea, Enedis, Orange et Véolia ;
- la chaire « Maintien@Domicile », pilotée par deux écoles d'ingénieurs (Ecole d'ingénieurs de l'Université Bretagne Sud et IMT Atlantique) en lien avec la clinique mutualiste de Kerpape ;
- la chaire « Territoires et mutations de l'action publique » de Sciences-Po Rennes, à laquelle participent la Région Bretagne et les quatre Départements ainsi que les métropoles de Rennes et Brest, mais aussi les sociétés Enedis, Véolia, Crédit Mutuel Arkéa, ou encore Casden.

## 4. Influencer et contribuer à l'action publique

La quatrième motivation des coopérations est tournée vers l'action publique. Il s'agit pour les entreprises de contribuer aux politiques publiques, soit de l'intérieur (en participant à la mise en œuvre ou à la définition de certaines politiques), soit de l'extérieur (en construisant des propositions et en essayant d'influencer la décision publique).

## 4.1. Participation de chef·fe·s d'entreprises à la gouvernance d'organismes associés à l'action publique

De nombreux·se·s chef·fe·s d'entreprise s'impliquent bénévolement dans des structures associées à la définition et/ou la mise en œuvre de politiques publiques, à titre personnel ou sur mandat d'une organisation.

Une partie des actions en faveur du développement économique est en effet portée par des acteurs para-publics, ce qui permet d'y impliquer des entreprises. Le phénomène n'a rien de nouveau : il est aussi ancien que les Chambres consulaires (Chambres de commerce et d'industrie, Chambres des métiers et de l'artisanat et Chambres d'agriculture), reconnues comme des établissements publics depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle mais pilotées par des représentants élus des entreprises et financées par des cotisations obligatoires<sup>60</sup>. Néanmoins, elles sont fragilisées depuis plusieurs années, du fait de deux mouvements. D'une part, les taux de participation aux élections consulaires ont décliné<sup>61</sup>, ce qui fragilise la légitimité de ces institutions. D'autre part, ces chambres ont été mises sous pression financière par l'Etat depuis 2015 (pour les CCI)<sup>62</sup>, dans le cadre de la réduction des déficits publics. Ceci les conduit à abandonner certaines de leurs actions et à se recentrer sur des actions payantes, avec le risque, alors, d'apparaître comme un prestataire de services parmi d'autres.

Par ailleurs, la décentralisation et le transfert de la compétence « développement économique » aux collectivités territoriales ont conduit ces dernières à créer un certain nombre de « bras armés » pour la mise en œuvre de leurs politiques économiques, dont certains intègrent des entreprises dans leur gouvernance.

Ainsi, certaines agences de développement sont présidées par des chef·fe·s d'entreprises : Bretagne Développement Innovation, l'agence régionale (dont l'intégration à l'administration régionale a toutefois été proposée par le Président du Conseil régional en juillet 2020), VIPE (agence de développement et technopole de Vannes et son agglomération) et l'Agence d'attractivité et de développement du pays de Redon. Dans le cas d'Audelor (Agence d'urbanisme, de développement économique et technopole du Pays de Lorient), un Comité d'orientation stratégique et de pilotage a été créé pour associer des représentants de l'association d'entreprises ERELE Territoire Gagnant ainsi que de la CCI et de la CMA à la

---

<sup>60</sup> Pour une analyse de l'organisation et du fonctionnement des chambres consulaires, voir le rapport d'information présenté en 2015 par la Mission d'information et de contrôle sur les chambres consulaires, leurs missions et leur financement.

<sup>61</sup> L'évolution de la participation est difficile à retracer s'agissant des CCI, du fait des regroupements opérés au cours des dernières années. Notons toutefois qu'en 2016 les taux participation allaient de 8,2 % (Rennes) à 11,89 % (CCIMBO), alors qu'en 2010 ils étaient compris entre 13,24 % (Côtes d'Armor) et 26,02 % (Brest). Pour les CMA, la participation en 2016 était comprise entre 7,25 % (Morbihan) et 17,14 % (Côtes d'Armor) alors qu'en 2010, elle était comprise entre 13,42 % (Ille-et-Vilaine) et 22,34 % (Morbihan). Enfin, pour les Chambre d'agriculture le taux de participation en 2019 était compris entre 38,82 % (Morbihan) et 50,2 % (Finistère), contre 57% à 73 % en 2007 dans les mêmes départements.

<sup>62</sup> Voir le discours d'Emmanuel Macron devant l'assemblée générale extraordinaire des CCI, le 18 septembre 2014. Voir aussi CESER de Bretagne, 2019, *Vœu du CESER sur les conséquences du projet de loi de finances 2020 sur les réseaux consulaires en Bretagne*.

gouvernance. Les Présidents de cette association et des trois chambres consulaires sont par ailleurs membres de droit de l'Assemblée générale d'Audelor.

Dans d'autres cas, des structures associatives, créées par des entreprises ou des acteurs publics, et pilotées par des chef·fe·s d'entreprise se voient attribuer des financements publics pour réaliser des missions d'intérêt général :

- en matière d'accompagnement de l'innovation et du transfert de technologie. Le CESER a identifié en 2018 59 structures d'interface entre recherche et innovation et/ou d'accompagnement de l'innovation en Bretagne (Centres d'innovation technologique, centres de ressources technologiques, technopoles, pôles de l'ESS, pôles de compétitivité, etc.), dont certaines ont été créées par des entreprises et leurs représentants (comme les centres d'innovation technologique Végénov, créé par la filière légumière, IDMer, créé par les acteurs de la filière pêche ou le CRT Morlaix, intégré à la CCI) et d'autres par les acteurs publics (la technopole Rennes Atalante, devenue le Pool par exemple). Toutes peuvent être vues comme des structures de coopération au sens de notre étude, dans la mesure où des entreprises participent à leur gouvernance. De plus, tout ou partie de leurs actions est destinée à soutenir des projets coopératifs (entre entreprises ou entre des entreprises et des acteurs de la recherche publique). Ces structures bénéficient de financements publics (UE, Etat, Région et parfois EPCI), pour partie fléchés sur des missions d'intérêt général, soit des services rendus gratuitement aux entreprises ;
- pour l'accompagnement de la création, la reprise et la transmission d'entreprises. Ce travail nécessite une présence quotidienne de terrain que les collectivités ne sont pas en mesure d'assurer seules, malgré la mise en place d'un Service public d'accompagnement des entreprises, grâce aux conventions signées entre le Conseil régional et les EPCI. Cet accompagnement est donc largement délégué à un ensemble de réseaux, aussi bien sur le plan humain (accueil des porteurs de projet, conseil, mise en relation) que sur le volet financier (certaines de ces structures sont en mesure d'octroyer des prêts d'honneurs, financés pour partie par la Région ou encore le prêt Bretagne Reprise Initiative Transmission (BRIT), financé en totalité par la collectivité régionale) : Chambres consulaires, Boutiques de gestion, Plateformes initiative, Réseau entreprendre, Pôles de développement de l'économie sociale et solidaire.

Enfin, l'adhésion directe est possible pour toutes les entreprises qui le souhaitent à de nombreux organismes para-publics : technopoles, Comité régional du tourisme, Bretagne commerce international, etc.

## 4.2. Des coopérations visant à influencer sur les décisions publiques

La coopération permet aussi à des entreprises de constituer des lobbies ou des groupes d'intérêt. Si le terme est souvent utilisé de manière péjorative, l'existence de groupes de pression fait partie du fonctionnement normal de toute démocratie et s'avère indispensable pour éclairer la décision publique, à condition que les groupes représentant des intérêts divergents puissent être entendus dans les mêmes conditions. Le véritable enjeu, auquel se sont attaquées différentes lois et règlements européens au cours des dernières années, est

donc de réguler leur fonctionnement pour prévenir certains conflits d'intérêt<sup>63</sup>... ce pour quoi des progrès restent possibles en France<sup>64</sup>.

Parmi les groupes d'intérêt enregistrés aux niveaux européen et national, certains représentent spécifiquement des acteurs implantés en Bretagne. A ce sujet, notons que :

- l'intégralité des groupes d'intérêt représentant spécifiquement des acteurs implantés en Bretagne recensés dans le répertoire national représentent en majorité (sinon en totalité) des entreprises : CCIMBO, Mutualité française Bretagne, Fédération régionale du bâtiment, CRMA Bretagne, FRSEA, Ordre des architectes de Bretagne, ARO habitat, CRJA, Fédération régionale des travaux publics de Bretagne, ARO habitat, CRESS Bretagne, FDSEA 22, FDSEA 29, FDSEA 35, UIMM 35-56 et Jeunes agriculteurs du Finistère. Des réseaux implantés en Bretagne sont également identifiés parmi les mandants de 21 autres organismes inscrits au répertoire national ;
- le registre de transparence européen identifie aussi plusieurs dizaines d'acteurs cités depuis le début de notre rapport : pôles de compétitivité, organisations de producteurs, chambres consulaires, etc. Un cas est atypique : Breizh Europe, qui représente les entreprises de l'agroalimentaire. Cet exemple de lobby thématique spécifique à une région est plutôt rare à Bruxelles, où les acteurs ont davantage tendance à se regrouper par filière (à l'échelle nationale et/ou européenne) et/ou par territoire (toutes filières confondues) pour atteindre une masse critique.

Certains groupes destinés à exercer un travail d'influence aux niveaux national ou européen ne sont toutefois pas recensés. Leur identification est donc plus difficile, mais on pourra citer, pour ce qui concerne la Bretagne, le Club des Trente<sup>65</sup>.

De même, il n'existe pas de registre des groupes d'intérêt agissant auprès des collectivités territoriales. Ceux-ci apparaissent fortement diversifiés : outre les organisations patronales, les syndicats professionnels et les think tank (à l'image de l'institut de Locarn), un grand nombre d'associations, de réseaux, de clubs, dont ce n'est pas l'objet peuvent ponctuellement agir comme groupes d'intérêts. Par exemple, les pôles de compétitivité implantés en Bretagne se mobilisent régulièrement, à Paris et à Bruxelles ou auprès de la Région, pour que les spécificités des acteurs qu'ils représentent soient prises en compte dans la définition des appels à projets de la Commission, les Contrats de filière nationaux, les appels à projets régionaux, etc. De même à l'échelle locale, il est fréquent que des associations de

---

<sup>63</sup> Les bases de cette doctrine ont été posées en France par le Rapport d'information parlementaire sur le lobbying de 2008, qui a donné lieu à la création d'un répertoire national des représentants des groupes d'intérêt en 2009 (modifié en 2016 par la loi « Sapin II »). Au niveau européen, un registre de transparence a été initié en 2011.

<sup>64</sup> Voir par exemple Transparency international France, 2019, *Financement de la vie politique, l'urgence d'une réforme*, ou encore Groupe d'Etats contre la corruption, 2019, *Prévention de la corruption et promotion de l'intégrité au sein des gouvernements centraux (hautes fonctions de l'exécutif) et des services répressifs, Rapport d'évaluation – France*. Il n'existe en revanche pas de rapports de ce type concernant la transparence des liens entre collectivités et lobbies en Bretagne, mais seulement des enquêtes journalistiques.

<sup>65</sup> Il est toutefois difficile de savoir dans quelle mesure cette absence est liée à une volonté de discrétion et dans quelle mesure elle tient au fait que l'actualité de ce club semble désormais réduite, comme le suggère Philippe CREHANGE, 2019, *Le mystérieux Club des Trente*.

commerçants ou des clubs d'entreprise se mobilisent pour peser sur des projets d'aménagement, par exemple.

#### **Sur quelles bases les entreprises sont-elles représentées en Bretagne ?**

La représentation des entreprises face aux acteurs publics est assumée, aux niveaux régional et local, par quatre types d'acteurs :

- les Chambres consulaires (Chambres de commerce et d'industrie, Chambres des métiers et de l'artisanat, Chambres d'agriculture), organismes para-publics dont les dirigeant-e-s sont élu-e-s par leurs ressortissants ;
- les organisations professionnelles et interprofessionnelles, dont la représentativité, reconnue par des arrêtés publiés au Journal officiel, dépend du nombre d'adhérents ;
- les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, qui représentent des réseaux ayant fait le choix d'y adhérer, comme les organisations interprofessionnelles, et non des ressortissants, comme les chambres consulaires ;
- divers clusters et réseaux, qui n'ont pas vocation à être représentatifs au sens légal, mais qui constituent de facto des interlocuteurs privilégiés pour les acteurs publics, du fait de leur capacité à assurer l'interface avec une part significative des entreprises de leur secteur d'activité (dans le cas des clusters ou des pôles de compétitivité par exemple) ou de leur territoire (dans le cas d'associations de commerçants ou d'entreprises d'une même zone d'activités).

La légitimité de ces différents niveaux de représentation n'est pas de même nature et chacun possède ses missions propres : l'élection permet aux dirigeant-e-s des Chambres consulaires de gérer au bénéfice des entreprises les sommes issues de certaines taxes supportées par leurs ressortissants tandis que la reconnaissance par l'Etat de leur représentativité permet aux organisations professionnelles de négocier des accords collectifs, de se voir affecter des fonds pour le dialogue social et de participer à des instances de dialogue social territorial. Enfin, le rôle des CRESS, notamment en matière de représentation, a lui aussi été reconnu par la loi<sup>66</sup>.

Dans les faits, ces quatre formes de représentation cohabitent dans certaines instances de dialogue (les CESER en sont une illustration) et leurs rôles respectifs peuvent évoluer en fonction des secteurs d'activité : dans certaines filières très structurées, les organisations professionnelles représentatives (ou les branches dans lesquelles elles siègent) sont les interlocuteurs « naturels » de la Région sur une grande diversité de sujets. En revanche, il est aussi des filières dont les organisations représentatives disposent, en région, de peu de moyens, et dont la représentation peut alors être assurée par d'autres collectifs, comme des clusters. Ainsi, la représentation des entreprises du numérique est assurée en Bretagne par le Syntec (organisation professionnelle représentative) au sein des instances de dialogue social territorial, mais aussi par le réseau ADN Ouest pour la co-construction de dispositifs emploi-formation. A contrario, la représentation des entreprises de la métallurgie est assurée, dans les deux cas, par l'UIMM.

Enfin, on recense en Bretagne des groupes d'influence (au sens d'acteurs dont la mission principale est d'exercer une influence) issus de coopérations entre entreprises mais qui s'adressent moins aux acteurs publics qu'au grand public et aux médias. C'est par exemple le cas :

- de l'association Agriculteurs de Bretagne, qui conçoit des événements et des campagnes de communication et noue des partenariats avec les médias afin de « dynamiser l'image de l'agriculture bretonne en renforçant le dialogue entre les agriculteurs et les Bretons » ;
- du collectif Les z'homnivores regroupant l'ABEA, Agriculteurs de Bretagne, Interbev Bretagne, Produit en Bretagne et l'UGPVB et qui a organisé un colloque et créé un site

---

<sup>66</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 6.

Internet « mangerdetout.fr » pour promouvoir la consommation de viande, en réponse aux associations antispécistes.

Il demeure difficile d'identifier précisément, et surtout de mesurer l'influence de ces différents groupes d'intérêt sur la décision publique en Bretagne, dans la mesure où ils ne font pas l'objet d'un recensement objectif et obligatoire, comme au niveau national et européen.

## 5. Les freins aux coopérations

Si les raisons de coopérer sont plurielles et les exemples de coopérations en Bretagne extrêmement nombreux, il convient toutefois, au terme de cet état des lieux, de souligner les limites du mécanisme.

Pour commencer, il est difficile d'affirmer que les entreprises coopéreraient davantage en Bretagne que dans d'autres régions. Certes la région compte un certain nombre d'initiatives pionnières (en matière de dialogue social et de structuration de l'économie sociale et solidaire notamment) ainsi que des exemples marquants qui ont largement été décrits, parfois dans une veine très laudative ou au contraire très critique<sup>67</sup>. En revanche, aucune donnée ne permet de montrer que les coopérations seraient plus intenses ou plus nombreuses en Bretagne. Le foisonnement des réseaux d'entreprises, pas plus que la préoccupation des dirigeants pour le développement de leur territoire ne sont des spécificités régionales. Le principal élément différenciant réside probablement dans le caractère régional de nombreuses coopérations en Bretagne, jusqu'à faire exister des projets et réseaux régionaux, voire un « patronat régional », là où d'autres territoires présentés comme très coopératifs sont souvent d'échelle plus locale (une partie de la Vendée, l'Alsace...). Mais là aussi il convient de rester prudents : l'existence de réseaux régionaux bien structurés n'a pas fait disparaître toutes les concurrences entre les réseaux locaux et certains antagonismes demeurent bien ancrés (entre le nord et le sud du Finistère, par exemple)<sup>68</sup>.

De plus, s'il est possible de recenser un grand nombre de coopérations en Bretagne, il est beaucoup plus difficile d'identifier la part des entreprises qui ne participent à aucune coopération, qu'elle qu'en soit la raison (méconnaissance, désir d'indépendance, manque de temps et de moyens à consacrer à ce sujet, etc.).

Par ailleurs, le développement des coopérations se heurte, en Bretagne comme ailleurs, à de nombreux freins.

**La culture de la coopération semble encore faible par rapport à d'autres pays.** Le phénomène est difficile à mesurer, mais il est possible de l'illustrer. Par exemple, plusieurs

---

<sup>67</sup> Cela concerne tout autant des épisodes de la vie économique régionale (le Célib, la crise des bonnets rouges, etc.) que des acteurs en particulier (le Club de Trente, l'Institut de Locarn), ou encore des territoires (le cas de Vitré a souvent été cité comme l'exemple d'un succès reposant notamment sur la coopération publique-privé).

<sup>68</sup> Voir par exemple le rapport publié en 2020 par la Chambre régionale des comptes à propos de la Chambre de commerce et d'industrie métropolitaine Bretagne Ouest (CCIMBO).

expérimentations en matière de dialogue social territorial, à l'instar du projet SePaP22<sup>69</sup> ou de l'initiative conduite par l'instance de dialogue sociale alimentaire autour du dispositif Cléa. On constate ainsi que mobiliser des PME dans des projets collectifs autour des sujets emploi-formation nécessite un patient travail de terrain, pour convaincre et instaurer un climat de confiance. D'où le choix, dans le cadre de SePaP, de s'appuyer sur les réseaux d'entreprises du territoire. Un constat similaire a été fait à propos des projets d'économie circulaire : l'évaluation du Programme national des synergies interentreprises (qui a été expérimenté dans plusieurs régions dont la Bretagne) signale l'importance du travail de sensibilisation des entreprises en amont des ateliers collectifs, ainsi que de l'énergie à mobiliser pour prolonger la dynamique à l'issue de ces ateliers<sup>70</sup>.

De même, lorsqu'il s'agit d'impulser des projets collectifs, de prendre des responsabilités (représentation, participation à la gouvernance d'entreprises), ce sont souvent les mêmes personnes qui s'impliquent (jusqu'à, parfois, être sur-sollicitées).

Sans oublier que les acteurs qui coopèrent eux-mêmes ont parfois le réflexe d'analyser les enjeux au prisme des risques liés à la concurrence plutôt que sous l'angle des avantages de la coopération. Les magasins de producteurs en constituent un bon exemple. Ceux-ci fédèrent rarement plus d'une dizaine de producteurs, car il existe en général une réticence à accueillir deux exploitations ou artisans proposant le même type de production (du fromage, par exemple), par crainte de la concurrence entre eux. Or, le fait de faire entrer de nouveaux producteurs leur apporterait aussi de cette souplesse, nécessaire pour organiser le fonctionnement voire le développement de leur point de vente collectif (les volumes de production disponibles représentent un facteur limitant pour augmenter la fréquence des ouvertures ou le nombre de clients servis).

Ces constats demandent toutefois à être nuancés, car il existe probablement des différences selon les enjeux et les secteurs d'activité : par exemple, d'après les retours d'agents instruisant des dossiers d'aides aux entreprises, les entreprises de l'ESS ou celles qui s'engagent dans des projets d'économie circulaire semblent plus sensibles à l'intérêt des coopérations que la moyenne des entreprises.

Par ailleurs, il existe **un risque de voir la concurrence s'accroître entre structures de coopérations**, notamment pour l'accès à des financements publics. Certaines collectivités, dont le Conseil régional, témoignent ainsi d'une volonté d'accélérer la rationalisation de certains écosystèmes, si besoin en poussant à la fusion ou à la dissolution de certains organismes que nous avons choisi de considérer comme des coopérations (voir l'exemple de BDI).

---

<sup>69</sup> Le projet SePaP22 (pour sécurisation des parcours professionnels) est l'une des trois expérimentations locales en matière d'emploi et de formation pilotées par la Conférence sociale régionale. Il concerne le territoire de Lamballe Terre & mer et Saint Briec agglomération et vise à identifier des besoins communs pour leur apporter des réponses en matière de formation. Le projet regroupe des mesures destinées aux dirigeants (sensibilisation, formation, webinaires, etc.), des salariés (sensibilisation, site ressources), des instances représentatives du personnel (formation des élus) et des acteurs du territoire (espace collaboratif et groupes de travail).

<sup>70</sup> ADEME, 2017, *Programme national de synergies interentreprises*.

**L'existence d'offres alternatives, non construites en coopération.** Plusieurs des services cités au cours des pages précédents peuvent en effet être rendus par des entreprises privées. Le phénomène semble s'être accéléré avec la transformation numérique : certains services pour lesquels le fait de s'appuyer sur des réseaux d'acteurs locaux constituait un avantage sinon une nécessité (la délivrance de prestations sociales aux salarié·e·s, par exemple) peuvent désormais être mis en œuvre avec une grande efficacité par des plateformes en ligne. Tout l'enjeu est alors de savoir quelle proposition, entre celle qui est issue d'une coopération et celle qui est portée par un acteur à but lucratif, est la plus vertueuse du point de vue de la dynamique des coopérations et, plus largement, du développement durable du territoire.

**Certaines règles administratives, juridiques ou comptables.** Des exemples variés pourraient être cités, qui sont souvent propres à chaque type de coopération. Ainsi, le développement d'achats locaux par les collectivités, notamment en matière d'alimentation, se heurte aux règles des marchés publics, qui interdisent toute préférence locale (mais cette contrainte devient parfois un aiguillon qui stimule les coopérations entre entreprises et acteurs publics). Dans un autre domaine, l'accroissement de la jurisprudence autour des questions de propriété intellectuelle peut désinciter les acteurs ne disposant pas de services juridiques à se lancer dans des projets coopératifs avec des grands groupes.

**L'éloignement de certains centres de décision.** La centralisation du pouvoir politique a plutôt été, en Bretagne, un moteur de coopération, entreprises et acteurs publics se mobilisant collectivement pour obtenir des décisions de l'Etat<sup>71</sup>. En revanche, le fait que nombre de donneurs d'ordres privés soient de grandes entreprises, dont le siège est à Paris, voire hors de France semble plutôt de nature à rendre plus difficile leur participation à des projets collectifs (même si des contre-exemples existent :, notamment au sein des pôles de compétitivité et de b<>com). Cette difficulté semble s'être accentuée au cours des dernières années, les grands groupes ayant souvent conduit, en interne, des démarches de rationalisation qui tendent à limiter les marges de manœuvre des directions locales, notamment pour ce qui touche à leur capacité à s'engager dans des coopérations (en matière de R&D, mais aussi parfois sur des projets de solidarité).

**Différents éléments de contexte pourraient fragiliser le dialogue social territorial.** Ainsi, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a globalement amoindri le pouvoir professionnel des commissions paritaires régionales sur l'emploi et la formation, qui ne sont plus consultées obligatoirement sur les ouvertures de formations initiales (même si le Conseil régional de Bretagne a pour sa part maintenu la consultation de ses instances pour ce qui touche à ses compétences et développe la contractualisation avec elles). De même, la réduction du nombre de branches, souhaitée par le gouvernement, risque de restreindre le champ du dialogue social territorial : si les négociations collectives sur les salaires en agriculture, par exemple, se déroulent à l'échelle nationale, n'y a-t-il pas un risque, demain, qu'il soit plus difficile de mobiliser localement les acteurs sur les autres sujets du dialogue social territorial ?

---

<sup>71</sup> Romain PASQUIER, 2003, La capacité politique des Régions, Yann FOURNIS, 2010, *Comprendre les institutions par le bas. L'institutionnalisation d'un patronat régional par l'action collective (1950-2000)*, CESER de Bretagne, 2012, *Quels modes de développement économique pour la Bretagne de demain ?*

Soulignons à ce sujet un dernier élément : **la disponibilité des acteurs**, qui constitue un facteur limitant assez classique en matière d'engagement associatif mais qui pourrait devenir plus prégnant que jamais alors que la vie des entreprises est marquée par à la fois par l'incertitude et par des difficultés économiques. La problématique est probablement accentuée pour les très petites entreprises, dont les dirigeant·e·s sont « au four et au moulin » avec cette crise qui les oblige à se réinventer. L'agriculture, l'un des piliers historiques de la coopération entre entreprises en Bretagne, est en outre concernée d'une manière spécifique, puisque le nombre d'agriculteurs diminue alors que les sollicitations des représentants du monde agricole au sein de multiples instances auraient plutôt tendance à s'accroître. Ceci dit, ce phénomène ne concerne pas seulement les organisations représentant les entreprises, mais aussi les syndicats de salarié·e·s, qui peinent parfois à mobiliser au sein des TPE<sup>72</sup>.

## 6. Quelques enseignements

Nous avons fait le choix, par souci de clarté, d'identifier les principales motivations qui poussent les entreprises à coopérer. Au terme de ce chapitre, il importe toutefois de souligner que cette approche peut être simplificatrice. La plupart des exemples que nous avons ici présentés sous un angle particulier répondent en fait à plusieurs motivations et auraient donc pu être présentées de bien d'autres manières.

Cette précaution prise, nous pouvons tirer trois enseignements de cet état des lieux.

Le premier : un nombre important d'entreprises, de dirigeant·e·s et de salarié·e·s sont disposé·e·s à consacrer un temps, une énergie et des moyens considérables aux coopérations locales, parce qu'ils-elles y trouvent un intérêt à divers titres. Il est alors nécessaire de disposer d'une compréhension fine de ces motivations pour tout acteur qui souhaite impulser, soutenir ou accompagner des coopérations avec et entre les entreprises à l'échelle d'un territoire.

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 relèvent de la volonté des dirigeant·e·s de questionner leurs pratiques, de l'attachement au territoire, de l'intérêt pour des enjeux sociaux ou environnementaux, etc. Sans oublier la dimension psychologique : en période de confinement, celles et ceux qui accompagnent les réseaux ont constaté toute l'importance, pour les chef·fe·s d'entreprises, de partager leurs difficultés, de retrouver de l'énergie en échangeant avec d'autres. De la même manière, les freins aux coopérations, loin d'être purement économiques et rationnels relèvent, pour certains, des représentations collectives.

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

---

<sup>72</sup> En 2016, le taux de participation aux élections dans les TPE était de 7,35 % (données nationales).

salarié-e-s, etc. 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.

# 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 de s'interroger sur les mécanismes qui peuvent leur permettre de contribuer à la résilience des territoires.

Cette contribution sera examinée à l'aune de trois enjeux de résilience :

- la gestion des ressources territoriales : la résilience territoriale est affaire d'équilibre entre préservation et exploitation des ressources territoriales. En quoi les coopérations avec et entre les entreprises peuvent-elles influencer sur cet équilibre ?
- le choix des modèles économiques : selon les chemins de résilience choisis, il s'agira de préserver les activités et les entreprises existantes malgré les chocs et/ou d'engager des transitions et donc de modifier les modèles économiques. En quoi les coopérations avec et entre les entreprises peuvent-elles contribuer à ces deux chemins de résilience ?
- la gouvernance : en quoi les coopérations avec et entre les entreprises peuvent-elles contribuer à définir, diffuser et mettre en œuvre des objectifs de résilience à l'échelle du territoire ?

## 1. Les coopérations peuvent contribuer à développer les ressources du territoire

Pour être dit résilient, un territoire doit être en mesure de préserver ses ressources (matérielles ou immatérielles, naturelles ou sociales – voir ci-après), de les développer et d'adapter la manière dont elles sont utilisées aux évolutions du contexte (le contre-exemple est fourni par les territoires qui fondent leur développement sur une seule ressource, en particulier si elle n'est pas renouvelable, comme le charbon ou le pétrole, ou si elle se trouve menacée par le changement climatique, à l'image de l'enneigement pour les stations de ski). Par ailleurs, la résilience peut aussi nécessiter de faire appel à de nouvelles ressources, qu'elles soient présentes sur le territoire mais non encore exploitées ou qu'elles soient extérieures au territoire.

### Ressources territoriales : de quoi parle-t-on ?

Le potentiel de développement de chaque territoire dépend pour partie de ses ressources. Celles-ci peuvent exister a priori mais aussi être construites par les acteurs. A contrario, une ressource existante peut ne pas être utilisée (parce que son exploitation coûte trop cher en l'état actuel des technologies par exemple). Ainsi, « la ressource territoriale représente la découverte et l'actualisation d'une valeur latente du territoire par une partie d'une société humaine qui la reconnaît et l'interprète comme telle, à l'intérieur d'un projet de développement local »<sup>73</sup>.

Les ressources territoriales peuvent être de plusieurs ordres :

- ressources naturelles et paysages, ainsi que l'ensemble des aménités qui leur sont liées ;
- ressources humaines et sociales : compétences ; réseaux ; présence de consommateurs ou d'utilisateurs prêts à s'engager dans des expérimentations ou des projets collectifs, à faire évoluer leurs habitudes, etc. ; projet de territoire, instances de gouvernance, de dialogue et de régulation ;
- ressources financières : accès aux financements publics alloués au territoire, transactions financières entre les entreprises du territoire, d'outils de financement participatif ou de mobilisation de l'épargne des habitants, etc. ;
- connaissances, données et savoir-faire : existence de centres de formation, de recherche et de transfert de technologies, capacité à produire et partager des données sur les ressources du territoire, existence de savoir-faire particuliers et de circuits permettant d'assurer leur transmission ;
- image du territoire ;
- infrastructures et réseaux (transport, énergie, numérique) ;
- ressources matérielles : outils de production, matières premières, co-produits ou déchets pouvant être utilisés comme des ressources, etc.

Tout ce qui permet d'identifier, développer, valoriser, ou préserver des ressources du territoire est donc potentiellement favorable à sa résilience. Certaines coopérations avec et entre les entreprises peuvent entrer dans ce cadre et ce pour différents types de ressources.

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**. D'un point de vue théorique, il a été démontré que la circulation des personnes entre les entreprises permettait de constituer un « système local de compétence »<sup>74</sup>, facilité par la proximité entre les acteurs et qui peut être renforcé par l'action des réseaux d'entreprises, des instances de dialogue social territorial et des politiques publiques. Dans les faits, on compte effectivement en Bretagne une multitude d'initiatives visant à attirer des professionnels formés, à développer les compétences des travailleurs en lien avec les besoins des entreprises et à préserver les savoir-faire du territoire (voir chapitre 1).

Ceci dit, les marges de progression en la matière restent importantes pour tous les territoires, et la qualité des partenariats en la matière peut être perçue comme un élément différenciant. Ainsi, un récent travail de recherche sur les ressorts du « modèle vitréen » citait 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 au

---

<sup>73</sup> Federica CORADO, 2004, *Vers un concept opératoire : la ressource territoriale*.

<sup>74</sup> Michel GROSSETTI, Jean-Marc ZULIANI, Régis GUILLAUME, 2006, *La spécialisation cognitive : les systèmes locaux de compétences*.

sein d'une structure dédiée, regroupant les 11 opérateurs présents sur le territoire, avec une direction unique et une présidence confiée à un-e chef-fe d'entreprise<sup>75</sup>.

Egalement très répandues : **les coopérations avec et entre les entreprises visant à développer des connaissances et des données** à propos du territoire et/ou qui circulent entre les acteurs du territoire. Dans son étude sur la recherche et l'innovation en Bretagne<sup>76</sup>, le CESER a montré la grande proximité des spécialités de la recherche publique et de celles des entreprises en Bretagne, ainsi que l'importance des liens entre ces deux mondes. Il a aussi montré que la recherche, qui est pour partie le fruit de coopérations entre entreprises et laboratoires, produit une multitude d'effets d'entraînement pour les entreprises mais aussi pour les territoires (répondre aux défis sociétaux de la Bretagne comme du monde ; contribuer aux débats démocratiques ; soutenir le développement économique et l'emploi et renforcer l'attractivité du territoire).

Là aussi, les marges de manœuvre demeurent importantes. Ainsi, dans son avis sur la stratégie régionale de recherche et d'innovation 2021-2027<sup>77</sup>, le CESER a salué une approche de plus en plus ouverte de l'innovation, ainsi qu'une 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 nécessite de mobiliser également des recherches sur des enjeux sociaux, environnementaux (y compris des connaissances produites avec des entreprises dans certains cas – voir l'exemple de la biodiversité ci-après).

**Les coopérations visant à développer l'image du territoire sont, en Bretagne, en plein développement**, avec des initiatives variées, impliquant des entreprises et souvent des acteurs publics et insistant sur le dynamisme économique des territoires, le cadre de vie, l'environnement, etc.

Au niveau régional, c'est probablement l'évènement « Breizh touch » de 2007 qui marque le lancement de la démarche – qui est alors pionnière pour une Région française. Suivront la création de la Marque Bretagne et le lancement d'un ensemble de campagnes de communication (Passez à l'ouest, campagnes pilotés par le Comité régional du tourisme et les Destinations touristiques, etc.). En Bretagne comme ailleurs, les acteurs publics sont généralement à l'initiative de ces démarches de marketing territorial, mais leur efficacité repose largement sur leur dimension collective et sur un partenariat public/privé. D'où le fait que le pilotage de ces démarches soit parfois confié à des « bras armés » de la Région (BDI et CRT), au sein desquels on retrouve des entreprises, plutôt qu'au service communication de la collectivité<sup>78</sup>. Les récentes campagnes de communication de la Région et du Comité régional du tourisme ont ainsi été conçues pour pouvoir être reprises et déclinées par tous ceux qui le souhaitent, y compris des entreprises, de manière à maximiser leur impact (campagne Passez

---

<sup>75</sup> Benoit MONTABONE, 2020, *Les enjeux d'une « success story » industrielle* ; voir aussi [www.youtube.com/watch?v=ym28P34PI4A](https://www.youtube.com/watch?v=ym28P34PI4A).

<sup>76</sup> CESER de Bretagne, 2018, *Recherche(s) et innovation en Bretagne*.

<sup>77</sup> *Avis du CESER sur le dossier du Conseil régional « Stratégie régionale recherche et innovation - S3 (Smart Specialisation Strategy) 2021-2027 »*, 7 décembre 2020.

<sup>78</sup> Charles-Edouard HOULLIER-GUIBERT, 2012, *De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque*.

à l'ouest, qui a d'ailleurs été déclinée en « Bossez à l'ouest » par le Club TGV Bretagne, campagne de l'été 2020 centrée sur l'idée de dépaysement). On retrouve la même logique dans la marque Bretagne. De même, les dirigeant·e·s du pays de Brest sont invités à se faire « ambassadeurs » du projet Brest life, qui mêle campagnes de promotion du territoire et accompagnement des personnes et des entreprises ayant un projet d'implantation.

Dans d'autres cas, les entreprises participent directement au financement de la campagne de communication. C'est par exemple le cas de « Tout vivre en Côtes d'Armor », une campagne lancée par l'agence de développement Côtes d'Armor Développement et co-financée par des collectivités (Conseil départemental et EPCI) et des entreprises du territoire.

Des représentant·e·s d'entreprises peuvent enfin s'impliquer dans la définition et le pilotage de ces 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 sont 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<sup>79</sup>.

Au-delà de leurs impacts directs, ces approches marketing semblent efficaces pour fédérer les acteurs et mettre en cohérence l'offre, notamment touristique, autour d'un ensemble de normes professionnelles. Restera maintenant à évaluer dans quelle mesure les actions mises en place dans le cadre du nouveau Schéma régional du tourisme et de loisirs permettra effectivement d'orienter cette mise en cohérence vers un tourisme « durable ».

Les coopérations avec et entre les entreprises apparaissent aussi comme un levier incontournable dans certaines actions de **préservation des ressources naturelles**.

Une partie de ces actions répond aux obligations légales des entreprises. A titre d'illustration, il est possible de citer les coopérations avec les associations environnementalistes pour la réalisation d'études d'impact des projets d'énergies marines en Bretagne sud ou la remise en état de carrières dont l'activité s'arrête.

D'autres peuvent être initiées par les acteurs publics, à l'instar de Terres de sources (voir plus bas) ou des journées de sensibilisation aux enjeux de développement durable du territoire à destination des salarié·e·s d'entreprises volontaires proposées par l'association Cœur Emeraude, porteuse du projet de Parc naturel régional Rance-Emeraude. Ces journées organisées en coopération avec les entreprises constituent un moyen de toucher des personnes qui ne viendraient pas spontanément aux réunions de sensibilisation organisées le soir ou le week-end.

---

<sup>79</sup> Un exemple parmi d'autres : le documentaire diffusé sur France 5 le 17 novembre 2020, avec un titre éloquent : *Bretagne, une terre sacrifiée*.

### **L'implication progressive des entreprises dans les démarches de préservation de la ressource en eau**

La préservation de la ressource en eau et la régulation de ses usages constituent des enjeux majeurs pour la résilience des territoires en Bretagne. En effet, cette ressource est aussi indispensable au développement économique qu'elle est menacée par les activités humaines.

Ces sujets sont pris en charge par un ensemble de lois et règlements, qui ne suffisent toutefois pas à traiter de l'ensemble des problématiques spécifiques à la Bretagne, à commencer par les algues vertes. Il est donc apparu nécessaire d'aller plus loin et d'engager des démarches volontaires, portées par les acteurs publics.

Le Programme Bretagne eau pure lancé en 1990 a ainsi initié le principe des « contrats de bassin versant », formalisant les engagements des financeurs (Etat, Conseil régional, Agence de l'eau...) et des acteurs locaux.

Cette politique s'est ensuite structurée progressivement pour devenir de plus en plus transversale. Une gouvernance s'est mise en place, qui a permis la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'eau, au sein notamment des syndicats de bassins versants et des structures porteuses des Schémas d'aménagement et de gestion des eaux. L'indispensable mobilisation des acteurs économiques, et particulièrement des agriculteurs, est ainsi encadrée par un ensemble de contraintes (dont certaines ont été co-construites, par exemple entre agriculteurs, conchyliculteurs et pouvoirs publics dans le Morbihan), encouragée par des incitations économiques, et facilitée par des mesures d'accompagnement, tandis que des espaces d'échange permettent de partager les bonnes pratiques, de mesurer les résultats, de débattre des mesures complémentaires à adopter, etc.

En écho à la spécificité des problématiques rencontrées dans la région, c'est ainsi une approche particulière à la Bretagne qui a été trouvée, et qui se caractérise par son caractère partenarial.<sup>80</sup>

Plus récemment, on retrouve cette même recherche de coopération avec les entreprises dans le projet Terres de sources, porté par la société publique locale « Eau du bassin rennais ». Celui-ci vise à accélérer la transition agro-écologique des exploitations, dans l'optique de protéger les ressources du territoire en eau. Les agriculteurs volontaires et respectant les critères d'entrée<sup>81</sup> sont ainsi invités à conduire un diagnostic de leurs pratiques (suivant la méthode Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles), puis à s'engager dans une démarche de progrès sur 4 ans. Un accompagnement leur est proposé dans ce cadre. Le projet permet aussi aux producteurs d'accéder à des débouchés rémunérateurs, en apposant la marque Terres de source sur leurs produits distribués localement (magasins de producteurs et magasins de produits bio notamment) et/ou d'accéder à des marchés publics.

En complément, la labellisation Territoire d'innovation va permettre, grâce aux fonds du Programme d'investissements d'avenir (PIA 3), de renforcer l'accompagnement des producteurs et de soutenir des projets d'entreprises (outils de stockage, de transformation, de logistique, de vente en ligne, etc.).

D'autres actions enfin naissent de l'initiative d'entreprises : par exemple, des démarches de RSE conduisent certaines entreprises à travailler sur la question de leurs impacts sur la biodiversité, en lien avec leurs organisations professionnelles, les instances représentatives du personnel, les syndicats de salarié·e·s et des associations<sup>82</sup>. Il existe même des exemples où les entreprises sont en avance sur les acteurs publics. Ainsi, les pêcheurs réunis au sein de

---

<sup>80</sup> Pour plus de détails sur l'histoire de la gestion de l'eau en Bretagne, voir le chapitre 3 de CESER de Bretagne, 2016, *Les enjeux de l'eau en Bretagne à l'horizon 2040*.

<sup>81</sup> Interdiction d'usage de certains pesticides, des antibiotiques préventifs ainsi que des OGM et de l'huile de palme dans l'alimentation des animaux).

<sup>82</sup> Pour des exemples, voir le chapitre 3 de CESER de Bretagne, 2020, *Biodiversité et société en Bretagne. Cultivons les interactions !*

l'Association des ligneurs Pointe de Bretagne ont décidé dès 2006 de cesser la pêche dans la période de reproduction des bars, anticipant de 10 ans la décision de l'Union européenne<sup>83</sup>.

Plus fondamentalement, alors qu'une partie des activités menace des ressources naturelles qui sont pourtant au cœur du développement des territoires en Bretagne (eau, terres agricoles, paysages), les solutions ne peuvent souvent être trouvées qu'avec les entreprises, comme l'illustre le sujet des algues vertes. Sur ce dossier, le CESER soulignait dès 2011 *que « les agriculteurs ne sont pas les seuls à pouvoir agir mais, par leurs pratiques, ils détiennent la clé du problème. Préoccupés par le phénomène des algues vertes, ils ont d'ailleurs su se mobiliser et formuler des propositions d'actions, en souhaitant que les autres acteurs en fassent de même. On demande en effet aux agriculteurs de produire plus, moins cher, leur imposant par là même des pratiques à risque environnemental fort. L'implication coordonnée de tous les acteurs auprès des agriculteurs doit permettre le développement de meilleures pratiques qui respectent l'environnement<sup>84</sup> »*.

De même, la réduction des déchets nécessite souvent, en soi, de nouvelles coopérations. A titre d'exemple, la réintroduction de bouteilles de verre consignées, simple en apparence, nécessite en fait de coordonner consommateurs, distributeurs, et producteurs et de mobiliser une organisation logistique ad hoc (pour la collecte et le lavage). La mise en œuvre d'un tel projet en Ille-et-Vilaine a ainsi nécessité d'engager une coopération entre la coopérative Scarabée Biocoop, l'entreprise d'insertion la Feuille d'érable et une quinzaine d'industriels (PME et ETI)<sup>85</sup>.

Les marges de progression restent importantes en matière d'implication des entreprises pour la préservation des ressources naturelles. Pour commencer, les initiatives prises par certaines d'entre elles demeurent peu visibles et parfois insuffisamment structurées. C'est pourquoi, dans son récent rapport sur la biodiversité, le CESER invitait à développer les réseaux territoriaux de type « Entreprises et biodiversité », encourager le dialogue social et territorial sur le sujet et valoriser les démarches concertées de RSE, de labellisation-certification et d'évaluation favorables à la biodiversité<sup>86</sup>. Or, une tendance nationale pourrait aller à l'encontre de cette dynamique de coopération et de dialogue : la réduction progressive des obligations relatives au droit de l'environnement, notamment en matière de concertation et d'études d'impact autour des projets économiques ou d'aménagement<sup>87</sup>.

---

<sup>83</sup> Bruno DROUOT, Cécile LE CORROLER, 2019, *Le territoire : élément clé de la réussite du label « Bar de ligne de la Pointe de Bretagne »*.

<sup>84</sup> CESER de Bretagne, 2011, *Les marées vertes en Bretagne : pour un diagnostic partagé, garant d'une action efficace*.

<sup>85</sup> 20minutes.fr, 16 octobre 2020, *Rennes : Petites structures et gros industriels s'allient pour relancer la consigne en verre*.

<sup>86</sup> CESER de Bretagne, 2020, *Biodiversité et société en Bretagne : cultivons les interactions !*

<sup>87</sup> Pour des analyses de ces évolutions, voir Reporterre, 22 avril 2020, *Le gouvernement permet aux préfets de déroger à des normes environnementales* ; Reporterre, 5 mars 2019, *Le droit de l'environnement est détricoté au nom de la « simplification »* ; ou encore la réaction de la Présidente de la Commission nationale du débat publique face à au projet de loi ASAP, dont elle considère que certaines dispositions *« détricotent des petits bouts de la participation (enquête publique, place de la participation dans le processus décisionnel, participation exclusivement électronique, etc.) par rapport à une ambition qui s'était traduite jusqu'à récemment par un droit toujours plus positif »* (intervention

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 (voir encadré ci-dessus), ce qui se traduit par une multitude de conflits locaux.

De même, les projets d'économie circulaire demeurent rares (et nous n'avons relevé aucun projet abouti pouvant être rapproché de l'approche de l'économie industrielle et territoriale) : plusieurs expérimentations ont eu lieu au cours des dernières années, accompagnées par le Conseil régional, la CRESS, l'ADEME, les CCI, le Parc naturel régional d'Armorique ou encore certains EPCI, mais rares sont ceux qui ont abouti, la dynamique s'arrêtant souvent avec les moyens dédiés à l'animation et/ou au moment de la concrétisation (avec souvent, à ce moment aussi, des difficultés de financement).

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 (voir 1.6 du chapitre 1), si l'on exclut celles qui visent à capter les fonds publics alloués au territoire vers des entreprises (étant entendu que ces coopérations ne visent pas à développer une ressource territoriale mais plutôt à influencer sur son allocation). 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 (voir point suivant).

Du point de vue de la résilience des territoires, ce lien entre coopérations et développement des ressources spécifiques au territoire est à double tranchant. Bien sûr, l'implication d'entreprises dans des coopérations qui développent des ressources propres au territoire, qu'elles ne retrouveront pas ailleurs ou difficilement, est un facteur d'ancrage. A priori, ceci peut être considéré comme favorable à la résilience des territoires, le départ des entreprises étant, en soi, de nature à provoquer un choc pour le territoire. Pour autant, l'interdépendance qui en découle peut aussi devenir un facteur de fragilité : lorsque qu'une ressource territoriale est atteinte, de nombreuses activités peuvent en pâtir, ce qui fragilise le territoire tout entier.

## 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.

---

dans le cadre du webinar *Réforme du CESE, loi ASAP... où va le droit à la participation en 2020 ?* organisé par l'Institut de la participation citoyenne le 23 octobre 2020).

## 2.1. Les coopérations permettent de maintenir un tissu économique diversifié dans les territoires

Le lien entre le maintien de la diversité du tissu économique et la résilience des territoires peut 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 certaine capacité à préserver le tissu économique local constitué en majorité de PME et TPE face aux crises et aux grandes mutations économiques (comme par exemple les excès de la financiarisation de l'économie 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. Cette idée a été théorisée à de nombreuses reprises, notamment par des géographes et économistes travaillant sur la notion de proximité<sup>88</sup>, mais aussi, en Bretagne, par certains réseaux patronaux attachés à la culture et à l'identité régionales<sup>89</sup>. Rappelons toutefois qu'il ne s'agit pas d'une garantie ni d'un chemin unique vers la résilience : le succès de nombreux territoires repose sur une certaine dose de spécialisation.

De manière générale, la diversité des activités économiques présentes sur un territoire réduit la fragilité de ce dernier à l'égard des crises qui pourraient affecter tel ou tel secteur. De plus, le fait que ce tissu soit composé d'une multitude d'entreprises permet d'envisager différentes manières de combiner les ressources territoriales pour faire face aux crises et aux mutations. Le maintien et le développement des compétences, ainsi que la sécurisation des parcours professionnels, essentiels pour dépasser ces difficultés, ne s'envisagent en effet que dans la coopération entre une diversité d'entreprises et les acteurs de la politique emploi-formation. Enfin, la présence des centres de décision sur le territoire, le fait que les dirigeants y vivent, sont favorables à un alignement des intérêts des différents acteurs du territoire autour d'objectifs partagés, alors qu'il est parfois plus difficile d'impliquer localement des entreprises dont les sièges de décision sont extérieurs au territoire. En d'autres termes, la présence d'un tissu économique diversifié peut, sous certaines conditions, devenir un facteur d'adaptation aux mutations.

Or, les coopérations locales entre les entreprises sont favorables à ce maintien d'un tissu diversifié, en termes de secteurs d'activité et de tailles d'entreprises. Quatre niveaux peuvent ici être identifiés :

---

<sup>88</sup> Pour une analyse des différentes dimensions de cette notion, voir Olivier BOUBA-OLGA et Michel GROSSETTI, 2008, *Socio-économie de la proximité*.

<sup>89</sup> C'est par exemple le cas de l'Institut de Locarn. On retrouve cette même approche dans *Vive les maquis économiques*, un ouvrage paru en 2000 et consacré à la manière dont les coopérations locales peuvent favoriser la compétitivité à l'international. L'auteur, le chef d'entreprise et élu local du Centre Bretagne Michel Houdebine, y écrit : « la comparaison avec les maquis militaires est bien sûr volontaire. On y retrouve la volonté des hommes qui refusent de subir et s'organisent en réseaux, solidaires, discrets mais efficaces. Ces combats sont menés à partir d'un territoire. Les maquisards partagent toujours un ensemble de valeurs fondant une culture forte fédératrice indispensable ».

- les coopérations 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) ;
- les coopérations permettent de réduire les coûts de transaction entre les entreprises, lesquels peuvent désavantager les PME par rapport aux grands groupes. Cela s'observe notamment dans l'agriculture, où les coopératives, OP et AOP sont apparues comme des solutions permettant d'engager un tissu d'exploitations familiales dans la concurrence avec des groupes très intégrés et des exploitations de taille plus importante ;
- les coopérations permettent aussi de soutenir la compétitivité hors-prix, qui constitue un élément essentiel de la compétitivité des petites entreprises par rapport aux plus grandes (voir le chapitre 1 pour des illustrations) ;
- les coopérations permettent d'organiser et de sécuriser des débouchés locaux, pour lesquels le prix n'est pas le seul critère d'appréciation et où le caractère local pèse aussi (en lien avec des valeurs de solidarité, avec des questions de confiance mais aussi dans le cadre d'une recherche de souveraineté).

Néanmoins, il existe aussi des exemples de coopérations locales conduisant à des approches finalement très intégrées et/ou à la création de sociétés marchandes plus classiques, par exemples des sociétés communes à plusieurs coopératives... des approches qui soulèvent parfois certaines questions, notamment quant à leur gouvernance<sup>90</sup>.

## 2.2. Coopérer pour engager une transition

### 2.2.1 La coopération au cœur de l'innovation sociale

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.* »<sup>91</sup>. De ce fait, l'innovation sociale est 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 lesquelles les entreprises ne sont pas les moindres (aux côtés des acteurs publics, du monde associatif et des citoyen·ne·s).

---

<sup>90</sup> Maryline FILIPPI et Pierre TRIBOULET, 2011, *Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles*.

<sup>91</sup> Source : [www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on](http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on)

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 et entreprises, 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 au sein de l'écosystème d'accompagnement de l'ESS<sup>92</sup> ;
- par son habitude des méthodes permettant de mobiliser les citoyens ;
- par sa connaissance de la diversité des modèles économiques ;
- parce qu'il a fait de cet enjeu une priorité stratégique, comme en témoigne le fait que la Conférence régionale de l'économie sociale et solidaire du 1<sup>er</sup> octobre 2020 ait porté sur le thème « Résilience et transitions, l'ESS levier de développement des territoires ».

Le Conseil régional de Bretagne et la CRESS ont d'ailleurs largement investi, au cours des dernières années et dans le cadre de la stratégie régionale de l'ESS, pour renforcer la structuration de cet écosystème, en garantissant notamment que tous les territoires soient couverts par un pôle de l'ESS et en créant, à l'échelle départementale, les incubateurs Tags. L'Etat pourrait également se joindre à cette dynamique, après l'annonce par la Ministre de l'Economie sociale et solidaire à Rennes le 22 janvier 2021, de la relance de la dynamique des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Pour mémoire, ces pôles reconnus par la loi en 2014 avaient été conçus comme des clusters, à l'image des pôles de compétitivité, à cette différence qu'ils étaient axés sur des enjeux de développement local et d'innovation sociale, mais les appels à projets visant à les soutenir ont rapidement été abandonnés par l'Etat<sup>93</sup>.

## 2.2.2 Quand l'économie circulaire suscite de nouvelles coopérations

L'économie circulaire est un autre levier essentiel de résilience, en ce qu'elle permet de faire évoluer les modèles économiques dans le sens d'une moindre consommation des ressources non renouvelables. Selon l'ADEME, elle peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus.

L'un des leviers de l'économie circulaire consiste à « boucler les flux », c'est-à-dire à trouver un nouvel usage à un élément produit par une activité de production et qui était jusque-là

---

<sup>92</sup> Voir par exemple Le labo de l'ESS, 2020, *Dynamiques collectives de transition dans les territoires*, une étude qui « repose sur la forte intuition que les dynamiques de coopération sont aujourd'hui en France le seul levier efficace de lien social et de transformation en profondeur en mesure de traiter de façon systémique les dimensions économiques, sociales, écologiques, culturelles et humaines de la transition. »

<sup>93</sup> Voir à ce sujet le rapport commandé par la Ministre et publié par Le Labo de l'ESS, 2020, *Relancer les PTCE. Diagnostic et propositions*.

perdu (chaleur, déchet, etc.). Cela peut s'envisager à l'échelle d'une entreprise, mais les marges de progression y sont parfois assez limitées.

La coopération entre des entreprises qui, a priori, n'ont pas grand-chose en commun hormis une certaine proximité spatiale permet d'envisager d'autres synergies. C'est le cas lorsqu'une entreprise réalise que ce qu'elle concevait comme un déchet, dont le traitement a un coût, peut être exploité comme une ressource par un autre acteur. Ceci dit, 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 qui peuvent s'avérer difficiles à financer, de même que les expérimentations visant à valider la faisabilité de ces synergies.

A ce stade, si l'intérêt théorique de ces synergies semble de mieux en mieux perçu (un nombre croissant de réseaux d'entreprises se tournent d'ailleurs vers cet enjeu, à titre principal ou ponctuellement, par l'intermédiaire de conférences, par exemple), leur mise en œuvre demeure donc compliquée et nécessite souvent un soutien public.

Ce soutien lui-même demeure expérimental et l'on a vu en Bretagne les acteurs publics ou para-publics expérimenter différentes approches : l'animation de groupes d'entreprises (dans le cadre du Programme national des synergies interentreprises, porté en Bretagne par la Région et la CCI<sup>94</sup>), la mise en place de plateformes permettant de recenser les flux pouvant faire l'objet de transactions entre entreprises (plateforme ACTIF animée par les CCI), le lancement d'appels à manifestation d'intérêt par la Région pour soutenir des initiatives pilotes (8 projets soutenus dans le cadre du premier AMI, 13 pour le second et le troisième est en cours), ou encore le soutien voire l'animation de réseaux ou de clubs dédiés à cette thématique (Club développement durable du Finistère, association Eveil à Vitré...).

#### **De l'importance de l'animation pour la réussite d'un projet d'économie circulaire**

Le Conseil régional a soutenu à partir de 2015, dans le cadre de son appel à manifestation d'intérêt « Economie circulaire », un projet d'économie circulaire à l'échelle de plusieurs zones d'activité de la communauté de communes du Val d'Oust et de Lanvaux.

Le projet a été conduit en plusieurs étapes. Pour commencer une enquête a été réalisée auprès de la majorité des entreprises du territoire sur la base d'un questionnaire, qui comprenait des questions sur les activités des entreprises, leurs besoins en matière de gestion des déchets, ainsi que des questions sociologiques (sur les motivations qui ont poussé les enquêtés à choisir ce métier et à s'implanter sur le territoire, par exemple). Cette enquête a permis d'identifier deux enjeux (le traitement des déchets issus du travail du bois ainsi que celui des biodéchets), mais aussi de repérer des profils de dirigeant-e-s « pionnier-ère-s », prêt-e-s à s'engager dans des expérimentations.

Dans un deuxième temps, les dirigeant-e-s ont été réuni-e-s pour des ateliers sur les deux enjeux retenus. Chacun-e était alors invité-e à présenter son entreprise, ses activités, ainsi que ses flux entrants et sortants, en précisant s'ils se faisaient à l'échelle locale, nationale ou internationale, puis, pour les flux les plus lointains, s'il semblait possible de les relocaliser. A cette occasion, il est apparu que des possibilités de synergie existaient, dont les entreprises n'avaient pas conscience.

---

<sup>94</sup> ADEME, 2017, *Résultats et conclusions du Programme national de synergies interentreprises*.

Dans un troisième temps, l'entreprise qui portait la démarche (Svitec) a proposé, pour chacun des enjeux, un business model permettant d'engager une boucle d'économie circulaire. Pour les biodéchets, le problème venait d'un site où les déchets verts étaient déposés de telle manière qu'ils n'étaient pas compostables. La proposition était d'apporter des équipements (broyeurs) ainsi que des amendements issus d'autres productions du territoire, afin d'obtenir un compostage équilibré et un produit fini pouvant être vendu. Les déchets verts auraient été récupérés pour un prix inférieur à celui pratiqué dans les déchetteries et le compost aurait été revendu aux maraichers locaux, à un prix inférieur à celui qu'ils achètent habituellement. Pour les déchets bois, la proposition était que la collectivité positionne des bennes de collecte, où les entreprises pouvaient déposer à un prix inférieur à celui de la déchetterie, l'entreprise Armor panneaux se chargeant de vider les bennes et de valoriser leur contenu sous forme de panneaux bois (cette entreprise ayant jusqu'alors l'habitude de récupérer de tels matériaux dans les Côtes d'Armor, car il n'y avait pas de points de collecte sur le territoire).

Ces projets ont suscité l'intérêt des entreprises, de la collectivité, ainsi que d'autres acteurs du territoire (la clinique des Augustins à Malestroit, par exemple, qui envoyait les déchets de ses repas jusqu'à Nantes, ainsi que l'ESAT de Saint-Marcel, qui était prêt à accueillir un démonstrateur pour le projet biodéchets). Tout s'est arrêté lorsque la communauté de commune a fusionné.

Par ailleurs, la structuration d'une filière de l'économie circulaire ancrée dans les principes de l'économie sociale et solidaire et permettant d'apporter des réponses à des besoins jusqu'ici non pourvus (emploi de personnes éloignées de l'emploi, valorisation de déchets qui jusqu'alors ne l'étaient pas...) a fait l'objet d'un accompagnement par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, à la demande des entreprises en question. Cette démarche a notamment permis de faire un diagnostic des enjeux<sup>95</sup> puis de structurer les acteurs du réemploi et de créer de nouvelles activités (en particulier les recycleries). Elle a également conduit à définir un plan d'actions 2021-2023, au service des acteurs de la filière mais aussi des collectivités, qui s'articule autour de trois axes :

- soutenir des projets territoriaux d'économie circulaire, sociale et solidaire ;
- couvrir le territoire breton de manière durable en solutions de réemploi social et solidaire ;
- structurer et/ou consolider les filières à enjeux (textile, matériaux du BTP, papier...).

### 2.2.3 S'unir pour engager une transformation numérique

La transformation numérique des entreprises, nécessaire pour leur permettre de s'adapter aux évolutions du contexte, emprunte divers chemins. Certains 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*<sup>96</sup>, le CESER soulignait ainsi l'intérêt pour les entreprises de mutualiser certaines ressources-clés (données, logiciels, plateformes) ou de négocier collectivement les conditions d'accès à certaines plateformes.

Le mouvement vers de telles solutions semble s'être accéléré avec les confinements de mars et novembre 2020, qui ont conduit de nombreuses entreprises à franchir le pas de la vente en

---

<sup>95</sup> CRESS Bretagne, 2016, *Réemploi et recyclage. Quelles perspectives pour l'ESS en Bretagne ?*

<sup>96</sup> CESER de Bretagne, 2017, *Numérique et entreprises de Bretagne : urgence et opportunités.*

ligne. Certaines l'ont fait en utilisant des plateformes et des logiciels existants (proposés par des entreprises mais aussi parfois par des acteurs du service public d'accompagnement des entreprises, comme les chambres consulaires), 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. Ce que certains nomment le « coopérativisme de plateforme »<sup>97</sup> pourrait ainsi avoir été accéléré par la situation sanitaire (qui a toutefois renforcé aussi, dans des proportions importantes, les géants du numérique). Dans le même esprit, des entreprises se sont parfois coordonnées pour développer des services associés à la vente en ligne, notamment pour la livraison (à l'image du collectif Les coursiers rennais). Néanmoins, ces analyses mériteraient d'être poursuivies par une observation plus fine, incluant la période de sortie de crise.

#### **Les places de marché en ligne : des solutions d'avenir pour les commerces locaux ?**

Si l'idée de se regrouper pour proposer des plateformes ou des places de marché peut paraître séduisante a priori (cela faisait d'ailleurs partie des préconisations du CESER) pour atteindre une taille critique, les confinements de 2020 ont aussi montré les limites de ces outils et la nécessité d'une véritable co-construction, afin qu'ils correspondent au mieux aux besoins des commerçants.

Collectivités et associations de commerçants ont en effet été assaillies de propositions de prestataires, proposant des solutions « clés en main », afin de créer rapidement une place de marché permettant à des particuliers d'acheter en ligne auprès de commerçants de leur territoire. Pour autant, nombre de commerçants ont exprimé des réserves à l'égard de ces solutions, lesquelles tenaient pour partie à leur coût, mais pas uniquement (certaines communes ou intercommunalités ayant d'ailleurs proposé de prendre une partie de ce coût à leur charge). Le principal obstacle réside en fait dans leur capacité à proposer en même temps de la vente en magasin et de la vente en ligne, au vu du temps nécessaire à cette dernière activité (pour référencer les produits, les prendre en photo, traiter les commandes, préparer et expédier les colis), sans compter, notamment pour les commerces de centre-ville, le manque d'espace à consacrer aux stocks et aux opérations de manutention.

Sur ces sujets, 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<sup>98</sup>.

### **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 des normes, des institutions, des conventions, des habitudes, permettant d'organiser, de fluidifier et de sécuriser les échanges.

---

<sup>97</sup> Trebor SCOLZ, 2017, *Le coopérativisme de plateforme. 10 principes contre l'ubérisation et le business de l'économie du partage* ; La Coop des communs, 2020, *Plateformes coopératives : des infrastructures territoriales de coopération*.

<sup>98</sup> Voir par exemple la tribune publiée sur le site de Mediapart le 1<sup>er</sup> décembre 2020 intitulée *Nous, plateformes coopératives, nous levons face à Amazon et les autres*.

### 3.1. En favorisant l'interconnaissance

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 des tensions entre les acteurs persistent (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.

### 3.2. En permettant le fonctionnement d'instances de dialogue entre acteurs du territoire

Le CESER a souligné de longue date la nécessité de s'appuyer sur le dialogue social territorial (et donc sur des coopérations, qui sont à la base de toute forme de représentation des entreprises) pour mieux faire face aux mutations économiques<sup>99</sup>. 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. Défini par le bureau de la Conférence sociale, ce dernier vise notamment à initier de nouvelles manières de traiter les enjeux, par le biais d'expérimentations locales. Cette démarche a par exemple permis l'élaboration d'une charte label social dans les transports, impliquant notamment un cycle de formation des dirigeants et salariés au sujet du dialogue social. Des expérimentations en matière de sécurisation des parcours professionnels ont également été conduites sur trois territoires (Morlaix, Lorient et Lamballe-Saint Briec). Ces expérimentations, si elles s'avèrent concluantes, ont vocation à être généralisées à l'échelle régionale au bout de trois ans.

Cette conférence sociale s'est également réunie ponctuellement sous un format élargi aux chambres consulaires et à la CRESS, au CESER, au Mouvement associatif de Bretagne et à des représentants de collectivités locales, lors de la crise sociale et politique révélée par le mouvement des « gilets jaunes »<sup>100</sup>. Les participants ont convenu de travailler ensemble sur trois chantiers : insertion, formation et accès à l'emploi ; mobilités et accès aux services, mais les groupes de travail prévus ne se sont jamais réunis.

Durant la crise liée à la Covid-19, le rythme des réunions de son bureau s'est accéléré (jusqu'à devenir hebdomadaire durant le confinement de mars/avril 2020) avec là encore un élargissement au CESER, afin de faciliter l'échange d'informations sur la situation économique

---

<sup>99</sup> 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*.

<sup>100</sup> CESER de Bretagne, mars 2019, *(Re)faire société*.

et sociale. En revanche, cette modalité de travail n'a pas non plus donné lieu à l'ouverture d'actions concrètes (même si, là encore, des thématiques de travail ont été identifiées, portant notamment sur la qualité de l'emploi, sur la jeunesse et sur l'insertion, en lien avec les associations du secteur sanitaire et social et le Commissaire à la lutte contre la pauvreté)<sup>101</sup>.

#### **Qui participe à la Conférence sociale régionale ?**

La création de la Conférence sociale régionale a été annoncée par le Ministre du Travail le 22 novembre 2013, dans un contexte marqué par la révolte des « bonnets rouges », qui avait bousculé le paysage du dialogue social territorial (avec des alliances et des modalités d'actions inhabituelles par rapport aux autres mouvements sociaux). L'idée était donc d'impliquer les partenaires sociaux dans le suivi des réponses apportées par les acteurs publics à cette crise, lesquelles avaient été formalisées dans un « Pacte d'avenir », signé par l'Etat et le Conseil régional.

Il s'agit donc d'une instance quadripartite, qui réunit des représentants :

- du Conseil régional
- de l'Etat
- des organisations interprofessionnelles représentatives (Medef, FRSEA, CGPME et UPA)
- des organisations syndicales de salarié·e·s (CFDT, CGT, CFE CGC et CFTC).

La Conférence sociale est co-présidée par les représentants de l'Etat et de la Région et accompagnée par des agents du Conseil régional et de la DIRECCTE, à la différence des conférences paritaires, dont le secrétariat et la présidence sont généralement assurés par les partenaires sociaux.

Une autre instance de dialogue social territorial est mobilisée depuis le début de la crise sanitaire : le CREFOP. Présent dans toutes les régions, il a pour mission d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi, et la cohérence des programmes de formation dans la région. Il est notamment en charge du pilotage du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFOP).

Dans ce cadre, le bureau du CREFOP a par exemple élaboré un plan d'accompagnement du plan de relance dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'insertion. Ce plan a été présenté au comité plénier du CREFOP le 29 juin 2020.

Pour autant, c'est principalement de manière informelle que le dialogue social territorial s'est développé durant la crise sanitaire, (et donc souvent dans une approche bilatérale entre acteurs publics et organismes représentant les entreprises – voir le point 3.6 pour des illustrations).

---

<sup>101</sup> CESER de Bretagne, octobre 2020, *De l'urgence à la relance en situation de crise : points de vigilance et actions prioritaires à engager en Bretagne*.

### Quelques instances de dialogue social territorial nées en Bretagne

Si le dialogue social est régi par des textes nationaux, certaines instances sont propres à la Bretagne ou sont nées dans la région avant d'essaimer.

Les comités régionaux d'expansion économiques, qui peuvent être considérés comme de lointains ancêtres des CESER ont été créés pour toute la France par la loi du 14 août 1954, avec une double spécificité en Bretagne. D'une part leur création est fortement inspirée de l'exemple du CELIB, d'autre part c'est en Bretagne le CELIB lui-même, instance représentant non seulement la société civile organisée, mais aussi les parlementaires et élus locaux, qui a été officialisé contrairement à ce que prévoyait le décret du 11 décembre 1954<sup>102</sup>.

La Conférence sociale régionale, de même l'instance de dialogue social alimentaire bretonne, toutes deux créées par le Pacte d'avenir pour la Bretagne, n'ont que très peu d'équivalent dans d'autres régions (seul contre-exemple à notre connaissance : la Conférence sociale territoriale du Grand Est)

Autre exemple : le réseau ANEFA (Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture) est présent dans la plupart des régions, mais la première association de ce type a été créée dans le Finistère dans les années 1990 (elle s'appelait alors Association emploi-formation), sous l'impulsion des producteurs de porc. De plus, l'ampleur des actions conduites par ces associations est particulièrement importante en Bretagne. Ainsi, les 2 500 offres d'emploi recueillies annuellement par les 4 associations départementales de Bretagne représentent un quart des offres au niveau national. Par ailleurs, le dialogue social dans l'agriculture est doté, en Bretagne, d'un financement, avec des cotisations appelées sur les salaires (à l'image des cotisations versées à l'APEC ou à l'APECITA). Il s'agit de cotisations patronales (0,5 % du salaire brut) et salariales (même montant). Un tel dispositif n'existe pas dans toutes les régions. Cela permet aux ANEFA de gérer des prestations sociales, notamment.

Un parallèle peut être fait avec l'artisanat. Ainsi, la Commission paritaire régionale interprofessionnelle pour l'artisanat, créée par la volonté des partenaires sociaux en 2001, fut jusqu'en 2008 la seule à fonctionner en France (l'accord national pour la mise en place et la généralisation de conférences régionales sur ce modèle ayant été contesté durant plusieurs années). Une commission paritaire régionale interprofessionnelle pour les professions libérales (CPRIPL) est actuellement en cours de mise en place. La spécificité de ces instances créées par les partenaires sociaux est qu'elles bénéficient d'un financement propre (à la différence des instances créées par la loi, à l'instar des Commissions paritaires régionales interprofessionnelles, qui concernent toutes les PME depuis la loi Rebsamen du 17 août 2015). Ces moyens permettent à la CPRIA de créer des actions concrètes :

- services aux salarié-es (Viv'ARTI, « le CE de l'artisanat », est une de ses premières actions et vise à proposer des avantages aux actifs de l'artisanat. Le dispositif est né en Bretagne, et d'autres CPRIA s'en sont inspirées
- démarches de prévention, de sensibilisation, de valorisation et de médiation sur les thématiques de la santé et de la qualité de vie au travail. Le trophée Qualivie est né dans ce cadre et pourrait être reproduit dans d'autres régions.

Pour finir sur une vision plus large du dialogue social territorial, elle aussi très développée dans la Région : l'Etat et le Conseil régional ont créé plusieurs conférences régionales leur permettant d'échanger avec les parties-prenantes sur différents sujets : Conférence régionale de la mer et du littoral (reconnue par un décret en Conseil d'Etat), Assemblée bretonne de l'eau, Conférence des ressources, Conférence régionale de la transition énergétique, etc.

Ce paysage du dialogue social territorial est complexe, ce qui peut créer des difficultés : désigner des représentants dans chacune de ces instances est souvent un défi pour les organisations représentant les entreprises et les salarié-e-s. Pour autant, sa simplification (qui fait partie des objectifs du gouvernement) pourrait également induire des effets pervers. Par

---

<sup>102</sup> Joseph MARTRAY, 1983, *20 ans qui transformèrent la Bretagne. L'épopée du CELIB*.

exemple, la réduction du nombre de branches conduira à nationaliser les négociations collectives qui se font encore à l'échelle locale (notamment dans l'agriculture). Or, ces négociations collectives constituent une porte d'entrée pour ouvrir le dialogue sur d'autres sujets et, pourquoi pas, proposer des innovations permettant d'aller plus loin que ce que prévoient les textes nationaux (voir encadré ci-dessus).

Par ailleurs, si la reconnaissance du dialogue par les pouvoirs publics est avérée, la légitimité des partenaires sociaux a, comme celle des élus, été remise en question au moment du mouvement des « gilets jaunes »<sup>103</sup>. Et il existe une crainte que ce mouvement se prolonge et s'accroisse, si les salarié·e·s, les demandeurs d'emploi, les chef·fe·s d'entreprises (notamment dans les TPE) ont le sentiment que les pouvoirs publics n'ont pas de réponse à leur apporter, face à une crise économique et sociale particulièrement brutale. Il s'agit d'un point de vigilance majeur pour l'avenir.

### 3.3. En régulant les relations économiques

Les coopérations créent aussi des règles favorisant la régulation des relations économiques sur un territoire :

- limitation des risques de dumping social (via le dialogue social territorial) ;
- régulation de certains prix (accords de branche, outils d'interventions sur les marchés, etc.) ;
- sécurisation des investissements conjoints (campagnes de communication, projets collaboratifs, investissements dans les compétences, etc.) lesquels peuvent être formellement régulés par des contrats, mais dont la bonne mise en œuvre requiert, en outre, une coopération entre les entreprises (car tous les enjeux ne peuvent être abordés par les contrats).

### 3.4. En permettant la mise en œuvre de stratégies communes, partagées avec les acteurs publics

La définition de la résilience que nous avons retenue implique, pour être mise en œuvre, qu'il existe, au niveau des territoires, une capacité collective à :

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

C'est ce que le politiste Romain Pasquier, analysant le cas des régions européennes, appelle la « capacité politique »<sup>104</sup>. Or, ce même auteur a montré combien cette capacité politique est

---

<sup>103</sup> CESER de Bretagne, 2019, *(re)Faire société. Contribution du CESER au Grand débat national*.

<sup>104</sup> Définie comme « un processus complexe de définition d'intérêts, d'organisation et de coordination de l'action collective qui permet à des institutions et à des groupes d'acteurs publics et/ou privés de réguler des problèmes collectifs dans des contextes d'action fragmentés et fluides que sont les espaces régionaux. Une capacité politique ne se résume donc pas à des ressources institutionnelles mais induit la construction de formes de coopération entre des institutions et des acteurs divers autour d'un univers

variable en fonction des régions, et l'on peut faire l'hypothèse que ce même constat pourrait être appliqué à des territoires d'échelle infrarégionale (des EPCI ou des Pays, par exemple<sup>105</sup>). Ces différences sont liées aux compétences et budgets dont disposent les collectivités (il est par exemple évident que les länder allemands disposent de davantage de pouvoir que les Régions françaises), mais également à des modèles régionaux d'action collective<sup>106</sup>, qui se sont construits sur le temps long.

Appliquée à la Bretagne, cette approche par la capacité politique, débouche sur deux conclusions utiles pour notre analyse :

- la Bretagne fait partie des régions françaises qui ont su, de manière précoce, affirmer une capacité politique, grâce à la construction d'un consensus politique sur la pertinence du niveau régional pour traiter certains enjeux, notamment l'aménagement du territoire, l'économie et la culture (avec toutefois un débat constant sur les contours de cette région) ;
- cette construction de la capacité politique 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.

En Bretagne, deux épisodes illustrent ainsi la capacité des acteurs publics et privés à obtenir de l'Etat, par une mobilisation conjointe, des moyens permettant de mettre en œuvre leurs projets de « sortie de crise » :

- le CELIB : dans les années 1950 et 1960, alors que la Bretagne souffrait d'un sous-développement, d'une forme de marginalisation (le premier plan quinquennal ayant concentré les moyens de la reconstruction sur les régions les plus industrialisées) et d'un exode massif de sa population, le CELIB a constitué l'une des premières arènes de coordination entre les acteurs à l'échelle régionale. Cette instance, rassemblant des parlementaires, des élus locaux, des universitaires et des chefs d'entreprises a permis de bâtir un diagnostic de la situation socio-économique, de porter des solutions et d'engager un rapport de force avec le niveau central, jusqu'à obtenir une ensemble de mesures institutionnelles (avec la création des premières institutions régionales : Comités d'expansion régionaux puis CODER) mais aussi d'aménagement du territoire (qui étaient pour leur part spécifiques à la Bretagne : plan routier breton,

---

*anticipé. Ceci ne signifie pas que le conflit est absent des relations socio-politiques mais que le processus de gouvernement nécessite des pratiques et des normes qui conditionnent la capacité d'action collective et de régulation politique des institutions et des acteurs régionaux.* » Romain PASQUIER, 2004. *La capacité politique des régions. Une comparaison France/Espagne.*

<sup>105</sup> Romain PASQUIER souligne d'ailleurs la capacité démontrée par le Conseil régional à appuyer sa politique territoriale à partir des années 1990 sur des territoires où préexistent des réseaux de coopérations, non seulement entre collectivités (structures intercommunales), mais aussi entre entreprises (l'héritage du coopérativisme agricole des années 1960 jouant ici encore un rôle important), ce qui l'a conduit à contractualiser avec des acteurs différents en fonction des territoires. A l'inverse, la Région Centre par exemple, choisissait à la même époque un dispositif uniforme.

<sup>106</sup> Définis par Romain PASQUIER comme « *un ensemble de pratiques politiques et de représentations du monde stabilisées et territorialisées dans le temps qui orientent les logiques d'actions des groupes d'acteurs régionaux.* »

installation d'entreprises industrielles importantes, etc.). Au-delà de ces réalisations, le CELIB fut un lieu de socialisation, au sein duquel les responsables politiques s'approprièrent les enjeux économiques et qui permit aussi aux différents maillons des filières d'échanger, tandis que des représentants des entreprises (dirigeant·e·s des syndicats agricoles, par exemple), y connaissaient une évolution, passant d'une défense des intérêts d'un secteur d'activité à une revendication plus large, concernant l'ensemble des enjeux du développement régional<sup>107</sup> ;

- le Pacte d'Avenir pour la Bretagne a été signé par l'Etat et le Conseil régional en décembre 2013, après plusieurs mois de tensions sociales et de manifestations, dans un contexte de plans sociaux (dans l'agroalimentaire) et d'une opposition coordonnée d'organisations représentant les entreprises au projet d'écotaxe poids lourd. Ce Contrat a permis de confirmer, accélérer ou renforcer le financement dédié à certains projets de développement importants pour la Bretagne.<sup>108</sup> Il a aussi conduit à la mise en place d'instances de dialogue social qui ont été pérennisées par la suite.

Dans ces deux exemples, la « capacité politique » s'est affirmée dans une relation singulière à l'Etat. En Bretagne, les acteurs régionaux ont souvent engagé un rapport de force (duquel la violence, ou la menace de violences n'était pas absente<sup>109</sup>) avec les autorités centrales, mais sans remettre en cause leur légitimité (l'objectif étant d'obtenir d'eux des concessions).

Pour autant, ces deux exemples ne sauraient être résumés à une capacité des acteurs à coopérer face à l'Etat. Dans les deux cas, les mobilisations visaient aussi à se doter, en région, d'outils d'action au service du développement : le CELIB a permis la création d'outils de financement et de pilotage du développement régional (Société d'étude pour l'expansion économique de la Bretagne, Société d'économie mixte pour aménagement et l'équipement de la Bretagne) ainsi que de promotion des produits régionaux (Comité interprofessionnel pour la propagande des produits bretons, Bureau régional d'exportation des produits bretons). De même le Pacte d'avenir entérine dans une large mesure des propositions issues de coopérations et qui permettent de renforcer encore cette coopération en Bretagne, comme la constitution d'une instance de dialogue social pour l'agroalimentaire.

Cette capacité politique peut toutefois régresser ou progresser dans le temps, de même qu'elle est variable en fonction de sujets. Ainsi, rien ne permet de dire que les acteurs politiques, économique et sociaux seraient parvenus, en Bretagne mieux qu'ailleurs, à apporter des réponses à la colère et aux enjeux soulevés en 2018-2019 par le mouvement des « gilets jaunes », qui s'y est exprimé comme partout en France.

---

<sup>107</sup> Pour un récit de cette période, se reporter à Yann FOURNIS, *op. cit.*, Yannick LE BOURDONNEC, *op. cit.*, Joseph MARTRAY, *op. cit.* et Romain PASQUIER, *op. cit.*

<sup>108</sup> Pour un récit de cette période, sous deux angles différents, voir Frédéric DUVAL, 2016, *Ecotaxe, les coulisses d'une victoire* et le documentaire *L'écotaxe, autopsie d'un scandale*, diffusé sur France 5 le 27 septembre 2017.

<sup>109</sup> Il a souvent été dit que le Plan routier breton, accordé en mai 1968, l'avait été par crainte des débordements en Bretagne.

### 3.5. En venant nourrir et enrichir les projets de territoire

D'après notre définition, il n'y a de résilience des territoires que s'il existe un projet commun. Celui-ci peut prendre corps dans différentes démarches :

- le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), élaboré par le Conseil régional de Bretagne après une ample concertation dans la démarche Breizh Cop ;
- les projets de territoires adoptés par les Pays (quand ils existent encore) ou les futurs Pacte Région/territoires d'engagement dans les transitions ;
- les Contrats de relance et de transition écologique signés entre l'Etat et les EPCI et qui ont vocation à agréger les différentes contractualisations entre elles ;
- les Plans Climat-Air-Energie territoriaux (PCAET), portés par les EPCI ;
- les Chartes des Parcs naturels régionaux (actuellement au nombre de deux en Bretagne : les chartes du Parc Naturel régional d'Armorique, en cours de révision et du Parc naturel régional du Golfe du Morbihan, auxquelles s'ajoute le projet de charte du Parc naturel régional Rance-Emeraude) ;
- des projets dont le périmètre se limite à un type d'activité ou de problématique : Plans alimentaires territoriaux, actions soutenues par l'appel à projets Territoires d'innovation (notamment les projets Handicap, Innovation, Territoires et Terres de Sources).

Le fait d'impliquer les entreprises ou, plus souvent, leurs représentants 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 représentant·e·s participent effectivement à ces projets de territoire. Quelques illustrations :

- la clinique mutualiste de Kerpape a joué un rôle important dans la construction du projet HIT et se trouve au cœur de sa mise en œuvre ;
- les chambres d'agriculture sont fortement impliquées dans certains PCAET, dans les PAT ainsi que dans certains PNR ;
- un réseau d'entreprises (les entrePreNeuRs) s'est constitué pour que les entreprises volontaires puissent se positionner en ambassadrices du projet de PNR Rance-Emeraude et porter des actions en faveur du développement durable du territoire.

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 organisations ont produit des contributions très développées (à l'instar du MEDEF Bretagne ou de l'UNICEM), alors que le monde associatif s'est montré davantage présent.

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

- la disponibilité des dirigeant·e·s ;
- des questions de volontarisme politique : les modalités d'association des entreprises varient d'un projet à l'autre ;
- des aspects historiques : l'existence de réseaux d'entreprises sensibilisées aux enjeux traités par le projet de territoire est ici un accélérateur : le projet de Parc naturel régional Rance-Emeraude semble ainsi avoir un temps d'avance pour ce qui concerne la mobilisation des entreprises, grâce à la dynamique du collectif Les entrePreNeuRs,

- issu de la commission Développement durable du Club des entrepreneurs du Pays de Rance ;
- la dimension plus ou moins concrète des dossiers. L'implication des entreprises est plus aisée sur des projets (marque collective ou développement des circuits courts dans le cas du Parc naturel régional d'Armorique, projet liant formation et innovation dans le cadre du projet HIT...) que sur des enjeux d'ordre général et/ou de long terme (comme l'élaboration d'une Charte de Parc) ;
  - la dimension plus ou moins clivante du dossier : la mobilisation des représentants des entreprises se fait parfois sur un mode défensif, par crainte de contraintes qui pourraient résulter pour elles de la démarche (dans le cas du SRADDET) et/ou parce qu'elle ont le sentiment que cette concertation intervient trop tard.

### 3.6. En permettant de réagir face aux crises

Qu'en est-il au cœur d'une crise brutale ? Peut-on dire que les coopérations avec et entre les entreprises contribuent aussi à maintenir une certaine capacité d'organisation collective quand rien ne fonctionne selon les règles habituelles ?

En mars et avril 2020, face à l'urgence sanitaire, à la pénurie d'équipements de protection et à la désorganisation, c'est 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 ont impliqué des entreprises. De fait, coopérer a pu apparaître plus « naturel », alors que la crise suspendait la compétition. Au moment du confinement, pour beaucoup d'entreprises, il n'y avait plus de marchés à conquérir, plus de salarié·e·s à recruter mais seulement des moyens de production et des positions à maintenir en vue de la reprise, ainsi que des arrangements à trouver pour que cette dernière soit la plus rapide possible. Cela facilite évidemment les coopérations de tous types : coopérations avec les partenaires de la supply chain pour maintenir les approvisionnements, coopérations avec d'autres entreprises du même secteur pour échanger des informations, coopération avec syndicats professionnels et de salarié·e·s et pouvoirs publics pour définir les conditions de la reprise, mais aussi coopérations tournées vers la solidarité (dons de masque, réorientation de certaines chaînes de production)<sup>110</sup>.

Ces mobilisations largement spontanées demandaient à être structurées, accompagnées, coordonnées, ce pourquoi les pouvoirs publics et leurs plans de gestion de crise ont été dépassés. Alors que les procédures administratives étaient perturbées, et certaines voies habituelles de communication inutilisables, 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 :

---

<sup>110</sup> Un parallèle peut être fait avec la situation au sein de l'hôpital public : la coopération y a été facilitée par la suspension des activités traditionnelles (Plan Blanc) et de la course aux financements davantage peut-être que par l'éthique du soin des personnels, qui existe aussi hors temps de crise et qui, dans ce cas, n'empêche pas les attitudes non coopératives. Sur ce point, voir Henri BERGERON, Olivier BORRAZ, Patrick CASTEL et François DEDIEU, 2020, *Covid-19 : une crise organisationnelle*.

- dans un sens ascendant : les fédérations, organisations syndicales (syndicats patronaux et de salarié·e-s), clusters et autres réseaux d'entreprises ont été très actifs pour compiler et faire remonter les difficultés rencontrées par leurs membres ;
  - dans un sens descendant, pour aider leurs adhérents à se repérer dans un contexte extraordinairement changeant (avec des dizaines d'ordonnances, décrets et arrêtés pris dans le cadre de l'Etat d'urgence<sup>111</sup>, des aides parfois nouvelles ou dont les conditions d'attribution ont changé, des consignes sanitaires qui ont évolué continuellement). Si les chambres consulaires ont été en première ligne sur ce sujet, toutes les têtes de réseau disposant de capacités à assurer une veille et d'une expertise juridique (fédérations associatives, syndicats patronaux et de salarié·e-s, clusters, etc.) ont également joué un rôle important ;
  - de manière horizontale, les réseaux ayant permis d'organiser de fréquents échanges sur le contexte réglementaire, les outils numériques, le management et la mobilisation des bénévoles via les outils numériques, etc.
- accompagné la restructuration des chaînes d'approvisionnement perturbées par la crise et l'émergence de nouvelles filières, afin d'assurer sur le territoire la production de biens essentiels et/ou faisant l'objet d'une pénurie (en particulier des équipements de protection individuels lors du premier confinement : masques, visières, etc.). Ce sont ainsi deux associations, Bretagne Développement Innovation et Biotech santé Bretagne, qui ont animé la plateforme « Entreprises unies en Bretagne », laquelle a permis à des entreprises de mettre à disposition du système de santé des équipements de production et/ou des moyens de les produire. Autre exemple : une filière de production de masques s'est structurée en quelques semaines dans le Morbihan, en réunissant sous le nom d'« Usine invisible » 238 couturières accompagnées par le CRIC, coopérative régionale d'accompagnement à l'entrepreneuriat collectif. Ce projet a permis de produire 172 000 masques en tissu, vendus aux collectivités locales. Autre exemple : huit industriels finistériens, coordonnés par l'UIMM 29 puis rejoints par des industriels costarmoricaïns coordonnés par l'UPIA, ont produit 25 000 visières : la société Arremad a proposé un prototype, puis il a fallu identifier des industriels capables de fournir des matériaux et de se charger des différentes étapes de production, de mobiliser des circuits de distribution. La commercialisation a été assurée par l'UIMM, avec un prix de vente fixé au double du prix de revient, ce qui a permis de financer des dons de visières au personnel hospitalier (une visièrre offerte pour une visièrre vendue). ;
- aidé les entreprises à répondre aux appels à projets ouverts dans le cadre des plans de relance. Le déploiement de ces différents plans, à partir de septembre 2020, a été marqué par une multiplication des appels à projets, dont certains étaient ouverts à des entreprises, mais avec des objectifs, des types d'aides et des conditions d'éligibilité différents. Faire le tri dans ces opportunités, renseigner les dossiers et les présenter aux financeurs a nécessité une coopération très étroite entre les services de l'Etat, ceux des collectivités (Région et EPCI), les réseaux d'entreprises (clusters, organisations patronales, etc.) et, bien sûr, les entreprises elles-mêmes. Dans une situation où les services de l'Etat n'avaient pas toujours une vision complète des dispositifs (dont les contours ont été précisés progressivement) ni de la réalité des

---

<sup>111</sup> [travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/article/textes-reglementaires](http://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/article/textes-reglementaires)

situations des entreprises en Bretagne (très évolutive), cette approche collective est apparue comme le seul moyen de permettre aux entreprises de profiter des opportunités ouvertes par les plans de relance. Il serait d'ailleurs intéressant, a posteriori, de mesurer les taux de réussite à ces appels à projets territoire par territoire, et de mettre ces résultats en lien avec la manière dont les acteurs se sont coordonnés.

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 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.

#### **Quand des chef-fe-s d'entreprises s'associent pour piloter la revitalisation d'un territoire : l'Association Investir en cœur de Bretagne**

En 2015, lorsque le groupe Intermarché annonce sa volonté de déménager sa base logistique de Rostrenen vers Neuillac, à 40 km, c'est un choc pour le territoire. Avec 196 emplois, cette base était l'un des principaux employeurs de la Communauté de commune Kreizh Breizh (CCKB). De plus, le souvenir d'autres fermetures, notamment celle de l'usine Marine Harvest de Poullaouen, était encore bien présent.

Trois chefs d'entreprises, dont le dirigeant du magasin Intermarché local, décident alors de s'unir et de rechercher des solutions pour maintenir l'emploi sur le territoire et trouver une nouvelle affectation au site. Leur objectif : mettre en avant les atouts du territoire, une tâche pour laquelle ils ne font pas confiance aux cabinets spécialisés dans la revitalisation, auxquels sont souvent reprochées une faible connaissance des réalités locales et une propension à répartir les fonds entre les entreprises déjà présentes pour les inciter à recruter plutôt que de démarcher des entreprises extérieures au territoire. Ils créent l'Association Investir en cœur de Bretagne, obtiennent que la gestion des fonds de la convention de revitalisation lui soient affectés et recrutent une salariée.

L'association organise ainsi quelques réunions avec les chef-fe-s d'entreprise du territoire, pour identifier des entreprises pouvant être démarchées. A cette occasion, un garagiste signale qu'une plateforme logistique pour des pièces automobiles semble en projet. L'AICB contacte alors le groupement de concessionnaires porteur de ce projet et lui fait visiter le site qui sera bientôt libéré par Intermarché. Celui-ci ne convient pas, mais le groupement en question décide finalement d'acquérir des terrains aménagés par la CCKB depuis 15 ans et qui ne trouvaient pas preneur. Le site entre en activité en juin 2017, avec 49 embauches à la clé (dont 20 % d'ex-salarié-e-s de la base logistique).

Cette décision d'implantation a marqué le début des échanges entre l'AICB et la CCKB, les uns et les autres prenant alors conscience de l'importance d'une démarche proactive de promotion du territoire, en allant jusqu'à démarcher des entreprises, ce que ne faisait pas la CCKB. Une répartition des rôles s'organise alors : à la CCKB l'achat et l'aménagement des terrains, à l'AICB le contact avec les entreprises pouvant être intéressées. L'accompagnement des projets étant quant à lui réparti entre la CCKB (facilités liées au foncier, aux bâtiments, aides publiques en lien avec la Région) et l'AICB (aides à la création d'emplois via la convention de revitalisation).

Second succès de la démarche : la base logistique a ensuite été reprise par le groupe Eureden, qui réutilise l'ensemble des locaux et a créé 62 emplois, dont 60 % d'ex-salarié-e-s de la base.

Au total, l'association estime que cette dynamique a permis de créer 250 emplois sur le territoire de la CCKB entre 2015 et 2019 et s'est fixé pour objectif d'en créer 250 supplémentaires à l'horizon 2022.

Au final, le fait que cette revitalisation ait été portée par une coopération entre entreprises semble avoir eu trois vertus. La première : une volonté d'utiliser les fonds de revitalisation localement. Comme il n'était pas possible de compter sur les seules entreprises implantées sur le territoire de la CCKB pour reprendre tou-te-s les

salarié·e·s, ce principe imposait donc de démarcher des entreprises extérieures au territoire. La seconde vertu est d'avoir permis une mobilisation efficace des réseaux d'entreprises locaux, largement informels sur un territoire où tout le monde se connaît (même si l'on y trouve, comme ailleurs, des clubs d'entreprises). Enfin, troisième vertu : la nécessité de promouvoir ce territoire a conduit chacun, dirigeant·e·s d'entreprises comme élu·e·s, à prendre conscience de ses atouts, ce qui était tout sauf évident au départ.

Au final, certaines coopérations permettent donc de mettre en œuvre des solidarités :

- non seulement entre dirigeant·e·s d'entreprises :
  - réseaux qui visent à susciter de l'interconnaissance, voire de l'entraide entre leurs membres : réseaux locaux, réseaux liés à des clubs sportifs, etc.
  - réseaux clairement orientés vers l'entraide : CJD (par certains aspects), Femmes de Bretagne, Yao, etc.
- mais aussi avec d'autres acteurs du territoire :
  - dans un contexte de crise. Lors du confinement de mars/avril 2020, on a ainsi vu des employeurs du secteur sanitaire et social (en l'occurrence, des associations) et des syndicats de salarié·e·s se mobiliser conjointement pour la reconnaissance des métiers du secteur médico-social dans le Finistère. De même, certaines associations de solidarité, à l'instar des Restos du cœur de Saint-Malo ont témoigné de l'importance des dons réalisés par des entreprises du territoire ;
  - de manière plus régulière, comme un moyen de s'ancrer dans le territoire et/ou de soutenir certaines causes : mécénat de compétences, fondations, etc.

## 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. Différents 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.)<sup>112</sup> ;
- 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

---

<sup>112</sup> Des effets d'aubaine ont toutefois été identifiés dans des politiques de soutien aux coopérations antérieures à la crise et aux plans de relance, à l'image de la politique de filières. La Fabrique de l'industrie, 2021, *Quelles filières pour l'industrie de demain ?*

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). Dans ce cadre, 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 qui 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 SCIC pourtant structurant pour les activités locales (comme les abattoirs de proximité).

## En conclusion

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 piliers 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.



# Quel soutien public aux coopérations, dans une stratégie de résilience ?

## 1. Les collectivités interviennent largement dans les dynamiques de coopération entre les entreprises

De multiples motivations incitent les collectivités territoriales à promouvoir, impulser ou soutenir des coopérations avec et entre les entreprises :

- renforcer des secteurs d'activité jugés stratégiques pour le territoire ;
- soutenir des sujets émergents, pour lesquels il n'y a pas de dynamique structurée ;
- favoriser l'ancrage d'activités dans le territoire ;
- rechercher un effet levier financier (en se positionnant en co-financeurs) ;
- trouver des relais de terrain, opérationnels et agiles, pour la mise en œuvre des politiques publiques (y compris dans le cadre des mesures d'urgence et plans de relance) ;
- pallier à l'atomisation des acteurs dans certaines filières ;
- valoriser et encourager la dynamique et les initiatives des acteurs économiques ;
- créer ou renforcer des réseaux : pousser les acteurs à dialoguer entre eux et faire émerger des interlocuteurs ;
- produire ou renforcer une forme de solidarité entre acteurs d'une filière / d'un territoire.

En miroir à cette pluralité d'objectifs, les collectivités interviennent de multiples manières pour développer ou influencer les coopérations impliquant des entreprises :

- **engager un dialogue, une négociation** avec les structures de coopération, qu'elles jouent un rôle de médiation entre les acteurs économiques ou un rôle de représentation. Ce levier peut être activé du niveau local (dialogue avec une association de commerçants autour d'un projet d'aménagement par exemple) au niveau européen (à propos de la définition des critères d'un appel à projets), en passant par toutes les strates de dialogue social territorial ;
- **impulser des coopérations entre les entreprises** en créant des lieux ou des infrastructures favorables à la rencontre et aux coopérations (tiers-lieux, zones

- d'activité regroupant des acteurs intervenant dans les mêmes domaines d'activité<sup>113</sup>, living labs, Instituts de recherche technologique, plateformes technologiques, etc.), en fléchant explicitement certains financements vers des collaborations (aides destinées à soutenir les projets collaboratifs, appels à projets « économie circulaire », etc.) ou en finançant les études et l'animation permettant l'émergence de nouveaux réseaux (voir les exemples du cluster algues ou du GIE Chargeurs pointe de Bretagne) ;
- **s'appuyer sur l'expertise des réseaux de coopération pour préciser certains axes de développement stratégique du territoire.** Certains acteurs nés de coopérations, tels que les pôles de compétitivités et les centres d'innovation technologique connaissent à la fois le tissu économique du territoire et son environnement concurrentiel, tout en possédant une capacité à se projeter sur les enjeux du futur (du fait de leur travail de veille, en lien avec les laboratoires de recherche publics et privés). Ils peuvent à ce titre être sollicités pour la définition des orientations stratégiques des collectivités en matière d'innovation pour les domaines qui les concernent<sup>114</sup> ;
  - **rechercher la participation financière et l'implication d'entreprises à leurs démarches.** En Bretagne, on pensera par exemple à la démarche Breizh COP, qui recherche l'engagement volontaire de nombreux acteurs, y compris les fédérations professionnelles, ou encore à la politique tourisme, dont nombre d'outils ont vocation à être utilisés indistinctement par des acteurs privés et des acteurs publics (l'important étant que cet usage soit coordonné) ;
  - **déléguer des missions.** Ainsi, l'accompagnement à la création, la reprise et la transmission est largement financé par des fonds publics mais réalisé par les chambres consulaires et les réseaux associatifs. Autre exemple : Breizh fab. Ce dispositif de soutien à l'industrie financé par le Conseil régional à hauteur d'un tiers (et même 60 % si l'on intègre le FEDER, géré par la Région) mobilise pour sa mise en œuvre de nombreuses structures issues de ou favorisant des coopérations : CETIM, UIMM Bretagne, CCI Bretagne, Institut Maupertuis, Fédération des industries mécaniques, Plasti-Ouest, ABEA, France Chimie Ouest Atlantique ;
  - **apporter un soutien**
    - matériel et/ou financier, parfois en cofinancement UE/Etat/Région/EPCI (tels le soutien aux projets collaboratifs dans la politique d'innovation comme dans la politique agricole, le soutien à l'émergence des projets dans la politique d'économie circulaire, ou encore le soutien direct au fonctionnement d'une multitude de réseaux)
    - intermédiation et animation. Certains acteurs publics ont renforcé leur soutien à l'animation de réseaux au cours des dernières années. D'une part, les EPCI ont parfois pris en charge l'animation directe de réseaux et/ou de dynamiques inter-

---

<sup>113</sup> Ce sujet a été développé dans la thèse de Josselin TALLEC, 2016, *La construction socio-spatiale de l'innovation en ville moyenne face aux objectifs de compétitivité et d'attractivité des politiques d'aménagement : les cas des agglomérations d'Albi (Midi-Pyrénées), Alès (Languedoc-Roussillon), Fougères et Quimper (Bretagne).*

<sup>114</sup> Voir l'exemple du Pôle Mer Bretagne Atlantique ans Le Labo de l'ESS, 2019, *Les pôles Mer Bretagne Atlantique et Méditerranée*, monographie annexée au pré-rapport *Dynamiques de transition dans les territoires.*

réseaux (soirées et salons dédiés). De son côté, la Région accompagne et met en réseau les développeurs économiques ;

- participation à la gouvernance de la coopération (c'est par exemple la cas de nombreux organismes de l'écosystème d'innovation<sup>115</sup>, de BCI, ou de certaines SCIC lorsque des collectivités en sont sociétaires).
- **définir un cadre qui influence la manière dont les coopérations se structurent.** Cette action est indirecte mais très structurante. Ainsi, les conditions fixées par les acteurs publics pour apporter leur soutien poussent souvent des coopérations informelles à se structurer (en association, par exemple). De même, les acteurs publics influencent souvent les modes de gouvernance, les modèles économiques, le type de missions portées par les coopérations. A titre d'exemple, les différents Centres d'innovation technologiques présents en Bretagne, malgré des histoires singulières, ont le même type de missions, qu'ils rendent plus ou moins de la même manière, en cohérence avec les attentes de la Région (qui contractualise sur des actions précises) et de l'Etat (qui attribue les labels CDT, CRT, CRITT, etc.) ;
- **chercher à (re)structurer l'écosystème de coopérations** en favorisant des rapprochements. Au travers de sa politique d'innovation, le Conseil régional a, au cours des dernières années, cherché à rationaliser l'écosystème, en réunissant les 7 technopoles ou encore les 5 centres d'innovation technologiques de l'agroalimentaire au sein de structures communes, en intégrant la Meito puis Eurolarge innovation à BDI et probablement ensuite BDI aux services de la Région, en incitant à la fusion des deux Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologies (CRITT) pour créer Biotechsanté Bretagne, etc. ;
- **compléter sur leurs propres compétences les actions menées en coopération.** Ainsi, les actions de prospection menées par l'Association Investir en Cœur de Bretagne ne peuvent se concrétiser pleinement qu'avec une mobilisation coordonnée des collectivités pour ce qui concerne l'achat et l'aménagement de terrains, la facilitation des démarches administratives, l'attribution d'aides publiques, etc.

Soulignons enfin que d'autres modalités de soutien aux coopérations ne peuvent être activées que par l'Etat. Celui-ci a en effet la capacité, dans certaines circonstances, à encadrer, réguler ou donner une valeur normative à des coopérations : principe d'extension des règles en matière d'agriculture par exemple, obligation de concertation autour des projets (cf. sites SEVESO ou ICPE), etc.

Ces liens entre acteurs publics et coopérations mobilisant des entreprises ne sont pas sans lever certaines difficultés, liées par exemple à des temporalités différentes, aux règles propres à l'action publique (règles applicables aux marchés publics, à l'engagement des acteurs publics dans le fonctionnement d'autres organismes), à la tension sur les finances publiques, mais aussi au simple fait que les décideurs publics changent régulièrement, ce qui peut être source d'incertitude. Ces difficultés peuvent être décuplées lorsqu'un projet de coopération concerne plusieurs territoires administratifs.

---

<sup>115</sup> Pour plus de détails à ce sujet et notamment la liste des organismes concernés, voir CESER de Bretagne, 2018, *Recherche(s) et innovation en Bretagne*.

De plus, la multiplicité et la diversité de ces manières de soutenir et d'influencer le développement des coopérations interroge :

- du point de vue de la lisibilité de l'action publique, pour commencer. Les collectivités, qui soutiennent et s'appuient sur une multitude de coopérations avec et entre les entreprises (coopérations qu'elles parfois créées), ont-elles la capacité d'analyser l'ensemble de ces coopérations de manière synthétique ? Leurs différents soutiens s'inscrivent-ils dans une stratégie d'ensemble ?
- du point de vue de l'efficacité de l'action publique. Dès lors qu'un acteur public soutient un grand nombre de coopérations, qu'il participe à la gouvernance d'une multitude d'organismes, n'y a-t-il pas un risque de saupoudrage et/ou de doublons ? Par symétrie, certaines organisations construites en coopération et mobilisées autour d'enjeux de développement local sont prises dans un entrelacs de coopérations, d'où parfois une difficulté à mobiliser des représentants dans toutes les réunions (en particulier si ces derniers sont bénévoles).

## 1.1. Les coopérations dans les stratégies du Conseil régional de Bretagne

Retrouve-t-on dans les politiques du Conseil régional de Bretagne cette diversité d'interactions avec les coopérations ? Et si oui, ces liens s'inscrivent-ils dans une même vision stratégique du rôle de la collectivité vis-à-vis des coopérations ? Pour répondre à ces questions, penchons-nous sur les stratégies de la collectivité (du moins celles qui concernent directement les entreprises) ainsi que sur ses politiques.

### • **Un contexte européen et national qui incite à intégrer les coopérations avec et entre les entreprises dans certaines stratégies**

Si l'état des lieux du chapitre 1 peut donner l'impression que les acteurs publics en Bretagne seraient particulièrement allants en matière de développement des coopérations avec et entre les entreprises, il faut aussi rappeler que cet intérêt n'est pas propre à la région.

Le développement de telles coopérations constitue en effet un axe majeur des politiques européennes de soutien à la recherche, à l'innovation, à l'industrie et aux PME. En conséquence, les collectivités sont fortement incitées à intégrer cet objectif dans leurs propres stratégies si elles veulent pouvoir bénéficier de co-financements européens pour leurs politiques publiques (notamment la politique de soutien à l'innovation). Ainsi, l'élaboration d'une stratégie de spécialisation intelligente (dite « S3 »), qui identifie des domaines d'innovation stratégiques, sur lesquelles devront être recherchées des coopérations entre acteurs publics et privés, fait partie des conditions à remplir pour les gestionnaires du FEDER (en France : les Régions). De même, l'objectif des projets Interreg est de structurer des partenariats interrégionaux (pour ce qui est des partenariats concernant les entreprises et les filières en Bretagne, citons notamment Capiten dans le nautisme, CYBER pour la cybersécurité, ou les projets TIGER et Intelligent Community energy en matière d'énergies marines). Enfin, plusieurs dispositifs pilotés depuis Bruxelles peuvent constituer des outils complémentaires aux politiques locales en matière de soutien à l'innovation. Là aussi, la condition est bien souvent de s'appuyer sur des coopérations public/privé, que l'on parle de Digital Innovation

Hub (avec un projet en cours de dépôt pour la Bretagne, porté par BDI et le pôle Images & réseaux), de Partenariat européen pour l'innovation en agriculture ou du projet Ocean Energy ERA NET Cofund.

La place des coopérations dans les politiques nationales est en revanche plus ambiguë. D'un côté, la plus grande masse des sommes dédiées au soutien à l'innovation, de même qu'une part conséquente du plan de relance, sont constituées de crédits d'impôts, sans conditionnalités liées au fait de coopérer<sup>116</sup>. D'un autre côté, il existe une multitude de dispositifs nationaux, particulièrement parmi ceux qui appellent des cofinancements régionaux ou locaux, qui sont orientés vers les coopérations : pôles de compétitivité (dont le financement passe progressivement de l'Etat aux Régions), Territoires d'industrie, Territoires d'innovation, Projets structurants pour la compétitivité (PSCP-Régions), Instituts de recherche technologique (en Bretagne : b<>com), Instituts de transition énergétique (France énergies marines pour la Bretagne), volet « filières » du PIA territorialisé (en Bretagne : Inno Avenir Filières), etc.

Du point de vue européen comme du point de vue national, l'échelle régionale semble donc considérée comme particulièrement pertinente pour soutenir les coopérations avec et entre les entreprises, notamment en matière d'innovation. Pour certaines politiques publiques régionales, le soutien aux coopérations apparaît alors comme un passage obligé, au risque de se priver de cofinancements conséquents. Comment la Région s'approprie-t-elle ces approches ? Comment les intègre-t-elle dans sa propre stratégie ? Y a-t-il des différences dans la conception des coopérations entre les stratégies régionales qui doivent répondre à un cadre national ou européen et celles pour lesquelles le Conseil régional dispose de plus de marges de manœuvre ?

De fait, les liens entre la politique régionale et les coopérations avec et entre les entreprises sont bien présents dans différents documents stratégiques, selon deux modalités principales.

- **Les stratégies régionales qui font du développement des coopérations un objectif à part entière**

Plusieurs documents stratégiques adoptés par le Conseil régional de Bretagne se fixent explicitement comme objectif de développer les coopérations avec et entre les entreprises.

**C'est évidemment la cas de la stratégie régionale d'innovation<sup>117</sup>.** Bien que centrée sur l'identification de domaines d'innovations stratégiques, en cohérence avec les attentes européennes, elle vise aussi à développer les transferts de technologies de la recherche publique vers les entreprises, ainsi que les projets collaboratifs. Cette stratégie prévoit ainsi des moyens pour soutenir les besoins en ingénierie des écosystèmes de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ainsi que les projets collaboratifs entre laboratoires et entreprises. Il est également prévu que les acteurs de l'écosystème (dont beaucoup sont, de fait, issus de coopérations avec et entre les entreprises) soient étroitement

---

<sup>116</sup> France Stratégie, 2016, *15 ans de politiques d'innovation en France*.

<sup>117</sup> Conseil régional de Bretagne, 2020, *Stratégie régionale Recherche et Innovation. S3 - Smart Specialisation Strategy - 2021-2027*.

associés au pilotage (avec deux représentants des filières industrielles et deux représentants des acteurs de l'innovation parmi la quinzaine de membres du comité de pilotage) ainsi qu'à la mise en œuvre de cette stratégie (via notamment six collectifs de recherche et d'innovation).

Notons enfin que la nouvelle stratégie adopte une vision plus large de ces coopérations entre acteurs de la recherche (par rapport à la S3 2014-2020), en réintégrant les sciences participatives (auxquels peuvent participer des entreprises) et en mentionnant pour la première fois le « tiers secteur de la recherche »<sup>118</sup>. Il s'agit d'une opportunité pour reconnaître et soutenir davantage de formes de coopération entre entreprises et acteurs de la recherche.

**Autre stratégie qui fait la part belle aux coopérations : la stratégie touristique.** L'enjeu central qui lui a été assigné peut être résumé par une formule : mettre en place une « *nouvelle méthode de dialogue et d'action avec les acteurs touristiques publics, privés et associatifs* »<sup>119</sup>. Il s'agit en effet de structurer un secteur économique qui repose sur une multitude d'acteurs publics (car la compétence reste partagée entre tous les niveaux de collectivités) et privés (le secteur étant largement atomisé, car composé d'une multitude de PME voire de TPE). La mise en œuvre de cette stratégie conduit à soutenir la structuration des acteurs publics et privés à l'échelle locale (au sein des Destinations touristiques<sup>120</sup>), ainsi que des projets collectifs expérimentaux<sup>121</sup>. Enfin, le pilotage de cette politique est également collectif, avec l'organisation chaque année de Rencontres du tourisme visant à assurer le suivi, l'évaluation et le pilotage des thématiques stratégiques coordonnées, à sélectionner collectivement les projets expérimentaux à conduire sur l'année N+1 et à en assurer le suivi et la réalisation.

De même, **la politique agricole est, de longue date, largement co-construite** avec les chambres d'agriculture et les organisations professionnelles. Les stratégies actuelles (Nouvelle alliance pour l'agriculture, Plan agricole et agroalimentaire pour l'avenir de la Bretagne (P3AB) et feuille de route « Bien manger ») n'échappent pas à cette règle. De plus, ces stratégies visent explicitement à promouvoir des démarches collectives :

---

<sup>118</sup> La notion qui désigne l'ensemble des acteurs qui produisent des recherches et des innovations en dehors des sphères publiques (appareil d'enseignement supérieur et de recherche) ou purement privées (projets d'entreprises ou projets collaboratifs entre entreprises). On y retrouve de nombreuses entreprises de l'ESS conduisant des recherches actions, des groupements d'agriculteurs engagés dans la recherche de méthodes plus performantes, etc. Les premières Assises du tiers secteur de la recherche ont été organisées à Rennes fin 2020 pour tenter de structurer ce secteur émergent.

<sup>119</sup> Conseil régional de Bretagne, 2018, *Une stratégie touristique pour la Bretagne : passer d'une compétence partagée à une stratégie coordonnée*.

<sup>120</sup> « A l'échelle du périmètre de chaque Destination, les acteurs publics et privés des différents EPCI sont amenés à partager leurs stratégies et à définir collectivement d'actions mutualisées visant à renforcer leurs actions respectives. Cet ensemble devant aboutir à l'élaboration d'une stratégie intégrée de développement touristique de la Destination. »

<sup>121</sup> « Les projets ne doivent plus s'adapter aux politiques et outils d'accompagnement, mais à l'inverse, ce sont ces derniers qui doivent s'adapter aux projets. Ainsi, le mode expérimental proposé vise à incuber et à accélérer des projets d'envergure régionale dans une temporalité très courte (3 ans maximum). L'ambition est de traiter le sujet de manière intégrale et sous toutes ses composantes en connectant tous les acteurs et les outils nécessaires à sa réussite. »

- démarches de progrès dans le sens de l'agro-écologie (l'AEP est ainsi définie comme « *une démarche systémique de progrès et d'innovation, collective et individuelle mais surtout territorialisée* »)<sup>122</sup> ;
- structuration des filières agro-alimentaires (le P3AB propose ainsi d'engager un « *renouveau des conditions du dialogue au sein et entre les filières* » via la mise en place d'un comité stratégique régional de filière) ;
- dialogue social au sein de la filière agroalimentaire (dans le cadre du P3AB, avec la création d'une instance de dialogue social dédiée) ;
- coopérations entre acheteurs publics et monde agricole dans le cadre de la démarche Breizh alim ;
- soutien aux projets collectifs orientés vers l'innovation alimentaire (notamment via le Pôle de compétitivité Valorial, les centres d'innovation regroupés au sein d'Act Food Bretagne et le Centre culinaire contemporain), réaffirmé dans la feuille de route « Bien manger » et la S3 ;
- partenariats visant à développer les achats alimentaires de proximité par les collectivités (dans le cadre de la feuille de route « Bien manger »).

Sans surprise, car cela est dans l'ADN de cette économie, **la stratégie régionale de l'ESS, issue d'une démarche pilotée par la CRESS (qui est, en soi, une structure de coopération) et ensuite intégrée par la Région à son SRDEII**, renvoie aux coopérations à plusieurs reprises, notamment dans les objectifs « continuer à inventer des modèles d'organisation performants » et « développer les partenariats pouvoirs publics / ESS pour agir dans les territoires ». Cette stratégie est probablement davantage avancée que les précédentes dans la réflexion sur les coopérations entre les entreprises, dans la mesure où celles-ci sont vues non seulement comme un objectif et un levier, mais aussi comme un défi en soi, qui soulève des questions qui doivent être traitées de front (des questions éthiques, par exemple lorsqu'il s'agit de mutualiser des moyens ou de numériser certaines activités sans remettre en cause les valeurs des acteurs qui les portent, des questions de concurrence entre acteurs de l'accompagnement, ou encore de « trous dans la raquette », notamment dans l'accompagnement de certains projets collectifs dans les territoires)<sup>123</sup>.

Pour finir, **le développement des synergies interentreprises constitue l'un des 9 défis identifiés dans la feuille de route « économie circulaire »**<sup>124</sup>. Ceci se traduit notamment par des actions de sensibilisation et de formation (auprès des réseaux d'entreprises et des acteurs de l'accompagnement), par le lancement d'un appel à idées et à projets (qui permet de soutenir entre autres des projets collectifs, à l'image des deux premiers appels à projet « économie circulaire » lancés par la Région en 2014 et 2017), la création et l'accompagnement de communautés d'acteurs (notamment dans le BTP), la création d'un groupe de travail régional pour réfléchir aux moyens de mieux accompagner les synergies interentreprises... Cette feuille de route, comme la stratégie ESS, n'envisage donc pas les

---

<sup>122</sup> Conseil régional de Bretagne, 2013, *Mise en œuvre d'une démarche d'innovation et de progrès vers une agriculture écologiquement performante par la Région Bretagne*.

<sup>123</sup> Stratégie régionale ESS, Plan d'action 2017-2020, document de travail du 12 juillet 2017.

<sup>124</sup> Conseil régional de Bretagne, 2020, *Démarche bretonne pour une économie circulaire : feuille de route*.

coopérations comme une fin en soi ni comme un outil parmi d'autres, mais plus comme un levier en devenir, sur lequel il convient de travailler.

- **Les stratégies qui identifient le développement des coopérations comme une modalité de mise en œuvre**

D'autres stratégies font références aux coopérations avec et entre les entreprises de manière plus ou moins explicite, mais sans les identifier comme un objectif à part entière. Les coopérations apparaissent alors plutôt comme un levier de mise en œuvre.

**Les coopérations sont ainsi omniprésentes dans la politique emploi-formation**, qui repose sur le dialogue social territorial. Elles apparaissent d'ailleurs quasiment comme un acquis. De fait, les organisations représentatives s'imposent en partenaires incontournables de cette politique<sup>125</sup> tandis que les instances de dialogue social territorial sont en charge de son pilotage, dans le cadre du paritarisme (syndicats de salarié-e-s et d'employeurs) ou du quadripartisme (paritarisme + Etat et Région)<sup>126</sup>. La stratégie du Conseil régional en la matière, formalisée au sein du « Contrat régional pour la formation, l'orientation et l'évolution professionnelles (CPRDFOP) a d'ailleurs été co-construite avec l'Etat, les organisations syndicales et les organisation professionnelles au sein du CREFOP.

**La stratégie de développement économique (matérialisée par le SRDEII) identifie la coopération comme l'une des composante d'un écosystème performant<sup>127</sup>**, avant d'indiquer que le rôle des acteurs publics en matière d'économie est, entre autres :

- de soutenir les entreprises en se gardant des effets d'aubaine (et d'ajouter « *c'est dans cet esprit que, depuis 2006, la Région a été amenée à réorienter très fortement ses soutiens vers des programmes d'actions collectives ou des dispositifs d'ingénierie financière* »)

---

<sup>125</sup> Par exemple, les chantiers 1 « Assurer la construction d'un diagnostic emploi-compétences partagé », 8 « Conforter l'accompagnement territorial des entreprises, en intégrant pleinement la dimension « compétences humaines » et en développant les démarches de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC) » et 9 « Développer des dynamiques sectorielles dans le cadre d'une contractualisation renouvelée avec les branches professionnelles » du CPRDFOP nécessitent, pour leur mise en œuvre, une mobilisation importante des organisations professionnelles.

<sup>126</sup> Le CPRDFOP identifie ainsi le CREFOP comme instance de pilotage et d'évaluation, tandis que les Commissions Territoriales Emploi Formation (CTEF) et Commissions Départementales Emploi Formation (CDEF) « constituent le cadre de concertation territoriale privilégié pour élaborer des stratégies conjointes sur la base de diagnostics partagés, en déclinaison des orientations du CPRDFOP » et « sont également un lieu d'échanges et de suivi des expérimentations territorialisées, définies au niveau régional dans le cadre des différents chantiers ».

<sup>127</sup> « Si le développement économique résulte évidemment en premier lieu de l'activité de ses acteurs, et au premier chef des entreprises, de ses entrepreneurs et de ses salariés, il est aussi conditionné par de multiples autres facteurs, matériels et immatériels, sur lesquels l'action publique peut influencer. Ce document n'est pas le lieu d'un développement de théorie macroéconomique, soulignons néanmoins la grande complexité du sujet et la nécessité de développer une vision systémique permettant de mettre en place les conditions favorables à la créativité, à l'activité, à la coopération, à l'investissement... autant de dimensions dont aucune ne se décrète, mais résultent en réalité d'une forme d'alchimie qu'on nomme couramment un écosystème performant. »

- « le soutien aux multiples acteurs du soutien aux entreprises et leur coordination pour en améliorer l'efficacité et l'efficience »
- « la responsabilité de fédérer les acteurs autour de perspectives partagées et d'orientations stratégiques communes ».

Il est également précisé que « la Glaz économie mise sur la créativité de tous les territoires. Elle soutient ainsi les expérimentations et les projets locaux, participatifs et collaboratifs qui conjuguent des compétences d'entreprises, de la société civile et des collectivités. Cette créativité de tous les territoires est également portée et soutenue par des stratégies de filière et sept domaines d'innovation stratégiques ». Toutefois, et de manière assez curieuse, lorsque le SRDEII valorise le « sens du collectif »<sup>128</sup> parmi les atouts de la Bretagne, il ne fait référence qu'aux initiatives des années 1950-1960 et à l'économie sociale et solidaire. Par la suite, la coopération revient à de multiples reprises, lorsque le SRDEII identifie des filières prioritaires<sup>129</sup> et des grands programmes structurants, met en avant une logique d'écosystème, liste les leviers de performance ou encore d'ancrage des entreprises, propose de développer l'économie circulaire, etc. En revanche, le développement des coopérations ne constitue pas un axe à part entière du Schéma et la place des représentants de coopérations dans son pilotage reste floue, car si cette dernière propose bien « une gouvernance de l'économie partagée, réactive et efficace, orientée vers l'entreprise », l'instance devant incarner cette ambition<sup>130</sup> n'a jamais été mise en œuvre.

**La stratégie régionale pour la mer et le littoral identifie également des filières à renforcer**, notamment l'industrie navale (pour laquelle la mise en réseau est identifiée comme un enjeu de performance), les filières halieutiques (à propos desquelles le Conseil régional souhaite « favoriser une meilleure coordination des réseaux et des organisations professionnelles » ainsi que les énergies marines renouvelables, filière pour laquelle la collectivité entend jouer un rôle structurant, matérialisé par une feuille de route spécifique<sup>131</sup> qui prévoit notamment une démarche de structuration de filière, confiée à BDI.

Pour finir, citons **la politique d'achat**<sup>132</sup>, qui vise à développer l'achat local tout en respectant les règles des marchés publics et les obligations de numérisation de la commande publique,

---

<sup>128</sup> « Le goût du collectif, du coopératif, du « faire ensemble » est attesté dans tous les domaines (économique, social, culturel). Le sens de l'intérêt régional et la croyance en une communauté de destins ont pu permettre de transcender des clivages au nom de l'intérêt général, notamment dans les années 1950 et 1960, permettant le rattrapage économique breton. Ce sens du collectif se traduit également aujourd'hui par de nouveaux modèles économiques et de nouvelles formes d'initiatives et d'entreprenariat, développés notamment par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Cet esprit de solidarité explique l'attention des bretons portée à la cohésion sociale et à l'équilibre territorial. »

<sup>129</sup> 11 filières prioritaires dans le SRDEII, tandis que le SRADDET identifie les filières numérique, halieutique, des biotechnologies marines, les Smart Grids, les mobilités intelligentes, y compris logistique, l'usine du futur, la cybersécurité, les énergies marines renouvelables, l'hydrogène, la valorisation et la transformation des déchets.

<sup>130</sup> Conseil régional de Bretagne, 2017, *Vers une nouvelle organisation de l'action publique régionale en matière de développement économique*.

<sup>131</sup> Conseil régional de Bretagne, 2016, *Une feuille de route régionale en faveur du développement des énergies marines renouvelables*.

<sup>132</sup> Conseil régional de Bretagne, 2018, *La politique d'achat au service de l'économie - Schéma des achats économiquement responsables*.

ce qui ne peut se faire que dans une étroite collaborations avec les organisations regroupant et représentant les entreprises (voir l'exemple du programme Breizh alim, co-construit avec la Chambre régionale d'agriculture) ; ou encore la **stratégie numérique**<sup>133</sup>, qui prévoit de renforcer le soutien aux acteurs d'accompagnement de la filière numérique, mais aussi le croisement de filières.

- **En conclusion : des coopérations très présentes qui ne sont pas directement pensées comme des outils de résilience**

Pour conclure cette partie sur les coopérations dans les stratégies régionales, soulignons que le Conseil régional n'ignore pas l'importance des coopérations avec et entre les entreprises pour la conception et la mise en œuvre de plusieurs de ses politiques publiques. Les coopérations sont présentes non seulement dans les documents stratégiques pour lesquelles il s'agit d'un passage obligé (S3 et SRDEII), mais aussi dans des documents plus spécifiques à la Bretagne, comme la Stratégie régionale de la mer et du littoral, la politique d'achats ou encore la stratégie numérique.

Pour autant, si l'intérêt des coopérations avec et entre les entreprises pour la mise en œuvre de certaines politiques publiques est bien identifié, ces coopérations ne sont pas explicitement présentées comme un levier de résilience des territoires. Le **Schéma régional de développement durable, d'aménagement et d'égalité des territoires** (SRADDET) adopté en décembre 2020 et qui propose 38 objectifs de développement durable à horizon 2040 n'identifie d'ailleurs pas le développement des coopérations avec et entre les entreprises comme un objectif. Le terme de coopération y est peu présent, et majoritairement utilisé pour traiter des relations entre collectivités. Le terme de solidarité est davantage employé, comme principe général, mais aussi pour traiter de la relation entre les territoires. Il n'est en revanche jamais mis en lien avec les entreprises. De même, le « sens du collectif » est cité parmi les atouts de la région, mais immédiatement mis en lien avec l'« engagement citoyen » et pas avec le tissu économique. Dans le même esprit, le document cadrant la politique territoriale du Conseil régional ne présente pas les coopérations avec les entreprises comme un levier ou un défi à l'échelle locale<sup>134</sup>.

Par ailleurs, les documents stratégiques du Conseil régionale consacrent peu de développements à une analyse de la réalité de ces coopérations et de leurs freins, même s'il existe des exceptions : l'ESS et l'économie circulaire.

Précisons toutefois que ce constat ne s'applique qu'à des documents stratégiques, pour certains âgés de plusieurs années déjà et ne préjuge en rien de la manière dont la collectivité soutient effectivement les coopérations. C'est pourquoi il convient de compléter cette analyse par un regard sur les dispositifs de soutien aux coopérations avec et entre les entreprises.

---

<sup>133</sup> Conseil régional de Bretagne, 2020, *S'engager en faveur de stratégies numériques responsables pour le territoire breton*.

<sup>134</sup> Conseil régional de Bretagne, 2020, *Engagement pour la cohésion des territoires*.

## 1.2. Les principales modalités du soutien régional aux coopérations

Comment la Région soutient-elle concrètement les coopérations avec et entre les entreprises ?

Pour répondre à cette question, une première approche consisterait à analyser l'action de la Région politique par politique (politique d'innovation, politique agricole, politique maritime, etc.). Néanmoins, cette approche atteindrait vite ses limites car deux politiques distinctes mobilisent parfois des leviers identiques (le soutien à des clusters, par exemple), d'autant que la collectivité a fait, au cours des dernières années, d'importants efforts pour décloisonner son action : de nombreuses politiques peuvent ainsi désormais mobiliser les aides aux entreprises « classiques » (politique de l'ESS, maritime, du tourisme, etc.).

Nous proposons donc de nous focaliser sur trois formes de soutien aux coopérations, qui nous apparaissent particulièrement importantes au vu des sommes mobilisées (dans les deux premiers cas) et de leur aspect structurant (dans le troisième cas).

- **Le soutien à la structuration des filières et des clusters**

La Région accompagne les structurations de filières, selon des approches et des modalités variables en fonction du degré de maturité de la filière, de sa sensibilité au vu des objectifs politiques (objectifs de souveraineté, par exemple) et du nombre d'acteurs déjà présents. Cette diversité peut être illustrée par les exemples suivants.

En matière de **cybersécurité**, l'enjeu est à la fois de fédérer les acteurs (en lien avec les acteurs publics, dont l'armée) et de les aider à se positionner sur un marché international en plein développement. Une mission d'identification et de promotion des atouts des entreprises de la région a donc été confiée à BDI, également chargée d'animer la filière, de faciliter les croisements avec d'autres filières ainsi que d'accompagner les entreprises sur des salons internationaux ainsi que dans le montage de projets européens (le projet Interreg Cyber est piloté par BDI). De son côté, la Région accompagne la filière sur ses compétences recherche (soutien aux programmes de recherche, au Laboratoire de haute sécurité (LHS), aux chaires industrielles et financement de thèses et de post-doc), innovation (soutien aux projets collaboratifs en ce domaine), développement économique (aides aux entreprises de secteur, inscription de ce secteur parmi les cibles du fonds Breizh Up...) et formation (création de parcours de formation dédiés). D'un point de vue politique, le Conseil régional s'est également mobilisé pour la signature d'accords structurants (accord général de partenariat pour la recherche entre la Direction générale de l'armement, la Région Bretagne et quatre laboratoires de recherche en 2014, accompagnement de la création du Laboratoire de haute sécurité par accord entre l'INRIA et la DGA)<sup>135</sup>.

---

<sup>135</sup> La dernière délibération du Conseil régional sur ces sujets est : Conseil régional de Bretagne, 2016, *La Bretagne : cybervalley européenne*. Pour des informations actualisées, voire le site de BDI.

Dans le cas des **filières halieutiques**, l'enjeu est de trouver une organisation permettant aux différents maillons de se coordonner, afin d'améliorer leur efficacité. Cet enjeu n'est pas nouveau mais il a pris une acuité particulière avec le Brexit. Après avoir créé une commission halieutique au sein de la Conférence régionale de la mer et du littoral puis un Groupement interportuaire visant à coordonner les propriétaires des ports au service de l'efficacité de la filière<sup>136</sup>, le Conseil régional a également fortement soutenu la création de l'interprofession Breizhmer<sup>137</sup>. Le Conseil régional a par ailleurs animé une démarche prospective sur l'avenir de la filière, à laquelle étaient associées les différentes partie-prenantes. Il soutient en outre des actions structurantes, portées par Breizhmer (gestion d'une plateforme numérique de l'emploi), par les Comités des pêches ou les organisations de producteurs (par exemple des projets collectifs orientés sur la gestion de la ressource) ou encore par les gestionnaires des ports (investissements mais aussi financement d'un poste au sein de la CCI de Saint-Brieuc en 2020 pour renseigner les bases de données permettant de connaître en temps réel les apports dans les criées). Enfin, la collectivité soutient les projets des entreprises via ses propres politiques et en mobilisant le FEAMP. D'un point de vue politique, le Conseil régional s'est fortement mobilisé pour la prise en compte des sujets relatifs à la pêche dans le cadre des négociations sur le Brexit<sup>138</sup>, puis pour l'éligibilité des ports bretons au plan de relance.

Dans le cas de la **filière hydrogène renouvelable**, l'enjeu est créer les conditions pour l'émergence d'une nouvelle filière sur le territoire régional. Deux objectifs justifient cet engagement : réduire la dépendance électrique de la Bretagne tout en développant les énergies renouvelables d'une part, positionner la Bretagne sur un secteur économique d'avenir d'autre part. Le Conseil régional a donc demandé à BDI de conduire une étude sur les potentialités de développement de la filière en Bretagne. Cette étude a ensuite permis d'élaborer une feuille de route en trois axes. Sur le premier axe « Développer les premières boucles locales pour amorcer l'usage de l'hydrogène », la Région soutiendra les initiatives locales dans le cadre d'appels à projets. L'animation du deuxième axe, « Positionner la filière bretonne de l'hydrogène dans ses domaines d'excellence et d'innovation » est confiée à BDI et le Conseil régional entend contribuer via ses dispositifs classiques d'aides à l'innovation, en mobilisant les acteurs de l'écosystème d'accompagnement de l'innovation ainsi qu'en soutenant la mise en place de pilotes industriels. Enfin, la collectivité pourra également soutenir la structuration de cette filière par ses investissements (infrastructures portuaires et aéroportuaires, flottes de véhicules terrestres et maritimes) dans le cadre de l'axe 3, « lancer un plan structurant d'investissements collectifs »<sup>139</sup>.

Dans le cas de la **filière automobile**, il s'agit plutôt de permettre le maintien du principal donneur d'ordre sur le territoire régional, de manière à éviter l'affaiblissement de la filière, tout en accompagnant sa transformation. Dans ce cadre, outre les soutiens apportés aux entreprises, aux acteurs de l'écosystème et aux plateformes technologiques, le Conseil

---

<sup>136</sup> La dernière délibération du Conseil régional sur ce sujet est : Conseil régional de Bretagne, 2018, *Le groupement interportuaire « Pêche de Bretagne » - Pour une initiative bretonne en faveur de la compétitivité de la pêche par ses ports*.

<sup>137</sup> Avec 180 000 € de subvention d'aide au lancement fin 2019.

<sup>138</sup> Sur tous ces sujets, voir la délibération Conseil régional de Bretagne, 2020, *Les filières halieutiques à la croisée des chemins*.

<sup>139</sup> Conseil régional de Bretagne, 2020, *Déploiement de l'hydrogène renouvelable : feuille de route bretonne 2030*.

régional est aussi intervenu de manière plus défensive, en achetant 53 hectares du site de la Janais, à la demande de PSA. Pour PSA, l'objectif était de rationaliser ce site, tandis que les collectivités impliquées (Région, Rennes Métropole, Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine) ont d'une part conditionné leur investissement au fait qu'un nouveau véhicule soit produit sur le site et, d'autre part, investi pour que les espaces ainsi acquis puissent constituer la base d'un « pôle industriel pouvant accueillir des projets d'entreprises engagés sur la thématique de la transition énergétique et écologique, notamment autour de la mobilité durable et du bâtiment performant. »<sup>140</sup> Sur ce dernier point, les interventions de la Région se font en lien avec celles de Rennes métropole, compétente pour l'aménagement des zones d'activité de son territoire et qui a fait des mobilités décarbonnées un axe de développement stratégique.

Ces interventions en soutien à la structuration des filières et de clusters soulèvent divers enjeux :

- le Conseil régional parvient-il à faire évoluer ses formes de soutien à mesure que les filières se structurent ? La réponse à cette question est nécessairement nuancée. D'un côté, amener les filières à s'organiser progressivement de manière autonome est un objectif assumé dans le cadre du soutien à certaines filières. De l'autre, sa mise en œuvre est parfois complexe. En effet, l'arrêt du soutien à l'animation des filières n'est pas toujours possible, notamment parce que ces filières font parfois face à des concurrents qui bénéficient d'un soutien public appuyé. De plus, le Conseil régional est parfois amené à se (ré)engager auprès de filières stratégiques pour le territoire et qui étaient jusqu'alors bien structurées, lors de phases de transitions dans lesquelles l'organisation de ces filières montre ses limites (l'entrée au capital de la société Yer Breizh, créée pour la reprise du groupe Doux, en est un exemple).
- le Conseil régional parvient-il effectivement à coordonner les acteurs? Sur ce point, des différences apparaissent en fonction des filières. Par exemple, la filière santé s'est structurée efficacement au cours des dernières années, grâce notamment à un comité de filière instauré par le Conseil régional dans le cadre de la S3 2014-2020. Autre exemple : la structuration des filières halieutiques, qui semblait devoir s'accroître sous l'influence du Conseil régional à partir de 2019, a connu un coup d'accélérateur avec la crise sanitaire. A contrario, d'autres secteurs demeurent atomisés, quand bien même des crises conduisent chacun à souligner la nécessité d'une meilleure structuration. C'est par exemple le cas de la filière porcine<sup>141</sup>.

Au final, peut-on considérer que cette forme de soutien est-elle mise au service d'un objectif global de résilience ? La réponse à cette question est globalement positive au vu de la manière dont la Région définit les filières stratégiques. Et si le Conseil régional est parfois critiqué pour

---

<sup>140</sup> Conseil régional de Bretagne, 2015, *Projet de décision modificative n°3 au budget 2015*.

<sup>141</sup> Le CESER avait ainsi regretté que le plan d'urgence pour la filière porcine ne précise pas suffisamment les engagements des acteurs de cette filière, avant d'ajouter que la réponse aux défis que doit affronter cette dernière « ne saurait être apportée par les seuls acteurs publics. Pour le CESER, un véritable plan d'avenir ne pourra être mis en œuvre que s'il engage l'ensemble des acteurs de la filière ». CESER de Bretagne, 2016, *Avis du CESER sur la mobilisation de la Région en faveur d'un plan pour l'avenir de la filière porcine*.

son soutien à des projets d'entreprises jugés trop peu résilients<sup>142</sup>, ses actions structurantes sont quant à elles bien orientées vers les enjeux des transitions. Les documents stratégiques (SRADDET, SRDEII, CPRDFOP et Stratégie régionale d'innovation notamment) identifient d'ailleurs les filières, émergentes comme matures, au prisme de ces enjeux de transition. Plus récemment, le Conseil régional a aussi fait le choix d'accompagner un projet collectif de production de masques chirurgicaux, en justifiant ce choix par la recherche de résilience<sup>143</sup>.

- **Le soutien aux projets collaboratifs**

Le soutien aux projets collaboratifs passe par deux voies principalement : le soutien aux acteurs qui accompagnent ces projets (pôles de compétitivités, centres de développement technologiques, etc.) ou le soutien aux projets en eux-mêmes (via des subventions, en général accordées à des PME, dans le cadre d'appels à projets relevant principalement de la politique d'innovation, mais aussi de quelques autres politiques). On pensera notamment aux dispositifs INNO R&D collaborative, Innovation collaborative au croisement des filières, PSCP, Inno filières, Expérimentation d'innovations numériques, Partenariat européen pour l'innovation en agriculture, aux groupes de progrès AEP...

L'une des difficultés, sur ce sujet, est que l'action à l'échelle infrarégionale ou régionale n'est pas toujours suffisante, alors même que le désengagement de l'Etat a donné aux Régions un rôle central dans le soutien des projets collaboratifs<sup>144</sup>. Certaines coopérations, ciblant des partenaires très spécialisés, nécessitent de mobiliser des acteurs présents dans d'autres régions françaises ou européennes. D'autres, pour atteindre une masse critique, supposent de réunir un grand nombre d'acteurs. Or, les dispositifs régionaux ne sont pas toujours calibrés pour soutenir de tels projets : des habitudes de travail avec les Régions limitrophes existent, qui permettent de soutenir des projets à cheval sur deux régions, mais les choses se compliquent dès lors qu'un projet concerne aussi des entreprises ou des laboratoires plus éloignés. De même, les règles des projets collaboratifs européens rendent parfois difficile la participation financière de deux Régions d'un même pays à un projet.

Plus fondamentalement, mais cela est lié, l'un des défis pour les prochaines années sera de trouver les moyens suffisants pour soutenir les projets collaboratifs, y compris les plus ambitieux, alors que l'Etat a transféré aux Régions le soutien aux pôles de compétitivité... sans les moyens correspondants !

- **Le soutien au dialogue social territorial**

Si le dialogue social territorial est largement structuré par des règles nationales (le CREFOP et les CTEF sont des dispositifs nationaux, tandis que la loi et les accords nationaux

---

<sup>142</sup> Voir par exemple les oppositions au soutien apporté par la Région à des investissements lourds, et qui seront donc supportés par les agriculteurs durant de nombreuses années, pour la création ou l'extension de poulaillers de grande taille.

<sup>143</sup> Voir par exemple Ouest France, 12 octobre 2020, *Les masques bretons jouent la carte solidaire*.

<sup>144</sup> Il est ici fait référence au désengagement de l'Etat de la politique des pôles de compétitivité, ou encore au fait qu'il focalise son soutien aux structures labellisées Cellules de diffusion technologique et Centres de Ressources technologiques sur l'accompagnement individuel.

interprofessionnels peuvent avoir une grande influence sur la configuration et les acteurs du dialogue social territorial), le Conseil régional joue un rôle de fait important pour :

- faire reconnaître des instances de dialogue social territorial, à l'instar de l'Instance de dialogue social de l'agroalimentaire, inscrite dans le Pacte d'avenir pour la Bretagne ;
- soutenir leur fonctionnement (notamment via des subventions permettant de soutenir des projets spécifiques, voire la structuration des acteurs du dialogue social) ;
- co-construire certaines politiques régionales avec les instances de dialogue social territorial. Les acteurs de la politique emploi-formation (Pôle emploi, Région, DIRECCTE) ont en effet pris conscience de l'importance non seulement de consulter les entreprises (en amont de l'ouverture de formations), mais aussi de les impliquer dans la mise en œuvre des dispositifs. La politique emploi-formation du Conseil régional s'accompagne ainsi de différentes formes d'échanges avec les acteurs du dialogue social territorial :
  - un dialogue stratégique, sur l'identification des grands enjeux, dans le cadre du quadripartisme (CREFOP) ;
  - un dialogue stratégique visant à croiser les priorités du Conseil régional et les enjeux propres à chaque filière (Contrats d'objectifs emploi-compétences-formation-orientation avec les branches, à l'échelle des filières les mieux structurées) ;
  - une animation territoriale au sein des Commissions territoriales emploi-formation, qui visent d'abord à coordonner les opérateurs publics mais auxquelles participent aussi les partenaires sociaux (avec toutefois des niveaux d'implication différents selon les territoires). Ces derniers peuvent y faire remonter des besoins qui seront ensuite intégrés à la politique publique. Par exemple, des alertes autour de l'inclusion numérique ont été transmises au CREFOP suite au premier confinement et ont donné lieu à des expérimentations : mise à disposition de matériels informatiques, implication de tiers-lieux dans des dispositifs de formation, etc.
  - un conventionnement avec des structures chargées d'identifier les besoins des entreprises et de les mobiliser dans la mise en œuvre de certains dispositifs : présentation des entreprises et des métiers dans le cadre de Prepa, engagement à recruter des personnes en formation ou issus des dispositifs Qualif, etc. Ce conventionnement s'effectue avec des organisations représentatives (FFB, UIMM) mais pas uniquement. Il concerne aussi des clusters et des réseaux dès lors que ces derniers sont en mesure de toucher une part conséquente des entreprises du secteur (le cluster Abibois ou le réseau ADN ouest, par exemple) ;
  - le soutien à des projets locaux dans le cadre d'un appel à projet régional intitulé Gestion inclusive des ressources humaines, dont la troisième édition sera lancée en 2021. Les projets peuvent être portés par des acteurs spécialisés sur les enjeux d'insertion (Fondation Agir contre l'exclusion, Missions locales), mais aussi par des groupements d'employeurs, par des réseaux d'entreprises, etc. et doivent être validés en CTEF

En quoi et dans quelle mesure ces soutiens participent-ils de la résilience du territoire ? Le sujet est ici celui de la capacité à coopérer pour s'adapter, notamment face aux chocs. La nécessité du dialogue social territorial face à un choc est apparue de manière éclatante durant les confinements de 2020, et le Conseil régional ne s'y est pas trompé en mobilisant les instances de dialogue et en échangeant constamment avec les représentants des entreprises.

Néanmoins, cette forme spécifique de coopération se heurte à trois limites :

- le risque qu'il y ait une difficulté croissante à trouver des représentants des entreprises pour siéger dans les différentes instances, au vu du temps nécessaire pour gérer les urgences au sein des entreprises ;
- l'asymétrie. En fonction des territoires, des branches, des enjeux, les représentants des salarié·e·s sont plus ou moins étroitement associés, tandis que le rôle de représentation des entreprises peut être assuré par des acteurs divers, dont la représentativité et la légitimité ne se construisent pas sur les mêmes bases ;
- le risque, par recherche d'efficacité, de privilégier des instances plus étroites (proposition de créer un collectif de suivi de la conjoncture auquel seraient associés les représentants des entreprises sans prévoir la présence des syndicats de salarié·e·s<sup>145</sup> ; disparition de la commission halieutique de la CRML depuis que Breizh mer est monté en puissance, etc.).

En conclusion, ces constats confirment que, si la collectivité reconnaît, soutient et encourage les coopérations, les dispositifs de soutien aux coopérations sont dispersés entre différentes politiques publiques (même si les liens entre ces dernières ont été renforcés au cours des dernières années). Le CESER propose alors que le Conseil régional ouvre une réflexion sur l'intérêt spécifique de ce levier (par rapport à d'autres) du point de vue de la résilience des territoires, ainsi que sur les questions que soulève son utilisation (les outils pour soutenir les coopérations sont-ils les bons ? Les coopérations soutenues sont-elles les plus pertinentes au regard des objectifs de développement du territoire ? etc.) ?

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

Le CESER souhaite donc faire des propositions pour que les collectivités renforcent leurs soutiens aux coopérations, avec l'objectif de travailler à une plus grande résilience des territoires.

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

Si l'enjeu de la résilience s'impose à tous les territoires, il n'est pas souhaitable d'y apporter des réponses uniformes :

- pour une raison de principe, puisque nous considérons que la résilience n'a de sens que si elle tend vers des objectifs de développement durable définis démocratiquement ;

---

<sup>145</sup> Conseil régional de Bretagne, 2020, *Redémarrage et transitions*.

- pour une raison pratique, puisque les défis auxquels sont confrontés les territoires diffèrent en fonction notamment de leurs caractéristiques propres (nature du tissu économique, des ressources territoriales, etc.).

Or, certains projets de territoire demeurent construits sur un même modèle qui néglige l'analyse des spécificités locales<sup>146</sup>. De plus, la notion de résilience, dont l'usage en développement local s'est accéléré avec la crise actuelle, y est encore peu utilisée.

La nouvelle politique territoriale du Conseil régional de Bretagne, qui se met en place à partir de 2021, apparaît alors comme une opportunité de systématiser la prise en compte de cet enjeu par tous les territoires. Cette politique impose en effet aux territoires de conduire une réflexion stratégique (souvent à l'échelle des SCOT), formalisée dans des « Pactes d'engagement dans les transitions » et déclinés par des conventions entre la Région et chacun des EPCI.

Que ce soit au travers de ces documents (pactes et conventions) ou des démarches citées plus haut (PCAET, PAT, etc.), le CESER considère que tous les projets territoires doivent prendre en compte les spécificités de chaque territoire et aborder les enjeux suivants :

**L'accompagnement des activités fragilisées par la crise actuelle ou qui pourraient être menacées par les mutations à venir.** Il importe donc de bien identifier les activités en question, ainsi que les défis auxquels elles sont confrontées, ce pour quoi la mobilisation des clusters est indispensable. De même, il convient de mieux mesurer les impacts des projets économiques pour les territoires, car il apparaît souvent que ces derniers sont mal connus (y compris pour des projets tournés vers la transition, tels l'implantation d'éoliennes en mer<sup>147</sup>). De plus, il existe aussi des cas où la connaissance existe (par exemple au sein de laboratoires de recherches ou d'associations de défense de l'environnement) mais n'est pas connue ou prise en compte par les porteurs de projet. Faute de lieu de débat, c'est souvent tardivement –et parfois dans le conflit - que ces connaissances s'imposent aux porteurs de projets.

**L'accompagnement des transitions (notamment écologique, énergétique et numérique),** identifié de longue date par le CESER comme un objectif majeur<sup>148</sup>. Cet objectif doit être réaffirmé constamment. La crise sanitaire actuelle ne fait que renforcer cette nécessité, dans la mesure où celle-ci résulte indirectement des limites de nos modes de développement, ce qui doit nous inviter à accélérer les transitions vers un développement plus durable<sup>149</sup>.

**Les relations avec les territoires voisins.** L'inter-territorialité demeure un point aveugle de bien des stratégies publiques, alors même que les acteurs publics soutiennent de nombreuses

---

<sup>146</sup> Michel GROSSETTI, Olivier BOUBA-OLG, 2018, *La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : comment s'en désintoxiquer ?*; Olivier BOUBA-OLGA, Pascal CHAUCHEFOUIN, Héloïse CHIRON, Marie FERRU, Benjamin GUIMOND & Emmanuel NADAUD, 2017, *Dynamiques territoriales, éloge de la diversité*.

<sup>147</sup> La Commission, nationale du débat public a ainsi souligné que « *Le débat [sur l'implantation d'éoliennes en Bretagne Sud] a confirmé les enseignements des débats publics précédents sur des projets éoliens : les données environnementales sont beaucoup trop parcellaires* », CNDP, 2021, *Eoliennes flottantes au sud de la Bretagne. Compte-rendu du débat public*.

<sup>148</sup> CESER de Bretagne, 2017, *Vers un projet partagé de développement durable de la Bretagne*.

<sup>149</sup> CESER de Bretagne, 2020, *De l'urgence à la relance en situation de crise*.

coopérations impliquant d'autres territoires : co-financement de projets collaboratifs impliquant des partenaires dans d'autres pays européens, financement de pôles de compétitivité interrégionaux, sollicitation pour des projets de développement local d'acteurs dont le périmètre d'action dépasse le territoire (voir le cas de l'association Investir en Finistère, qui participe par exemple aux stratégies de marketing territorial de Brest métropole, de la Cornouaille ainsi que de Morlaix), etc. A contrario, la concurrence entre territoires demeure vive sur certains sujets à commencer par le développement économique, ce qui peut conduire les collectivités à réfléchir en termes de territoire administratif plutôt qu'en termes de territoire pertinent<sup>150</sup>, au moment de soutenir des projets de coopération.

**La souveraineté industrielle, énergétique, alimentaire ou encore numérique.** Le confinement de mars/avril 2020 a montré la dépendance de pans entiers de notre économie à des acteurs extérieurs, y compris pour la production d'équipements de protection individuels ou de médicaments qui font partie de notre quotidien.

**« Souveraineté » : de quoi parle-t-on ?**

Souvent utilisée comme un mot d'ordre politique au cours des derniers mois, le terme recouvre de multiples réalités, qui sont rarement définies. On a ainsi pu parler de souveraineté industrielle, de souveraineté alimentaire, de souveraineté numérique, ou encore de souveraineté énergétique, mais aussi de réindustrialisation et de relocalisations.

Or, il n'existe pas de définition parfaitement satisfaisante de ces notions, qui ne peuvent donc être utilisées qu'au regard de choix politiques et méthodologiques qui dépassent l'objet de ce rapport<sup>151</sup>. Nous nous contenterons donc de souligner :

- que le renforcement de la résilience des territoires nécessite de réduire leur dépendance à l'extérieur sur différents plans : l'industrie (non seulement les industries pharmaceutique et alimentaire, mais également l'ensemble des industries que l'on décidera de désigner comme stratégiques<sup>152</sup>), l'alimentation, les biens et services numériques et enfin l'énergie ;
- que cette réduction de la dépendance n'implique pas l'autarcie mais nécessite au contraire des liens avec des acteurs extérieurs au territoire. Produire soi-même les biens que l'on juge stratégiques n'est en effet que l'une des réponses possibles, avec par exemple le fait de sécuriser les relations avec les producteurs via des contrats, la diversification des approvisionnements (dont certains peuvent toutefois rester lointains) ou encore la relocalisation de productions au sein de territoires plus proches ;
- que ces évolutions relèvent de stratégies d'entreprises mais peuvent être accompagnées par les pouvoirs publics et le nécessitent parfois, de même qu'elles peuvent être favorisées par certaines des structures de coopérations citées plus haut.

---

<sup>150</sup> L'analyse des atouts du territoire fourni en 2016 par un cabinet de conseil à un EPCI d'Ille-et-Vilaine pour l'élaboration de son projet de territoire indiquait que « *le développement économique local est un marché* » sur lequel la collectivité serait face à « *des territoires limitrophes présentant une offre concurrentielle également attractive* ». Les liens de la collectivité et des acteurs économiques présents sur le territoire avec d'autres territoires y étaient à peine évoqués (sauf pour reconnaître qu'il n'existe pas de filière structurée sur le territoire de l'EPCI) et jamais identifiée comme des atouts.

<sup>151</sup> Pour une première analyse des termes du débat, voir La Fabrique de l'industrie, 2020, *De la souveraineté industrielle aux relocalisations : de quoi parle-t-on ?*

<sup>152</sup> On trouvera par exemple des approches très différentes de ces activités dites stratégiques dans PwC Strategy & Centre national des achats, 2020, *Relocalisation des achats stratégiques* et dans les travaux de l'Observatoire des centres de décision du Finistère, pilotés par Investir en Finistère et actualisés en 2020, qui identifient des entreprises stratégiques pour le territoire.

Le renforcement de cette « souveraineté » nécessite une mobilisation coordonnée, impliquant acteurs publics, associations et entreprises, y compris aux échelles locale et régionale. Par exemple, le développement des achats alimentaires de proximité, souvent considéré comme un moyen de réduire la dépendance d'un territoire en matière d'alimentation, ne pourra changer d'échelle que grâce à de nouvelles coopérations entre entreprises (entre distribution et production par exemple, ainsi qu'entre entreprises et acteurs publics dans le cadre de plans alimentaires territoriaux)<sup>153</sup>. En matière d'industrie, le développement de nouvelles coopérations à l'échelle locale, régionale, nationale et européenne peut constituer un moyen de diversifier et sécuriser les approvisionnements, de renforcer les filières et, in fine, de réduire la dépendance de l'industrie à des sources d'approvisionnement lointaines. Autre exemple : la souveraineté industrielle est indissociable de l'innovation dans le sens où un pays qui se trouve distancé sur le plan de la R&D devient rapidement dépendant de technologies maîtrisées par les pays les plus avancés. Or, les coopérations avec la recherche publique constituent l'une des principales sources d'innovation potentielle, grâce à un écosystème de recherche bien structuré, aux compétences complémentaires<sup>154</sup>.

Ces quatre préoccupations ne sont pas totalement nouvelles. Le Conseil régional de Bretagne a fait preuve au cours des dernières années d'un intérêt marqué pour des coopérations tournées vers les transitions 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...). Par ailleurs, la notion de « relocalisation » fait partie des six enjeux identifiés par le Conseil régional pour conditionner ses aides aux EPCI<sup>155</sup>. Le sens donné à ce terme reste toutefois à préciser.

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 aides qui leur sont accordées soient conditionnées à

---

<sup>153</sup> « L'approvisionnement alimentaire des métropoles : un exemple du besoin de coordination » dans CEREMA, 2019, *Sécurité globale et résilience des territoires*.

<sup>154</sup> CESER de Bretagne, 2018, *Recherche(s) et innovation en Bretagne*.

<sup>155</sup> Conseil régional de Bretagne, 2020, *Engagement pour la cohésion des territoires*.

l'existence d'une stratégie de résilience territoriale, à laquelle auront contribué les entreprises et leurs représentant·e·s ;

- **d'intégrer un volet inter-territorial à ces projets de territoire.** Au niveau régional, ceci doit se traduire par un renforcement des coopérations avec les Régions voisines<sup>156</sup>.

## 2.2. 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, tel qu'illustré dans le deuxième chapitre de ce rapport. 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, sur un périmètre large.

Or, la co-construction de ces stratégies demeure parfois difficile, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent. Plus généralement, l'intérêt des coopérations avec et entre les entreprises pour la mise en œuvre d'actions favorables à la résilience reste insuffisamment pris en compte par les collectivités... à moins que le dialogue avec les entreprises ne se fasse au détriment de consultations plus large (des craintes existent à ce sujet, dans le contexte d'une recherche de « relance » économique, même s'il n'est pas possible d'y déceler une tendance globale).

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.** Ce dialogue 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 ;

---

<sup>156</sup> Pour des analyses et propositions sur ce sujet, voir CESER de l'Atlantique, 2020, *Une nouvelle dynamique de développement de la façade atlantique - Vers un renforcement des coopérations et des synergies interrégionales*.

- 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).

### 2.3. 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.

- **Ouvrir le débat sur le paysage des coopérations**

Le paysage des structures de coopérations avec et entre les entreprises est, en Bretagne comme ailleurs en France, marqué du sceau de la complexité, avec une multitude de structures, dont les domaines d'interventions donnent parfois l'impression de se recouper en partie.

De fait, il existe de multiples raisons de créer de nouvelles structures, qui ont toutes leur légitimité. Ces raisons se situent du côté des acteurs publics comme de celui des entreprises.

- du côté acteurs publics, on pensera par exemple à la création d'une antenne du CEA tech en Bretagne, sur des missions d'appui aux industries agroalimentaire (sur lesquelles étaient déjà positionnés les 17 acteurs fédérés au sein d'Agri-food transition). Cette installation répondait moins à une initiative d'entreprises qu'à une sollicitation de cette structure de transfert de technologies, dans le cadre d'une stratégie de renforcement de ses implantations territoriales. Le Conseil régional, y voyant une occasion de renforcer l'écosystème d'accompagnement des industries alimentaires, a choisi de soutenir l'implantation de cette antenne à Quimper. Autre exemple : la réponse à certains appels à projet implique souvent, de facto, la création de nouvelles structures juridiques, car les structures déjà en place (clusters, pôles de compétitivité, branches, etc.) ne peuvent le faire pour différentes raisons : elles ne possèdent pas la bonne structure juridique et financière, ne sont pas représentatives de l'ensemble des acteurs impliquées, etc. ;
- du côté des acteurs privés, de multiples raisons peuvent conduire les acteurs à créer de nouvelles coopérations, quand bien même d'autres existent déjà sur les mêmes sujets : affinités, valeurs, sentiment que tel type d'entreprise ou tel segment de l'activité n'est pas suffisamment pris en compte dans les structures existantes, etc. Par ailleurs, la concurrence entre les organisations professionnelles représentatives a conduit ces dernières à multiplier les offres de services, ce qui peut contribuer à brouiller le paysage. Une même entreprise peut par exemple adhérer à un syndicat professionnel correspondant à son activité (par exemple la fédération de la

cordonnerie) et à une organisation interprofessionnelle parce qu'elle y trouve des services utiles pour elle (par exemple, la CPME)... organisation qui peut être différente de celle à laquelle adhère son syndicat (en l'occurrence, l'U2P)... mais qui propose des services de conseil et d'accompagnement qui, pour certains, existent déjà dans la Chambre consulaire dont ressort l'entreprise en question<sup>157</sup>.

Cumulées, ces « bonnes raisons » dessinent à un paysage complexe, dans lequel les fonctions de représentation, d'intermédiation et d'accompagnement sont assurées par un grand nombre d'acteurs, dont la coordination peut s'avérer coûteuse en temps. De fait, ces acteurs ne s'ignorent pas : les écosystèmes de l'accompagnement de l'innovation, de l'économie sociale et solidaire ou encore de l'accompagnement de la création d'entreprise, déjà bien structurés, se réorganisent en permanence. Il manque en revanche des espaces de rencontre entre clusters ou réseaux de filières différentes, autour de problématiques communes, hormis au sein de la politique d'innovation (réseau Noé animé par le Conseil régional, Conseil de surveillance de Bretagne Développement Innovation). Ces échanges demeurent toutefois ponctuels et rarement articulés sur une approche « offensive », du type « comment chacun peut contribuer à relever tel défi commun ».

Ceci 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 parler du fait qu'il existe parfois des doublons.

Il peut donc être tentant, pour les acteurs publics, de chercher à y mettre de l'ordre<sup>158</sup> et la Région a d'ailleurs déjà engagé un travail de rationalisation de l'écosystème d'innovation, en organisant des rapprochements entre organismes.

Le CESER invite à 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**. 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. ? Et toutes les structures de coopération en capacité de parler au nom d'entreprises sur les sujets liés à l'emploi ont-elles trouvé leur place dans les instances

---

<sup>157</sup> Baptiste GIRAUD, Aisling HEALY, 2015, *Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services. L'offre de services dans le travail de recrutement local des patrons*.

<sup>158</sup> La Chambre régionale des comptes les y incite d'ailleurs : CRC Bretagne, 2020, *Région Bretagne. Fiabilité de l'information comptable, aide à l'innovation et pilotages des politiques mises en œuvre. Rapport d'observations définitives et sa réponse*.

de dialogue sur la politique emploi-formation ? 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, ce qui suppose de renforcer les coopérations entre Régions, trop peu développées malgré leur pertinence pour accompagner nombre de projets portés par des coopérations avec et entre des entreprises<sup>159</sup>.**

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. Cette préoccupation pourrait d'ailleurs utilement être intégrée parmi les questions évaluatives, lorsqu'un dispositif fait l'objet d'une évaluation.

- **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 de lecture, 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.

**11 questions pour analyser les coopérations** (grille complète à retrouver en annexe)

- La coopération a-t-elle un caractère structurant pour une filière ?
- La coopération a-t-elle un caractère structurant pour le territoire ?
- Combien d'acteurs sont impliqués ?
- La coopération implique-t-elle des TPE et des PME ?
- Comment la coopération est-elle articulée avec son écosystème ?
- La coopération conduit-elle à créer ou renforcer les liens avec d'autres territoires ?
- Les impacts économiques de la coopération peuvent-ils être évalués ?
- La coopération pourrait-elle avoir lieu sans soutien public ?
- Qui est propriétaire de ce que produit la coopération ? Qui y a accès ?
- Quels sont les risques d'échec ?
- Quel engagement est attendu des pouvoirs publics ?

---

<sup>159</sup> Sur ce sujet, voir par exemple CESER de l'Atlantique, 2017, *Innovation et économie maritime : un océan d'opportunités* ou CESER de l'Atlantique, 2020, *Une nouvelle dynamique de développement de la façade atlantique : vers un renforcement des coopérations et des synergies interrégionales*.

Cette grille d'analyse a vocation à être mobilisée en première intention, et devra être complétée par une évaluation plus fine de dispositifs de soutien aux coopérations.

- **Soutenir en particulier les coopérations qui produisent des « communs »**

La plupart des ressources territoriales peuvent être considérées comme des communs. Par exemple, l'image d'un territoire n'appartient à personne, chacun peut l'utiliser comme bon lui semble (à la différence de l'image d'un produit protégé par une appellation ou une marque, par exemple) tandis que chaque acteur possède une responsabilité dans son développement. Autre exemple : le développement récent de l'open data en matière de données publiques montre qu'il est possible d'adopter une conception ouverte de certaines connaissances produites par un territoire : les données publiques sont ainsi mises à disposition de tous, ce qui permet de les utiliser tant pour un usage d'information (par des journalistes, par exemple), démocratique (vérification de l'usage de l'argent public par un mouvement militant) ou économique (développement de services marchands appuyés sur les données du transport public, par exemple).

**« Communs » : de quoi s'agit-il ?**

La notion de communs renvoie à une conception particulière des ressources. « *Les communs sont des ressources partagées, gérées et maintenues collectivement par une communauté ; celle-ci établit des règles dans le but de préserver et pérenniser ces ressources tout en fournissant la possibilité et le droit de l'utiliser par tous. Ces ressources peuvent être naturelles (une forêt, une rivière), matérielles (une machine-outil, une maison, une centrale électrique) ou immatérielles (une connaissance, un logiciel)* »<sup>160</sup>.

La notion de communs renvoie à une conception particulière des ressources. « *Les communs sont des ressources partagées, gérées et maintenues collectivement par une communauté ; celle-ci établit des règles dans le but de préserver et pérenniser ces ressources tout en fournissant la possibilité et le droit de l'utiliser par tous. Ces ressources peuvent être naturelles (une forêt, une rivière), matérielles (une machine-outil, une maison, une centrale électrique) ou immatérielles (une connaissance, un logiciel)* »<sup>161</sup>.

La notion s'est surtout répandue depuis les années 1980, autour du mouvement des logiciels libres et des makers<sup>162</sup> et inspire depuis quelques années une partie des politiques d'innovation. La création de communs est ainsi un objectif affiché de certaines politiques publiques (à l'instar de la politique des données de Rennes métropole, qui vise à rendre disponible un grand nombre de données publiques pour que des acteurs s'en emparent pour proposer des services, dont certains pourraient être monétisés) tandis que certains acteurs publics animent des réseaux qui soutiennent le développement de communs (soutiens aux fab lab et à divers collectifs par Brest métropole et Rennes métropole, mais aussi par des grandes Ecoles comme l'IMT Atlantique, soutien à la création de logiciels ou de plateformes

---

<sup>160</sup> Source : Wikipedia. Consulté le 10 novembre 2020.

<sup>161</sup> Source : Wikipedia. Consulté le 10 novembre 2020.

<sup>162</sup> Pour une description de la manière dont ce mouvement s'est construit et des débats qui le traversent, voir Michel LALLEMENT, 2015, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*.

de véhicules sous forme de communs dans le cadre de La Fabrique des mobilités de l'ADEME, etc.).

En Bretagne, comme ailleurs, cet intérêt pour les communs est aussi une redécouverte. L'exemple des landes, encore mal connu, est tout à fait singulier. Une exposition de l'Ecomusée de Rennes et un ouvrage sur le sujet ont ainsi permis de rappeler à quel point la résilience de certains territoires fut liée à la capacité des hommes et des femmes à gérer collectivement les ressources liées à un sol pauvre, jusqu'à ce qu'une loi l'interdise en 1850<sup>163</sup>. Et si cet exemple appartient au passé, d'autres sont plus récents, dans lesquelles on retrouve ce lien entre résilience et communs :

- les connaissances développées collectivement par les agriculteurs sur les méthodes culturales et la conduite des élevages dans le cadre de petits groupes, parfois fédérés au niveau régional : CETA, GEDA, CIVAM, plus récemment GIEE et Groupes de progrès AEP...
- la gestion de certaines ressources halieutiques par ou en étroite associations avec les entreprises de pêche artisanale et leurs organisations professionnelles ;
- le mouvement des makers, animé par des collectifs tels que Rennes en communs et Brest en communs est particulièrement structuré dans cette dernière ville. Ces acteurs ont su se mobiliser rapidement durant le confinement de mars 2020 pour produire des équipements de protection individuelle en lien avec des entreprises et des laboratoires publics ;
- le « design de service public », incarné en Bretagne par le Ti lab, permet d'envisager certains dispositifs d'action publique comme des communs, dont la définition n'appartient pas aux seuls acteurs publics, mais aussi aux usagers, dont les entreprises dans certains cas. L'approche retenue diffère du dialogue social territorial, en ce que ce ne sont pas des représentants, mais bien les usagers eux-mêmes, qui participent à la co-construction des politiques publiques, en lien avec les agents et les élus. Autre différence : les travail collaboratif est ici orienté sur des aspects très concrets des dispositifs, là où les instances de dialogue social territorial constituent plutôt des lieux d'échange ou de négociation sur les objectifs et orientations des politiques<sup>164</sup>.

Du reste, la littérature économique a montré à partir des travaux d'Elinor OSTROM et à travers de nombreux exemples, que l'auto-régulation était souvent plus efficace que le laisser-faire (qui conduit à une surexploitation des ressources) ou que la régulation publique (qui a souvent ses effets pervers, avec des stratégies visant à éviter, contourner ou détourner les règles<sup>165</sup>). En Bretagne, la gestion du bar de ligne illustre cette idée<sup>166</sup>. Ajoutons à ces analyses que les

---

<sup>163</sup> Voir à ce sujet l'intervention de François DE BEAULIEU dans l'émission *La marche de de l'histoire* du 23 janvier 2018 sur France Inter, ainsi que la vidéo *Rififi dans les landes*, réalisée par le même auteur avec Jean KERGRIST ou encore François DE BEAULIEU, 2017, *Landes de Bretagne : un patrimoine vivant*.

<sup>164</sup> Pour une présentation plus complète de ces démarches en France, voir l'ouvrage fondateur de La 27<sup>ème</sup> Région, 2015, *Chantiers ouverts au public*.

<sup>165</sup> Ceci dit, ce type de comportement est aussi constaté s'agissant de ressources co-gérées. Voir par exemple Bertrand LE GALLIC, Spyros FIFAS, Marie LESUEUR, Nicolas RONCIN, Carole ROPARS-COLLET, 2010, *Analyse des stratégies de contrôle dans une pêcherie gérée par l'effort de pêche : le cas de la pêcherie de coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc*.

<sup>166</sup> Cécile LE CORROLER, 2018, *Le territoire : un élément-clé de la réussite du label « Bar de ligne de la pointe de Bretagne »*

communs sont souvent liés entre eux : la co-construction (entre chercheurs et pêcheurs) puis la mise à disposition de connaissances sur la ressource halieutique peut contribuer à sa meilleure gestion. De même, une bonne gestion d'une ressource naturelle, par les acteurs eux-mêmes, est favorable à l'image du territoire, etc.

Pour autant, cette approche par les communs reste largement cantonnée à des cercles militants et reste peu présente dans les politiques économiques. Est-il aujourd'hui possible de pousser ce mouvement plus loin, dans une optique de résilience des territoires ? Et quelle place peuvent y tenir les entreprises ?

Le fait de concevoir les ressources territoriales comme des communs peut constituer :

- un facteur de résilience du territoire : un commun 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 ;
- un facteur d'efficacité de l'action publique : supposons qu'une entreprise ait été accompagnée par les pouvoirs publics pour produire du commun (une innovation sous licence ouverte, par exemple, en s'appuyant sur la recherche publique). Si l'entreprise disparaît ou quitte le territoire, le commun lui survit et reste utilisable par d'autres acteurs du territoire.

**Pour le CESER, il est donc urgent que les collectivités identifient :**

- **les ressources territoriales qui peuvent être considérées comme des communs ;**
- **la place spécifique que peut tenir la coopération avec et entre les entreprises pour le développement de ces communs** (aux côtés évidemment d'autres acteurs : associations, syndicats de salarié·e·s, citoyen·ne·s, etc.)
- **les leviers et conditionnalités qui permettent de soutenir cette implication dans le développement des communs et/ou de réorienter le soutien aux coopérations vers la production de communs**, par exemple :
  - un renforcement des conditionnalités liées à la mise à disposition des connaissances produites dans le cadre de projets collaboratif (conditionnalité qui peut être activée a priori, ou seulement au cas où les bénéficiaire d'aides publiques ne respecteraient pas leurs engagements –en quittant le territoire, par exemple) ;
  - une accélération des appels à projets et des aides dédiés à la gestion collective des ressources naturelles (à l'image du dispositif « Projets collectifs en faveur des filières pêche et aquaculture – Gestion durable des ressources et des milieux ») ;
  - un recours plus important au statut de SCIC et une implication plus forte des collectivités dans les SCIC orientées vers le développement de ressources du territoire. Le regard que les collectivités posent sur les SCIC est en effet ambigu. Des élu·e·s voient ainsi dans ce statut un moyen d'aider certaines associations à développer un modèle économique moins dépendant de la subvention. Cela est probablement vrai dans certains cas, mais cette approche ne doit pas occulter que la SCIC est avant tout un outil de coopération public/privé ainsi qu'entre différents acteurs privés<sup>167</sup>. Cet outil est mobilisable pour gérer des intérêts communs à une filière (un abattoir, une malterie, etc.), mais il l'est aussi pour prendre en charge

---

<sup>167</sup> Voir à ce sujet le mémoire de fin d'études de Claire LANDOUER, 2019, *La SCIC : un nouvel outil au service des collectivités territoriales ?*

des communs, soit des ressources du territoire dont la bonne gestion bénéficie à tous (on pensera par exemple ici aux SCIC bois-énergie, tout en faisant le pari que bien d'autres exemples apparaîtront à l'avenir).



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<sup>168</sup>. **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.

---

<sup>168</sup> CESER de Bretagne, 2020, *De l'urgence à la relance en situation de crise : points de vigilance et actions prioritaires à engager en Bretagne*.



# Remerciements

Nous remercions toutes les personnes auditionnées par la commission « Economie et innovation » dans le cadre de ce travail. Les titres et les mandats mentionnés sont ceux des personnes au moment de leur audition.

Jean-Noël ATTARD	Président, SCIC Malterie de Bretagne
Maïwenn BULLIER	Directrice, CERAFEL
Jean CABARET	Administrateur, SCIC Abattoir de Rostrenen
Olivier CALVEZ	GIE des Chargeurs Pointe de Bretagne
Jean-Jacques HENAFF	Président, GIE des Chargeurs Pointe de Bretagne
Auguste JACQ	Président, Investir en Finistère
Marc KERANGUEVEN	Président, CERAFEL
Cécile LE BIHAN	Coordinatrice, Initiative Bretagne
Sylvie LE CLEC'H ROPERS	Directrice, GEAR Terralliance
Pierre-Yves LEFEBVRE	Responsable du Pôle développement économique et enseignement supérieur, Pontivy Communauté
Elena MANERU	Co-présidente, Réseau Femmes de Bretagne
Sarah MANOURY	Directrice, GEDES35
David MECHIN	Directeur, Cluster PHOTONICS Bretagne
Béatrice PARMENTIER	Présidente, Initiative Bretagne
Thierry RICHARD	Président, HELYS Talents partagés
Xavier ROY	Directeur Général, France CLUSTERS
Alain TERPANT	Directeur Général, Bretagne Développement Innovation

Nous remercions aussi toutes les personnes ayant apporté des informations complémentaires. Les titres et les mandats mentionnés correspondent à leur situation au moment des échanges.

Marina BARBIER	Secrétaire générale, U2P
Jean-Jacques BARREAU	Directeur général des services, Parc naturel régional d'Armorique
Frédéric BAZANTAY	Directeur, Pôle Cristal
Claire BEAUVILLAIN	Animatrice, Centre de ressource des groupements d'employeurs

Francois-Xavier CHEVILLOTTE	Conseiller d'entreprise, CCIMBO - Quimper
Fabienne COMBOT-MADEC	Directrice, FRSEA Bretagne
Vincent COPPOLA	Directeur du développement économique, CCIMBO - Quimper
Rozenn CORNEC	Directrice, Association Investir en cœur de Bretagne
Nathalie COUSIN	Chargée de mission économie circulaire, Conseil régional de Bretagne
Anne-Marie CUESTA	Déléguée générale, Bretagne pôle naval
Tangi DE ROCHEFORT	Chef de projet innovation emploi – entreprise, Conseil régional de Bretagne
Emily DUTHION	Membre, Collectif entrePreNeuRs
Jean-Luc GILOT	Président, Association Investir en cœur de Bretagne
Grégory HUCHON	Directeur adjoint, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Bretagne
Loïc JULIEN	Directeur, URSCOP
Marie KIEFFER	Déléguée générale, ABEA
Claire LANDOUER	Chargée de mission, URSCOP
Michel LE BOT	Président, Commission paritaire régionale emploi-formation de l'agroalimentaire
Elaine LE LAN	Chargé-e du développement des activités halieutiques, Conseil régional de Bretagne
Klervi LE LEZ	Responsable emploi – formation, Fédération régionale du bâtiment de Bretagne
Elodie LE PROVOST	Déléguée générale, Bretagne supply chain
Thomas LIGAVAN	Chargé de mission emploi-formation, FRSEA Bretagne
Didier MAHE	Responsable Equipe Circuits Courts – Agritourisme, Chambre régionale d'agriculture de Bretagne
Clément MARINOS	Maître de conférences en économie, UMR LEGO / IUT Vannes
Dominique MELEC	Responsable Développement Durable auprès du Directeur, association Cœur Emeraude
Anthony OLLITRAUT	Chef du service pêche, Conseil régional de Bretagne
Thierry PELLERIN	Secrétaire, Conférence sociale régionale
Gilles PICARD	Directeur, FRCUMA
Sylvie SARDIN	Membre, Collectif entrePreNeuRs
Marie-Laure TERTRAIS	Développeuse économique, Saint-Malo agglomération
Véronique TEXIER	Gérante, SVITEC
Thibault THIERRY	Directeur économie durable, Parc naturel régional d'Armorique

# Des critères pour analyser l'intérêt du soutien aux coopérations

Le CESER propose que **les collectivités recensent les soutiens qu'elles apportent aux coopérations avec et entre les entreprises, de manière à pouvoir les analyser tous au prisme d'une même grille de lecture.**

En proposant une grille de lecture, le CESER ne prétend pas dire 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. En revanche, il propose aux décideurs publics :

- une « boîte à outils », soit une liste de questions, à destination des collectivités, qui doivent les aider à définir quel type de coopération est le plus propice ;
- avec son « mode d'emploi » : en montrant que les réponses sont nécessairement différentes selon les territoires, leurs objectifs, les sujets, etc.

C'est ainsi un ensemble de critères d'examen de chaque coopération qui est proposé, comme autant d'aides à la décision. Ces critères doivent être lus ensemble. Aucun n'est suffisant pour déterminer l'intérêt d'une coopération au regard de la résilience des territoires. Les coopérations avec et entre les entreprises peuvent en effet y contribuer de diverses manières (voir chapitre 2) et c'est donc à la lumière d'une pluralité de critères qu'il faut analyser leur apport.

- **La coopération en question a-t-elle un caractère structurant pour une filière ?**

La structuration de filière est en effet un enjeu important, qui n'est pas nouveau mais qui est renforcé dans le contexte actuel puisqu'il faut structurer des filières émergentes (en lien avec les transitions), et renforcer la résilience des filières existantes (sur deux aspects : les transitions écologique et numérique d'une part, la souveraineté d'autre part).

La réponse à cette question sera toutefois différente en fonction des filières. Pour une filière émergente, toute coopération ou presque aura un caractère structurant et peut à ce titre être

soutenue. Pour une filière bien établie, l'enjeu sera davantage de soutenir les coopérations qui favorisent les transitions.

Soulignons toutefois que le potentiel des coopérations inter-filières est au moins aussi important, en termes de contribution à la résilience.

- **Combien d'acteurs sont impliqués dans la coopération ?**

Le fait qu'une coopération concerne un nombre important d'acteurs peut apparaître dans certains cas comme un révélateur de son caractère structurant et, à ce titre, être considéré comme un critère de sélection pertinent. Par ailleurs, outre le nombre d'acteurs concernés, un autre critère peut concerner la stabilité de cette coopération. Dans le cas de réseaux d'entreprises, un turn over important peut être vu comme un révélateur de la capacité du réseau à évoluer, à s'adapter à des attentes différentes... ou comme un révélateur d'une difficulté à atteindre les objectifs. Dans le cas d'un cluster, une certaine stabilité (du moins sur un noyau dur) est probablement nécessaire, pour que la coopération puisse produire son effet structurant.

Ceci dit, une coopération concernant peu d'acteurs peut s'avérer utile au regard de son caractère novateur (si par exemple elle réunit des acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble), de ses impacts potentiels, etc.

Au final, le nombre d'acteurs impliqués doit nécessairement être mis au regard des externalités de la coopération, pour pouvoir juger de l'intérêt de lui apporter un soutien public, ainsi que du niveau de ce soutien.

- **La coopération a-t-elle un caractère structurant pour le territoire ?**

Les coopérations jugées structurantes pour le territoire, au sens où elles engagent une dynamique collective qui concerne un nombre important de structures ou d'emplois peuvent mériter un soutien particulier au regard de leurs impacts potentiels pour le territoire.

Là encore, la réponse sera nécessairement différente, en fonction des territoires : le caractère structurant sera plus facile à identifier pour un territoire comptant peu d'emplois et/ou ayant subi un choc particulier que sur un territoire dynamique et comptant de nombreuses activités.

A contrario, une coopération a priori non structurante pour le territoire (par exemple, la participation d'une entreprise à un projet de recherche collaborative avec des acteurs situés hors territoire) peut avoir un grand intérêt en termes de résilience du territoire si elle renforce la capacité d'entreprises à s'adapter et/ou à apporter des réponses à des enjeux pour le territoire.

- **La coopération pourrait-elle avoir lieu sans soutien public ?**

Les collectivités, dont les moyens sont limités, peuvent être tentées de soutenir les coopérations ayant vocation à devenir financièrement autonomes (le nombre de projets

structurants portés par BDI, par exemple, est limité : certains ont vocation à devenir autonomes ou à être portés par d'autres).

Pour autant, la vraie question est : en quoi un soutien public (financier ou en termes d'animation) permet-il de faire mieux ? En quoi permet-il de mieux orienter l'action vers des objectifs de résilience ? D'embarquer davantage de parties-prenantes ? D'augmenter l'efficacité de l'action ?

### • **Quel engagement est attendu des pouvoirs publics ?**

Les niveaux d'engagements peuvent être très variables : financier ou non, remboursable ou non, mobilisant les élus et/ou les agents, sur le long ou sur le court terme, etc. Calibrer ce niveau d'engagement n'est pas toujours aisé a priori, car il faut tenir compte de l'effet levier de l'intervention publique mais aussi de la capacité des acteurs publics à peser sur les actions et les stratégies mises en œuvre par les coopérations ainsi financées. C'est pourtant indispensable pour éviter les effets d'aubaines comme pour ne pas créer des attentes qui seraient ensuite déçues.

Dans l'optique ou la résilience des territoires suppose de dépasser la dichotomie public/privé, il faut aussi que les acteurs publics sachent envisager toutes les formes d'engagement possibles, au-delà des outils habituels. Par exemple, la participation directe des collectivités à la gouvernance de structures de coopération est une réalité mais a-t-elle été pleinement intégrée comme un instrument d'action publique à part entière ? Les rapports de la Chambre régionale des comptes<sup>169</sup> montrent par exemple qu'il existe, dans certains cas, une sorte de flou sur le rôle des collectivités dans la gouvernance. De même, certaines collectivités, se montrent plus réticentes à entrer au capital de SCIC, par méconnaissance, parce qu'elles considèrent que le rapport entre le niveau d'engagement demandé et le contrôle effectif sur la structure est défavorable, ou encore par peur de créer un appel d'air et d'être sollicitées pour accompagner tous les projets en SCIC<sup>170</sup>.

### • **La coopération implique-t-elle des PME et des TPE ?**

Présentes sur tous les territoires, les TPE et PME constituent l'essentiel du tissu économique en nombre d'entreprises et la moitié de l'emploi régional. Il ne saurait donc exister de résilience des territoires sans résilience de ces entreprises. Il s'agit donc de cibles privilégiées pour le soutien des collectivités aux coopérations.

### • **Qui est propriétaire de ce que produit la coopération ? Qui y a accès ?**

Ce critère apparaît particulièrement pertinent pour trois raisons :

- la question de la propriété juridique est souvent délicate, notamment dans les projets d'innovation. Or, le dialogue entre des entreprises disposant d'une grande expertise

---

<sup>169</sup> Voir notamment les rapports sur l'ADRIA, IDMer ou encore BDI.

<sup>170</sup> Claire LANDOUER, 2019, *La société coopérative d'intérêt collectif : un nouvel outil au service des collectivités territoriales ?* Mémoire de fin d'études.

en la matière et d'autres plutôt novices est inégal. Sécuriser cette question est indispensable, en particulier pour permettre l'implication de TPE dans des projets coopératifs ;

- certaines structures de coopération proposent à la fois des prestations de services payantes, concurrentes d'autres offres, et des services relevant plutôt de l'intérêt général (conseil, accompagnement). Il convient, en cas de soutien public, de pouvoir distinguer les deux<sup>171</sup>
- les coopérations qui produisent des communs méritent un soutien particulier, en ce que leurs impacts potentiels sont particulièrement.

- **Comment la coopération est-elle articulée avec son écosystème (très insérée ou mal insérée, redondance ou articulation avec les autres acteurs, etc.) ?**

Les acteurs publics recherchent souvent une forme de rationalisation des écosystèmes, pour que ces derniers soient aussi lisibles que possible mais aussi pour éviter des doublons dans le financement. D'un autre côté, certains d'entre eux participent parfois de cette la tendance à créer de nouvelles structures de coopération dès que de nouveaux objets apparaissent et/ou pour se conformer à des appels à projets nationaux ou européens (le dispositif national Territoires d'industrie, dont les objectifs sont louables, est ainsi apparu comme un élément perturbateur en cherchant à impulser de nouvelles coopérations territoriales, sans moyens supplémentaires et en créant des différences entre territoires)<sup>172</sup>.

Ce critère est toutefois particulièrement délicat à manier. Si le côté foisonnant de certains écosystèmes est parfois source d'un manque d'efficacité, la réduction du nombre d'acteurs peut aussi nuire à la dynamique des coopérations, notamment en cas de fusion. Des entreprises prêtes à s'engager dans des coopérations portant sur des enjeux qui les concernent directement seront peut-être moins enclines à participer à la gouvernance de structures plus grandes, plus généralistes, plus transversales. Le risque est alors de perdre une partie de la capacité de mobilisation des entreprises autour des projets, même si cela peut être compensé en partie par les moyens, professionnels notamment, dont disposent les structures ainsi créées. Une solution consiste alors à créer une bannière commune regroupant les différents acteurs concernés, sans nouvelles structures (c'est par exemple la solution qui est aujourd'hui en cours de construction pour le projet interrégional de soutien aux smart grids, SMILE ou encore dans la filière EMR, avec le collectif Bretagne Ocean Power, qui regroupe les différents clusters et réseaux).

- **Quels sont les risques d'échec de la coopération ?**

Dans une optique de résilience, il peut sembler raisonnable d'optimiser l'utilisation des ressources et donc de soutenir les projets les moins risqués.

---

<sup>171</sup> La Chambre régionale des comptes a d'ailleurs souligné ce point dans son rapport sur l'ADRIA et plus encore dans celui sur IDMer.

<sup>172</sup> CESER de Bretagne, 2019, *Avis du CESER sur le dossier Etat et Région : une ambition publique partagée pour la Bretagne*.

Cependant, alors que les entreprises connaissent des difficultés majeures, qui pèsent sur leurs capacités d'investissement et que l'Etat vient d'illustrer très concrètement son rôle d'assureur en dernier ressort face à des chocs majeurs, il semble important que les collectivités aussi puissent assumer une part de risque.

- **Les impacts économiques de la coopération peuvent-ils être évalués ou estimés ?**

La question des impacts économique est un critère quasiment inévitable... et pourtant assez pauvre. Inévitable car, toutes choses égales par ailleurs, l'effet levier du soutien public sera d'autant plus important que les impacts économiques seront élevés. Limité, car :

- il est toujours complexe de mesurer les impacts des aides économiques (particulièrement à l'échelle locale, car on ne dispose pas alors d'une quantité d'exemples suffisants pour comparer la situation d'entreprises ayant bénéficié d'aides à celles qui n'en ont pas bénéficié. Mais de manière générale, il est difficile de distinguer dans la situation d'une entreprise ce qui est lié à l'aide reçue de ce qui est lié à d'autres facteurs ;
- les impacts économiques ne sont pas les seuls à prendre en compte, dans une optique de résilience des territoires. Il est donc utile de compléter ce critère par des éléments concernant les impacts sociaux (c'est-à-dire sur l'emploi mais aussi sur le dialogue social) et environnementaux de la coopération (impacts dont la mesure requiert, là aussi, des méthodologies complexes et peu utilisées dans les collectivités).

- **La coopération conduit-elle à créer ou renforcer des liens avec d'autres territoires ?**

Ce dernier critère est probablement moins « naturellement » pris en compte, les collectivités ayant l'habitude de se focaliser sur leur territoire... a moins qu'il ne le soit d'un point de vue négatif (difficulté à trouver des leviers pour soutenir les différentes parties-prenantes d'une coopération à cheval entre deux régions, par exemple).

Pour autant, il s'agit d'un critère utile, les enjeux des entreprises ne s'arrêtant pas aux limites d'un territoire administratif. De même, les enjeux de résilience dépassent généralement les frontières du territoire. Par exemple, le défi de renforcer l'autonomie protéique des exploitations agricoles en Bretagne ne pourra probablement être relevé que dans le cadre d'une coopération renforcée avec d'autres territoires français ou européens, plus spécialisés dans la production de céréales.

Les collectivités peuvent donc avoir intérêt à coopérer entre elles pour soutenir une coopération qui concerne plusieurs territoires.

Au final, l'application d'une telle grille de lecture, qui reste à approfondir permettrait de :

- consolider le soutien des collectivités aux coopérations, actuellement dispersé entre une multitude de politiques et de dispositifs ;
- identifier plus précisément des améliorations possibles de certains dispositifs, des arbitrages à réaliser, la nécessité de conduire des évaluations ;
- inscrire ces soutiens aux coopérations dans le cadre d'une stratégie orientée vers la résilience du territoire.

# Glossaire

<b>ADEME</b>	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
<b>AEP</b>	Agriculture Ecologiquement Performante
<b>AICB</b>	Association Investir en Cœur de Bretagne
<b>AMAP</b>	Association pour le maintien d'une agriculture paysanne
<b>AMI</b>	Appel à la manifestation d'intérêt
<b>ANEFA</b>	Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture
<b>ANR</b>	Agence nationale de la recherche
<b>AOC</b>	Appellation d'origine contrôlée
<b>AOP</b>	Association d'organisations de producteurs ou Appellation d'origine protégée
<b>APEC</b>	Association pour L'Emploi des Cadres
<b>APECITA</b>	Association emploi cadres ingénieurs techniciens agriculture
<b>BCI</b>	Bretagne Commercial International
<b>BDI</b>	Bretagne Développement Innovation
<b>BPN</b>	Bretagne Pôle Naval
<b>BTP</b>	Bâtiment et travaux publics
<b>CCKB</b>	Communauté de communes du Kreiz-Breizh
<b>CCI</b>	Chambre de commerce et d'industrie
<b>CCIMBO</b>	Chambre de commerce et d'industrie métropolitaine Bretagne ouest
<b>CDJA</b>	Centre départemental des jeunes agriculteurs
<b>CDEF</b>	Commissions départementales emploi formation
<b>CEA</b>	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
<b>CE</b>	Comité d'entreprise
<b>CELIB</b>	Comité d'études et de liaison des intérêts bretons
<b>CESE</b>	Conseil économique, social et environnemental
<b>CERAFEL</b>	Association d'Organisations de Producteurs, anciennement comité économique agricole régional « Fruits et Légumes »
<b>CEREMA</b>	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
<b>CETA</b>	Centre d'étude technique agricole
<b>CETIM</b>	Centre technique de la Fédération des industries mécaniques
<b>CFA</b>	Centre de Formation des Apprentis
<b>CFTC</b>	Confédération française des travailleurs chrétiens
<b>CFDT</b>	Confédération française démocratique du travail

<b>CFE</b>	Cotisation foncière des entreprises
<b>CGC</b>	Confédération générale des cadres
<b>CGSCOP</b>	Confédération générale des SCOP
<b>CGT</b>	Confédération générale du travail
<b>CIVAM</b>	Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural
<b>CJD</b>	Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise
<b>CMA</b>	Chambre de métiers et de l'artisanat
<b>CODER</b>	Commissions de développement économique régional
<b>CPER</b>	Contrat de plan État-région
<b>CPME</b>	Confédération des petites et moyennes entreprises
<b>CPRDFOP</b>	Contrat de Plan régional de développement des formations professionnelles
<b>CPREFP</b>	Commission Paritaire Régionale de l'Emploi et de la Formation
<b>CPRIA</b>	Commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat
<b>CREFOP</b>	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
<b>CRESS</b>	Chambre Régionale de L'Economie Sociale et solidaire
<b>CRGE</b>	Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs
<b>CRJA</b>	Centre régional des jeunes agriculteurs
<b>CRITT</b>	Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie
<b>CRML</b>	Conférence régionale de la mer et du littoral
<b>CRMA</b>	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat
<b>CRT</b>	Centre de ressources technologiques
<b>CRTE</b>	Contrats de relance et de transition écologique
<b>CTEF</b>	Commission territoriale emploi-formation
<b>CUMA</b>	Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole
<b>DIRECCTE</b>	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
<b>EPCI</b>	Etablissement public de coopération intercommunale
<b>ESAT</b>	Etablissements et services d'aide par le travail
<b>ESS</b>	Economie sociale et solidaire
<b>ETI</b>	Entreprise à taille intermédiaire
<b>FEAMP</b>	Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche
<b>FEDER</b>	Fonds européen de développement régional
<b>FNAB</b>	Fédération nationale d'agriculture biologique
<b>FRCUMA</b>	Fédération régionale des coopératives d'utilisation de matériel agricole
<b>FRSEA</b>	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles
<b>GE</b>	Groupement d'employeurs
<b>GEDA</b>	Groupe d'Etude et de développement agricole
<b>GIE</b>	Groupement d'intérêt économique
<b>GIEE</b>	Groupements d'intérêt économique et environnemental
<b>GPEC</b>	gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

<b>GPECT</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale
<b>ICPE</b>	Installation classée pour la protection de l'environnement
<b>INAO</b>	Institut national de l'origine et de la qualité
<b>INRIA</b>	Institut national de recherche en informatique et en automatique
<b>OCAPIAT</b>	Opérateur de compétences né de la fusion du FAFSEA et d'OPCALIM
<b>ODG</b>	Organisme de Défense et de Gestion
<b>LGV</b>	Ligne à grande vitesse
<b>MEDEF</b>	Mouvement des entreprises de France
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économique
<b>ODG</b>	Organisme de défense et de gestion
<b>OP</b>	Organisation de producteurs
<b>PAT</b>	Projet alimentaire territorial
<b>PCAET</b>	Plan climat-air-énergie territorial
<b>PIA</b>	Programme d'investissement d'avenir
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PPRT</b>	Plans de prévention des risques technologiques
<b>PSA</b>	Peugeot société anonyme
<b>PSCP</b>	Projets structurants pour la compétitivité
<b>PTCE</b>	Pôle territorial de coopération économique
<b>UBS</b>	Université de Bretagne-Sud
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UIMM</b>	Union des industries et métiers de la métallurgie
<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>SCIC</b>	Société coopérative d'intérêt collectif
<b>SCOP</b>	Société coopérative et participative
<b>SICA</b>	Société d'intérêt collectif agricole
<b>SIQO</b>	Signe d'identification de la qualité ou de l'origine
<b>SMILE</b>	SMart ideas to link energies
<b>SPAE</b>	Service public d'accompagnement des entreprises
<b>SRADDET</b>	Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires
<b>SRDEII</b>	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
<b>SRML</b>	Stratégie régionale de la mer et du littoral
<b>TPE</b>	Très petite entreprise
<b>UGPVB</b>	Union des groupements de producteurs de viande de Bretagne
<b>UNICEM</b>	Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction
<b>UPIA</b>	Union patronale interprofessionnelle d'Armor
<b>URSCOP</b>	Union régionale des Scop et Scic



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1</b>	<b>7</b>
<b>Des coopérations multiformes, autour d'intérêts d'abord économiques</b>	<b>7</b>
1. Accéder à des marchés	9
1.1. Les coopérations visant à renforcer la compétitivité-coût des entreprises participantes	9
1.2. Des mutualisations et des synergies destinées à soutenir la compétitivité hors coût	11
1.2.1 Transfert de technologies et projets collaboratifs : coopérer pour innover	11
1.2.2 Les labels et marques collectives pour renforcer collectivement l'image des productions	14
1.3. Des offres groupées permettant à des entreprises de se positionner sur des marchés qui leur seraient inaccessibles seules	16
1.4. Les coopérations, au cœur de la structuration de filières	17
1.5. Les coopérations visant à intervenir sur les marchés	20
1.6. Les chèques cadeaux et monnaies complémentaires locales : s'accorder pour « retenir » une part de l'épargne sur le territoire	24
2. Anticiper, réussir les transitions, affronter les chocs et adapter leurs stratégies	25
3. dépasser les difficultés de recrutement et développer des compétences	27
3.1. Le dialogue social territorial, levier de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	27
3.2. Des initiatives collectives pour valoriser les métiers	29
3.3. L'implication d'entreprises et de leurs représentants dans la définition de l'offre de formation	30
3.4. Groupements d'employeurs et services de remplacement : s'associer pour recruter	31
3.5. Des coopérations tournées vers le développement des territoires	32
4. Influencer et contribuer à l'action publique	33
4.1. Participation de chef-fe-s d'entreprises à la gouvernance d'organismes associés à l'action publique	34
4.2. Des coopérations visant à influencer sur les décisions publiques	35
5. Les freins aux coopérations	38
6. Quelques enseignements	41

<b>Chapitre 2</b>	<b>43</b>
<b>Les coopérations participent à la résilience des territoires</b>	<b>43</b>
1. Les coopérations peuvent contribuer à développer les ressources du territoire	43
2. Les coopérations permettent d’adapter le tissu et les modèles économiques aux évolutions du contexte	49
2.1. Les coopérations permettent de maintenir un tissu économique diversifié dans les territoires	50
2.2. Coopérer pour engager une transition	51
2.2.1 La coopération au cœur de l’innovation sociale	51
2.2.2 Quand l’économie circulaire suscite de nouvelles coopérations	52
2.2.3 S’unir pour engager une transformation numérique	54
3. Les coopérations créent un cadre permettant de construire des réponses communes	55
3.1. En favorisant l’interconnaissance	56
3.2. En permettant le fonctionnement d’instances de dialogue entre acteurs du territoire	56
3.3. En régulant les relations économiques	59
3.4. En permettant la mise en œuvre de stratégies communes, partagées avec les acteurs publics	59
3.5. En venant nourrir et enrichir les projets de territoire	62
3.6. En permettant de réagir face aux crises	63
4. Une contribution à la résilience qui connaît aussi des limites	66
En conclusion :	67
<b>Chapitre 3</b>	<b>69</b>
<b>Quel soutien public aux coopérations, dans une stratégie de résilience ?</b>	<b>69</b>
1. Les collectivités interviennent largement dans les dynamiques de coopération entre les entreprises	69
1.1. Les coopérations dans les stratégies du Conseil régional de Bretagne	72
1.2. Les principales modalités du soutien régional aux coopérations	79
2. Donner toute leur place aux coopérations avec et entre les entreprises dans des projets de territoires axés sur la résilience	84
2.1. La résilience : un enjeu commun, des défis spécifiques à chaque territoire, une pluralité de façons d’impliquer les entreprises	84
2.2. Renforcer le dialogue social territorial pour mieux s’appuyer sur les coopérations avec et entre les entreprises	88
2.3. Adapter les modalités de soutien aux coopérations à l’enjeu de la résilience des territoires	89
<b>Conclusion</b>	<b>97</b>
<b>Remerciements</b>	<b>99</b>
<b>Annexe</b>	<b>101</b>

<b>Des critères pour analyser l'intérêt du soutien aux coopérations</b>	<b>101</b>
<b>Glossaire</b>	<b>107</b>
<b>Table des matières</b>	<b>111</b>

Et si la coopération était un principe structurant de l'économie, au même titre que la compétition ?

Bien des entreprises en sont convaincues, et depuis longtemps ! Nombre d'entre elles s'engagent ainsi dans des groupements d'employeurs, des projets collaboratifs de R&D, des clubs et des réseaux, du mécénat, ou encore des mutualisations en tous genres... Et ces coopérations ne se limitent pas au champ des entreprises. Bien souvent, elles embarquent aussi des acteurs publics, des laboratoires de recherche, des associations, des citoyens. Au total, ce sont plus de 1 300 exemples qui ont été recensés en Bretagne.

Et les collectivités ? Mesurent-elles l'intérêt, pour le développement de leurs territoires, de ces coopérations ?

Avec ce rapport, le CESER montre que les coopérations avec et entre les entreprises, si elles sont mieux connues et efficacement soutenues, peuvent contribuer à la résilience des territoires, en temps de crise comme à plus long terme.

Sans cacher leurs limites, le CESER explore la diversité des coopérations avec et entre les entreprises, et montre toute leur importance pour les territoires.

---

## **CESER / BRETAGNE / ÉCONOMIE / TERRITOIRES / ENTREPRISES / COOPÉRATION**

---

*En couverture : la charpente du château de Kergroadez vit une nouvelle vie grâce à une démarche entrepreneuriale qui mobilise acteurs publics, associations et entreprises. Le château joue désormais un rôle structurant pour l'économie touristique locale.*

Les rapports du CESER peuvent être :

- Téléchargés sur le site Internet
- Envoyés gratuitement sur demande
- Présentés publiquement sur demande



# **CESER**

Conseil économique, social  
et environnemental régional

---

7 rue du Général Guillaudot – CS 26918 – 35 069 Rennes Cedex  
T. 02 99 87 18 75 • [contact@ceser.bretagne.bzh](mailto:contact@ceser.bretagne.bzh)  
🐦 [twitter.com/ceserbretagne](https://twitter.com/ceserbretagne) • [ceser.bretagne.bzh](http://ceser.bretagne.bzh)