Institut Terram x ETHICS GROUP

6e ÉTAPE DU TERRAM TOUR / 5 NOVEMBRE 2026 / ETHICS VILLAGE

Entreprises & territoires

Construire les conditions d'un avenir commun

Réunissant entreprises, élus et acteurs du territoire, la rencontre a mis en lumière une responsabilité territoriale des entreprises (RTE) déjà vécue dans de nombreuses pratiques quotidiennes. Les échanges invitent à en approfondir la portée : **faire entrer le territoire dans les décisions de l'entreprise et organiser les coopérations nécessaires à un avenir commun.** Cette synthèse croise les enseignements de la rencontre et les perspectives qu'ils ouvrent, à partir des interdépendances économiques, sociales, environnementales et démocratiques.

01

Construire une vision de long terme reliant enjeux locaux et réalités mondiales

Les échanges ont souligné que l'avenir d'un territoire se joue aussi dans des dynamiques qui dépassent ses frontières. L'intervention sur les mutations de la filière aéronautique a notamment posé la question de l'articulation entre les orientations d'un groupe mondial et l'avenir de son écosystème local. Les préoccupations exprimées appellent un dialogue prospectif, sans constituer à elles seules un diagnostic technique établi.

La concurrence internationale, l'organisation des chaînes d'approvisionnement, les choix de localisation des capacités de production, l'accès aux capitaux et l'évolution des marchés influencent les perspectives locales d'emploi et d'investissement. **Une vision territoriale de long terme doit relier ces réalités mondiales aux ressources, aux besoins et aux capacités d'adaptation du territoire.** L'ancrage local et l'ouverture internationale doivent ainsi être pensés ensemble.

Cette articulation invite entreprises, collectivités, acteurs de la formation et partenaires économiques à partager plus tôt leurs anticipations : quelles compétences préparer, quelles dépendances réduire, quelles activités accompagner ou diversifier ? Préparer l'accueil d'une usine ou l'évolution d'une filière suppose aussi d'anticiper les besoins en logement, en mobilité et en ressources. La coopération peut ainsi permettre au territoire de peser davantage sur son avenir et de mieux se préparer aux transformations qu'il ne maîtrise pas seul.

« Ils abordent cette question avec des considérations qui ne sont pas les nôtres. »

Un élu, à propos des décideurs du programme aéronautique

La responsabilité commence dans les choix

02

Une responsabilité qui commence dans les décisions de l'entreprise

La RSE constitue un cadre utile, dont la RTE peut approfondir la dimension territoriale et collective. De nombreuses TPE et PME contribuent déjà à la vitalité locale : soutien aux associations, transmission d'entreprises, formation des jeunes, maintien de l'emploi et participation aux réseaux. L'enjeu est de reconnaître ces engagements et de les renforcer avec des démarches accessibles, adaptées à leurs moyens.

« La responsabilité territoriale des entreprises commence à l'intérieur. »

Une intervention a rappelé que la responsabilité territoriale commence à l'intérieur de l'entreprise. L'acculturation des collaborateurs y contribue : leurs expériences font remonter les difficultés de logement, de déplacement ou d'accès aux services. **Cette attention devient stratégique lorsqu'elle peut faire évoluer un investissement, un recrutement, un achat, une implantation ou une réorganisation.**

L'acculturation au territoire consiste à apprendre à voir ce qui rend l'activité possible et ce que nos choix changent pour les autres. Les collaborateurs en sont des acteurs essentiels : ils vivent les mobilités, connaissent les services, participent aux associations et perçoivent des fragilités que les indicateurs de gestion peuvent laisser hors champ. Faire remonter cette connaissance et la discuter permet d'enrichir les arbitrages. La question à installer dans le management devient alors : **que change notre décision pour le territoire, et que devons-nous construire avec lui pour qu'elle soit soutenable ?**

03

Relier activité économique et conditions concrètes de vie

L'impact des entreprises dépasse l'emploi et les contributions fiscales. Le développement d'une activité dépend des logements disponibles, des transports, des services, des infrastructures et de la santé au travail. Les situations de salariés contraints de dormir dans leur véhicule ont rendu ces interdépendances particulièrement tangibles : **l'existence d'un emploi ne garantit pas, à elle seule, la possibilité de vivre et de travailler dignement sur un territoire.**

Les témoignages ont illustré des réponses collectives : installation de services dans une zone d'activité, soutien à des places en crèche, réflexion sur les mobilités et mobilisation des acteurs du logement. Ils montrent comment une difficulté rencontrée dans l'entreprise peut devenir un sujet commun. Les projets encore à concrétiser rappellent aussi le temps et les moyens nécessaires pour passer de l'intention à la réalisation.

« J'ai réuni tous les acteurs du logement autour de la table pour aller plus vite. »

Une dirigeante, à propos du logement des salariés

Cette lecture doit intégrer les ressources et les milieux de vie. Les échanges sur l'eau et la connaissance des habitats naturels invitent à examiner les effets écologiques des projets dès leur conception. **La qualité d'un projet se discute dans l'ensemble de ses conséquences et dans la répartition de ses bénéfices et de ses contraintes.** Elle appelle des données accessibles et la possibilité d'adapter les choix.

Relier les acteurs pour agir dans la durée

04

Construire la confiance et une gouvernance qui facilite les coopérations

« La question c'est pas tellement qu'on se parle pas, c'est qu'on ne s'écoute plus. »

Les échanges entre maires et entreprises, les récits de reprises et le dialogue avec les agriculteurs ont souligné l'importance de l'écoute et de l'interconnaissance. Les rencontres informelles peuvent ouvrir un premier espace de confiance. Leur force tient à la possibilité de comprendre des contraintes différentes, de faire remonter les alertes et de travailler les désaccords.

La qualité des liens prépare la coopération ; une gouvernance reliant entreprises et acteurs du territoire lui donne une capacité d'action durable. Elle permet de qualifier les problèmes, de réunir les partenaires concernés et de clarifier qui contribue, qui décide, qui finance et qui suit les engagements. Elle doit relier les lieux réels de décision, dans les entreprises comme dans les institutions territoriales.

Cette gouvernance gagne à croiser les causes et les effets d'un même problème : logement, recrutement, mobilité ou usage du foncier peuvent appeler des décisions coordonnées. Elle peut s'appuyer sur les réseaux existants, avec une animation identifiée, des moyens et des règles de participation accessibles aux petites structures. La place des habitants et des associations, la légitimité des élus et les différences de pouvoir entre acteurs doivent être prises en compte.

05

Apprendre à coopérer dans un avenir qui se transforme

Les échanges ont rappelé la diversité des réalités métropolitaines, périurbaines et rurales. Les besoins et les capacités de coopération diffèrent ; les périmètres pertinents aussi. Selon le sujet, il peut s'agir d'un bassin d'emploi, d'une zone d'activité, d'un bassin de vie ou d'un bassin versant. **La coopération doit se construire à l'échelle des interdépendances vécues.**

« Cet échec m'a appris à mieux communiquer avec les salariés. »

L'impermanence demande une gouvernance capable de réexaminer ses engagements. Un financement peut manquer, une solution se révéler inadaptée, un besoin évoluer. Prévoir des points de révision, expliquer les obstacles et ajuster les responsabilités permet de maintenir une trajectoire crédible. **La confiance grandit aussi dans la manière de rendre compte des difficultés et de construire les ajustements.**

Les préoccupations exprimées sur l'avenir de la filière aéronautique invitent ainsi à ouvrir un dialogue prospectif entre entreprises, formation et acteurs publics. Il s'agit de partager les incertitudes, d'examiner plusieurs évolutions possibles et de préparer des capacités d'adaptation. Le récit d'une acquisition évoque également l'apprentissage réciproque entre organisations de tailles différentes. Il ouvre une perspective : la coopération peut enrichir les pratiques de tous, préserver des savoir-faire et créer des possibilités nouvelles. Sa valeur se mesure aussi dans ce que les acteurs deviennent capables de faire après l'expérience.

Cette capacité suppose de partager les enseignements et de transmettre les responsabilités. La coopération s'inscrit dans le temps long lorsqu'elle renforce les compétences, les relations et les ressources qui permettront d'affronter les transformations suivantes.

Des engagements aux effets concrets

« Ce que l'on dit, on doit le faire et ce que l'on fait, il doit être communiqué. »

Une dirigeante, à propos du respect des engagements

06

Rendre visibles les effets et ouvrir des suites concrètes

Cette exigence de cohérence peut guider le prolongement de la rencontre. Les échanges révèlent des ressources déjà présentes : des dirigeants engagés, des réseaux actifs, des élus à l'écoute, des expertises et des coopérations amorcées. Leur mise en relation peut permettre de choisir un problème partagé et de construire une première réponse dont les effets seront visibles.

Le logement ou la mobilité pourraient offrir un point d'entrée, à retenir avec les acteurs concernés et en tenant compte des démarches en cours. **Partir d'un besoin vécu permet de donner un objet précis à la coopération et d'en apprécier l'utilité.** Une première phase consisterait à croiser les expériences des entreprises et des collaborateurs avec les connaissances des collectivités, associations et partenaires spécialisés.

Un engagement commun pourrait ensuite préciser l'objectif, les contributions, les moyens d'animation et les responsabilités. La gouvernance relierait les décideurs concernés et organiserait les arbitrages, le suivi et les révisions. Elle devrait rester accessible aux petites structures et donner une place aux personnes directement touchées par le problème.

En parallèle, chaque entreprise participante pourrait examiner une décision prochaine à partir de ses conséquences territoriales. Cette démarche permettrait d'identifier ce qu'elle peut faire évoluer elle-même et ce qui appelle une coopération. **Le changement intérieur de l'entreprise et l'action collective sur le territoire doivent progresser ensemble.** Leur articulation donnerait une portée concrète à l'acculturation et aux engagements pris.

Le suivi porterait sur les améliorations réelles : accès à une solution, effets sur les conditions de vie et de travail, évolution des pratiques de décision, consommation de ressources et répartition des contributions. Il apprécierait aussi la capacité des acteurs à résoudre ensemble une nouvelle difficulté. Les indicateurs gagneraient à être peu nombreux, compréhensibles et discutés collectivement

Une capacité collective à construire

La responsabilité territoriale invite à relier les décisions de l'entreprise, les conditions de vie locales et les transformations mondiales qui façonnent leur avenir. Elle se nourrit d'une culture de l'écoute et prend de la force dans une gouvernance capable de transformer les interdépendances en engagements partagés. **Le changement intérieur de l'entreprise et la coopération sur le territoire doivent progresser ensemble.** Leur articulation peut renforcer la capacité collective à anticiper, à s'adapter et à préserver les ressources nécessaires au développement du territoire.

Pour aller plus loin, consultez les contributions recueillies en direct sur Colidée colidée - 6ème étape du Terram Tour - Participer et poursuivez les échanges autour de la responsabilité territoriale des entreprises.