



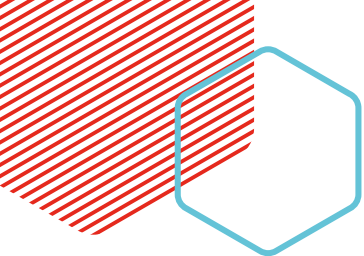
BANQUE des  
**TERRITOIRES**



**INTERCOMMUNALITÉS**  
— **DE FRANCE** —

# Réindustrialisation : l'ESS comme levier de croissance durable

Juillet 2024



# ÉDITORIAL



## Sébastien Martin

Président d'Intercommunalités de France

Président du Grand Chalon

**L'économie sociale et solidaire (ESS) : un levier de réindustrialisation de plus en plus considéré par les intercommunalités**

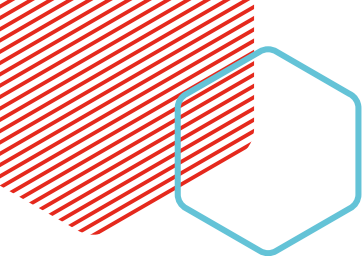
*Engagées dans le programme Territoires d'industrie depuis 2018, les intercommunalités investissent aussi le champ de l'économie sociale et solidaire comme un nouveau levier de réindustrialisation. Que ce soit pour favoriser l'emploi, l'attractivité, ou la décarbonation de leur territoire, l'ESS fait l'objet d'un engouement par sa capacité à déployer de solutions concrètes (chantiers d'insertion, coopératives de production, centres de recyclages..) – et ce, y compris dans les territoires détendus. Ainsi, je salue les nombreuses actions présentées dans cette étude, qui met en avant des initiatives souvent soutenues par leurs collectivités, régionales ou intercommunales, et s'inscrivant dans des projets de territoires à la fois productifs et solidaires.*

*Concernant nos intercommunalités, leur soutien à ces dynamiques se diversifie de plus en plus. Tout d'abord, la mise à disposition de foncier économique disponible pour les activités relevant de l'ESS, qu'il s'agisse de locaux « clefs en main » (immeubles d'entreprises, ateliers participatifs) ou de terrains nus. Ce soutien est notamment essentiel pour permettre de démarrer ces activités, qui font face à des modèles économiques complexes à stabiliser, en particulier durant leurs premières années. Il est également central pour apporter l'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre des modèles qui permettent d'assurer la continuité des activités et de sauvegarder des emplois.*

*Nos intercommunalités ont également un rôle à jouer au travers de la commande publique, voire plus largement via la mobilisation de leurs compétences : gestion des déchets, mobilités, restauration collective, logement... Autant de compétences où la mobilisation de l'industrie locale par les collectivités est possible tout en respectant les codes de la commande publique.*

*Enfin, les intercommunalités gagnent à devenir des « ensembleurs » de l'ensemble des acteurs locaux œuvrant en faveur de cette dynamique. Intégrant l'ESS comme une démarche de leur projet de territoire, elles mobilisent leurs partenaires et impulsent de nouvelles politiques publiques en faveur d'une société du travail pour tous dans nos territoires.*

**INTERCOMMUNALITÉS  
DE FRANCE**



# ÉDITORIAL



## Christophe Genter

Directeur du département cohésion sociale et territoriale de la direction de l'investissement de la Banque des Territoires

**Le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS), un enjeu clé pour la réindustrialisation**

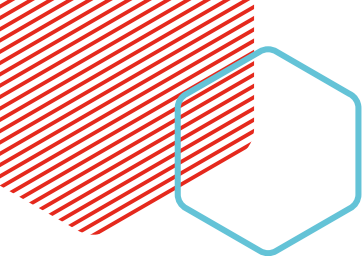
*La Banque des Territoires occupe une place centrale entre les collectivités, les entreprises et le secteur financier, et s'engage naturellement dans toutes les réflexions et dynamiques en faveur de l'intérêt général. En ce sens, la reconquête industrielle au service du développement économique local et social, et sa réciproque, constituent l'une des mesures phares de son plan stratégique.*

*Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) incarnent un modèle d'entrepreneuriat crédible face aux enjeux actuels car elles privilégient l'humain et relèvent le défi de conjuguer une équation socio-économique qui mixe performance économique et performance extra-financière (impact social, territorial et environnemental). L'ESS représente aujourd'hui 14 % des emplois du secteur privé et 10% du PIB, et est à même de jouer un rôle important à l'heure de la réindustrialisation, en favorisant l'insertion, la relocalisation des activités et les filières courtes, pour plus de cohésion sociale et territoriale. Pour poursuivre leur essor, il est essentiel que les pouvoirs publics et acteurs privés s'engagent ensemble pour offrir des soutiens adaptés et une reconnaissance accrue.*

*Cette première étude sur les freins et leviers du passage à l'échelle des structures de l'ESS dans le secteur industriel réaffirme l'engagement de la Banque des Territoires en faveur du développement local, de l'innovation sociale, et de la transition écologique, notamment via le financement de projets et d'entreprises à impact social et environnemental sur tous les territoires.*

*Nous espérons que les témoignages qui ont nourri notre étude et les résultats partagés accompagneront la reconnaissance et le développement des entreprises de l'ESS dans l'industrie.*





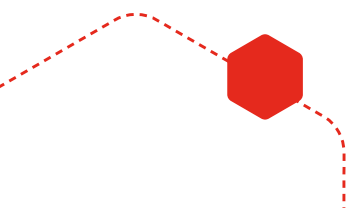
# Introduction

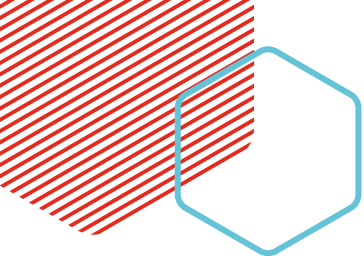
Le Groupe Caisse des Dépôts a pour mission d'accompagner les politiques publiques et d'œuvrer pour un développement économique, social et durable. La Banque des Territoires est l'un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle œuvre aux côtés de tous les acteurs territoriaux : collectivités locales, entreprises publiques locales, organismes de logement social, professions juridiques, entreprises et acteurs financiers. Elle les accompagne dans la réalisation de leurs projets d'intérêt général en proposant un continuum de solutions : ingénierie, prêts, investissements en fonds propres et quasi-fonds propres, consignations et services bancaires. La Banque des Territoires qui rassemble l'ensemble des expertises internes de la Caisse des Dépôts à destination des territoires a pour ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales en accompagnant la transformation écologique.

Compte tenu de son positionnement et de ses objectifs et actions en matière de développement industriel et de financement des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), la Banque des Territoires souhaite jouer un rôle à court et moyen terme en faveur du changement d'échelle des entreprises à vocation industrielle de l'ESS, changement d'échelle étant entendu comme le passage à l'échelle industrielle de structures ESS indépendantes, soit pour développer une implantation régionale significative, soit pour essaimer au niveau national.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette étude menée conjointement par deux équipes de la direction investissement de la Banque des Territoires, l'équipe en charge de l'investissement dans l'ESS et l'équipe en charge du développement de l'action de la Banque des Territoires sur le secteur industriel. Les objectifs de ces travaux étaient de fournir un panorama des acteurs de l'ESS investis dans le champ de l'industrie, et de dresser un état des lieux des leviers et freins du passage à l'échelle industrielle des entreprises de l'ESS ainsi que la relation de celles-ci avec le secteur industriel, dans l'optique d'accompagner de nouveaux projets à fort impact, de renforcer l'action globale de la Banque des Territoires dans l'industrie mais également d'organiser et faciliter la mise en relation entre acteurs au niveau national et territorial.

Le groupement de cabinets « VERTONE – MENSIA Conseil – Les Petites Rivières – FINETIC » a été mandaté pour mener à bien cette étude, en suivant à la fois des méthodologies qualitative et quantitative. Les résultats présentés ci-dessous permettent de documenter la place de l'ESS dans l'industrie en France, de découvrir une cartographie des freins et leviers de passage à l'échelle industrielle et de dresser des recommandations. Les enseignements ont été nourris par de nombreux entretiens menés avec des groupes industriels, des éco-organismes, des réseaux, des structures ESS, ainsi que par des ateliers d'intelligence collective.



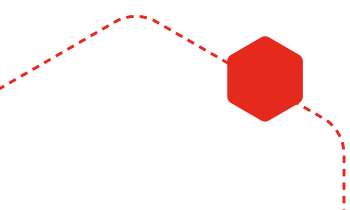


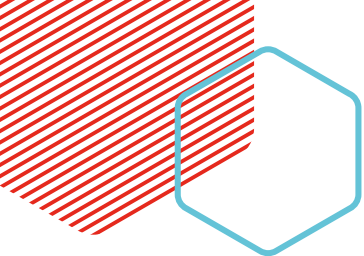
## Méthodologie

Cette étude repose en grande partie sur une démarche qualitative. Près de 80 entretiens individuels ont été menés avec des réseaux et entreprises de l'ESS impliqués dans le secteur industriel, des grands groupes industriels, des éco-organismes, des collectivités locales et des institutionnels. Les enseignements issus de ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire ainsi que 4 ateliers d'échanges :

- 2 ateliers avec des grands groupes industriels et des structures et réseaux de l'ESS, réalisés en avril 2024, avec pour objectif de présenter les premières tendances et de les ajuster grâce aux retours d'expérience des participants
- 1 atelier avec Régions de France, et les collaborateurs des régions en charge de l'ESS le 31 mai 2024 ; et 1 atelier avec l'équipe d'ESS France le 14 juin 2024, dans l'objectif de présenter les résultats consolidés de l'étude et de compléter les bonnes pratiques répertoriées.

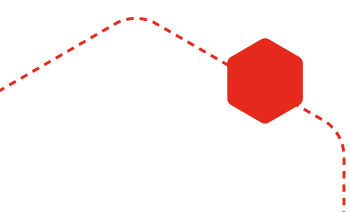
L'étude a également été l'occasion de réunir un comité consultatif pour orienter les travaux. Il était constitué par la Banque des Territoires, la DG Trésor, Intercommunalités de France, Régions de France, la CGScop, ESS France, l'Institut National de l'Économie circulaire.





# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Chiffres clés de l'étude</b>	<b>7</b>
<b>Freins de passage à l'échelle</b>	<b>10</b>
<b>Leviers de passage à l'échelle</b>	<b>12</b>
<b>Conclusion</b>	<b>26</b>
<b>Remerciements</b>	<b>27</b>



01

# Chiffres clés de l'étude

## Chiffres clés de l'étude

# Les entreprises de l'ESS dans le secteur industriel

### De quoi parle-t-on ?



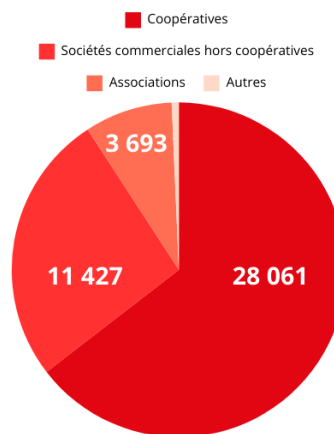
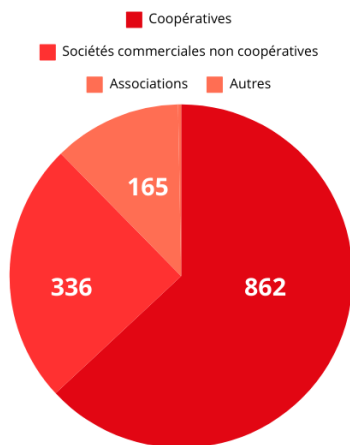
soit **1 367** entreprises de l'ESS représentant **0,8%** du total des entreprises industrielles\*

soit **43 000** salariés, représentant **1,3%** du total des salariés du secteur industriel\*\*

### Répartition selon la nature juridique

Nombre d'entreprises industrielles de l'ESS

Effectifs dans les entreprises industrielles de l'ESS



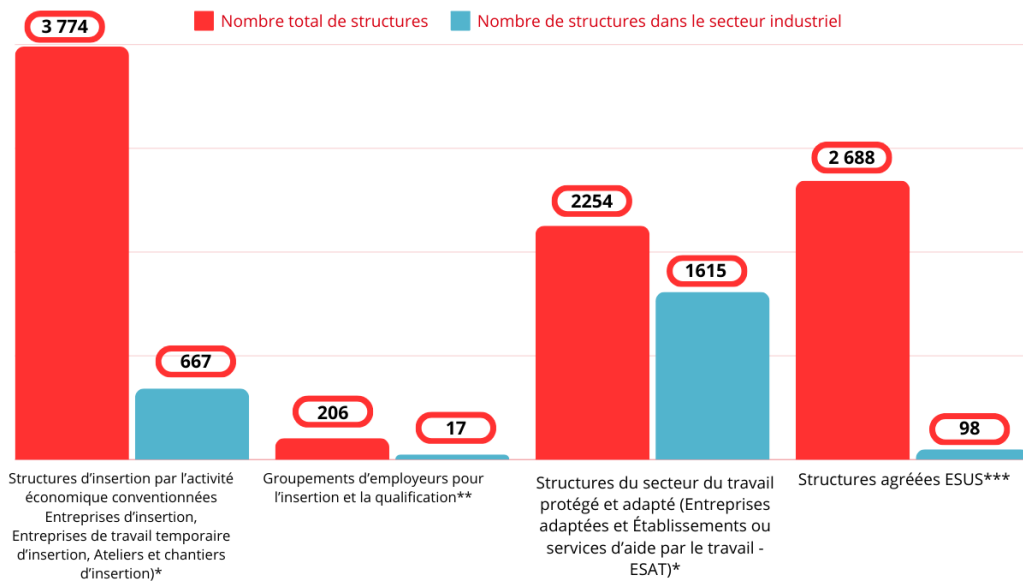
Les coopératives représentent environ les **2/3** des structures et effectifs des entreprises industrielles de l'ESS

\* tous les chiffres et ceux qui suivent correspondent à un croisement entre les données relatives à la définition de l'industrie selon l'INSEE ((Sections NAF B à E soit les Codes NAF de 05 à 39) appliqués aux structures répondant à la définition de l'ESS d'après la loi de 2014

\*\* en excluant les micro-entreprises du secteur, le nombre d'entreprises industrielles est estimé par l'INSEE à 177 800



## Zoom sur les entreprises industrielles de l'ESS par conventionnements et agréments



Développent ainsi des activités industrielles dans l'ESS :

**+ de 20% des entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion**

**8% de GEIQ (les GEIQ "Industrie")**

**Près d'1 entreprise adaptée sur 2**

**4 ESAT sur 5**

**3,5 % des structures agréées ESUS**

\* Source des données ayant fait l'objet d'un retraitement : marché de l'inclusion

\*\* Données Fédération Française des Geiq / marché de l'inclusion

\*\*\* Données DG Trésor / Finetic

# Freins de passage à l'échelle

## Freins de passage à l'échelle

Les entretiens et les différents ateliers menés ont permis d'identifier 5 familles de freins. La vocation n'est pas d'être exhaustif mais de valoriser la parole des entreprises de l'ESS et des acteurs industriels recueillie.

### **Frein n°1 – La méconnaissance réciproque entre les entreprises de l'ESS et les entreprises industrielles conventionnelles :**

Un manque d'image et de notoriété des entreprises de l'ESS, une méfiance mutuelle entre ces deux acteurs, une capacité d'intervention très localisée des acteurs de l'ESS, enfin, des modèles économiques hybrides de l'ESS qui ne sont pas toujours appréhendés dans leur complexité.

### **Frein n°2 – Le risque de concurrence avec les acteurs industriels conventionnels :**

Malgré une aptitude à innover socialement, une capacité d'investissement moindre des entreprises de l'ESS par rapport à celles des groupes privés. Ce frein est renforcé par l'absence d'un cadre législatif fort pour protéger les acteurs à impact. Par exemple, il a été relevé un risque concurrentiel avéré sur la production Made in France, et, en ce qui concerne les entreprises de l'ESS industrielles spécialisées dans le traitement et la valorisation des déchets, sur l'accès aux gisements disponibles de qualité.

### **Frein n°3 – Méconnaissance des financements disponibles pour le changement d'échelle et difficultés d'accès aux outils d'investissement existants :**

Des relations entre les acteurs de l'ESS et financeurs privés entravées par des réticences des deux côtés. Ces réticences sont liées aux exigences de rentabilité des financeurs classiques, qui peuvent, également adopter des critères d'éligibilité à leurs outils écartant les entreprises de l'ESS au regard de leur modèle économique ou statut juridique, à la capacité des structures de l'ESS à mobiliser des ressources et aux inquiétudes concernant l'ouverture de la gouvernance à l'économie traditionnelle. Certaines entreprises de l'ESS font face à des contraintes financières en raison de leur statut juridique, tandis que d'autres restent en partie dépendantes des aides financières publiques, sur des durées plus ou moins longues. Dans le secteur industriel en particulier, l'obtention de financements pour la R&D représente un défi majeur.

### **Frein n°4 – Problématique d'accès à l'immobilier :**

Une disponibilité limitée des ressources foncières et immobilières, due à la tension sur le marché et au moindre accès des structures de l'ESS aux opportunités existantes. Les coûts sont ainsi de plus en plus élevés dans les zones tendues, renforçant d'autant plus le moindre accès à l'immobilier du fait de l'incapacité des structures à supporter les charges liées. Certaines structures sont ainsi contraintes de réfléchir à quitter leur territoire d'implantation historique.

### **Frein n°5 – Problématique de ressources humaines dans l'ESS :**

Des difficultés pour fidéliser les fonctions support stratégiques, dues à une tension salaire-responsabilité. Plus spécifiquement, dans le domaine industriel, une capacité limitée à se former ou à acquérir des compétences spécifiques et hautement qualifiées liées aux processus industriels. De plus, il existe une tension entre la création d'emplois et l'industrialisation.

# Leviers de passage à l'échelle



## Leviers de passage à l'échelle

Tout comme les freins, les leviers ont pu être identifiés et documentés grâce aux entretiens et différents ateliers conduits dans le cadre de cette étude. Les recommandations s'adressent à plusieurs parties prenantes, identifiées par la suite selon la légende suivante :



Acteurs publics locaux



Acteurs de l'ESS



Acteurs industriels conventionnels



Acteurs publics nationaux



Banque des Territoires

### Levier n°1 – Favoriser les coopérations économiques entre entreprises de l'ESS et entreprises industrielles conventionnelles

Face à la méconnaissance réciproque entre acteurs de l'ESS et entreprises industrielles classiques, voire au constat d'une concurrence parfois vécue comme déloyale entre eux, **la promotion, le développement et l'accompagnement des coopérations territoriales apparaît comme un levier majeur** pour favoriser le changement d'échelle des entreprises de l'ESS dans le secteur. Il existe diverses formes de coopérations recensées ci-dessous :

<i>Typologie de coopération territoriale économique</i>	<i>Nature de la coopération</i>
<b>Approvisionnement responsable</b>	Achats de biens et de services Achats de fournitures industrielles
<b>Partenariats commerciaux</b>	Apport d'affaires Partenariats ponctuels ou réguliers dans le cadre d'une réponse à un appel d'offres Partenariats commerciaux formalisés
<b>Démarche de R&amp;D</b>	Open innovation sociale et incubation
<b>Intervention dans la chaîne de valeurs de la production industrielle</b>	Sous-traitance industrielle Prestations hors les murs / implants Services RH ponctuels Recrutement sur les métiers en tension Prototypage de nouvelles offres à impact
<b>Investissement financier dans une entreprise à impact / Création ou rachat</b>	Prise de participation au capital minoritaire dans une entreprise à impact en direct ou via des véhicules d'investissement de type CVC (Corporate Venture Capital) Filialisation d'une entreprise de l'ESS Création d'une entreprise de l'ESS Création d'une joint-venture sociale





## Quelques exemples de coopérations territoriales

### Nouvelle Attitude, filiale insertion de La Poste

L'EI Nouvelle Attitude, créée en 2008 et rachetée en 2012 par La Poste, était historiquement positionnée sur des activités de tri fin et de négoce de papier. Elle a su diversifier son offre de services au cours de la dernière décennie, tant sur la nature des flux recyclés (capsules de café, films plastiques, textiles professionnels, etc.), qu'en se positionnant sur des activités totalement nouvelles, telles que le reconditionnement de matériel informatique. L'EI reconditionne également les flottes de vélos de facteurs qu'elle revend à des particuliers, entreprises et collectivités, activité issue d'un parcours intrapreneurial de La Poste. Ainsi, Nouvelle Attitude positionne ses salariés sur un métier en tension, celui de technicien cycles, pour lequel il est estimé un besoin de 30 000 professionnels dans le secteur en France dans les 5 prochaines années. Elle propose également de la prestation de services sur le site de ses clients.

Au-delà de la diversification des activités, le rachat par La Poste a permis l'apport d'un certain volume d'affaires et a ainsi créé les conditions favorables à un changement d'échelle sur l'activité historique de tri de papier et carton.

En 2023, Nouvelle Attitude a accompagné 197 personnes sur 8 départements (2 sites ont ouvert sur l'année 2023 dans le Val-de-Marne et dans la Meuse). Les collaborateurs en insertion restent en moyenne 13 mois dans la structure et les 3/4 connaissent une sortie dynamique vers l'emploi et la formation qualifiante.

### Cèdre, passage à l'échelle d'un acteur inclusif du traitement des déchets

L'Entreprise Adaptée Cèdre collecte et recycle des déchets d'entreprises. Elle accompagne 220 collaborateurs, quasiment tous en région Ile-de-France.

Avec plus de 2 000 clients en Ile-de-France dont la RATP, Bouygues et le Centre Pompidou, Cèdre se donne pour mission d'aider grandes et petites entreprises à mettre en place le tri sélectif pour les déchets de bureau.

Cèdre diversifie également ses prestations pour approfondir la gamme de services qu'elle propose à ses clients. Elle a ainsi racheté la start-up Good Daily, qui propose des pauses saines, de qualité et zéro-déchet pour les collaborateurs. Elle déploie sa marque également dans d'autres villes, comme à La Rochelle par exemple et cherche à se structurer en réseau.

### Les Ateliers du Bocage, employer en insertion pour réemployer

L'association Les Ateliers du Bocage, créée en 1992, s'est développée autour des notions d'insertion et d'inclusion. A l'origine de la création d'un chantier d'insertion en 1994, puis conventionnée EA en 2007, l'association s'est transformée en SCIC en 2014, et se décrit à présent comme une « coopérative d'utilité sociale et environnementale »<sup>[1]</sup>. En 2022, la SCIC a accueilli 74 personnes en contrat d'insertion.

L'une de ses activités principales repose dans la reprise de téléphones fonctionnels en fin de vie en entreprise, pour les reconditionner et les mettre en vente sur plusieurs canaux en propre et sur des plateformes comme Backmarket, Label Emmaüs ou Solidatech, programme dédié au monde associatif. Les Ateliers du Bocage ont développé des relations privilégiées avec des grands groupes parmi lesquels Orange et BNP Paribas. Le groupe bancaire confie aux Ateliers du Bocage 15 000 équipements PC portables à reconditionner par an. Une partie est renvoyée vers les responsables de l'engagement BNP qui s'emparent de ces gisements pour les orienter vers des associations bénéficiaires du programme « BNP Projet Banlieues », et les Ateliers du Bocage peuvent revendre le reste du matériel.



## RepareSeb, une joint-venture entre Ares et Groupe Seb pour accélérer la réparation et le reconditionnement des produits du leader du petit électroménager et des articles culinaires

La Joint-Venture Sociale (JVS) a été créée en 2021 par le Groupe Ares (qui détient 51% du capital), acteur majeur de l'IAE en Ile-de-France, accompagnant environ 3 000 personnes par an, et le Groupe Seb (qui détient 49%), leader mondial de l'électroménager. La coopération entre les deux acteurs a été initiée par la Ville de Paris, qui a proposé à Groupe Seb de faire d'intégrer une dimension inclusive à sa démarche écologique. Elle a incité l'implantation du projet à Paris en finançant une partie des travaux d'aménagement du local, Porte de la Chapelle à Paris.

La JVS contribue à l'économie circulaire par le reconditionnement et la réparation d'électroménager. Cela permet notamment d'offrir un service de réparation de proximité pour les consommateurs. La structure vend également une partie des produits reconditionnés, permettant l'accès à prix réduit à des appareils du quotidien pour les habitants du nord de Paris.

Le Groupe Seb, en plus de son apport d'expertise technique, se positionne en apporteur d'affaires : il est à la fois le premier client et le premier fournisseur de RepareSeb.



- **Promouvoir les outils de sourcing d'entreprises de l'ESS** : renforcer les plateformes de référencement pour simplifier l'identification de partenaires issus de l'ESS pour les acteurs industriels. Par exemple, faire du Marché de l'Inclusion une référence pour accélérer les coopérations entre entreprises industrielles classiques et entreprises sociables inclusives

## Faire du Marché de l'Inclusion une référence pour accélérer les coopérations entre entreprises industrielles classiques et entreprises sociales inclusives

Le *Marché de l'Inclusion*, service numérique public créé en 2019, vise à développer le chiffre d'affaires des structures de l'insertion et du handicap. Il connecte chaque mois des milliers d'acheteurs publics et privés (La Poste, Engie, la SNCF, l'Afpa, des collectivités ...) avec des fournisseurs inclusifs. Il permet de filtrer les entreprises sociales inclusives par secteurs d'activité ou encore de leur transmettre directement un besoin d'achat. Le service est amélioré en continu par les équipes du GIP Plateforme de l'inclusion.

La Plateforme de l'inclusion organise très fréquemment des webinaires pour former les acteurs publics ou privés aux achats responsables et à l'utilisation du marché de l'inclusion. Les entreprises sociales inclusives peuvent s'y inscrire pour décrire leur offre de biens et de services.

Les acteurs publics, nationaux et locaux qui souhaitent renforcer les coopérations industries / ESS pourraient être des ambassadeurs de cet outil auprès des grands comptes et des prestataires de leur commande publique



- **Favoriser les rencontres entre acteurs industriels et entreprises de l'ESS** : de nombreuses collectivités locales organisent des rencontres professionnelles entre grandes entreprises et fournisseurs de l'ESS, inscrites dans leur politique publique de développement économique local. Les CRESS proposent également des événements de rencontres B2B. Les entreprises de l'ESS peuvent mettre en place des portes-ouvertes et événements de réseautage avec les entreprises industrielles locales, établir des partenariats via des conventions d'affaires et rejoindre des réseaux spécialisés pour favoriser une dynamique d'écologie industrielle territoriale.



- **Contribuer au développement de consortiums** : afin de surmonter le défi de la taille critique pour la plupart des entreprises de l'ESS, les acteurs publics peuvent soutenir les programmes de consortiums thématiques. Le Ministère du Travail, des Solidarités et de la Santé pilote l'appel à projets du Fonds d'accompagnement à la transformation des entreprises adaptées (FATEA), permettant aux entreprises adaptées de se coordonner dans des consortiums nationaux. Ces initiatives visent à relocaliser des filières solidaires et à créer des projets industriels à impact social et environnemental. Les acteurs de l'ESS peuvent aussi s'organiser en SCIC pour répondre aux appels d'offres et collaborer sur les marchés publics ou privés.



- **Participer à / soutenir la structuration d'écosystèmes territoriaux** : pour les décideurs publics soutenir l'émergence et le développement d'organisations plus pérennes visant à réactiver ou créer des filières locales par l'intermédiaire de coopérations territoriales entreprises classiques / ESS. Par exemple, soutenir financièrement les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE).



### Piicto, structuration d'écosystèmes territoriaux sur l'EIT

L'association PIICTO (Plateforme Industrielle et d'Innovation Caban-Tonkin) regroupe des entités industrielles implantées dans la Zone Industriale-Portuaire de Marseille-Fos et sur le pourtour de l'Etang de Berre. Cette dynamique collective, initiée en 2014, se présente comme un « outil au service du développement local, de la mutation industrielle et énergétique ».

Composée d'une cinquantaine de sites industriels et totalisant une soixantaine de membres parmi lesquels Air Liquide, Engie, Eiffage Métal, Arcelor Mittal, Airbus Helicopters et Total Energies, l'association compte parmi ses adhérents d'importants sites émetteurs de CO2 et confrontés à des enjeux forts en termes d'optimisation de la gestion des ressources et limitation des impacts.

Elle a pour volonté de déployer une dynamique d'Ecologie Industrielle et Territoriale (EIT) en identifiant des synergies et des actions mutualisées entre les sites industriels. Elle travaille sur les sujets de transition énergétique, de sécurité industrielle, d'innovation technologique, d'attractivité et d'économie circulaire. Sur ce dernier thème, PIICTO a notamment contribué à développer et mettre en œuvre le projet Icare, valorisant les boues minérales chez Solamat Merex, et le projet Vabosco, visant à valoriser les fines de décarbonation dans des applications de sous-couche routière, les 2 projets ayant été soutenus par l'ADEME.

Lauréate de l'appel à projets national Zone industrielle bas carbone (ZIBAC) qui lui a permis de créer 3 postes, l'association décrit sa mission comme celle d'« un facilitateur au service des industriels », des acteurs publics (Etat, collectivités locales, aménageurs) et du territoire dans un objectif de décarbonation de l'Industrie. PIICTO est un bon exemple d'association se plaçant en animatrice au service de la coopération au sein d'un collectif d'industriels et pouvant faciliter le lien avec l'ESS à travers le développement de projets.

### Groupe Archer, acteur engagé au service de la relance de l'industrie de la chaussure

Créée en 1987 pour venir en aide aux « naufragés de la chaussure », issus de l'activité mono-industrielle du bassin de Romans, le Groupe Archer a développé dès les années 1990 de nombreuses structures d'insertion par l'activité économique. Jugeant que les actions d'insertion sont indispensables mais insuffisantes sur un bassin qui perdait sans cesse ses emplois, le Groupe a décidé de devenir un acteur du développement économique endogène du territoire. L'un de ses objectifs premiers était ainsi de trouver des solutions face aux délocalisations : la structure a par exemple mobilisé des PME pour mettre en place des activités de sous-traitance automobile. En



2010, elle ambitionne de relancer la filière de la chaussure sur le territoire pour sauvegarder les savoir-faire, créer des emplois et conserver les machines sur Romans et redonner de la fierté au territoire. Le Groupe Archer est le premier à rouvrir un atelier de fabrication de chaussures, avec l'Atelier « Made in Romans ». Toutes les étapes de fabrication, de la coupe au bichonnage, en passant par le piquage et le montage, sont effectuées dans l'atelier par une quinzaine d'artisans, puis vendues directement dans un magasin dédié ou en ligne. Cet atelier est installé au sein de la Cité de la chaussure, un ancien centre commercial du centre-ville de Romans, acquis et transformé à l'initiative du Groupe Archer en boutique et ateliers visitables. Face aux difficultés économiques rencontrées, l'enjeu d'industrialisation est aujourd'hui, pour Christophe Chevalier, le PDG du Groupe, de multiplier les unités de fabrication qui coopèrent entre elles pour accéder à de plus grands marchés de sous-traitance industrielle avec des marques et fabricants désireux de relocaliser leur production en France, mais également de travailler sur des relations fournisseurs/clients plus équilibrées. Une douzaine de structures sont fédérées dans cette optique à travers l'association Romans Cuir. La coopération est au cœur de la dynamique engagée, qui s'illustre par la création d'un PTCE dès 2007 et par le co-portage du Groupe Archer du projet « Territoire d'innovation de grande ambition » (TIGA) avec Valence Romans Agglo pour faire de cette dernière « la capitale des start-ups de territoire ».



- **Travailler son image de marque** : mobiliser des compétences en communication pour véhiculer une image attractive autour des savoir-faire, de la qualité des offres et de l'agilité des ESS pour ainsi gagner en visibilité auprès des acteurs industriels. Ces derniers peuvent ainsi valoriser en retour leurs démarches RSE dans le cadre de leurs collaborations avec les acteurs de l'ESS.

### **Vesto<sup>1</sup>, une ESUS spécialiste du matériel reconditionné pour restaurateurs en cours de diversification de ses activités grâce à son image de marque**

Vesto a été créée en 2020, dans l'objectif de réemployer le matériel utilisé par le secteur Cafés, Hôtels et Restaurants (CHR). L'entreprise collecte et valorise des armoires réfrigérées, des fours, des tunnels de lavage, des laves-batteries, etc., auprès de leurs usagers, de leurs fabricants et des distributeurs. Elle découpe son processus industriel en plusieurs phases grâce aux compétences de ses 35 salariés : audit du matériel reçu, reconditionnement avec changement de pièces défectueuses, nettoyage et cosmétique. Implantée dans un local de 1000m<sup>2</sup>, Vesto a pu s'industrialiser avec une installation dans une usine dédiée de 7 000 m<sup>2</sup>, grâce à une levée de fonds à laquelle a contribué la Banque des Territoires. L'agrément ESUS a notamment servi à attirer les fonds d'investissement à impact, afin que l'ouverture du capital soit alignée avec les valeurs portées par les créateurs. Aujourd'hui, Vesto cherche à réaliser un changement d'échelle horizontal, c'est-à-dire une diversification de ses activités sur d'autres segments que le matériel culinaire. « Nos processus et nos savoir-faire sont plus importants que la culture et l'éco-système qu'on a construits autour du monde de la restauration », confie ainsi Bastien Rambaud, l'un de ses co-fondateurs.



- **Mutualiser les ressources humaines pour assurer le niveau de compétences attendu par les industries** : devenir membre d'un groupement d'employeurs est un levier permettant la montée en compétences, l'atteinte d'une taille critique et l'éligibilité à de plus gros marchés pour les acteurs de l'ESS

<sup>1</sup> Les participations de la Banque des Territoires sont signalées en rouge.

## 🔍 Devenir membre d'un groupement d'employeurs pour mutualiser des ressources : l'exemple d'Utopreneurs, studio d'innovation pour les entreprises sociales inclusives 🌱

Utopreneurs, créé par la Fédération des Entreprises d'Insertion et l'UNEA, accompagne la structuration de filières et de marques inclusives et solidaires, portées par des EI et des EA. L'association est un groupement d'employeurs auquel adhèrent les entreprises et associations accompagnées dans la structuration de nouvelles activités. Par une démarche collective, l'objectif est, d'après Nicolas du Souich, son directeur, de « faire passer l'inclusion de la marge à la norme, en pénétrant des secteurs essentiels comme celui de l'industrie ». Les entreprises sociales inclusives désireuses de développer des franchises sociales et/ou de contribuer à l'émergence d'un réseau sectoriel sont ainsi amenées à mutualiser la R&D, le développement commercial et la conception de nouveaux processus industriels. Elles peuvent ainsi bénéficier du savoir-faire d'ingénieurs, embauchés par le groupement d'employeurs en tant que chefs de projet pour la structuration d'une filière ou d'une marque. C'est le cas par exemple de Recyfe, réseau d'entreprises sociales inclusives experte du recyclage des menuiseries en fin de vie. La dynamique de réseau a facilité la mise en œuvre concrète d'un partenariat avec Saint-Gobain qui souhaitait accéder au gisement de calcin, indispensable à sa gamme de produits éco-conçus.



- **Incuber de futurs fournisseurs de l'ESS et structurer sa démarche d'open innovation** : au-delà de la coopération avec des entreprises de l'ESS, les grands groupes industriels peuvent aller plus loin en participant à la création de *business* à impact. Par exemple, le programme d'innovation sociale « Alliance Dynamique » lancé par La Poste permet de développer une politique volontariste d'achats responsables pour favoriser l'inclusion sociale.



- **Favoriser le transfert de connaissances et d'expertises auprès de son écosystème de partenaires ESS** : pour les industriels conventionnels, apporter de l'expertise au renforcement de la performance de leurs fournisseurs ESS à travers du mécénat ou du bénévolat de compétences. Par exemple, « Impact + » le programme d'achats responsables inclusifs de Sodexo permet d'accompagner la professionnalisation et la croissance de leurs fournisseurs responsables (TPE/PME et entreprises de l'ESS) grâce au partage de leurs connaissances du marché et de leur réseau.



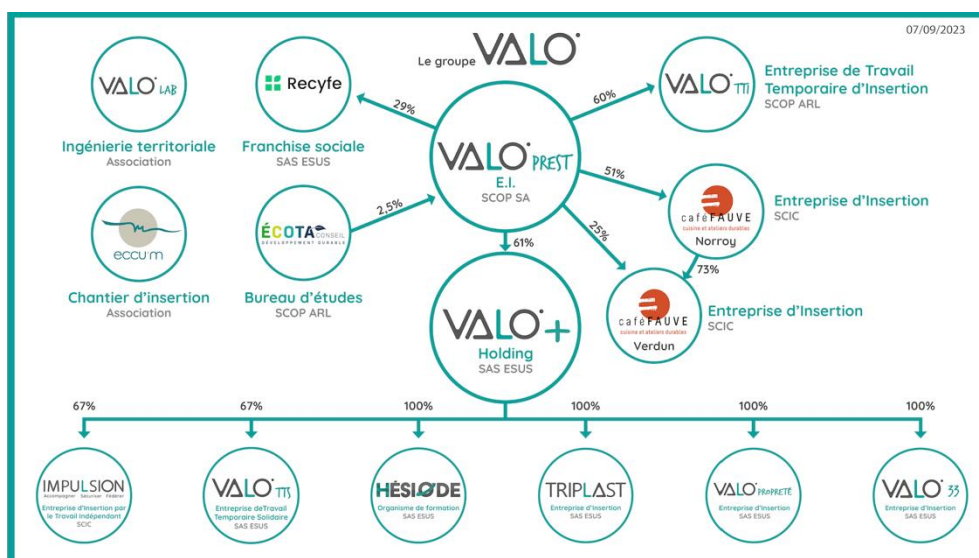
- **Permettre l'accès aux entreprises de l'ESS aux outils de production des acteurs industriels conventionnels « sur site »** : favoriser les prestations « en implant » avec des structures d'insertion qui consistent à intervenir dans les locaux des clients avec leurs équipes et leur matériel. L'avantage pour les entreprises de l'ESS est ne pas se préoccuper du financement des machines et équipements de pointe, qui restent à la propriété des industries conventionnelles.

## Levier n°2 – Promouvoir et/ou adapter les stratégies et les outils de financement existants

- Adapter les outils existants aux besoins de l'ESS et développer l'accès à de nouveaux outils** : pour les acteurs publics, mettre en place des actions de promotion des dispositifs existants, aller jusqu'au rôle de garant pour soutenir les financements privés voire créer de nouveaux dispositifs de financement, tels que des fonds publics pour faciliter le démarrage des activités ou financer les taux d'intérêt. D'autres leviers consistent à encourager un écosystème de financeurs sensibilisés aux modèles économiques de l'ESS, intégrer l'impact social dans les taux de rendement attendus par les investisseurs et enfin, activer des leviers juridiques, comme la création d'une holding pour les associations ou coopératives pour lever les contraintes financières liées au statut juridique.



### Créer une holding pour adresser les limites de financement des associations et coopératives : l'exemple de VALO'



Le Groupe VALO' est un groupe d'entreprises de l'ESS dédiées à l'économie circulaire et inclusive. Il a su adapter son architecture juridique pour accompagner le développement de ses activités. SCOP SA depuis 2018, il a initié récemment la création d'une holding, VALO+, sous forme de SAS agréée ESUS, afin de pouvoir attirer les investisseurs qui expriment des difficultés à financer les coopératives. La structure Scop mère, Valo'Prest, détient 61% de la holding, qui elle-même détient 100% de certaines entreprises du groupe, comme les entreprises d'insertion TriPlast, Valo 33 et Valo Propreté.

D'autres groupes d'entreprises de l'ESS ont également opté pour ce type d'organisation sous forme de holding SAS, comme le Groupe Archer.



- **Engager des stratégies de financement et d'investissement individuelles ou collectives** : au niveau des acteurs du financement, solliciter des investisseurs qui proposent des financements intermédiés de type obligations à impact social. Les collectivités locales peuvent entrer au capital d'une SCIC, ou co-investir dans le capital social d'une SCOP en cas de reprise / transmission d'entreprise. La CGSCOP ainsi que France Travail proposent à cet égard une palette d'outils financiers au service des repreneurs.



- **Entrer au capital des entreprises de l'ESS ou les financer via des actions de mécénat** : pour les industriels conventionnels, créer ou racheter des entreprises de l'ESS, réaliser du mécénat financier ou investir dans leur capital. En outre, ces acteurs peuvent financer le changement d'échelle des structures de l'ESS à travers un fonds de capital-risque. Par exemple, Saint-Gobain a investi via son fonds Nova dans le réseau Recyfe en complément des relations commerciales existantes.

#### Recyfe, faire réseau autour d'une filière REP

Recyfe, premier réseau national de recyclage en boucle fermée de menuiseries en fin de vie par les entreprises d'insertion et adaptées, a été créé en 2021 par Utopreneurs, le studio d'innovation des entreprises inclusives cofondé par l'Union Nationale des Entreprises Adaptées et la Fédération des Entreprises d'Insertion. Né de l'initiative de trois entreprises d'insertion expertes du recyclage — VALO', Tripap et Tri-Vallées, le réseau Recyfe s'est élargi et dispose aujourd'hui de 25 sites de recyclage actifs et 23 entreprises membres.

Recyfe s'est associé à l'entreprise de production et distribution de matériaux Saint Gobain qui cherchait à mieux valoriser le gisement de fenêtres en fin de vie pour accéder au calcin, les débris de verre utiles à la production décarbonée de nouvelles menuiseries : les matières premières sont en effet préservées grâce à l'absence d'extraction de sable. L'objectif du groupe est aussi de répondre à son engagement « net zéro carbone » à l'horizon 2050. Saint Gobain souhaite ainsi atteindre 50% de calcin dans sa production de verre plat d'ici à 2030. Pour ce faire, l'entreprise a créé en 2023 le réseau Saint Gobain Glass-Recycling, un réseau de 48 collecteurs et recycleurs de menuiseries en fin de vie duquel font partie les structures membres de Recyfe.

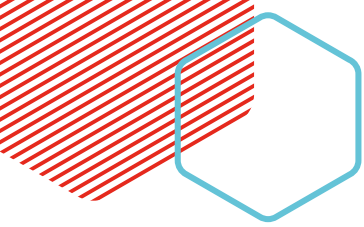
L'opérationnalisation d'une nouvelle filière Responsabilité Elargie du Producteur (REP) autour des déchets du bâtiment (PMCB) au 1er janvier 2023, qui implique que les flux de menuiserie sont à présent des flux soumis au principe « pollueur-payeur », va dans le sens d'une meilleure structuration de cette filière, même si elle pourrait renforcer la concurrence avec les entreprises conventionnelles du recyclage.

### Levier n°3 – Développer une stratégie foncière facilitant l'accès des entreprises de l'ESS à des locaux industriels



- **Réhabiliter les friches industrielles en faveur d'activités à forte utilité sociale / environnementale** : ce levier s'inscrit déjà dans des projets et lois structurants des différents acteurs institutionnels avec comme défi principal d'assurer une meilleure représentation de l'ESS dans les programmes d'Etat de revitalisation et de systématiser une réflexion sur l'implantation d'activités industrielles ESS dans les projets de réhabilitation de friches. Pour les acteurs

Réindustrialisation : l'ESS comme levier de croissance



de l'ESS, réaliser une veille active est clé pour identifier les projets de réhabilitation ainsi qu'initier un dialogue avec directions développement économique des intercommunalités, responsables de l'aménagement des zones d'activités, les chefs de projet Territoires d'industrie et les responsables du renouvellement urbain.

### **Systématiser une réflexion sur l'implantation d'activités industrielles ESS dans les projets de réhabilitation de friches**

Les financements nationaux liés à la réhabilitation des friches industrielles pourraient contenir des objectifs d'intégration des acteurs de l'ESS dans les projets portés par les collectivités et les aménageurs. Les projets immobiliers mettant au cœur de leurs démarches la recherche d'impact social et environnemental, et plus encore la volonté d'installer des entreprises de l'ESS dans les zones industrielles, pourraient ainsi bénéficier de financements complémentaires. Plus simplement, les futurs appels à projet en la matière pourraient contenir des critères sociaux et environnementaux obligatoires.

Une initiative inspirante est celle de Rêves de Scènes Urbaines, fondée par VINCI, ARTELIA et VEOLIA. L'association développe des réflexions sur l'accès des entreprises de l'ESS au foncier, dans le cadre d'un groupe de travail dédié mené en partenariat avec la CRESS Ile-de-France et le Département de Seine-Saint-Denis. L'objectif de cette structure est notamment de favoriser le dialogue et la coopération entre acteurs locaux au service du déploiement de projets innovants sur le territoire. L'association a d'ailleurs été lauréate avec l'EPT Plaine Commune de l'appel à projets de l'État initié en 2016 « Démonstrateurs industriels de la ville durable », visant à soutenir l'innovation dans le cadre de projets urbains portés par des groupements d'entreprises en partenariat avec des territoires.



- **Poursuivre l'investissement direct dans les projets immobiliers portés par des entreprises de l'ESS** : pour les acteurs publics et privés, faire effet de levier auprès des banques en apportant des fonds propres et quasi-fonds propres aux acteurs de l'ESS avec un projet immobilier. Par exemple, la Banque des Territoires en 2021 a investi à hauteur de 700 000 euros en fonds propres et quasi-fonds propres dans la **SCI Envie Soleil**, portée à 95% par Envie Rhône-Alpes, pour un projet visant à regrouper le groupe sur un site unique à Saint-Etienne.



- **Soutenir le développement / initier des partenariats avec les foncières solidaires** : développer des foncières solidaires apparaît comme une solution essentielle pour réguler le marché immobilier local et faciliter l'accès à des entreprises de l'ESS à des locaux adaptés à leurs besoins. L'avantage de cette solution est de garantir l'encadrement voire la réduction des loyers. Si des investisseurs publics comme la Banque des Territoires peuvent investir directement dans les foncières solidaires, les collectivités locales ont, elles aussi, un rôle à jouer dans leur émergence, en soutenant par exemple leur amorçage.

## 🔍 Accompagner le développement d'un nouvel outil foncier : l'exemple de la foncière solidaire Nouvelle-Aquitaine 🏠🌱

La foncière solidaire Nouvelle-Aquitaine a été co-fondée par l'incubateur Atis, France Active et la plateforme de l'Adefip « j'adopte un projet ». Ensemble, ils ont créé en septembre 2021 une association de préfiguration visant à faire émerger des solutions immobilières adaptées aux entreprises de l'ESS. La structure propose conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage (offre de services actuellement déployée), portage immobilier de locaux d'activité et services d'intermédiation et de gestion locative (offre en phase d'amorçage). Cette foncière solidaire a été soutenue par la Région Nouvelle-Aquitaine et Bordeaux Métropole. L'EPCI a notamment financé une étude d'opportunité sur la création d'une telle structure auprès d'ATIS en 2019 et co-organisé avec l'association une matinée professionnelle dédiée au foncier et à l'immobilier économique à vocation sociale et solidaire. D'autres collectivités locales font le choix d'entrer au capital des foncières solidaires sous statut SCIC. C'est le cas par exemple d'une communauté de communes et de plusieurs municipalités (Villeneuve-de-Berg en Ardèche, Die dans la Drôme, Boffres en Ardèche, etc.) au sein de **Villages Vivants**.



- **Intégrer des projets de foncier partagé** : pour les acteurs de l'ESS, profiter des équipements et/ou locaux disponibles des acteurs locaux de leur territoire prêts à accueillir de nouvelles activités industrielles dans une démarche d'optimisation de la logistique d'un espace existant ou de diversification de l'usage de leurs infrastructures. Des prestations en implants peuvent aussi permettre aux industriels de partager leurs locaux et de s'assurer d'une relation de proximité avec leurs fournisseurs. L'occupation temporaire peut également être une solution transitoire pour les entreprises de l'ESS, avec une limite pour les activités industrielles.

## Levier n°4 – Faire des entreprises de l'ESS des partenaires RH incontournables pour le recrutement des talents dans l'industrie



- **Développer les programmes de formation à impact déployés par les entreprises de l'ESS** : pour les acteurs de l'ESS, investir dans des programmes de formation et de reconversion pour les publics en quête de sens afin de trouver de nouveaux talents. Par exemple, développer des liens étroits avec les lycées professionnels et les grandes écoles pour proposer de nouveaux débouchés dans l'industrie à impact et mobiliser davantage les fonds de l'alternance dans l'IAE et le STPA, pour soutenir les dispositifs de formation en situation de travail adaptés aux équipes de ces établissements.



- **Soutenir les démarches de GPEC territoriales dans le domaine de l'industrie** : Pour les décideurs publics, soutenir les réflexions collectives autour de la définition du référentiel de compétences des nouveaux métiers industriels au sein des dynamiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPECT). Pour les entreprises traditionnelles, intégrer un Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification (GEIQ) afin de trouver de nouveaux talents tout en répondant à leurs engagements RSE.



- **Sécuriser le recrutement des salariés en insertion en fin de parcours grâce à un accompagnement post-embauche** : développer des plateformes territoriales de recrutement des salariés en insertion post-parcours afin de rassurer les employeurs et sécuriser les contrats de travail dans la durée.



- **Favoriser l'attractivité des métiers industriels de l'ESS à travers la structuration d'une marque employeur** : pour les structures de l'ESS, réussir à attirer des talents du "monde conventionnel" pour des postes d'ingénierie commerciale ou de recherche de financements en travaillant sur des labellisations et audits qui valorisent la qualité de vie au travail, en augmentant sa notoriété auprès des étudiants de grandes écoles et en mettant en place des politiques RH de fidélisation des collaborateurs.

### **Labelliser les entreprises industrielles pour améliorer leur marque employeur : l'exemple de l'UIMM**

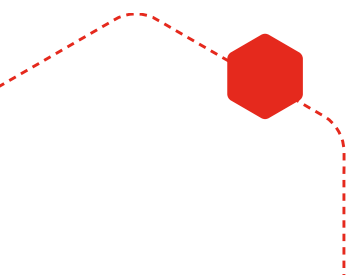
La commission emploi de l'UIMM porte les réflexions autour de la problématique « comment valoriser la marque employeur des entreprises industrielles ? ». L'objectif est d'outiller les entreprises industrielles pour qu'elles puissent se vendre auprès d'un public jeune en démontrant que l'industrie est aujourd'hui moins polluante et inclusive. Dans ce cadre, l'UIMM travaille sur un label RSE pour ses entreprises adhérentes afin d'attirer les jeunes en quête de sens vers les métiers industriels. Dès lors, il pourrait être pertinent d'intégrer les partenariats avec des entreprises de l'ESS comme action phare visant l'obtention de ce type de label.

#### **Campagne « Avec l'Industrie » lancée par l'OPCO 2i en février 2023**

Les 29 branches professionnelles de l'industrie, réunies au sein d'OPCO 2i, ont lancé une campagne de communication ambitieuse, "Avec l'Industrie", visant à valoriser les métiers industriels et à attirer de nouveaux talents (76 000 emplois étaient encore non pourvus sur tous les niveaux de qualification, au moment du lancement de la campagne). Utilisant une variété de canaux, y compris la télévision, l'affichage public, les réseaux sociaux et les événements en direct, la campagne a pour objectif d'atteindre un large public, et de valoriser les métiers de l'industrie, notamment avec le slogan signature « Nous avons un avenir à fabriquer ».



- **Développer des accords-cadres pour accélérer les coopérations avec les ETTI** : pour les industriels conventionnels, établir une relation commerciale à long terme avec des partenaires issus de l'ESS. En particulier, pour les entreprises industrielles recourant très fréquemment à l'intérim, intégrer des critères sociaux dans leurs accords-cadres pour favoriser l'intérim d'insertion, voire développer des contrats dédiés.





## Levier n°5 – "ESS-iser" les filières industrielles

- **Accélérer les achats responsables dans la commande publique** : pour les acteurs publics, développer des marchés réservés sur des activités industrielles et favoriser l'allotissement pour soutenir l'activité des entreprises de l'ESS au-delà des dispositifs existants comme le code de la commande publique intégrant des critères sociaux et environnementaux pour favoriser le développement de l'activité économique des entreprises sociales inclusives. Pour les entreprises conventionnelles, s'inspirer des politiques d'achats responsables publiques pour adapter leurs appels d'offres avec des critères sociaux et environnementaux. Enfin, pour les réseaux de l'ESS, mieux promouvoir l'offre de leurs adhérents auprès des industriels et acheteurs publics en démontrant leur plus-value sociale et environnementale et les solutions concrètes qu'elles apportent dans le cadre des stratégies RSE des entreprises conventionnelles.



### Développer des marchés réservés sur des activités industrielles : l'exemple d'Est Ensemble

Dans le cadre de son schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER), Est Ensemble développe sa pratique des marchés réservés. En lien avec les objectifs de son plan 0 déchet, son programme local de prévention des déchets (PLPD) et son nouveau schéma de collecte de déchets appliqué dès 2023, l'EPT a lancé un appel d'offres afin de réorganiser la collecte de différents flux de déchets. Un marché réservé a été prévu pour la collecte et le réemploi des cartons, afin d'en minimiser le volume dans les encombrants et ordures ménagères et de valoriser davantage la matière. Les plus gros producteurs de ce type de flux sont les commerçants, pour lesquels Est Ensemble propose une collecte gratuite. Comme le marché concerne l'ensemble des 9 villes du territoire, une entreprise de l'ESS seule n'aurait pas pu intervenir : un GME a donc été mis en place avec **Lemontri** en mandataire, associé à Carton Plein, la Régie de quartier de Montreuil et la Régie de quartier du Blanc Mesnil. L'offre commune a été retenue par la collectivité.



- **Développer l'éco-socio-conditionnalité des aides versées aux industries** : l'éco-socio-conditionnalité, c'est « le principe de bénéficier d'aides financières publiques à condition de réaliser des actions précises en faveur du développement durable, de principes et critères environnementaux, sociaux ou économiques »<sup>2</sup>. Pour les collectivités locales et l'Etat, inciter à la coopération entre industries et entreprises de l'ESS à travers ce levier.

### Inciter à la coopération entre industries et entreprises de l'ESS : l'exemple du nouveau cadre pour les aides économiques régionales de la Région Nouvelle-Aquitaine

Dans le cadre de son schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SDREII), la Région Nouvelle-Aquitaine a mis en place un nouveau cadre d'intervention, intégrant des critères d'éco-socio-conditionnalités des aides versées aux entreprises. Ces derniers s'appliquent quel que soit le montant des subventions octroyées, sur la base du volontariat pour

<sup>2</sup> Source : <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/actualites/les-aides-regionales-soumises-des-eco-socio-conditionnalites>





celles en dessous de 150 000 euros, et dans le cadre de contrats de transition pour celles qui sont supérieures. Ainsi, les entreprises bénéficiant des aides doivent notamment déployer deux actions liées aux différents axes de la feuille de route Néo-Terra de la Région, parmi lesquels figure l'adaptation au dérèglement climatique et la reconnaissance des solidarités comme condition sine qua non d'une transition réussie.

Dans le même esprit, la Région Ile-de-France incite désormais les TPE et PME lauréates des aides économiques à améliorer leur impact écologique et social, par la signature d'une « Charte francilienne pour l'engagement citoyen des entreprises ».



- **Mettre en œuvre une gouvernance plus inclusive et solidaire dans l'action publique nationale et territoriale industrielle** : pour les acteurs de l'ESS, renforcer leur place dans les instances de gouvernance dédiées au pilotage de la mise en œuvre des politiques publiques industrielles. Par exemple, le Conseil national de l'Industrie et les comités stratégiques de filières pourraient intégrer des acteurs de l'ESS au sein de leur collège d'entreprises pour mieux prendre en compte l'impact territorial des industries et les bonnes pratiques de l'ESS. Pour l'ANCT, la DGE et DG Trésor, faciliter les coopérations entre industries et acteurs de l'ESS en proposant des synergies entre PTCE et Territoires d'Industrie et en formant des chefs de projet sensibilisés à l'ESS pour chaque territoire.



- **Expérimenter une TVA à impact** : pour les produits et services écologiquement et socialement responsables, baisser le taux habituel (20%) de l'impôt général sur la consommation afin de favoriser la réindustrialisation et la production locale. Toutefois, cette action nécessiterait une réforme de la TVA au niveau européen. A noter que des taux réduits existent déjà, 10% pour la restauration ou encore 5,5% pour les livres.



- **Se professionnaliser sur la réponse aux appels d'offres** : Pour les collectivités locales et les réseaux de l'ESS, proposer des programmes de formation et ateliers en lien avec l'accès aux marchés publics (rédaction de mémoire technique, pièces essentielles de la réponse aux appels d'offre, etc.). Pour les entreprises de l'ESS, se constituer des modèles de réponse, s'outiller et s'appuyer sur les plateformes de publication des appels d'offres existantes pour optimiser l'analyse de leurs opportunités avec des alertes thématiques au regard de leurs activités.





# Conclusion

Atteindre une industrie représentant 12% du PIB à l'horizon 2035, réussir l'ambition de décarboner le secteur, maintenir et développer des emplois industriels non délocalisables, sont autant d'enjeux de la réindustrialisation du territoire national auxquels les entreprises de l'ESS peuvent contribuer.

Certains freins restent à lever, notamment en termes d'accès au financement, au foncier ou encore d'attractivité des métiers ou de réglementation fiscale, mais les associations, coopératives et sociétés commerciales de l'ESS qui réussiront leur changement d'échelle offrent des opportunités structurantes pour la souveraineté industrielle et le développement économique et social des territoires.

Afin de les saisir, il convient d'accélérer les coopérations territoriales entre les acteurs publics, les structures ESS et les entreprises conventionnelles, sous l'égide notamment de l'État, des régions et des intercommunalités. Les CRESS peuvent être des partenaires clés de rencontres territorialisées. Pour ce faire, les programmes tels que Territoires d'industrie pourront être utilement mobilisés pour favoriser les synergies entre acteurs, en lien notamment avec les Pôles territoriaux de coopération économique.

Pour répondre aux enjeux de financement des entreprises de l'ESS, la mobilisation d'outils comme le plan d'investissement France 2030, ou l'intégration de critères d'éco-socio-conditionnalités dans les appels à manifestation d'intérêt et dans les aides économiques octroyées par les régions s'avèrent également des pistes pertinentes.

Les problématiques foncières et immobilières restent très fortes, et les récentes politiques publiques de reconquête des friches industrielles peuvent aider à les résoudre. On peut citer par exemple le programme « 100 foncières » sur lequel il est possible d'agir en faveur de l'ESS. Le soutien au développement des foncières solidaires est également recommandé, ainsi que l'aménagement de zones et parcs d'activités économiques intégrant des lieux dédiés à l'innovation sociale et environnementale par les intercommunalités.

Les passerelles entre industries conventionnelles et entreprises industrielles de l'ESS doivent également être promues en matière de ressources humaines. Le mécénat de compétences, les plateformes de recrutement de salariés en fin de parcours d'insertion, les dispositifs de renforcement des liens entre industries & écoles sont à privilégier.

Enfin, « ESS-iser » l'industrie implique d'ouvrir la gouvernance de la planification industrielle davantage aux têtes de réseaux de l'ESS. Les contrats de filière, au sein du Conseil national de l'Industrie, pourraient ainsi contenir un volet social et solidaire plus conséquent.

C'est à ces conditions que la relocalisation industrielle pourra être effective et atteindre les objectifs ambitieux partagés, tout en mettant au cœur de cet enjeu la responsabilité territoriale des acteurs industriels, qu'ils soient conventionnels ou issus de l'ESS, au-delà de la nécessaire transformation écologique du secteur.



# Remerciements

1083 - Thomas Huriez, Président  
1083 - Alexia Coupier, Chargée des partenariats et relations extérieures  
Ademe - Raphaël Gustavi, Directeur adjoint économie circulaire  
Ademe Grand Est - Christophe Barel, Référent entreprises  
Ademe Pays de la Loire - Florence Veillet, Coordinatrice pôle économie circulaire et référente ESS  
ADISSEO - Franck Chmitelin, Direction stratégie et développement durable  
ANIA - Ariane Voyatzakis, Directrice Innovation et Prospective  
ANRH - Stéphane Tremel, Directeur du site de l'ANION  
APF Entreprises, Damien Bessenay, Responsable commercial national  
APF Entreprise Alsace - Julien Oswalt, Responsable Commercial  
APF Entreprises Pays de la Loire - Isabelle Freret, Directrice régionale  
APF Entreprises 80 - Sébastien Grare, Responsable méthodes - maintenance  
ARES Services 94 - Cyril Roussel, Responsable d'exploitation  
ASI PROD - Anne-Laure Allaire, Directrice de développement commercial  
Banque des Territoires Direction régionale Auvergne-Rhône-Alpes - Erik Bulckaert, Directeur territorial  
Banque des Territoires Direction régionale Grand Est - Marie Ulrich, Chargée de coordination ESS  
Banque des Territoires Direction régionale Grand Est - Carina-Ann Hadri, Chargée de la coordination régionale du Programme Territoires d'Industrie et des partenariats  
Banque des Territoires Direction régionale Grand Est - Damien Augias, Responsable du Pôle Grands comptes régionaux & Programmes nationaux  
Caisse des Dépôts Hauts-de-France - Nadège Farvacque, Référente régionale ESS  
Banque des Territoires Direction régionale Pays de la Loire - Anne-Lise Marciau, Chargée de Développement Territorial Economie Sociale et Solidaire  
Bout' à Bout', Yann Priou, Directeur général  
Bout' à Bout', Charlotte Delpoux, Chargée de communication  
CEDRE - Jérôme Boillot, Président du Directoire  
CGSCOP - Fatima Bellaredj, Déléguée générale  
Circul'Egg - Yacine Kabeche, Co-fondateur et dirigeant  
CRESS Pays de la Loire - Chloé Durey, Responsable Développement Territorial  
CRESS Pays de la Loire - Claire Dubien, Responsable accompagnement et formation  
Communauté d'agglomération Béthune Bruay Artois Lys Romane - Céline Ourdouillé, Chargée de mission ESS  
D.Multiple - Christophe Louage, Directeur  
DILLINGER - Sylvie Lemoine, Cadre GRH  
DREETS Pays de la Loire - Morgane Le Tourneau, Référente régionale pour l'ESS et l'Apprentissage  
ECODAIR - Etienne Hirschauer, Directeur Général  
ECOPAL - Damien Marez, Responsable Economie Circulaire & Communication  
EMMAUS France - Thomas Ladreyt, Délégué Général Adjoint Economie Solidaire et Insertion  
ENVIE Rhône-Alpes - Simon Mirouze, Directeur général délégué  
ESS FRANCE - Antoine Détourné, Délégué général  
ESS FRANCE - Steve Lewis, Responsable de l'Observatoire National de l'Economie Sociale et Solidaire  
Eurofence - Matthieu Escudie, Président Directeur Général  
Fédération des entreprises d'insertion - Guillaume Labbé, Responsable filières et développement économique  
Fédération ENVIE - Guillaume Balas, Délégué général  
Fédération ENVIE - Dani Nesrine, Directrice Partenariats & Innovation, Directrice Envie Le Labo  
FFGEIQ - Jérémie Weizmann, Responsable de la qualité, référent industrie  
Fil Rouge - Thomas Bonnet, Directeur des Opérations  
GEIQ Métallurgie industrie Hauts-de-France - Jimmy Belot, Directeur  
Groupe Archer - Christophe Chevalier, Président Directeur Général  
GROUPE ARES - Amel Ahmedou, Responsable AresLab  
Groupe La Poste - Ymène Mouragnon, Directrice du développement territorial déléguée à la Responsabilité Sociétale & Environnementale & ESS  
Groupe La Poste - Loan Chau, Responsable de projets, direction engagement sociétal  
IAE Grand Est - Valérie Bégé, Secrétaire Générale  
Intercommunalités de France - Charlotte Sorrin-Descamps, Directrice générale adjointe, Responsable du pôle développement économique et attractivité  
Intercommunalités de France - Lucas Chevrier, Conseiller Economie-Industrie, Chargé de recherche  
IRIA - Sylvain Dursent, Directeur  
LEMON TRI - Augustin Jaclin, Co-fondateur et dirigeant  
Les Ateliers du Bocage - Nicolas Lebeau, Directeur général  
LVD Environnement - Benjamin Vives, Directeur opérationnel  
NAVAL GROUP - Céline Loutrel, Responsable Adjointe Formation  
Nouvelle Attitude - Karine Blanchard, Directrice générale  
PAPREC - Lucie Muniesa, Directrice du Développement Durable, de la Conformité et des Affaires Institutionnelles  
PAPREC - David Dias, Directeur de Division - Métiers de Spécialités (DEEE - Dangereux - Tertiaire et Déconstruction)  
PARIS 2024 - Sylvère Chamoin, Membre du comité d'organisation des JO2024 et manager des achats  
Perles d'Anjou - Bruno Salle, Responsable Administratif Financier et Informatique - Union agricole du Pays de la Loire  
PIICTO - Florence Caruso, Responsable Administrative et Financière  
RE-BELLE - Charlotte Porez, Directrice  
REFASHION - Adèle Rinck, Responsable réemploi - réutilisation  
Région Grand Est - Xavier Rihay, Référent ESS  
Région Grand Est - Marion Bardot, Chargée de mission Economie Circulaire, Direction Energie, Climat et Economie Circulaire  
Région Hauts-de-France - Pierre Billor, Responsable de département, Direction des entreprises  
Région Pays de la Loire - Manon Moreau, Chargée de programmes ESS  
Région Pays de la Loire - Richard Thiriet, Conseiller régional délégué à l'industrie  
Régions de France - Jérémy Pierre-Nadal, Directeur de l'Observatoire des politiques régionales, Conseiller ESS  
Renault - Sylvie Dugenes, Directrice opérationnelle sur le campus de Flins  
Repareseb - Olivier Leduc, Directeur  
Ronapia - Josepha Poret, Directrice  
Saint-Gobain - Fabrice Dhalluin, Directeur économie circulaire Saint-Gobain Glass France  
Saint-Gobain - Daphné De La Grandière, Responsable projets économie circulaire, Nova by Saint-Gobain  
Scop de l'industrie - Jérôme Mathieu, Président  
Scop de l'industrie - Aurélie Chamaret, Déléguée générale, Cheffe de projet Transition écologique industrielle  
Sodexo - Suzanne Boé, Directrice de Projets, Direction Innovation sociétale et nouveaux modèles de croissance  
Sodexo - Séverine Laugier, Directrice de Projets, Direction Innovation Sociétale et Nouveaux modèles de croissance  
SUEZ - Renaud Charbonnier, Responsable de programmes d'entrepreneuriat - Economie Circulaire  
SUEZ - Franck Maillet, Directeur Alsace Lorraine Branche Entreprises  
SUEZ Rebond - Patrick Blayac, Directeur  
Tête haute - Fabien Marzelière, Co-fondateur  
TRINCOLLECT - Quentin Charoy, Co-fondateur et dirigeant  
UIMM - Sédatom Folly, Cheffe de service emploi et compétences  
UIMM - Stephane Guet, Conseiller en formation  
UIT - Sophie Frachon, Responsable Développement durable et RSE  
UNEA - Sébastien Citerne, Délégué général  
URSCOP Grand Est - Marie-Madeleine Maucourt, Directrice  
URSCOP Hauts-de-France - Olivier Vangrimbergh, Directeur  
UTOPRENEURS - Nicolas du Souich, Directeur  
UTOPRENEURS - Pauline Katchavenda, Cheffe de projet Recyfe  
Valdelia - Samy Chabot, Coordinateur National Réemploi  
VALO - Philippe Lerouvillois, Président Directeur Général  
VEOLIA - Alain Brighetti, Directeur des Services aux Entreprises, Région Grand Est  
VESTO - Bastien Rambaud, Directeur Général  
VITAMINE T - Baptiste Odin, Responsable Développement Ile-de-France  
VITAMINE T - Mathieu Lagache, Directeur de la Stratégie, du Développement, de l'Innovation et de la Communication  
VITAMINE T - Jonathan Malbranque, Directeur Intérim & Compétences

## ■ Organisations membres du comité consultatif

Banque des Territoires • Confédération générale des Scop • ESS France • Institut national de l'économie circulaire • Intercommunalités de France • Régions de France



Réindustrialisation : l'ESS comme levier de croissance



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



[banquedesterritoires.fr](https://banquedesterritoires.fr)



@BanqueDesTerr