



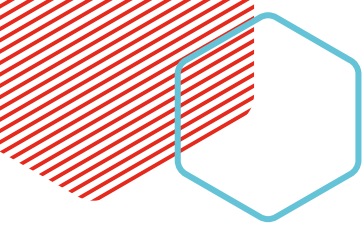
BANQUE des
TERRITOIRES



Brest'Aim

Co-construire un plan stratégique durable

Octobre 2024



S. Maby (Brest'Aim) – Co-construire un plan stratégique durable

Directeur Epl Typologies d'innovation



Stéphane Maby



Sociale
Produits et services à l'utilisateur
Marketing et commerce
Procédés et organisation

Fiche d'identité du groupe d'Epl

Brest'Aim : Sem, Spl, GIE, filiale de restauration opérant pour le compte de la Sem

Créée en 1974

280 collaborateurs en CDI, 300 ETP

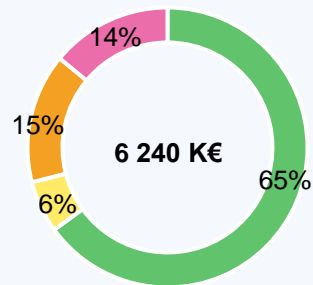
Activités :

- Gestion d'équipements publics
- Gestion du stationnement en ouvrage et sur voirie
- Gestion de ports de plaisance

Territoires d'intervention :

- Métropole Brestoïse

Capitalisation (Sem)



■ Brest Métropole ■ Ville de Brest
■ Caisse des Dépôts ■ Autres

L'innovation s'applique autant à la manière de formuler les projets qu'aux projets eux-mêmes

Brest'Aim est l'un des plus grands ensembles multi activité dédié au **tourisme, à l'évènementiel et à la culture, concourant à l'attractivité du territoire**. La structuration du groupe porte déjà un caractère innovant, permettant un fonctionnement intégré et transversal. Le groupement est composé d'une Sem, une Spl, un GIE, ainsi qu'une filiale de restauration opérant pour le compte de la Sem. La structure dispose ainsi des capacités d'organisation d'évènements de 20 jusqu'à 12.000 personnes.

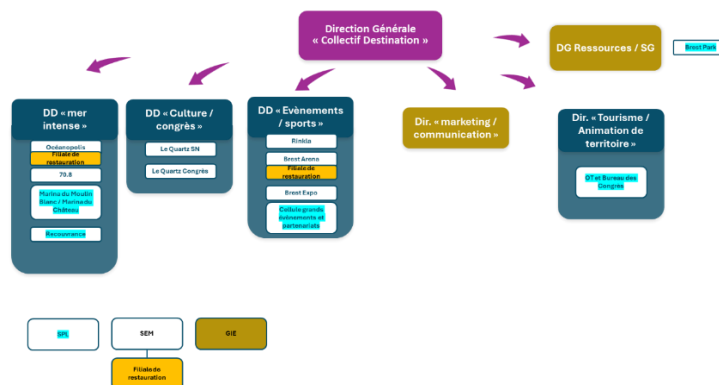
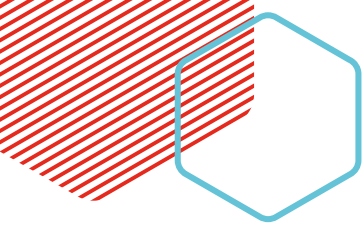


Schéma d'organisation de la structure @Brest'Aim



L'innovation au sein de Brest'Aim se structure autour d'un plan stratégique adopté en 2022, visant à **développer durablement les activités de loisirs, tourisme, culture et d'attractivité économique**. La déclinaison de l'innovation au sein de Brest'Aim est triple, portée à la fois dans les ambitions de la trajectoire de développement du groupe, dans la manière dont le plan stratégique a été formulé, et dans sa mise en œuvre.

La formulation du plan stratégique est née **d'une volonté d'inscrire les transitions environnementales, sociales et économiques dans la trajectoire de développement de Brest'Aim**. Cette ambition était fortement partagée par le Conseil d'Administration, facteur déterminant dans l'adoption du Plan Stratégique en 2022. Le rôle d'impulsion du Directeur Général et de l'ensemble du Comité de Direction a également été déterminant.

Ce plan stratégique se décline en 3 axes :

- Une entreprise exemplaire et engagée dans les transitions et les solidarités ;
- Une entreprise durablement performante ;
- Une entreprise citoyenne, dans la dynamique du projet métropolitain.

Les axes sont déclinés en 15 objectifs principaux, appliqués de manière très concrète aux équipements gérés par l'entreprise. Depuis son adoption, la santé financière de la structure n'a jamais été aussi bonne, et depuis 2019, les émissions de gaz à effets de serre émis par la structure ont diminué de 34%. En matière d'insertion, la structure a doublé ses heures d'insertion, et également doublé le nombre de salariés RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé).

L'intelligence collective facilite l'appropriation des innovations par l'ensemble des collaborateurs

La construction et mise en œuvre du plan stratégique à l'échelle de Brest'Aim a reposé sur une approche fortement partenariale et collaborative, auprès des collaborateurs, des actionnaires, mais aussi des prestataires de services. Cela a permis une réelle appropriation du plan stratégique par l'ensemble des parties prenantes.



Si l'on veut qu'elle fonctionne, l'innovation doit être synonyme de méthodes collaboratives et d'intelligence collective.

Stéphane Maby, Directeur général de Brest'Aim

Les thématiques développées au sein du plan stratégique ont été identifiées par les salariés eux-mêmes, lors d'ateliers. Cela a permis d'identifier les sujets qu'ils souhaitent voir développer au sein du plan stratégique. L'écoconception des événements et l'inclusion / insertion ont été identifiées comme prioritaires. Au-delà de la mobilisation des salariés, c'est l'accompagnement par un cabinet externe qui a permis la bonne conduite de cette démarche partenariale. L'appel à l'externe apparaît essentiel dans la mise en œuvre de démarches de transformation de l'entreprise, car amenant une certaine neutralité et permettant de libérer la parole des collaborateurs. Ainsi, la mise en œuvre du plan stratégique a été en elle-même innovante, en embarquant l'ensemble des salariés et des parties prenantes.

Le déploiement de l'innovation repose sur des méthodes collaboratives

Méthodes collaboratives

Brest'Aim a développé plusieurs méthodes collaboratives pour accompagner le changement et la mise en œuvre du plan stratégique innovant, auprès de l'ensemble des parties prenantes. Plus globalement,



ces démarches participatives s'inscrivent dans une stratégie plus large d'accompagnement au changement, qui repose principalement sur :

- Des formations proposées aux collaborateurs ;
- Des ateliers auprès de l'ensemble des parties prenantes :
 - **Ateliers auprès des collaborateurs**, pour la construction du plan et thématiques. Par exemple, un atelier a été mené sur l'utilisation de l'IA.
 - Pour ce faire, des ateliers de travail ont été organisés avec l'ensemble des 280 salariés de la structure. Des formations à l'innovation et conduite du changement ont également été dispensées à 45 salariés, sur la base du volontariat. Ces salariés ont ensuite pu mener plus de 350 entretiens externes afin d'identifier les priorités métiers et attentes (internes et externes) à développer dans le plan stratégique.
 - **Ateliers auprès des prestataires** : par exemple, un atelier a été mené auprès de l'ensemble des traitants mobilisés pour les événements organisés par Brest'Aim, pour statuer de possibilités d'évolutions de leurs processus de fabrication.
 - **Auprès des clients** : le lab d'Océanopolis permet aux visiteurs d'échanger avec des acteurs de la recherche.
- Des **séminaires internes**, deux fois par an.



Oceanolab et Oceanopolis @Brest'Aim

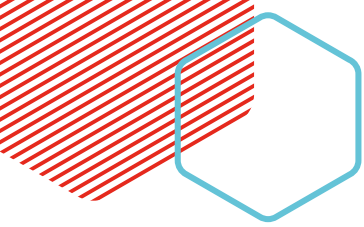
Communication

La structure a également développé une **stratégie de communication** lui permettant d'être bien identifiée sur les sujets de la RSE, auprès des clients, des fournisseurs, des salariés et des actionnaires. La communication est principalement axée sur les salariés et les projets, et s'opère majoritairement via les réseaux sociaux.

Evaluation

Enfin, les **actions menées par la structure sont régulièrement évaluées**. Les critères d'évaluation et indicateurs d'impact sont repris de la certification « Engagé RSE », reposant sur 3 volets et comprenant plus de 80 indicateurs :

- Résultats environnementaux : fluides, biodiversité, déchets, satisfaction des parties prenantes ;
- Résultats sociaux : emploi (nombre d'accidents du travail, nombre d'alternants, nombre de jours d'arrêts de travail, maladie professionnelles, formations, accords, nb de communications internes, réunions avec le CSE...)
- Résultats économiques : EBE, achats, nombre de visiteurs dans les équipements, satisfaction et recommandations des visiteurs.



En parallèle, un bilan carbone des activités (par équipement) est réalisé tous les ans.

En termes de gouvernance, les activités sont revues lors des revues annuelles auprès du conseil d'administration, des audits RSE, des séminaires regroupant l'ensemble des collaborateurs.

Financements

La démarche a également reposé sur des financements extérieurs. La Banque des Territoires a permis de financer la moitié du projet de plan stratégique. Brest'Aim a également été accompagné par des cabinets extérieurs, sur des sujets spécifiques (déploiement d'un nouveau CRM, évolutions d'équipements...).

Bilan

Il est important de s'appuyer sur l'expertise interne de l'Epl. Innover, c'est savoir la valoriser et l'animer pour la transformer et donner à chacun la possibilité de mettre en œuvre des idées innovantes.

Les clefs de réussite

- **Bénéficiaire d'un portage politique fort**
- **Réaliser une démarche partenariale, « bottom-up »**
- **Bénéficiaire de financements externes**
- **Bénéficiaire d'un regard et accompagnement externe**

Les points de vigilance

- Veiller à **embarquer également les nouveaux collaborateurs**
- **Informer le CA de l'avancement** du plan stratégique et des ajustements à éventuellement apporter



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr