



BANQUE des
TERRITOIRES



**INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE**

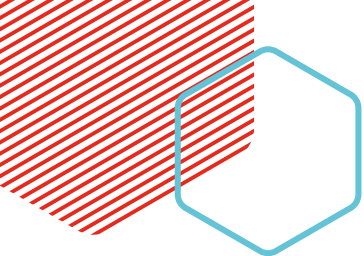


**RÉGIONS
DE FRANCE**

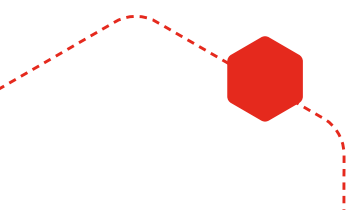
Réindustrialisation : L'ESS comme levier de croissance responsable

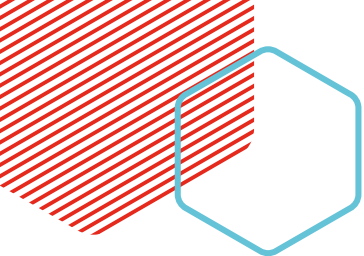
Etude complète

Mai 2025



Comité éditorial : Benoît Lepasant, Hélène Sananikone, Camille Simoes, Lucas Gandolfo (Banque des Territoires)
Rédacteurs : Sébastien Lévrier (Les Petites Rivières), Julie Sengmany (Vertone), Axelle Orlando (Les Petites Rivières), Rémy Granger (Vertone), Ghali Dadi (Vertone)





ÉDITORIAL

**INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE**

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.

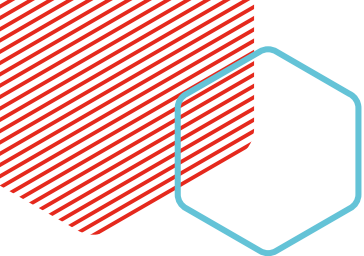
Nos intercommunalités ont également un rôle à jouer au travers de la commande publique, voire plus largement via la mobilisation de leurs compétences : gestion des déchets, mobilités, restauration collective, logement... Autant de compétences où la mobilisation de l'industrie locale par les collectivités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

Enfin, les intercommunalités gagnent à devenir des « ensembliers » 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.



Sébastien Martin

*Président d'Intercommunalités de France
Président du Grand Chalon*



ÉDITORIAL



Les Régions au cœur de la réindustrialisation durable par l'ESS

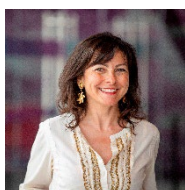
Face aux multiples défis du dérèglement climatique, l'économie sociale et solidaire (ESS), en alliant performance économique, impact social et environnemental, joue un rôle clé dans la reconfiguration de notre tissu industriel.

Qu'il s'agisse de réhabiliter des friches, de développer des filières courtes, de promouvoir le recyclage et la valorisation des déchets, l'ESS offre des solutions innovantes et efficaces. Les exemples cités dans la présente étude en sont la preuve éclatante. Des coopératives, des entreprises adaptées et des initiatives locales illustrent comment l'ESS dynamise des secteurs stratégiques, tout en favorisant l'emploi inclusif et la transition écologique.

En ce sens, ce rapport constitue une contribution précieuse pour aller plus loin dans cette démarche en identifiant les freins au changement d'échelle des entreprises de l'ESS, mais aussi en proposant des leviers concrets. Dans cet élan, les Régions sont des partenaires naturels, volontaires et indispensables. En charge d'élaborer les Stratégies régionales de l'ESS (SRESS), elles permettent aux entreprises de ce secteur de franchir un cap, de stabiliser leur modèle économique et de s'imposer comme des acteurs de la transformation industrielle.

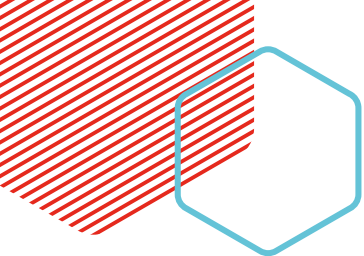
Nous pouvons aller encore plus loin : en intensifiant la coopération entre entreprises de l'ESS et industries conventionnelles, en renforçant les dispositifs de formation pour répondre aux besoins de compétences des nouveaux métiers industriels, et en intégrant même davantage les principes de l'économie sociale dans nos politiques publiques. C'est ainsi que nous ferons de nos Régions des territoires de résilience, de solidarité et d'innovation.

Merci à la Banque des Territoires d'avoir contribué à alimenter cette réflexion pour faire de l'ESS, un pilier de la France industrielle de demain, une France qui conjugue ambition économique, engagement social et protection environnementale.



Carole Delga

*Présidente de Régions de France
Présidente de la Région Occitanie*



ÉDITORIAL



BANQUE des
TERRITOIRES
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

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.

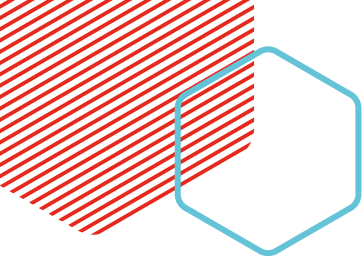
Nous espérons que les témoignages qui ont nourri notre étude et les résultats partagés accompagneront la reconnaissance et le développement des entreprises de l'ESS dans l'industrie.



Christophe Genter

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





EN PRÉAMBULE

D'après l'INSEE, l'industrie rassemble près de 275 000 entreprises en 2021 et emploie 2,6 millions de salariés en ETP. Le secteur réalise un chiffre d'affaires de 1 255 milliards d'euros et dégage une valeur ajoutée de 325 milliards d'euros¹.

On estime toutefois que l'industrie française a perdu 1,9 million d'emplois entre 1980 et 2007, soit 36% de ses effectifs. Si la désindustrialisation est une réalité en France depuis plus de 50 ans², les crises sanitaire, climatique, énergétique et les conflits mondiaux actuels ont pour conséquence de mettre à l'agenda politique l'enjeu majeur de « la reconquête industrielle ». Il s'agit d'atteindre la souveraineté et l'autonomie dans la production industrielle et d'adapter cette dernière au changement climatique. Dans le cadre de la loi « industrie verte », le gouvernement avait ainsi affiché l'ambition de faire passer la part du PIB représentée par l'industrie de 10% à 15% en France, pour atteindre la moyenne européenne³. L'objectif intermédiaire affiché par Bpifrance, est d'atteindre 12% d'ici à 2035⁴.

Pour ce faire, des plans nationaux de réindustrialisation se sont structurés ces dernières années. Le plan France Relance, lancé en septembre 2020, consacre ainsi 34 milliards d'euros en soutien aux industries stratégiques, comme l'aéronautique, l'automobile, la santé ou l'agroalimentaire. Il vise également l'accélération de nouvelles filières porteuses d'emplois et de valeur ajoutée, comme les biotechnologies, l'hydrogène et le quantique⁵. Le plan France 2030, présenté en octobre 2021, a quant à lui été lancé pour « mieux produire, mieux vivre, mieux comprendre ». Il a pour objectifs de rattraper le retard de la France dans certaines activités industrielles historiques en accélérant la transformation des secteurs clés de l'économie et de positionner la France comme leader du monde de demain en créant de nouvelles filières. Les 54 milliards d'euros prévus sur 5 ans sont consacrés pour moitié à la décarbonation de l'économie et pour moitié aux acteurs émergents porteurs d'innovation⁶.

Les territoires sont les fers de lance de cette mobilisation au service de la réindustrialisation durable. 183 intercommunalités et groupes d'intercommunalités sont ainsi actuellement engagés dans le « temps II » du programme Territoires d'industrie (2023 – 2027) afin de développer les compétences et savoir-faire industriels, structurer des

¹ INSEE, Les Entreprises en France, édition 2023 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7678576?sommaire=7681078>

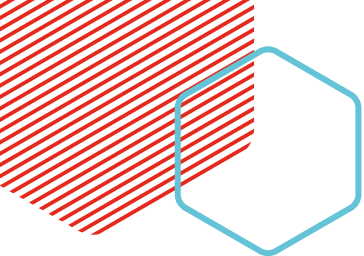
² Voir notamment France Stratégie, <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-rapport-politique-industrielle-chapitre-1.pdf>

³ Déclaration de M. Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, sur le projet de loi Industrie verte, le 16 mai 2023 <https://www.vie-publique.fr/discours/289506-bruno-le-maire-16052023-projet-de-loi-industrie-verte>

⁴ BPI France, Industrie et territoires, *Comment gagner la bataille de la réindustrialisation*, mai 2024, <https://lelab.bpi-france.fr/Etudes/la-reindustrialisation-en-france-regards-croises-entre-territoires-industriels-et-citoyens>

⁵ Voir notamment <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance>

⁶ Voir notamment <https://www.economie.gouv.fr/france-2030>



écosystèmes d'innovation, accélérer la transition écologique, mobiliser les ressources foncières ou encore revitaliser les friches industrielles⁷. Par son ancrage local, ses activités non délocalisables, son expertise en matière de production responsable et la création de valeur sociale et environnementale qu'elle engendre, l'économie sociale et solidaire (ESS) pourrait contribuer largement à cet effort de reconquête industrielle.

L'ESS est un « mode d'entreprendre adapté à tous les domaines de l'activité humaine », et se déploie dans les activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services, d'après la loi du 31 juillet 2014. Elle représente plus de 2,6 millions d'emplois, soit 1 emploi sur 10 dans l'ensemble de l'économie, et 154 500 entreprises employeuses⁸.

L'ESS n'est pas un statut juridique, même si on compte historiquement parmi les structures qui la composent les associations, les coopératives, les fondations et les mutuelles. Toute société commerciale respectant certains critères, parmi lesquels une gouvernance démocratique, une lucrativité encadrée, la recherche d'une utilité sociale et une gestion durable des ressources financières (limitant notamment le versement de dividende dans l'objectif de réinvestir les bénéfices dans l'économie réelle) peut également se réclamer de l'ESS.

Cette économie vise à répondre aux besoins sociaux et environnementaux des territoires comme l'inclusion des personnes très éloignées de l'emploi, la préservation et le développement du lien social, le maintien et le renforcement de la cohésion territoriale, etc. Pour ce faire, les structures de l'ESS investissent de nombreux secteurs d'activité : en priorité l'action sociale, qui représente plus de 59% des structures, l'enseignement, les activités financières et d'assurance, les arts et spectacles. Or, l'industrie compte parmi les secteurs les moins couverts par l'ESS. Si on dénombre au moins 1 367 entreprises industrielles de l'ESS, elles ne représentent seulement que 0,8% du total des entreprises industrielles⁹. 43 000 salariés travaillent dans une entreprise industrielle de l'ESS, soit 1,3% du total des salariés du secteur industriel¹⁰.

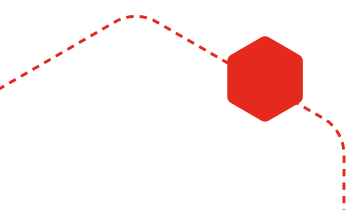
Grâce à des dynamiques d'innovation sociale et de coopérations territoriales, les entreprises de l'ESS ont pourtant la capacité de proposer des solutions pour répondre aux enjeux du secteur industriel, comme l'illustrent les nombreux exemples cités dans cette étude. Il convient à présent d'essaimer les bonnes pratiques, de cartographier les facteurs clés de succès et les freins rencontrés par les entreprises de l'ESS du secteur afin d'en faire des partenaires clés de la reconquête industrielle, au service de la résilience des territoires. C'est ce que la Banque des Territoires a cherché à explorer et documenter à travers cette étude.

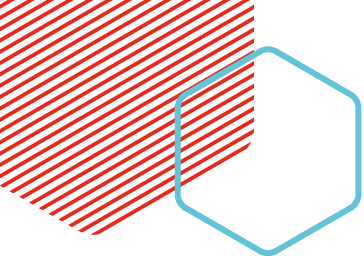
⁷ Voir notamment <https://www.banquedesterritoires.fr/territoires-dindustrie>

⁸ ESS France, Panorama de l'ESS, mai 2022 <https://www.ess-france.org/panorama-de-l-ess-ce-que-l-ess-apporte-a-la-societe>

⁹ Données traitées par le groupement et reposant sur un croisement entre 12 codes NAF industriels et la liste des unités employeuses de l'économie sociale et solidaire.

¹⁰ En excluant les micro-entreprises du secteur, le nombre d'entreprises industrielles est estimé par l'INSEE à 177 800.





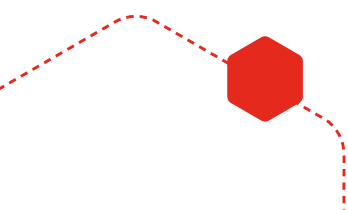
INTRODUCTION

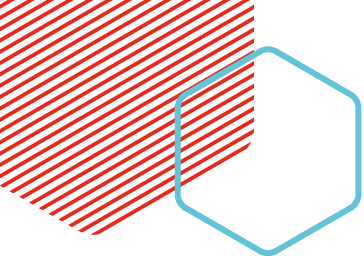
Le Groupe Caisse des Dépôts a pour mission d'accompagner les politiques publiques et d'œuvrer pour un développement économique, social et durable. La Banque des Territoires est l'un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle œuvre aux côtés de tous les acteurs territoriaux : collectivités locales, 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 du Département Cohésion Sociale et Territoriale 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. Ces objectifs s'inscrivent ainsi 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 qualitatives et quantitatives. 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.



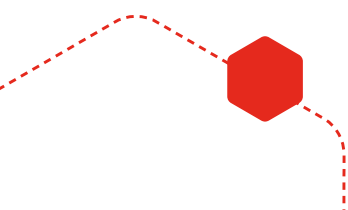


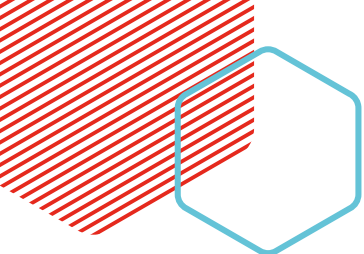
Méthodologie

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 (voir la liste dans l'annexe « remerciements »). 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.

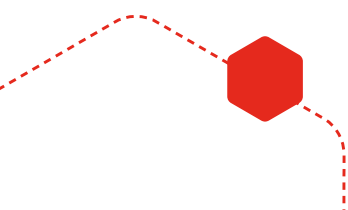
L'étude a également été l'occasion de réunir un comité consultatif pour orienter les travaux. Il était constitué par : la Banque des Territoires, la DG Trésor, Intercommunalités de France, Régions de France, la CGScop, ESS France, l'Institut National de l'Économie circulaire.

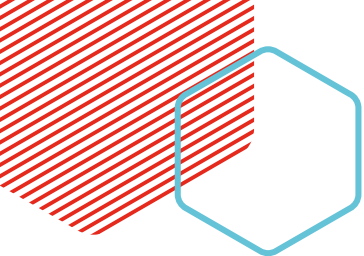




SOMMAIRE

Editorial – Intercommunalités de France.....	3
Editorial – Régions de France.....	4
Editorial – Banque des Territoires.....	5
Préambule.....	6
Introduction.....	8
Typologie d'entreprises de l'ESS dans le secteur industriel.....	15
1.1. SCIC et SCOP.....	16
1.2. Structures d'insertion par l'activité économique.....	18
1.3. Secteur du travail protégé et adapté	21
1.4. Sociétés commerciales ESS.....	22
1.5. Associations	23
Les entreprises de l'ESS dans la chaîne de valeur de l'industrie	25
2.1. Positionnement des entreprises de l'ESS dans la chaîne de valeur de l'industrie	26
2.2. Panorama des secteurs industriels concernés dans le périmètre de l'étude	27
2.3. Zoom sur le secteur transformation et valorisation des déchets	27
2.4. Zoom sur le secteur du reconditionnement numérique et électronique	31
2.5. Zoom sur le secteur textile et artisanat.....	34
2.6. Zoom sur le secteur agro-alimentaire	36
2.7. Zoom sur le secteur mines et métallurgie	38
Freins de passage à l'échelle.....	41
Frein n°1 - La méconnaissance réciproque entre les entreprises de l'ESS et les entreprises industrielles conventionnelles.....	42
1.1. Déficit d'image et de notoriété des entreprises de l'ESS dans le secteur industriel	42
1.2. Méfiance des entreprises de l'ESS quant aux pratiques commerciales des entreprises conventionnelles	42
1.3. Difficulté des entreprises de l'ESS à faire comprendre leur modèle économique.....	42
1.4. Difficulté des entreprises de l'ESS à adapter leur capacité d'intervention aux besoins industriels	43
Frein n°2 – Risque de concurrence avec les acteurs industriels conventionnels	43
2.1. Une capacité de pénétration des nouveaux marchés par les entreprises conventionnelles sans commune mesure avec celles des entreprises de l'ESS	43
2.2. Made in France, reconditionnement... : un cadre législatif qui ne soutient pas suffisamment les acteurs à impact.....	43





2.3. Risque concurrentiel avéré sur l'accès aux gisements disponibles dans le cadre de la structuration des filières à responsabilité élargie du producteur (REP).....	45
2.4. Baisse de la qualité du gisement disponible : un marché de la seconde main en développement qui crée des tensions sur l'accès aux gisements de qualité	45

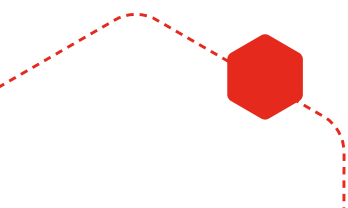
Frein n°3 – Méconnaissance des financements disponibles pour le change-ment d'échelle et difficultés d'accès aux outils d'investissement existants	46
3.1. Freins liés à l'ESS : réticence à faire entrer des investisseurs externes dans la gouvernance, contraintes financières liées au statut juridique choisi, et pour les entreprises sociales inclusives, dépendance aux aides aux postes.....	46
3.2. Freins liés à l'activité industrielle des entreprises de l'ESS : difficultés à obtenir des financements pour la R&D	47

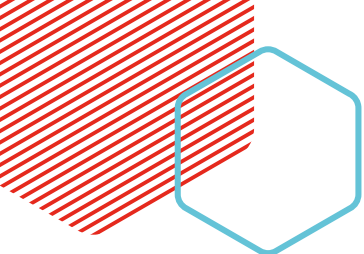
Frein n°4 - Problématique d'accès au foncier.....	47
4.1. Disponibilité du foncier très limitée	47
4.2. Difficultés à supporter le coût du foncier	47

Frein n°5 - Problématique de ressources humaines dans l'ESS	48
5.1. Freins liés à l'ESS : difficultés à valoriser l'attractivité des métiers et à fidéliser les fonctions support stratégiques	48
5.2. Freins liés à l'activité industrielle des entreprises de l'ESS : capacité limitée à se former ou à acquérir des compétences spécifiques à fort niveau de qualification dans les processus industriels	48
5.3. Frein lié à l'activité industrielle des entreprises de l'ESS : la tension entre création d'emplois et industrialisation.....	49

Leviers de passage à l'échelle.....	50
--	-----------

Levier n°1 – Favoriser les coopérations économiques entre entreprises de l'ESS et entreprises industrielles conventionnelles.....	51
Promouvoir les outils de sourcing d'entreprises de l'ESS.....	59
Professionaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries	60
Favoriser les rencontres entre acteurs industriels et entreprises de l'ESS	61
Contribuer au développement de consortiums	62
Participer à / soutenir la structuration d'écosystèmes territoriaux	62
Travailler son image de marque	64
Mutualiser les ressources humaines pour assurer le niveau de compétences attendu par les industries	64
Incuber de futurs fournisseurs de l'ESS et / ou structurer sa démarche d'open innovation	65
Favoriser le transfert de connaissances et d'expertises auprès de son écosystème de partenaires ESS	66
Permettre l'accès des entreprises de l'ESS aux outils de production des acteurs industriels conventionnels « sur site »	67





Levier n°2 – Promouvoir et/ou adapter les stratégies et les outils de financement existants.....	67
Adapter les outils existants aux besoins de l'ESS et développer l'accès à de nouveaux outils	67
Engager des stratégies de financement et d'investissement individuelles ou collectives....	69
Entrer au capital des entreprises de l'ESS ou les financer via des actions de mécénat.....	71

Levier n°3 – Développer une stratégie foncière facilitant l'accès des entreprises de l'ESS à des locaux industriels	72
Réhabiliter les friches industrielles en faveur d'activités à forte utilité sociale / environnementale.....	72
Poursuivre l'investissement direct dans les projets immobiliers portés par des entreprises de l'ESS	74
Soutenir le développement / initier des partenariats avec les foncières solidaires	75
Intégrer des projets de foncier partagé ou d'occupation temporaire.....	76

Levier n°4 – Faire des entreprises de l'ESS des partenaires RH incontournables pour le recrutement des talents dans l'industrie.....	77
Développer les programmes de formation à impact déployés par les entreprises de l'ESS	77
Soutenir les démarches de GPEC territoriales dans le domaine de l'industrie	79
Sécuriser le recrutement des salariés en insertion en fin de parcours grâce à un accompagnement post-embauche	79
Favoriser l'attractivité des métiers industriels de l'ESS à travers la structuration d'une marque employeur	80

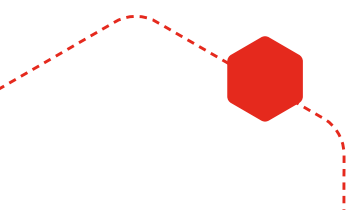
Levier n°5 – « ESS-iser » les filières industrielles	81
Accélérer les achats responsables dans la commande publique.....	82
Développer l'éco-socio-conditionnalité des aides versées aux industries	83
Mettre en œuvre une gouvernance plus inclusive et solidaire dans l'action publique nationale et territoriale industrielle	84
Expérimenter une TVA à impact	84
Se professionnaliser sur la réponse aux appels d'offres	85

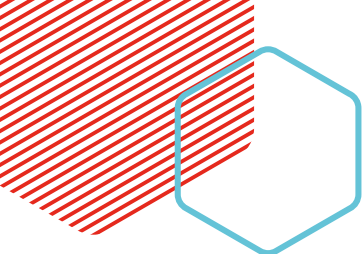
MONOGRAPHIES	86
---------------------------	-----------

Région Hauts-de-France	86
-------------------------------------	-----------

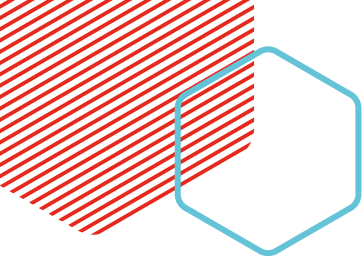
1. Contexte économique de la région.....	86
1.1. Contexte global.....	86
1.2. Contexte industriel	87
1.3. Contexte ESS	89

2. Dispositifs publics d'accompagnement régionaux	90
2.1. Dispositifs d'incubation spécifiques pour les activités d'utilité sociale	90
2.2. Dispositifs d'incubation spécifiques pour les activités d'utilité industrielle	91
2.3. Dispositifs d'accompagnement et de financement des entreprises de l'ESS	91

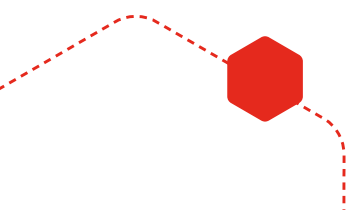




2.4. Dispositifs d'accompagnement et de financement des entreprises industrielles	92
3. Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire.....	93
3.1. Dispositifs d'accompagnement et de financement des entreprises de l'ESS	93
3.2. D.MULTIPLE (Tourcoing) – conquérir le client par la co-construction de l'offre	94
3.3. GEIQ Métallurgie Industrie Nord Pas-de-Calais - s'engager auprès de publics vulnérables pour le maintien des compétences industrielles	94
3.4. SCOP Cramet – accélérer le développement commercial à l'international.....	95
Région Grand Est	97
1. Contexte économique de la région.....	97
1.1. Contexte global.....	97
1.2. Contexte industriel	98
1.3. Contexte ESS	100
2. Dispositifs publics d'accompagnement régionaux	100
3. Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire.....	102
3.1. EA APF Entreprises Alsace – leader de l'électronique et acteur économique incontournable de la filière à la conquête du marché européen francophone.....	102
3.2. SCOP Eurofence – une reprise d'activité industrielle en zone de revitalisation rurale .	103
3.3. Groupe VALO' – initiateur de nouvelles filières inclusives et éco-responsables et pionnier régional de l'écologie industrielle territoriale	104
Région Pays de la Loire	107
1. Contexte économique de la région.....	107
1.1. Contexte global.....	107
1.2. Contexte industriel	108
1.3. Contexte ESS	109
2. Dispositifs publics d'accompagnement régionaux	110
2.1. Dispositifs de développement économique	110
2.2. Dispositifs thématiques	113
2.3. Dispositifs de financement de réseaux.....	114
2.Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire	114
3.1. Perles d'Anjou - le modèle SCIC pour un alignement stratégique du territoire, des citoyens et d'un réseau ESS	114
3.2. Tête Haute – un deuxième passage à l'échelle d'une structure de l'ESS permis par l'utilisation des outils conventionnels	115
3.3. Fibres 49 - un consortium en plein essor	115
3.4. Bout' à Bout' - un changement de statut juridique pour accompagner le changement d'échelle	116



Valence Romans Agglo	117
1. Contexte économique de la région.....	117
1.1. Contexte global.....	117
1.2. Contexte industriel	117
1.3. Contexte ESS	119
2. Dispositifs publics d'accompagnement intercommunaux.....	119
3. Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire.....	120
3.1. Groupe Archer, acteur engagé au service de la relance de l'industrie de la chaussure	120
3.2. Veyret Techniques Découpe (VTD), leader sur le marché de la fabrication d'outillages de découpe pour matériaux souples.....	121
CONCLUSION.....	123
ANNEXES	124
GLOSSAIRE	124
REMERCIEMENTS	126



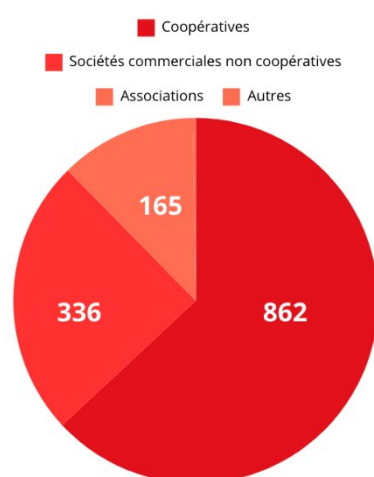
Typologie d'entreprises de l'ESS dans le secteur industriel

Les entreprises de l'ESS, bien que relativement peu représentées dans le tissu industriel français (1 367 entreprises de l'ESS, représentant 0,8% du total des entreprises industrielles¹¹, et 43 000 salariés, représentant 1,3% du total des salariés du secteur industriel dans l'ESS¹²) se décomposent en 5 grandes catégories, distinguées par leur statut juridique et/ou conventionnement et les spécificités qui y sont liées : (1) les SCIC et SCOP, (2) les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), (3) les structures du secteur du travail protégé et adapté (STPA), (4) les sociétés commerciales de l'ESS et enfin, (5) les associations. Ces structures sont détaillées ci-dessous.

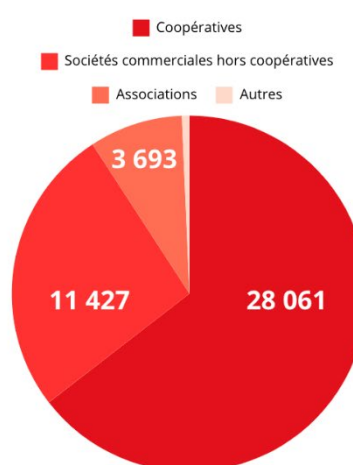


Répartition selon la nature juridique

Nombre d'entreprises industrielles de l'ESS



Effectifs dans les entreprises industrielles de l'ESS



Analyse par statut juridique des structures de l'ESS présentes dans les secteurs industriels, reposant sur un croisement avec les codes NAF B à E soit les Codes NAF de 05 à 39.

1.1. SCIC et SCOP

L'ESS apporte d'abord des solutions pour développer une gouvernance démocratique, mutualiser des actifs et outils d'innovation à travers les modèles coopératifs. Ces derniers se décomposent en deux modèles :

- **Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC)**, qui sont des entreprises coopératives pouvant prendre la forme de SARL, SAS ou SA à capital variable. Elles ont pour objet « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale »¹³.
- **Les Sociétés COopératives de Production (SCOP)**, qui sont également des sociétés coopératives de type SARL, SAS ou SA, et qui ont pour particularité d'avoir pour associés majoritaires leurs salariés.

Les SCIC comme les SCOP respectent des règles coopératives, tel que le principe 1 personne = 1 voix, et répondent à des exigences de lucrativité limitée. Les SCIC doivent, par exemple, affecter 57,5% de leur résultat à la constitution de réserves impartageables et consolident ainsi leurs fonds propres.

¹¹ Chiffres correspondant 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) et la liste des entreprises de l'ESS publiée sur le site d'ESS France répondant à la définition de l'ESS d'après la loi de 2014.

¹² En excluant les micro-entreprises du secteur, le nombre d'entreprises industrielles est estimé par l'INSEE à 177 800.

¹³ Loi de 2001 qui a institué les SCIC.

Ces modèles luttent par ailleurs contre les délocalisations de la production en privilégiant la logique territoriale¹⁴. Elles témoignent par ailleurs d'une solidité économique, avec un taux de pérennité à 5 ans de 79 %, contre 61 % pour l'ensemble des entreprises françaises¹⁵.

La Confédération générale des SCOP et des SCIC en France dénombre près de **4 500 sociétés (1 400 SCIC, 2 697 SCOP et près de 400 filiales)**, représentant près de 85 000 salariés pour un **chiffre d'affaires cumulé de 9,4 milliards d'euros**¹⁶. Les secteurs des services, de la construction et de l'industrie sont prédominants¹⁷. La CGSCOP recense en 2023 569 coopératives dans le domaine industriel, dont 69% de SCOP (notamment en Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et Occitanie), et 30% de SCIC (notamment en Occitanie). Ces coopératives de l'industrie représentent en 2023 plus de 12 000 salariés selon l'INSEE.

La Fédération des Scop de l'industrie rassemble ces sociétés, dont la taille des entreprises est très variable : elle peut aller de 2-3 à 300 salariés. Jusqu'à récemment, les SCOP et SCIC de l'industrie étaient majoritairement de grande taille (entre 20 et 30 salariés), mais l'intégration au secteur industriel, de petites unités telles que les micro-brasseries ou les boulangeries a modifié cette tendance.

ZOOM SUR...

SCOP Eurofence – une reprise d'activité industrielle en zone de revitalisation rurale

Soyez bien entourés
EUROFENCE

Eurofence dispose d'un savoir-faire reconnu en France sur la conception, la fabrication et la vente de clôtures industrielles et de portails métalliques. Elle a une capacité de transformation de 500 tonnes d'acier par semaine, mais en produit aujourd'hui 175 tonnes en moyenne. Elle a pu profiter, à sa création dans les années 1970, d'un marché porteur lié à la création des autoroutes et du TGV Sud-Est. Implantée dans la Haute-Marne à Doulevant-le-Château, commune rurale de moins de 400 habitants, elle a appartenu par le passé à plusieurs repreneurs et fonds suédois.

Avant d'être reprise sous forme de Scop, l'entreprise, créée en 1972, appartenait en effet à un groupe leader en solutions de sécurité, qui l'a repositionnée en centre de coût et non plus de profit, avec des mécanismes de refacturations internes et une vente assurée par d'autres business units. En 2011, Eurofence est revendue à un fonds d'investissement suédois, qui souhaite explorer le marché de la haute sécurité antiterroriste. Ce choix engendre des difficultés financières, qui pousse Eurofence à ne plus vendre en interne qu'au prix de revient ses produits. L'entreprise est finalement mise en redressement judiciaire en 2015, réalise un plan social et est liquidée en 2016.

L'activité est reprise sous forme de Scop avec l'aide de l'URSCOP Grand Est, par une soixantaine de salariés au regard du caractère viable de ses activités historiques, de son portefeuille clients robuste et des compétences industrielles, financières et commerciales des salariés - repreneurs. « On savait fabriquer les produits et les vendre, mais on ne savait pas lever des fonds », explique Matthieu Escudié, son PDG. Pour financer le besoin en fonds de roulement de plus de 5 millions d'euros nécessaire à son redémarrage, Eurofence active l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE) de France Travail, qui lui permet de récolter 1,7 millions d'euros et bénéficie de la bourse d'émergence de la région Grand Est, qui abonde le capital social de la Scop de l'équivalent apporté par chaque associé, dans la limite de 4 000 euros : 200 000 euros sont récupérés par le biais de cette aide. La SCOP contracte aussi un prêt de 800 000 euros auprès du Crédit coopératif et de la Caisse d'Épargne, de 300 000 euros auprès de France Active Champagne-Ardenne et émet

¹⁴ ESS France, Panorama de l'ESS, mai 2022 <https://www.ess-france.org/panorama-de-l-ess-ce-que-l-ess-apporte-a-la-societe>

¹⁵ Rapport d'activité 2023, Les SCOP

¹⁶ Les SCOP <https://www.les-SCOP.coop/chiffres-cles-2023>

¹⁷ Les SCOP <https://rapport-activite.les-SCOP.coop/2023/#page=13>

des titres participatifs à hauteur de 400 000 euros via IDES et l'outil financier de la CGSCOP, Scop Invest.

La SCOP travaille sur des offres éco-responsables, avec l'ouverture d'une ligne de peinture sèche sur son site, et le recyclage de plus de 50% des poudres de peinture, réinjectés dans le processus de production. Son PDG indique : « on n'a jamais autant investi depuis qu'on est en SCOP », en faisant notamment référence au dispositif de la provision pour investissement que permet le statut juridique, qui a permis d'optimiser l'impôt sur les sociétés. Elle dispose aujourd'hui d'une forte sécurité financière : en 2023, elle a 7,5 millions de capitaux propres, qui lui permet de dégager de l'auto-financement et d'engager des dialogues sereins avec les banques. Eurofence compte aujourd'hui 80 salariés, dont plus de 75% associés, et réalise plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires.

ZOOM SUR...



Perles d'Anjou est une SCIC créée en 2021 par la Coopérative Agricole du Pays de Loire (CAPL) avec pour objectif d'accélérer la production de quinoa et autres graines à valeur ajoutée en Val de Loire afin de répondre au besoin de la société de verdir son alimentation en réduisant les protéines animales au profit de celles végétales. Elle a pu rapidement financer la construction d'une usine grâce à trois facteurs clés de succès :

- Un engouement des citoyens pour les projets à impact territorial et écologique qui deviennent acteurs du projet par le financement participatif
- Des valeurs communes avec Alter Eco¹⁸ qui a été rapidement convaincu par le projet et a participé au financement du terrain et la construction du bâtiment
- Un ancrage territorial fort et historique de la CAPL qui a permis une visibilité et crédibilité du projet

1.2. Structures d'insertion par l'activité économique

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) peuvent être des partenaires clés pour répondre à des besoins de sous-traitance, de production de biens et de services spécifiques. Ces structures permettent également de résoudre les problématiques de recrutement des entreprises industrielles conventionnelles au regard de leur positionnement dans le secteur industriel et des solutions RH qu'elles peuvent apporter.

Ces structures regroupent notamment 4 catégories :

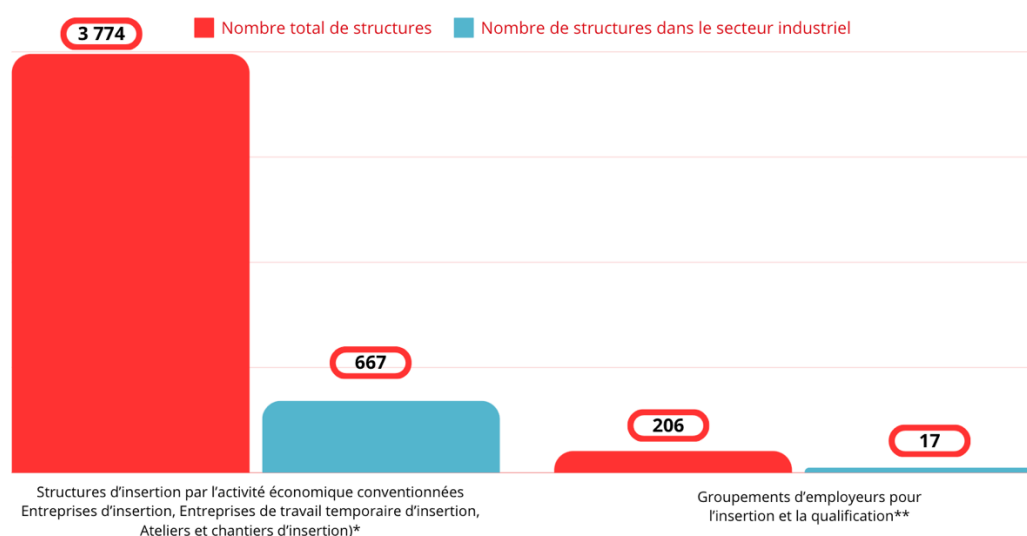
- **Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)**, spécialisées dans la mise à disposition de personnes auprès d'entreprises du secteur marchand, dans le cadre de missions d'intérim avec pour objectif l'accès à l'emploi durable ;
- **Les Entreprises d'Insertion (EI)**, qui produisent des biens et services en vue de leur commercialisation, tout en proposant à leurs salariés un parcours personnalisé fondé sur la mise en situation de travail ;

¹⁸ Alter Eco est une entreprise française spécialisée dans l'importation et la distribution de produits biologiques issus du commerce équitable

- **Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI)**, qui ont pour objectif d'accompagner et d'encadrer des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières en vue de faciliter leur retour à l'emploi ; ¹⁹

Ces structures, ayant toutes pour cœur de métier l'insertion socioprofessionnelle, se distinguent les unes des autres par le degré d'autonomie des travailleurs qu'elles accompagnent, l'intensité de l'accompagnement socioprofessionnel qu'elles dispensent, et la réglementation autour des ressources financières dont elles dépendent (par exemple, au minimum 80% des ressources d'une EI doivent provenir de son activité, quand ce pourcentage est plafonné à 30% pour un ACI).

- Enfin, **les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)**. Ceux-ci permettent à des entreprises ayant des besoins de recrutement spécifiques de les mutualiser pour faciliter l'organisation de parcours d'insertion et de qualification pour des personnes éloignées de l'emploi grâce à des contrats en alternance.



	Nombre total de SIAE recensé par la DARES au 31/12/2022	Dont SIAE positionnées sur des secteurs d'activité industriels
ETTI	415	84 (20,2%)
EI	1 185	257 (21,7 %)
ACI	2 174	326 (15%)
GEIQ	206	17 (8,2 %)

Cette analyse repose sur un retraitement des données du marché de l'Inclusion par numéro SIREN. Dans le cadre de l'étude, le choix a été fait de retenir 34 secteurs d'activité relevant du champ industriel : production et transformation agro-alimentaire, nettoyage industriel, textiles, sous-traitance industrielle (assemblage mécanique, plasturgie, métallurgie, etc.), collecte et traitement des déchets (verre, déchets industriels, biodéchets, etc.), recyclage et économie circulaire (recyclage textile, recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques).

Sources : marché de l'inclusion, DARES, source : FFGEIQ

¹⁹ Agence Recherche et Développement de l'Insertion par l'Economie de Lot-et-Garonne <https://www.ardie47.org/insertion-par-l-activite%C3%A9-economique/les-structures-de-l-iae/>

Fin décembre 2023, la DARES comptabilisait 142 800 salariés dans les SIAE²⁰. Le domaine de l'industrie correspond à 15% des métiers exercés par les salariés des ETTI, 9% des métiers exercés par les salariés des EI et 6% des métiers exercés par les salariés des ACI²¹.

ZOOM SUR...



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.

Concernant plus spécifiquement les GEIQ, l'observatoire de la Fédération permet de souligner que 22 GEIQ (pour 38 implantations) opèrent dans le domaine industriel (**GEIQ Métallurgie Industrie Hauts-de-France²²**). Ils comptabilisent 596 entreprises adhérentes. Ces GEIQ préparent essentiellement aux métiers de soudeur, usineur, opérateur de production²³. 86% des 740 contrats signés en industrie en 2022 étaient des contrats de professionnalisation, et la majorité des salariés en parcours (69%) ressortent du dispositif avec un Certificat de Qualification Professionnelle²⁴. Les salariés ont en moyenne 31 ans à l'embauche, ils sont à 76% des hommes et à 78% un public prioritaire (demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires de minima sociaux, personnes issues de quartier ou zone prioritaire, etc.)²⁵. A ces GEIQ évoluant dans le domaine de l'industrie viennent s'ajouter des GEIQ positionnés sur la collecte, le traitement et la valorisation des déchets (**GEIQ éco-activités**), ainsi que certains GEIQ généralistes proposant des services industriels.

ZOOM SUR...



GEIQ Métallurgie Industrie Nord Pas-de-Calais - s'engager auprès de publics vulnérables pour le maintien des compétences industrielles

Le Groupement d'Employeurs Métallurgie et Industries des Hauts de France compte à son actif plus de 120 ETP mise à disposition dans ses entreprises adhérentes. Le GEIQ rayonne principalement

²⁰ <https://poem.travail-emploi.gouv.fr/synthese/insertion-par-lactivite-economique-iae>

²¹ *L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives*, Institut général des affaires sociales, décembre 2022.

²² Tous les exemples cités sont signalés en bleu dans l'étude.

²³ *Les Geiq en chiffres*, Les Geiq, mai 2023.

²⁴ *Les Geiq en chiffres*, Les Geiq, mai 2023.

²⁵ *Les Geiq en chiffres*, Les Geiq, mai 2023.

sur les territoires du Dunkerquois, des Flandres et de l'Audomarois, qui présentent des contextes d'emploi différents.

Les 10 permanents du GEIQ Métallurgie et Industries réalisent un travail d'orientation, de recrutements et de préformation permettant de présenter un taux de retour à l'emploi durable de 84%, malgré l'accompagnement de profils de plus en plus fragilisés par le recul du chômage. Le GEIQ Métallurgie et Industries a mis en place un parcours de formation assurant la découverte d'une quinzaine de métiers en 5 semaines : le fait de s'assurer de la pertinence de la voie professionnelle dans laquelle s'engagent les publics accompagnés lui permet de minimiser les taux de rupture de contrats.

Dillinger France, l'un des premiers producteurs mondiaux de tôles, est adhérent de ce groupement d'employeurs. Son site Dunkerquois accueille une trentaine de salariés en insertion, en contrats de professionnalisation expérimentaux portés par le GEIQ. L'Entreprise s'engage à les rendre employable et les accompagne vers l'obtention d'un Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM).

Plusieurs promotions d'électriciens ont été accompagnées, dont la majorité des participants se sont vu proposer un CDI chez Dillinger France par la suite. Des formations sont également mises en place sur des métiers plus rares tels que lamineur ou contrôleur à ultrasons. Pour ce dernier, le GEIQ et son entreprise adhérente ont fait appel à l'Institut de soudure, et 4 des 8 personnes en parcours ont déjà été recrutées, bien que celle-ci ne soit pas encore achevée.

1.3. Secteur du travail protégé et adapté

Dans la famille des entreprises sociales inclusives, les structures du secteur du travail protégé et adapté (STPA) viennent compléter les structures d'insertion :

- **Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT)**, établissements médico-sociaux qui accompagnent des personnes en situation de handicap, en mettant en œuvre des contrats de soutien et d'aide par le travail.²⁶
- **Les Entreprises Adaptées (EA)**, considérées comme des entreprises du milieu ordinaire, qui présentent la spécificité d'employer à *minima* 55 % de travailleurs handicapés.

Ces deux types de structures accueillant des usagers (ESAT) et travailleurs handicapés (EA) ont à la fois une vocation sociale et économique. Elles permettent à leurs bénéficiaires de profiter de conditions de travail appropriées, de développer leur autonomie et d'offrir des opportunités de mobilité vers le milieu ordinaire. Selon l'Observatoire économique national des achats responsables auprès des ESAT-EA²⁷ conduit par le réseau Gesat (réseau économique des ESAT et EA) en 2022-2023, les EA-ESAT accueillent 170 000 professionnels en situation de handicap sur plus de 200 filières métier. L'ensemble des établissements du secteur du travail protégé et adapté a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros en 2022. Le Réseau identifie par ailleurs la production industrielle comme l'un des pôles de compétence des structures du secteur adapté et protégé²⁸ : « les ESAT et EA sont aptes à mettre en place des chaînes de production complexes pour s'adapter aux besoins sur mesure de leurs clients : PME, ETI, grandes entreprises »²⁹.

Selon l'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA), les EA réalisent en 2023 un chiffre d'affaires d'1,8 milliard d'euros, et emploient 40 500 salariés en situation de handicap (soit 26 600 ETP).³⁰

²⁶ Réseau Gesat et Handeco <https://www.reseau-gesat.com/Travail-handicap/Glossaire-STPA/STPA-i2856.html#:~:text=STPA%20signifie%20secteur%20du%20travail,du%20travail%20prot%C3%A9%20et%20adapt%C3%A9.>

²⁷ Réseau Gesat <https://www.reseau-gesat.com/files/Infographie-Observatoire-des-achats-responsables-2022-23.pdf>

²⁸ Réseau Gesat <https://www.reseau-gesat.com/Gesat/Production-industrielle-p13/>

²⁹ Réseau Gesat <https://www.reseau-gesat.com/Gesat/Production-industrielle-p13/>

³⁰ Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA), août 2023 <https://www.unea.fr/chiffres-cles>

	Nombre total de structures du STPA	Dont STPA positionnées sur des secteurs d'activité industriels
EA	752	348 (46,3%)
ESAT	1 502	1 267 (84,4%)

Dans le cadre de l'étude, le choix a été fait de retenir 34 secteurs d'activité relevant du champ industriel : production et transformation agro-alimentaire, nettoyage industriel, textiles, sous-traitance industrielle (assemblage mécanique, plasturgie, métallurgie, etc.), collecte et traitement des déchets (verre, déchets industriels, biodéchets, etc.), recyclage et économie circulaire (recyclage textile, recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques).

Source : Cour des Comptes, DREES, marché de l'inclusion

ZOOM SUR...



EA APF Entreprises Alsace – leader de l'électronique et acteur économique incontournable de la filière à la conquête du marché européen francophone

L'entreprise adaptée (EA) alsacienne du réseau APF Entreprises (constitué de 53 établissements et de 8 000 collaborateurs partout en France) est spécialisée dans la sous-traitance électronique, électrotechnique et tertiaire. Il s'agit d'une des plus grandes structures du réseau, avec 180 collaborateurs et 9 millions d'euros de chiffre d'affaires par an.

L'industrie représente 80% de ses recettes. Elle propose en la matière la réalisation de faisceaux électriques (par exemple pour Alstom, dans le cadre de la construction de trains), mais également du montage et de l'assemblage de cartes électroniques, pour des disjoncteurs, des modulateurs TNT ou des lecteurs de badges. Cette activité originale est à forte valeur ajoutée, puisque seules 3 EA disposent de telles compétences en France. Elle a investi en fonds propres dans un nouveau bâtiment et deux lignes de pose de composants montés en surface (CMS) pour développer ce pôle.

Un de ses enjeux majeurs est de traiter la problématique du recrutement : pour y faire face, elle privilégie la montée en compétences de ses collaborateurs (de l'assemblage électrique à l'électronique par exemple) Elle a développé avec d'autres industriels un parcours de formation AFPA avec des périodes de stage et d'immersion et embauche notamment des jeunes alternants.

Récemment, APF Entreprises Alsace a perdu un client important qui a délocalisé ses activités de sous-traitance en Chine. Certains industriels ont toutefois bien compris les risques d'un tel choix, notamment en termes de qualité de la production. Un fabricant de luminaires a ainsi confié une prestation de remise en conformité de ses produits fabriqués dans différents pays à l'EA, refacturée à ses prestataires étrangers. La relocalisation n'est donc pas considérée comme une opportunité pour l'EA, qui se « bat au quotidien » pour faire reconnaître son champ d'expertise et son ancrage local.

Si l'EA permet aux industriels de trouver des solutions de sous-traitance technique, elle est aussi un acteur économique important, puisqu'elle achète plus de 3,5 millions d'euros de composants auprès de fournisseurs. « On n'est pas les bricoleurs du coin », affirme son responsable commercial.

1.4. Sociétés commerciales ESS

La loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014 a favorisé le développement des sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire. En effet, les sociétés commerciales souhaitant faire partie du champ de l'ESS doivent répondre à quatre critères : (1) un objet social poursuivant une utilité sociale, (2) une

gouvernance démocratique, (3) une obligation de mise en réserve et d'impartageabilité, et (4) une interdiction d'amortissement et de réduction du capital.³¹ **D'après les données traitées dans le cadre de cette étude, 336 entreprises de l'ESS industrielles sur les 1 367 répertoriées sont des sociétés commerciales non coopératives³².**

La loi de 2014 permet également à ces sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'ESS de recevoir l'agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS). Celui-ci leur permet de valoriser davantage leur impact sociétal, de bénéficier d'avantages fiscaux, et d'accéder à certains financements privés tels que l'épargne salariale solidaire. La DG Trésor est chargée de tenir à jour la liste des entreprises bénéficiant de l'agrément ESUS³³. La mise à jour de 2023 indique qu'au-delà des familles historiques de l'ESS, **621 sociétés commerciales de l'ESS sont agréées ESUS, ce qui représente 32% du total des structures agréées³⁴. D'après les données traitées dans le cadre de cette étude, sur les 2 690 entreprises de l'ESS agréées ESUS référencées par la DG Trésor au 15 juillet 2024, 98 évoluent dans le secteur industriel³⁵.**

ZOOM SUR...

VESTO

Vesto³⁶, une ESUS spécialiste du matériel reconditionné pour restaurateurs en cours de diversification de ses activités

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 1000m², Vesto a pu s'industrialiser avec une installation dans une usine dédiée de 7 000 m², grâce à une levée de fonds à laquelle a contribué la Banque des Territoires³⁷. 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.

1.5. Associations

Les associations font partie des organisations statutaires de l'ESS avec les mutuelles, les coopératives et les fondations. Le rapport « Les chiffres clés de la vie associative 2023 »³⁸ dénombre 1,3 millions d'associations actives en 2018, date de parution des derniers chiffres de l'Insee. Une faible partie

³¹ Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire <https://www.cress-pdl.org/les-missions/accompagner/le-statut-societe-commerciale-de-less-et-lagrément-esus/>

³² Chiffres correspondant 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) et la liste des entreprises de l'ESS publiée sur le site d'ESS France répondant à la définition de l'ESS d'après la loi de 2014.

³³ Direction générale du Trésor, liste publiée le 31 janvier 2024 et dernièrement mise à jour le 15 juillet 2024 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/banque-assurance-finance/finance-sociale-et-solidaire/liste-nationale-agrements-esus>

³⁴ Médiatico, article du 9 octobre 2023, <https://www.mediatico.fr/agrement-esus-letat-recense-621-societes-commerciales-de-less-en-2023/#:~:text=57%25%20d'associations%2C%2032,soci%C3%A9t%C3%A9s%20commerciales%20de%20l'ESS&text=Dans%20sa%20mise%20C3%A0%20jour,une%20dur%C3%A9e%20de%205%20ans.>

³⁵ Chiffres correspondant 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) et la liste des entreprises de l'ESS agréées ESUS mise à jour par la DG Trésor.

³⁶ Les participations de la Banque des Territoires sont signalées en rouge tout au long du document.

³⁷ Site de Vesto, article du 13 octobre 2023, <https://vesto.fr/2023/10/30/vesto-leve-trois-millions-deuros-pour-reconditionner-le-materiel-de-restauration/>

³⁸ Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Les chiffres clés de la vie associative 2023*, <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles-vie-associative-2023.pdf>

d'entre-elles est employeuse, soit 170 000 associations. Bien qu'entre 2010 et 2022, 69 000 nouvelles associations aient été créées chaque année en moyenne, le nombre d'associations actives reste stable du fait d'une cessation d'activité équivalente chaque année.

D'après les données traitées dans le cadre de cette étude, plus de 1 182 associations évoluent dans le secteur industriel³⁹.

Il faudrait pouvoir ajouter à ce décompte les ateliers et chantiers d'insertion du secteur industriel qui sont par nature, sous statut associatif, et classés dans les codes NAF 9499Z : Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire ou 8899B: Action sociale sans hébergement. Elles peuvent par exemple développer des activités de production agro-alimentaire (**Re-Belle**), se spécialiser dans la logistique (**Ateliers Sans Frontières**) ou encore dans la collecte, le tri et le traitement de déchets (**Alter-natri 53**). Certains de ces acteurs considèrent être dans une phase intermédiaire entre l'artisanat et l'industrie pour caractériser leur changement d'échelle. Les ESAT et entreprises adaptées peuvent également être portés par une association, comme c'est le cas de **Talendi** (anciennement Ateliers Bretagne), qui développe un pôle d'activités industrielle (montage industriel, usinage, câblage, etc.)

³⁹ Chiffres correspondant 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) et la liste des entreprises de l'ESS publiée sur le site d'ESS France répondant à la définition de l'ESS d'après la loi de 2014

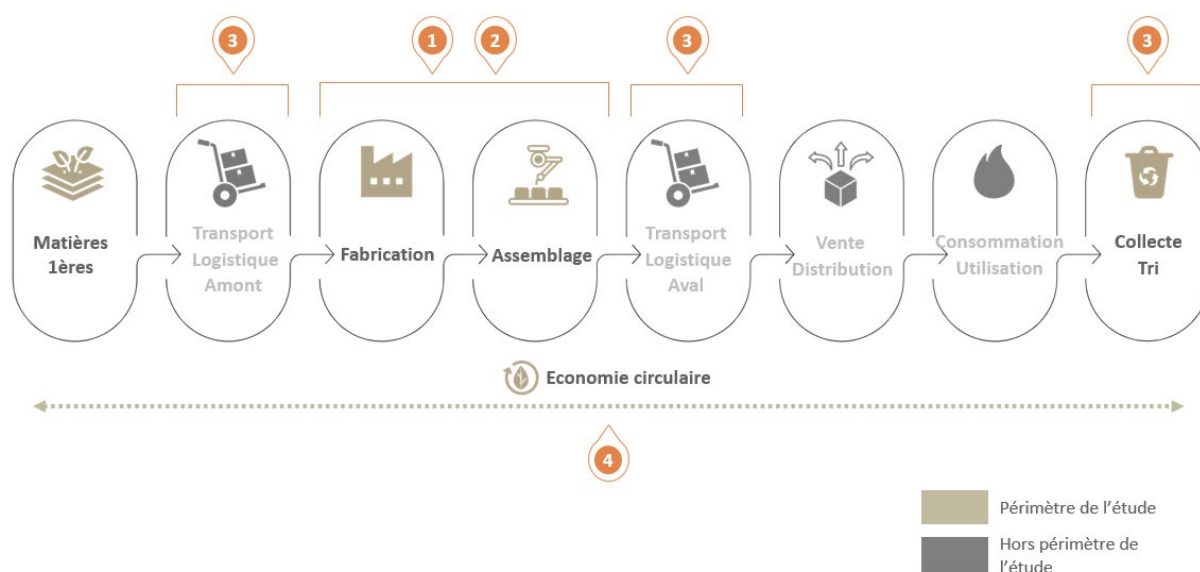
Les entreprises de l'ESS dans la chaîne de valeur de l'industrie

2.1. Positionnement des entreprises de l'ESS dans la chaîne de valeur de l'industrie

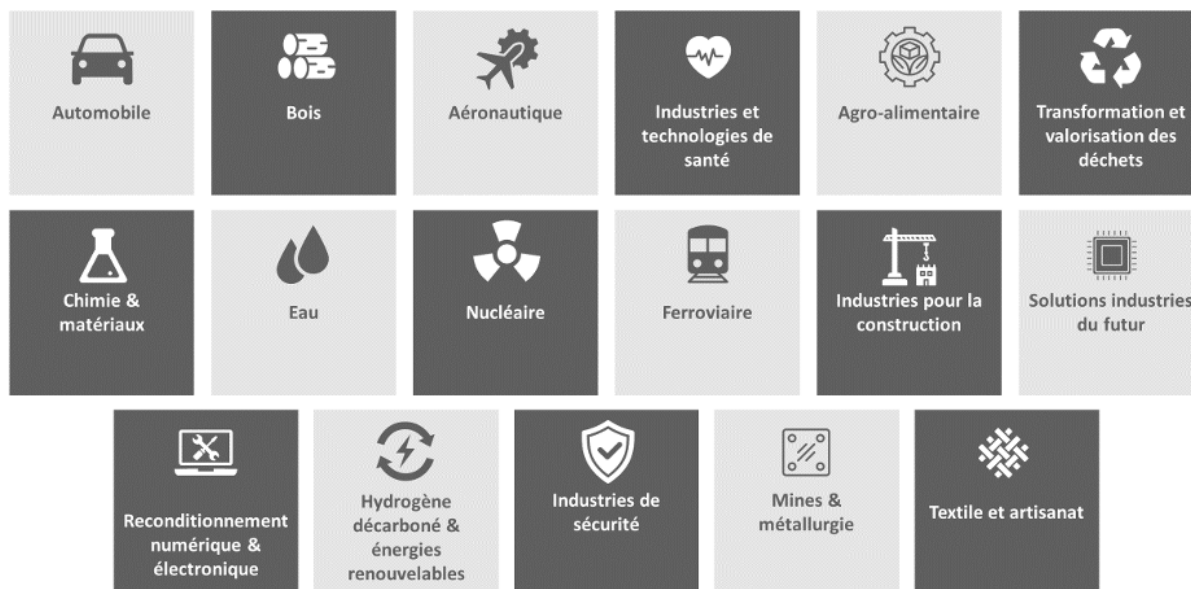
Quatre typologies d'activités industrielles sont réalisées par des entreprises de l'ESS dans la chaîne de valeur industrielle : les acteurs de production industrialisée de produits finis (1), les acteurs de sous-traitance industrielle (2), les acteurs de services RH aux industries (3) et les acteurs de l'économie circulaire (4).



Ces activités se répartissent de la façon suivante sur la chaîne de valeur :



2.2. Panorama des secteurs industriels concernés dans le périmètre de l'étude



Dans le cadre de cette étude, 17 filières industrielles prioritaires ont été retenues sur la base du plan France 2030 et des filières du Conseil national de l'industrie :

Un focus plus spécifique a été réalisé dans cette étude sur 5 secteurs industriels dans lesquels sont positionnées de nombreuses structures de l'ESS, qui ont déjà opéré un changement d'échelle ou sont en démarche d'accélération de leurs activités. Ce choix de filières a ainsi permis d'appréhender finement les freins et leviers au changement d'échelle des structures de l'ESS grâce aux entretiens menés et ateliers organisés dans le cadre de la présente étude. Ces 5 filières sont détaillées ci-après.

2.3. Zoom sur le secteur transformation et valorisation des déchets

Le Conseil national de l'industrie⁴⁰ dénombre 1 600 entreprises, 112 100 emplois directs, et 19,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans la filière Transformation et valorisation des déchets (2021).

Le secteur « Recyclage et valorisation des déchets » fait l'objet depuis 2019 d'un contrat de filière⁴¹ établi par le Conseil national de l'industrie. Il « regroupe les activités liées à la collecte, au traitement et à la valorisation des déchets »⁴² et est l'un des piliers de l'économie circulaire. L'un des enjeux de l'industrie de la transformation des déchets est de « renforcer l'indépendance nationale quant à l'approvisionnement et à la volatilité des matières premières vierges »⁴³.

Le secteur est soumis à de nombreuses réglementations par type de flux (papier graphique, équipements électriques et électroniques, éléments d'ameublement, produits textiles, déchets du bâtiment, etc.), liées au déploiement des **filiales à responsabilité élargie du producteur (REP)**, introduites en

⁴⁰ Conseil national de l'industrie <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/comites-strategiques-de-filiere/la-filiere-transformation-et-valorisation-des-dechets>

⁴¹ Un contrat de filière vise à porter des projets collectifs structurants qui engagent l'Etat et les acteurs privés

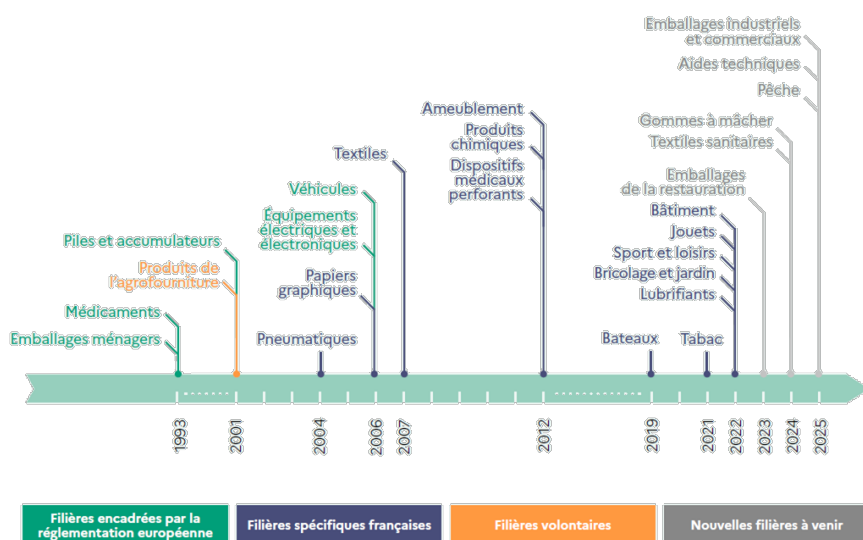
⁴² <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/comites-strategiques-de-filiere/la-filiere-transformation-et-valorisation-des-dechets>

⁴³ Conseil national de l'industrie <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/comites-strategiques-de-filiere/la-filiere-transformation-et-valorisation-des-dechets>

même temps que la hiérarchie de traitement des déchets⁴⁴ par la directive européenne 2008/98/CE. Les producteurs de déchets s'inscrivant dans ces filières doivent se charger de la prévention et de la gestion des produits en fin de vie qu'ils mettent sur le marché. L'organisation collective est souvent privilégiée, par l'intermédiaire de l'adhésion des producteurs à des **éco-organismes**, organisations à but non lucratif agréées par les pouvoirs publics.

Quelle sont les filières à responsabilité élargie du producteur ?

On compte en France 24 filières REP dont la mise en œuvre s'effectue progressivement :



Filières REP et dates de mise en œuvre opérationnelle*

*Date du premier agrément ou date de fonctionnement opérationnel de l'organisation

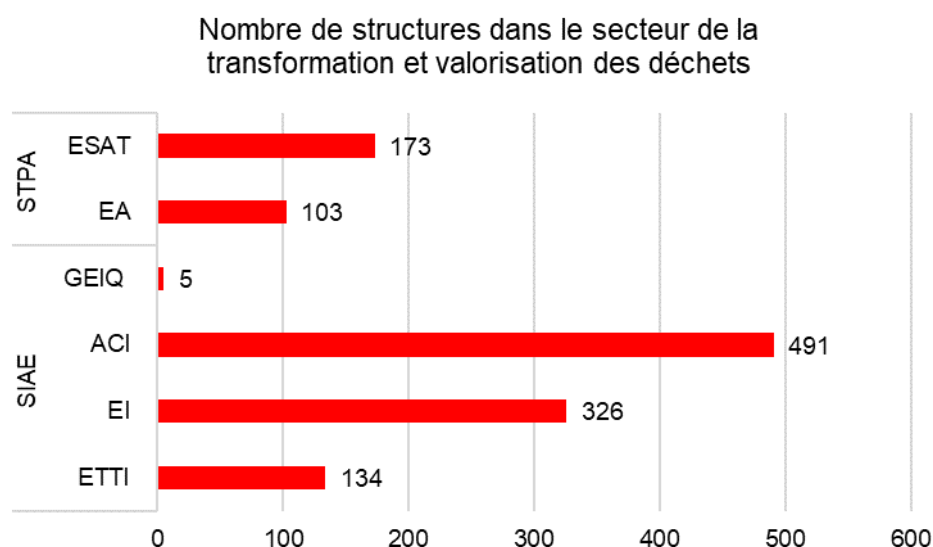
Source : ADEME

Le développement du secteur de la transformation et de la valorisation des déchets est également porté par des enjeux de politiques publiques qui s'imposent aux acteurs publics et privés, par exemple :

- La Feuille de route Économie Circulaire d'avril 2018, qui vise notamment à atteindre 100 % de collecte des déchets recyclables d'ici 2025 et à mieux introduire l'écoconception, l'incorporation de matières recyclées, le réemploi et la réparation dans les pratiques des entreprises.
- La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) de 2020, qui a pour objectif de créer des filières de Responsabilité Élargie du Producteur (REP), sortir du plastique à usage unique, d'interdire l'élimination des invendus non alimentaires, de créer des fonds de réemploi dans les éco-organismes et d'agir contre l'obsolescence programmée ;
- Le décret n° 2021-950 du 16 juillet 2021, qui inscrit dans le Code de l'Environnement l'obligation de procéder à un tri à la source et à une collecte séparée pour 7 flux : déchets de papier, de métal, de plastique, de verre, de bois, de fraction minérale et de plâtre.

Les entreprises de l'ESS sont très présentes dans le secteur de la transformation et de la valorisation des déchets. On dénombre ainsi 1 232 entreprises sociales inclusives (EI, ETTI, ACI, GEIQ, ESAT, EA).

⁴⁴ La hiérarchie du traitement des déchets implique, dans l'ordre : prévention ; préparation en vue du réemploi ; recyclage ; autre valorisation (par exemple valorisation énergétique) ; et élimination.



*Source : Marché de l'inclusion, catégories « collecte et traitement des déchets », « recyclage ».

A ces structures s'ajoutent les sociétés commerciales de l'ESS et associations, ainsi que les entreprises coopératives. **La recherche par mot clé « transformation et valorisation des déchets » donne 93 résultats dans l'annuaire des SCOP et SCIC de la CGSCOP⁴⁵.**

Historiquement, les structures de l'ESS ont investi des niches dans le domaine de la collecte, du tri et de la valorisation des déchets avant que ces activités ne deviennent un véritable marché.

Papier, carton, objets, chiffons... Dès 1952, **Emmaüs** a exploré le champ de la récupération et revente de matières afin de développer ses communautés. Dans les années 1980, s'est par exemple structurée **ENVIE**, spécialisée dans la récupération des déchets d'équipements électroménagers, leur réparation et leur revente avec une garantie. Plus récemment, de nombreuses coopérations ont vu le jour dans le cadre de réponses à des marchés publics de collecte, tri et valorisation des déchets, parmi lesquels un partenariat commercial structurant entre le **réseau Elise** et **Paprec**.

La dynamique ESS du secteur est portée par les ressourceries / recycleries, structures investies dans le réemploi solidaire, mais aussi la sensibilisation à l'environnement et la réduction des déchets. Certaines sont généralistes, d'autres spécialisées dans un type de flux : articles de sport (**La Ressourcerie sportive**), jeux et jouets (**réseau Rejoué**), voire même matériel de spectacles (**La Ressourcerie du Spectacle**).

Dans le cadre des filières REP, les éco-organismes développent par ailleurs de nombreux liens avec l'ESS. **Valdelia**, un éco-organisme dédié aux déchets d'ameublement professionnel et aux déchets de chantier compte plus de **250 partenaires conventionnés issus de l'ESS**, parmi lesquels de nombreuses ressourceries / recycleries, pour favoriser le réemploi et la réutilisation des matières. Le partenariat prend la forme d'un accès facilité aux gisements de déchets sur les chantiers où intervient Valdelia, ainsi que d'un soutien financier à la tonne réemployée. Certaines structures de l'ESS sont également attributaires des marchés lancés par l'éco-organisme pour développer des points d'apport volontaire (PAV) : **50% des prestataires** relèvent de l'ESS. Valdelia propose également aux acteurs de l'ESS des programmes de formation pour développer leurs compétences en matière d'upcycling mobilier et apporte son soutien financier pour des projets collectifs de développement de nouvelles activités. Pour ce faire, la mise en œuvre de fonds réemploi 100% dédié aux acteurs de l'ESS sur certaines filières, dont celle des déchets d'ameublement, représente une opportunité. Les éco-organismes concernés doivent consacrer 5% des éco-contributions reçues au titre de leur filière à ce fonds. En 2024, Valdelia va ainsi investir 1,4 millions d'euros pour le financement d'actions liées à l'ESS. **Refashion**, l'éco-organisme de la filière textile d'habillement, linge de maison et chaussures (TLC) est également

⁴⁵ Les Scop de l'industrie, le réseau : <https://www.industrie.coop/annuaire>

entré dans ce type de démarche favorable au changement d'échelle des acteurs de l'ESS du secteur. Il évalue à **60% la part de l'ESS** sur la soixantaine de structures conventionnées sur la collecte et le traitement des déchets textile, tandis que les acteurs classiques sont généralement soumis à la réalisation d'heures d'insertion dans le cadre de critères sociaux inscrits dans leur conventionnement. En complément de son fonds de réemploi qui vise notamment à soutenir la professionnalisation des démarches de traçabilité des acteurs de l'ESS, Refashion finance des « actions complémentaires ». Doté d'un budget de 3,7 millions d'euros en 2023, ces dernières font l'objet d'un appel à projet auprès de tout opérateur du secteur, ESS comme classique. Actuellement, c'est l'enjeu de reconditionnement (nettoyage, détachage, réparation) qui est mis à l'honneur. En 2023, 11 organisations avaient été retenues, dont une majorité issue de l'ESS. En 2024, 3 catégories de soutien sont prévues selon le stade de maturité des projets portés par les structures : amorçage, développement, industrialisation.

ZOOM SUR...



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.

ZOOM SUR...



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 dispose de 4 centres de plateforme logistique pour réaliser le tri, la massification et le stockage des matières ; et de 55 véhicules, des utilitaires électriques jusqu'aux poids lourds et camions benne. L'EA a plus que doublé de taille sur ces 5 dernières années, il est donc possible de parler d'industrialisation de son processus.

L'entreprise a depuis plusieurs années pour objectif de diversifier les déchets qu'elle a la capacité de traiter, pour éviter une dépendance au papier. En effet, si en 2017 le papier et le carton représentaient près de 80% des tonnages collectés, cette catégorie de déchets de bureau connaît une baisse structurelle de 10 à 15% par an à cause de la numérisation de nos espaces de travail et du développement du télétravail. Cèdre s'est dotée par exemple d'un broyeur industriel pour pouvoir répondre

aux exigences de contenants sécurisés, afin de garantir la confidentialité de certains documents. Elle collecte également dorénavant les biodéchets, le marc de café ou encore les mégots.

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.

2.4. Zoom sur le secteur du reconditionnement numérique et électronique

Le rapport annuel 2021 de l'ADEME sur la filière « Equipements électriques et électroniques » rapporte que 994 923 tonnes des DEEE ont été déclarées traitées en France, parmi lesquelles seulement **1,8% en « préparation à la réutilisation de l'équipement entier » et de la « réutilisation des pièces »**⁴⁶.

Le reconditionnement consiste à « remettre un produit dans son état premier, tel qu'il était lors de sa mise sur le marché initiale »⁴⁷. Cela revient par exemple, pour des équipements électriques et électroniques (EEE) à effacer les données d'un smartphone ou ordinateur, remplacer les pièces d'usures telles que les câbles d'alimentation ou les fluides dans un réfrigérateur, réinstaller le système d'exploitation initial, etc.⁴⁸

Un réel marché commence à se structurer pour les produits reconditionnés : toujours selon l'Ademe, 14% des smartphones vendus sont des reconditionnés en 2020⁴⁹. De plus, l'Etat a agréé 4 éco-organismes chargés de gérer la fin de vie des DEEE. Par exemple, l'éco-organisme **Ecosystem** annonce avoir permis, en 2022, le réemploi ou le reconditionnement par l'ESS de 498 000 appareils ménagers⁵⁰. Les appellations « reconditionné » et « reconditionné en France » ont par ailleurs été définies juridiquement par un décret du 17 février 2022⁵¹ pour encadrer les pratiques des acteurs du secteur.

Des opportunités de développement des activités de reconditionnement se présentent, grâce à l'impulsion de certaines réglementations. C'est le cas du décret n° 2023-266 du 12 avril 2023 fixant les objectifs et modalités de réemploi et de réutilisation des matériels informatiques réformés par l'Etat et les collectivités territoriales. Ce dernier impose aux acteurs publics de faciliter le réemploi et la réutilisation d'un quart de leur matériel informatique en 2023, avec un objectif de 50% en 2025, afin de leur donner une seconde vie. Ils peuvent pour cela passer par un don de leur matériel à des associations, comme le préconise par exemple **Emmaüs Connect**, pour faciliter le réemploi solidaire. L'article 58 de la loi AGECE oblige également les collectivités locales à acquérir, en cas de nouveaux marchés, des biens issus du réemploi, de la réutilisation et du recyclage. Pour le matériel informatique et issu de la téléphonie, 20% du total du montant annuel d'acquisition doit revenir aux produits réemployés et réutilisés, parmi lesquels les reconditionnés (30 % en 2030).

L'ESS avait investi le champ du reconditionnement avant que la réglementation ne se mette en place : spécialiste du gros électroménager, le **réseau Envie** est un acteur historique de la collecte, du traitement et du réemploi des équipements électriques et électroniques. Grâce à ses salariés en parcours d'insertion professionnelle, Envie participe depuis 1984 à la limitation des déchets et contribue à faire changer les modes de consommation. Envie déclare 112 580 appareils de la catégorie « gros électroménager » rénovés en 2022, et 140 108 tonnes de DEEE traitées sur les 168 990 collectées⁵².

⁴⁶ Equipements électriques électroniques, 2022 <https://bibliothèque.ademe.fr/ged/8215/Equipements-electriques-electroniques-EEE-donnees2021-rapport2022.pdf>

⁴⁷ e-dechet <https://www.e-dechet.com/deee/reconditionnement-et-reemploi-deee>

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ ADEME, faits et chiffres, novembre 2022 <https://infos.ademe.fr/magazine-novembre-2022/faits-et-chiffres/appareils-reconditionnes-oui-mais-pas-nimporte-comment/>

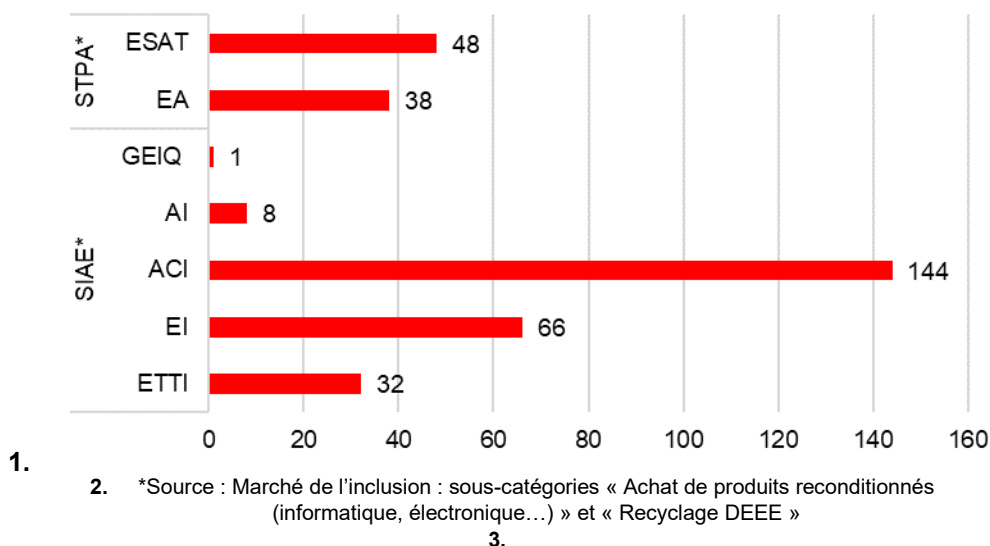
⁵⁰ Ecosystem, Nos résultats, 2023 <https://decouvrir.ecosystem.eco/chiffres-cles>

⁵¹ « Le produit ou la pièce détachée a subi des tests portant sur toutes ses fonctionnalités afin d'établir qu'il répond aux obligations légales de sécurité et à l'usage auquel le consommateur peut légitimement s'attendre »

⁵² Envie, Notre impact, <https://www.envie.org/decouvrir-envie/notre-impact/>

Le monde du handicap s'est également positionné sur ces problématiques : l'EA **Ecodair**, spécialisée dans le reconditionnement informatique, emploie 70 personnes handicapées et en réinsertion professionnelle sur son site parisien. Ce site reconditionne environ 6 000 ordinateurs chaque année, et se dit être "la seule structure de la capitale à reconditionner des ordinateurs à l'échelle industrielle".

Nombre de structures dans le secteur du recyclage des DEEE dont le reconditionnement



A ces structures s'ajoutent les sociétés commerciales de l'ESS et associations, ainsi que les entreprises du mouvement coopératif, qui ne mesure pas son nombre d'acteurs dans cette catégorie d'activité. **Il est tout de même à noter que la recherche par mot clé « reconditionnement numérique et électronique » dans l'annuaire des SCOP de l'industrie donne 40 résultats⁵³.**

🔍 ZOOM SUR...

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 ». En 2022, la SCIC a accueilli 74 personnes en contrat d'insertion.

Membre du mouvement Emmaüs, les Ateliers du Bocage étaient initialement positionnés sur la fabrication de palettes en bois et l'entretien d'espaces naturels. Puis, elle s'est progressivement orientée vers des activités de plus en plus engagées pour l'environnement, tels que la collecte et revalorisation de matériels IT, de téléphonie mobile, de cartouches d'encres : les DEEE.

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 équipe-

⁵³ Les Scop de l'industrie <https://www.industrie.coop/annuaire>

ments 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.

ZOOM SUR...



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.

En 2024, RepareSeb prévoit environ 6 000 actes de réparation et 17 000 de reconditionnement, activités particulièrement valorisantes pour des salariés en insertion qui investissent un métier en forte tension, particulièrement dans les grandes villes. La JVS dégage 1,5M€ de chiffre d'affaires annuel, et l'intégralité des profits est réinjectée dans le projet.

RepareSeb a accompagné 33 personnes en 2023, dont 80% ayant des problématiques administratives, relatives aux titres de séjour, à l'accès au logement, etc. La JVS présente un taux de sortie positive de 2/3.

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.

ZOOM SUR...

APF Entreprises 80, la construction d'une expertise sur le reconditionnement des DEEE



L'entreprise adaptée amiénoise du réseau APF Entreprises (constitué de 53 établissements et de 8 000 collaborateurs partout en France), propose diverses activités de sous-traitance industrielle et de collecte et traitement des déchets. Elle travaille avec de grands noms industriels de la région tels que Valeo, pour qui elle fabrique des sous-équipements d'embrayage, et Wabtec (Faiveley Transport).

Le reconditionnement de 100% des casques audio fournis sur les vols Air France en classe économique constitue son activité phare, avec 14 millions de casques reconditionnés annuellement. Depuis 2012 et jusqu'à 2026 au minimum, ce marché avec la compagnie aérienne nationale française met en activité 60 personnes, dont 6 provenant d'un ESAT du groupe, sur une chaîne automatisée de 25 mètres de long. Les travailleurs, formés à la robotique et à la conduite d'équipements automatisés, assurent également la logistique en allant chercher quotidiennement les casques sur site.

2.5. Zoom sur le secteur textile et artisanat

D'après l'Union des Industries Textiles, l'industrie textile recensait 2 150 entreprises, 13,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 64 500 emplois en 2021⁵⁴.

La filière textile concerne l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis « la production de matières premières en amont (laine, coton, lin, chanvre, fibres synthétiques, etc.), en passant par la fabrication textile (filature, confection-fabrication), la vente (boutiques et e-commerce), jusqu'à la revalorisation en aval (réemploi, réutilisation, recyclage) »⁵⁵. L'industrie textile concerne la partie amont de la filière, soit la production de matières premières et la fabrication textile.

L'industrie textile fait face à deux enjeux majeurs. D'une part, la décarbonation de l'industrie, en particulier pour la filière mode qui est l'une des plus polluantes au monde : selon l'ADEME, cette dernière serait à l'origine d'1,2 milliards de tonnes de gaz à effet de serre chaque année, soit 2% des émissions globales au niveau mondial⁵⁶. D'autre part, la relocalisation de cette activité en France pour rebondir après les délocalisations massives de la production qu'a connu cette industrie au cours des dernières décennies.

Les acteurs de l'ESS ont investi la totalité de la chaîne de production⁵⁷. La partie aval a été traitée dans le zoom sur le secteur « transformation et valorisation des déchets ». Sur la partie amont, de nombreuses coopératives agricoles, associations et SCIC se sont positionnées sur la production de matières premières telles que le coton, le lin, le chanvre et la laine (**SCOP Ardelaine** sur la structuration d'une filière laine).

On comptait en 2019 22 teilleurs, dont le métier consiste en la séparation mécanique des fibres par broyage et battage. Ceux-ci prennent principalement la forme de coopératives agricoles (**Coopérative de Teillage de Lin du plateau du Neubourg**). Parmi les filateurs, chargés de transformer les fibres en fils, l'exemple de **Velcorex-Emmanuel Lang** peut être également cité.

Plusieurs marques font appel à des confectionneurs français (**Fil Rouge**), et contribuent à relocaliser les savoir-faire et à rendre à nouveau possible les productions 100% « made in France ». Certaines dynamiques collectives participent également de ce mouvement de maintien des savoir-faire sur les territoires, tels que les **PTCE Pôle Sud** (Pôle Territorial de Coopération Economique) porté par le Groupe Archer, qui a relancé l'industrie de la chaussure à Romans-sur-Isère, et dont tous les cuirs sont tannés dans la région.

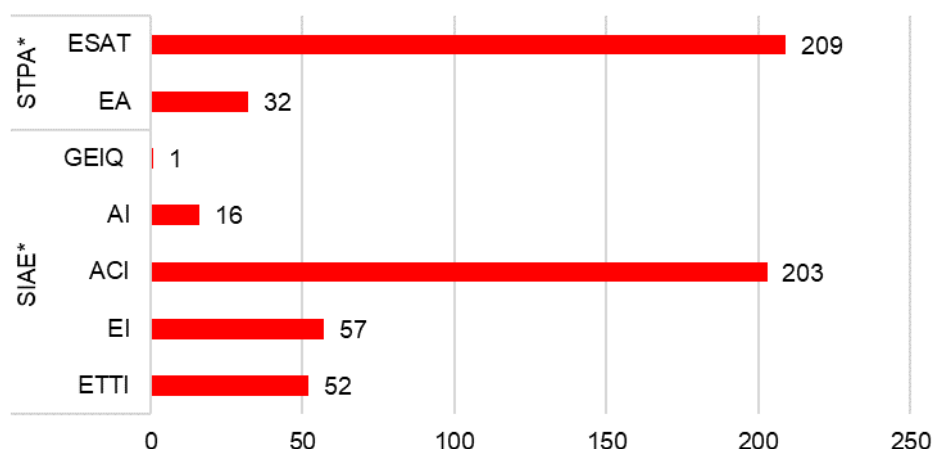
⁵⁴ Union des Industries Textiles UIT, *chiffres clés 2021-2022*, <https://www.textile.fr/documents/1654599559 UIT-chiffres-cles-05-2022.pdf>

⁵⁵ ESS France, *Note d'opportunité pour une essaiation de l'économie, Décryptage et opportunités pour la filière textile*, juin 2022 https://www.ess-france.org/system/files/2022-06/FINAL_NOTES_TEXTILE_PERSPECTIVES_web_JUIN22.pdf

⁵⁶ ADEME, *La mode sans dessus dessous* <https://archives.ggf.fr/infographie/59/la-mode-sans-dessus-dessous>

⁵⁷ ESS France, *Note d'opportunité pour une essaiation de l'économie, Décryptage et opportunités pour la filière textile*, juin 2022 https://www.ess-france.org/system/files/2022-06/FINAL_NOTES_TEXTILE_PERSPECTIVES_web_JUIN22.pdf

Nombre de structures dans le secteur du textile et de l'artisanat



*Source : Marché de l'inclusion : sous-catégories « Confection à façon », « Textiles » et « Services d'artisanat »

A ces structures s'ajoutent les sociétés commerciales de l'ESS et associations, ainsi que les entreprises du mouvement coopératif, qui ne mesure pas son nombre d'acteurs dans cette catégorie d'activité. **Il est tout de même à noter que la recherche par mot clé « textile » dans l'annuaire des SCOP de l'industrie donne 23 résultats⁵⁸.**

🔍 ZOOM SUR...

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

⁵⁸ Les Scop de l'industrie <https://www.industrie.coop/annuaire>

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 ».

ZOOM SUR...

1083, entreprise textile engagée dans le circuit court textile



La SAS 1083, spécialiste du textile vestimentaire, s'est lancée en 2013 sur financement participatif alors que la mode était un milieu encore peu traversé par des considérations éthiques et environnementales. Elle doit son nom à la distance entre les deux villes les plus éloignées de l'Hexagone (Menton et Porspoder), que l'équipe de 1083 s'engage à ne pas dépasser tout au long de la fabrication de ses modèles, du tissage au délavage, contrairement à certains jeans de la *fast fashion* pouvant parcourir jusqu'à 65 000 km.

Les jeans produits par 1083 divisent par 2 l'impact carbone d'un jean traditionnel, et par 5 à 20 la consommation d'eau. Chaque étape de transformation est respectueuse de l'environnement, y compris le processus de teinture, certifiées Oeko Tex 100, label qui garantit l'absence de substances nocives pour la santé. 97% de la valeur ajoutée reste dans l'économie locale. L'entreprise est parvenue à multiplier par 60 son chiffre d'affaires entre 2013 et aujourd'hui, pour atteindre les 12 millions d'euros annuels.

1083 emploie 50 personnes en production et 50 personnes au siège social et dans les commerces. Ses produits sont distribués dans 5 magasins et par 130 revendeurs. Pour agir sur le volet « attractivité », l'entreprise mise sur la jeunesse et sur le fait de « raconter l'industrie ». 1083 développe des parcours de tourisme industriel, et participe notamment au Comité Local Ecole-Entreprise (CLEE) qui vise à faciliter les échanges entre les écoles et les entreprises.

2.6. Zoom sur le secteur agro-alimentaire

L'industrie agroalimentaire est le premier secteur industriel français, avec un chiffre d'affaires de 167 milliards d'euros⁵⁹ (Conseil national de l'industrie) et 400 000⁶⁰ salariés (France Travail). Ce secteur est composé à 98% de PME et inclut des secteurs aux réalités économiques hétérogènes.⁶¹

L'industrie agroalimentaire recouvre « l'ensemble des activités industrielles qui transforment des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires destinés essentiellement à la consommation humaine. Ainsi, l'industrie alimentaire ne comprend pas l'agriculture qui élève les produits vivants, cultive les plantes et fruits, et les fournit à l'industrie agroalimentaire. »⁶²

Les recherches menées soulignent que l'ESS a davantage orienté ses activités vers la partie « production » de la chaîne alimentaire, que sur des activités de « transformation ». Néanmoins, **le réseau Gesat comptabilise 20 000 emplois directs de personnes en situation de handicap dans la filière de l'agro-alimentaire** : les structures du STPA disposent d'ailleurs de leur marque collective de produits agro-alimentaires « So Goût, le Goût Solidaire »⁶³.

⁵⁹ Conseil national de l'industrie <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/comites-strategiques-de-filiere/la-filiere-agroalimentaire>

⁶⁰ France Travail <https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/agroalimentaire-industrie-et-cha/lindustrie-alimentaire.html>

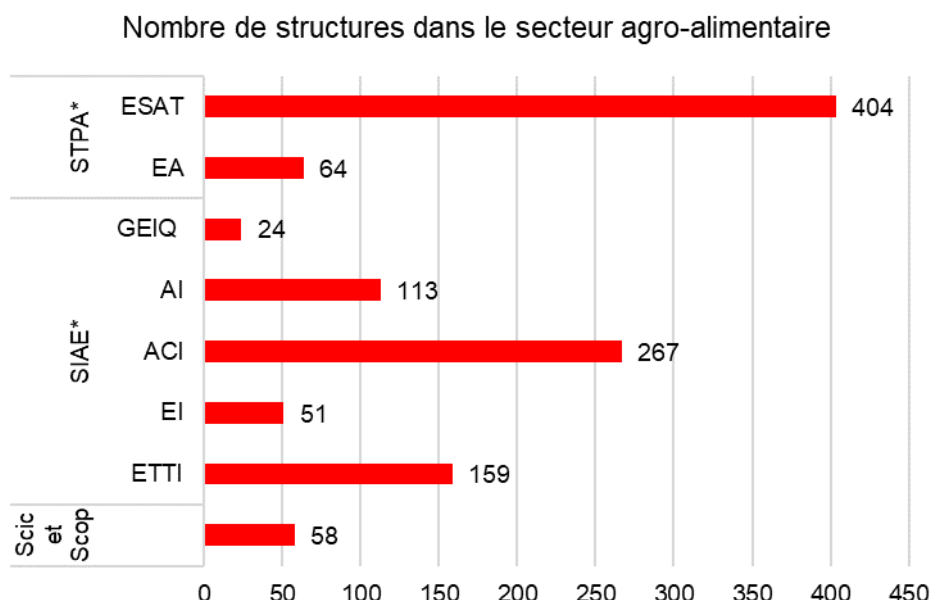
⁶¹ Conseil national de l'industrie <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/comites-strategiques-de-filiere/la-filiere-agroalimentaire>

⁶² France Travail <https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/agroalimentaire-industrie-et-cha/lindustrie-alimentaire.html>

⁶³ HOSMOZ <https://www.reseau-gesat.com/Travail-handicap/Le-Gesat/Filieres-metiers/Filiere-agro-alimentaire-i2685.html>

Pour ce qui est de l'IAE, **3 240 salariés en insertion ont effectué au moins un contrat dans les métiers de l'industrie agro-alimentaire en 2021**, ce qui correspond à 720 ETP. La grande majorité des contrats (1 401) a eu lieu dans les métiers de la conduite d'équipements de production alimentaire⁶⁴. L'ACI **Re-Belle** produit par exemple des confitures antigaspi et solidaires.

Les SCOP sont nombreuses dans ce champ de l'industrie, la grande majorité des structures répertoriées dans l'annuaire des SCOP de l'industrie étant des brasseries (**La Boussole**) ou boulangeries (**Les Co-Pains**).



*Source : Marché de l'inclusion : catégorie « Agro-alimentaire » + sous-catégorie « sous-traitance industrielle agro-alimentaire »

A ces structures s'ajoutent les sociétés commerciales de l'ESS et associations.

ZOOM SUR...



Re-Belle, chantier d'insertion engagé contre le gaspillage alimentaire

L'Atelier et Chantier d'Insertion Re-Belle produit des confitures à partir de fruits issus du gaspillage alimentaire. Lancée en 2017, l'association s'approvisionne sur les invendus de la grande distribution, et auprès de grossistes. Lors de sa phase d'amorçage, elle a bénéficié d'un local prêté par la ville d'Aubervilliers. Elle est dorénavant installée à Stains dans des locaux plus spacieux et plus équipés, qui lui permettent d'industrialiser ses processus de production. L'ACI accueille 43 personnes, dont 30 en parcours d'insertion, et dispose d'un budget de 1,5 million d'euros sur l'année 2024. Elle réalise environ 300 000 euros de chiffre d'affaires, une partie importante de ses produits étant imputable aux aides aux postes.

Re-Belle parvient à vendre toute sa production, notamment grâce à son partenariat avec la chaîne d'hôtels Accor, ou avec Monoprix : la confiture anti-gaspillage peut en effet se retrouver sur les rayons de ce grand nom de la distribution.

⁶⁴ Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, octobre 2023 <https://agriculture.gouv.fr/insertion-par-lactivite-economique-dans-les-secteurs-de-lagriculture-du-paysage-et-de>

ZOOM SUR...



Tête Haute – un deuxième passage à l'échelle d'une structure de l'ESS permis par l'utilisation des outils conventionnels

Tête Haute est une brasserie d'insertion fondée en 2019, qui a connu une première étape de développement réussi grâce à la construction en amont d'un réseau fort et régional permettant de bénéficier des dispositifs existants (Fédération des Entreprises d'Insertion, les Ecosolies, la région, la Chambre des métiers et de l'artisanat...) et une mise sur le marché à un moment opportun (secteur structuré mais pas encore saturé). Pour renforcer son impact positif, l'entreprise s'est lancée dans une logique de renforcement de la capacité de production sur son site principal au Cellier et l'ouverture au printemps 2024 de son premier brewpub d'insertion (restaurant où l'on produit la bière sur place) au cœur de Nantes. Deux facteurs ont permis de structurer ce développement :

L'accompagnement par le programme national Antropia de l'ESSEC, plus adapté à leur stade de développement que les outils régionaux

- Le choix de renforcer les capitaux propres de l'entreprise pour atteindre les objectifs d'impact en faisant entrer, fin 2022, trois fonds d'impact dans son capital, aux côtés de la Banque des Territoires

2.7. Zoom sur le secteur mines et métallurgie

D'après le Conseil national de l'industrie, la filière « mines et métallurgie » regroupait en 2016 **2 650 entreprises, 110 000 emplois et 36 milliards d'euros de chiffre d'affaires**. Il est à noter que 70 % des entreprises réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'export⁶⁵.

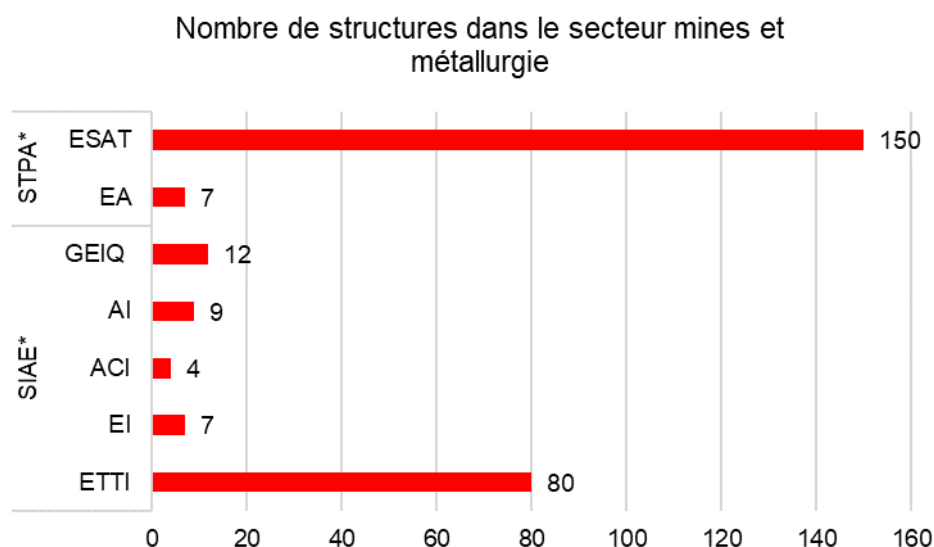
Le secteur « mines et métallurgie » fait lui aussi l'objet d'un contrat de filière. Il rassemble « les acteurs de l'extraction minière, de l'élaboration, de la première transformation et du recyclage des métaux ferreux et non ferreux, ainsi que les forges et fonderies »⁶⁶.

Ce secteur, situé en amont de la chaîne de valeur industrielle, permet notamment d'approvisionner en matériaux les champs de la construction, de l'aéronautique, de la défense, de l'automobile ou des composants électroniques. Il fait face à des enjeux d'ampleur, au premier rang desquels la réduction des émissions carbone et l'attractivité de ses métiers.

Le secteur minier semble peu investi par l'ESS, mais la métallurgie fait partie des activités de sous-traitance industrielle fortement occupé par les structures de l'IAE et du STPA (**E2I Fressenneville**) ESAT **La Lechère**), et par les SCOP (**Union des Forgerons**).

⁶⁵ Conseil national de l'industrie <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/comites-strategiques-de-filiere/la-filiere-mines-et-metallurgie#:~:text=Le%20chiffre%20d'affaires%20de.ajout%C3%A9%20de%2011%20Mds%E2%82%AC>.

⁶⁶ *Ibid*



*Source : Marché de l'inclusion : sous-catégorie « métallurgie »

A ces structures s'ajoutent les sociétés commerciales de l'ESS et associations, ainsi que les entreprises du mouvement coopératif, qui ne mesure pas son nombre d'acteurs dans cette catégorie d'activité. **Il est tout de même à noter que la recherche par mot clé « mines et métallurgie » dans l'annuaire des SCOP de l'industrie donne 11 résultats⁶⁷.**

ZOOM SUR

Cramet, spécialiste du cintrage des tubes à la conquête de nouveaux marchés



La SCOP CRAMET S.N. est spécialisée en solutions de cintrages des tubes. Elle travaille pour les constructeurs d'engins agricoles, de balayeuses de voirie, de véhicules autopompes, mais également de matériels médicaux, de mobilier urbain ou dans le ferroviaire. Créée initialement sous une forme juridique classique par les frères Cramet, en 1979, elle est rachetée en 2018 lors d'une première cession, puis placée en redressement judiciaire suite à un différent juridique quelques années plus tard. Un groupe de salariés rachètent ensuite l'entreprise à la barre du tribunal avec l'appui de l'URSCOP Hauts-de-France, et bénéficie d'un titre de propriété depuis juillet 2022.

Le passage en SCOP s'est accompagné d'une renégociation de l'ensemble des contrats portés précédemment par la structure liquidée, par de l'investissement dans de nouveaux outils de production (acquisition d'une nouvelle machine d'une valeur de plus de 200 000 euros, financés par un prêt auprès de France Active et du Crédit Coopératif) et par de nouveaux marchés, en France et à l'international.

Si la SCOP n'a pas d'enjeu majeur à se positionner sur la commande publique, elle apprécie les échanges avec les collectivités locales, qui lui ont ouvert des portes. Ainsi, un rendez-vous avec la Métropole européenne de Lille lui a permis de mieux appréhender les opportunités à l'étranger en créant des connexions avec Business France, et de prendre connaissance d'un appel à projets de l'Ademe auquel elle a postulé afin de soutenir le déploiement d'un nouvel ERP. La SCOP souhaite renforcer son positionnement à l'international, en attaquant notamment le marché belge. Elle se fait accompagner par l'entreprise SOTECH, dans le cadre d'un programme de mentorat porté par un

⁶⁷ Les Scop de l'industrie <https://www.industrie.coop/annuaire>

réseau de bénévoles, les Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF). Là aussi, le networking est à l'origine du projet : c'est lors d'un rendez-vous avec BPI France que Cramet a entendu parler de ce dispositif.

Aujourd'hui, la SCOP compte 3 collaborateurs permanents ainsi que 3 alternants et rencontre des difficultés à recruter, malgré les efforts qu'elle porte sur la formation de ses salariés. Elle a ainsi été amenée à travailler avec un chasseur de têtes. Cependant, grâce à l'embauche des alternants qui le déchargent de certaines tâches quotidiennes, le gérant se consacre depuis peu à la structuration de la démarche de développement commercial : participation à des salons (stands sur Global Industrie, sur le salon Business Industries de Lille, etc.), abonnements à la presse professionnelle et à des annuaires de référencement de prestataires, participation à des réseaux d'entrepreneurs locaux (association des commerçants artisans et entrepreneurs marquettois, Club E6, etc.).



Freins de passage à l'échelle

Les entretiens menés et les différents ateliers conduits pour réaliser cette étude ont permis d'identifier 5 familles de freins. La vocation n'est donc pas d'être exhaustif, mais de valoriser la parole des entreprises de l'ESS et des acteurs industriels recueillie. Chaque frein fait l'objet d'une déclinaison en différents obstacles qui peuvent venir entraver le changement d'échelle des entreprises de l'ESS dans le secteur industriel.

Frein n°1 - La méconnaissance réciproque entre les entreprises de l'ESS et les entreprises industrielles conventionnelles

1.1. Déficit d'image et de notoriété des entreprises de l'ESS dans le secteur industriel

L'un des freins majeurs du passage à l'échelle industrielle des entreprises de l'ESS est leur déficit d'image et de notoriété dans le secteur industriel. Le président d'une structure de l'ESS impliquée dans le traitement des déchets mentionne l'image négative que peut avoir l'ESS auprès des grands groupes : « les industriels ont encore une vision de l'ESS en tant qu'associations sous-productives ». Le responsable commercial d'une entreprise adaptée industrielle indique également : « certains grands groupes peuvent considérer les acteurs du Secteur du travail protégé et adapté (STPA) comme les petits bricoleurs du coin ». L'embauche de personnes en parcours d'insertion ou en situation de handicap peut être perçue comme un **potentiel manque d'efficacité et de productivité par les entreprises**.

Cette vision peut être attribuée à une méconnaissance des réalités de l'ESS, qui regroupe une diversité d'acteurs et de structures parfois engagées dans des activités de pointe, et qui sont outillées pour accompagner socialement et professionnellement les publics vulnérables qu'elles intègrent dans leurs effectifs.

En outre, disposant de liens historiques avec leurs sous-traitants classiques, les industriels privilégient ces derniers, et n'envisagent que rarement la possibilité de solliciter des acteurs de l'ESS. Ce potentiel sous-estimé se traduit par **un manque de recours aux entreprises de l'ESS dans le cadre de réponses à des appels d'offres publics ou privés**, sauf dans le cadre de critères sociaux et environnementaux qui peuvent leur être imposés.

1.2. Méfiance des entreprises de l'ESS quant aux pratiques commerciales des entreprises conventionnelles

A l'inverse, certains acteurs de l'ESS restent réticents à s'allier aux acteurs conventionnels, dont les pratiques économiques sont parfois considérées comme déloyales.

Le responsable réemploi d'un éco-organisme confirme les craintes que peuvent avoir les acteurs de l'ESS, en déclarant qu'ils ont parfois « *une grande défiance vis-à-vis des acteurs traditionnels de l'économie sur le postulat qu'ils ne partagent pas les mêmes valeurs* ».

1.3. Difficulté des entreprises de l'ESS à faire comprendre leur modèle économique

Parce qu'elles perçoivent des aides publiques - et, dans le cadre du traitement de déchets, qu'elles ont la possibilité de valoriser économiquement les matières collectées par l'*upcycling* ou le reconditionnement -, **certaines grands groupes ont parfois une croyance fautive, consistant à dire que les entreprises de l'ESS proposent des services à titre gracieux, ce qui in fine peut bloquer la collaboration dès lors que l'ESS représente un coût dans leur chaîne de valeur**. La directrice d'une structure d'insertion indique ainsi être très fréquemment sollicitée par des industriels désireux de se débarrasser de certains types de déchets pour éviter de payer le coût de leur recyclage. « Lorsqu'on leur fait une proposition commerciale, ça ne se concrétise pas forcément car ils pensent qu'on va tirer notre marge de la revente des matières », confie-t-elle. Or, pour la directrice innovation d'une fédération

ESS, « le transport, la logistique et l'intervention de ressources humaines pour assurer cette activité ont un coût ».

Les modèles économiques souvent hybrides de l'ESS et l'équilibre entre la recherche d'une performance économique et leur mission sociale ne sont pas souvent appréhendés dans leur complexité. « Il est parfois difficile pour les grands groupes de comprendre la différence entre les ateliers et chantiers d'insertion dont le chiffre d'affaires est encadré, et les entreprises d'insertion dont l'équilibre repose en grande partie sur leurs ventes, et pourtant nous intervenons parfois sur les mêmes secteurs » confie ainsi la chargée de mission d'un réseau ESS.

1.4. Difficulté des entreprises de l'ESS à adapter leur capacité d'intervention aux besoins industriels

Les activités proposées par les structures de l'ESS créent par nature de l'emploi non délocalisable et bénéficient d'un ancrage territorial fort. Cependant, la taille des organisations et par extension leur capacité d'intervention très localisée, représentent souvent un frein pour l'accès aux marchés lancés par les grands groupes ou pour des opérations de sous-traitance dans le cadre de commandes publiques ou privées. Ces derniers cherchent en effet souvent des solutions nationales pour répondre à leurs besoins. Ils sont à l'initiative d'accords-cadres difficilement accessibles aux acteurs de l'ESS en tant que fournisseurs de rang 1. Les acheteurs sont toujours plus rassurés par l'intervention d'un interlocuteur unique, dans le cadre de groupements, plutôt que par celle d'une « myriade de structures éparpillées sur tous les territoires » confie une collaboratrice d'une direction RSE d'un grand groupe. Elle indique que les ressources internes pour sourcer les structures de l'ESS sont limitées, et que **la préférence va aux acteurs en capacité de proposer des offres nationales** « pour optimiser les moyens humains et le temps ». La direction innovation sociale d'une entreprise conventionnelle est en outre souvent amenée à expliciter aux équipes opérationnelles qu'un partenariat donné avec une structure de l'ESS, qui a pu conduire à remporter un marché public intégrant des critères sociaux, n'est **pas forcément duplicable sur un autre territoire**. Les structures partenaires ne sont pas forcément structurées en réseaux, **n'ont pas les mêmes modèles économiques ni les mêmes statuts**. Développer une offre nationale standardisée avec des acteurs de l'ESS peut s'avérer, dans certains cas, complexe.

Frein n°2 – Risque de concurrence avec les acteurs industriels conventionnels

2.1. Une capacité de pénétration des nouveaux marchés par les entreprises conventionnelles sans commune mesure avec celles des entreprises de l'ESS

Les entreprises de l'ESS sont reconnues pour leur capacité à innover socialement et à explorer des nouvelles niches d'activité favorables à la création d'emplois locaux. Les financements publics et les fonds privés qu'elles lèvent peut accélérer les expérimentations qu'elles portent sur des filières d'avenir. Toutefois, **leur capacité d'investissement est bien moindre que celles des groupes privés**, qui peuvent par ailleurs pratiquer des coûts bas pour gagner des parts de marché rapidement. Pour le collaborateur d'un réseau de structures d'insertion, « dès que les activités deviennent viables, les grands groupes investissent massivement dans le secteur, et les entreprises de l'ESS se retrouvent vite hors-jeu ».

Ce constat est également confirmé par les acteurs ESS lorsque l'on considère les relations entre entreprises de l'ESS et certaines start-ups industrielles. Selon le directeur d'un réseau d'insertion : « sur certaines filières, l'ESS se fait balayer car elle est trop chère, par rapport à des start-ups vertes qui avancent sur le secteur sans réel modèle économique. La différence, c'est qu'elles lèvent des fonds pour casser les marchés ».

2.2. Made in France, reconditionnement... : un cadre législatif qui ne soutient pas suffisamment les acteurs à impact

Un autre frein significatif au passage à l'échelle industrielle des entreprises de l'ESS est l'absence d'un cadre législatif fort pour protéger les acteurs à impact positif.

En effet, l'exemple du marché du "Made in France" atteste de **l'absence d'un cadre réglementaire clair, conduisant ainsi aux risques de concurrence déloyale et de confusion dans l'esprit des consommateurs. Dans le cadre actuel, certains acteurs peuvent utiliser ce label en n'intégrant qu'une seule composante de leur chaîne de valeur** qui soit en lien avec la production locale (comme le design d'un produit en France mais sa production en Asie), tout en pouvant se réclamer du « Made in France ».

Par ailleurs, la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (AGEC) a certes permis de mettre des mots sur des concepts clés de l'économie circulaire, **mais nécessiterait des décrets complémentaires pour encadrer le marché de la seconde main**. Par exemple, l'appellation "reconditionné" est peu encadrée, ce qui peut là aussi créer de la confusion pour les consommateurs et freiner le développement de ce marché.

2.3. Risque concurrentiel avéré sur l'accès aux gisements disponibles dans le cadre de la structuration des filières à responsabilité élargie du producteur (REP)

De nombreuses structures d'insertion ont investigué des activités de réemploi avant même la création d'une filière REP. Elles accédaient directement aux gisements dans le cadre de collaborations B2B facturées, avec des entreprises détentrices de matières et de déchets, sans intermédiaire. La mise en place d'éco-organismes peut venir déséquilibrer ce modèle, ces derniers mettant en place des appels d'offres pour sélectionner des prestataires pour la collecte, le transport et le traitement des déchets, missions pour lesquelles ils ont obtenu un agrément de l'État. Ces pratiques peuvent inciter **de nouveaux entrants classiques, en capacité de collecter davantage de volumes, à se positionner sur le marché**. Sur certains territoires où les gisements sont importants, le risque pour un acteur de l'ESS de ne pas être attributaire de ces marchés est non négligeable. Il peut ainsi perdre l'accès à certains gisements, les entreprises détentrices des déchets et matières faisant appel à l'éco-organisme et à ses prestataires pour trouver une solution gratuite ou au reste-à-charge très limité pour gérer leurs déchets.

Des craintes sont par exemple exprimées par plusieurs réseaux de l'ESS sur la filière du recyclage des menuiseries en fin de vie. La filière REP produits et matériaux de construction du bâtiment (PMCB) s'organise depuis son entrée en vigueur en 2023 et des appels d'offres sont en cours. Le directeur d'une structure d'insertion impliquée dans cette filière indique ainsi : « sur notre territoire, une industrie classique dispose d'une filière de démantèlement de fenêtres. Ils ont des plateformes de collecte partout, alors que nous n'en avons que deux. On va devoir se battre pour conserver nos gisements dans le cadre de la filière REP, alors qu'eux auront une proposition prix / couverture géographique forcément plus intéressante que la nôtre ».

2.4. Baisse de la qualité du gisement disponible : un marché de la seconde main en développement qui crée des tensions sur l'accès aux gisements de qualité

Ce risque concurrentiel sur l'accès aux gisements disponibles s'accompagne également d'une baisse de la qualité de ces derniers. En effet, le marché du reconditionné se développe en France. Les ventes de smartphones reconditionnés ont par exemple bondi de près de 70 % depuis 2016 pour atteindre un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros en 2022⁶⁸. En 2024, plus de 45% des Français ont déjà possédé un smartphone d'occasion (reconditionné par un professionnel ou acheté à un particulier), contre 27% en 2018⁶⁹. D'autres produits sont concernés, comme l'électroménager ou les équipements informatiques. Les industriels et les distributeurs de produits neufs sont donc contraints de réinventer leur modèle pour faire face à une demande grandissante d'occasion. Dans le cadre de l'obligation qui leur est faite de reprendre les équipements électriques usagés de leurs clients depuis le 1^{er} janvier 2021, les distributeurs confiaient généralement l'ensemble du gisement à des acteurs de l'ESS spécialisés dans la collecte, le tri et le traitement des DEEE. **Avec l'essor du marché des produits reconditionnés, une évolution des relations s'opère entre acteurs de l'ESS et distributeurs**, certains d'entre eux prélevant la « crème » de leur gisement **pour les ré-intégrer dans un circuit de vente spécifique**. Les acteurs de l'ESS, historiquement partenaires de la collecte de ces produits en fin de vie, n'ont ainsi accès plus qu'à ceux de moindre qualité, ce qui vient déséquilibrer leur modèle économique.

⁶⁸ Xerfi vient de publier une étude sur le marché du reconditionné, <https://www.republik-retail.fr/rse/seconde-main/pratiques/ce-qu-il-faut-retenir-du-marche-du-reconditionne-en-france.html>

⁶⁹ LSA, 15 mars 2024 <https://www.lsa-conso.fr/1-smartphone-sur-5-utilises-en-france-est-de-seconde-main-exclusif.454842>

Frein n°3 – Méconnaissance des financements disponibles pour le change-ment d'échelle et difficultés d'accès aux outils d'investissement existants

3.1. Freins liés à l'ESS : réticence à faire entrer des investisseurs externes dans la gouvernance, contraintes financières liées au statut juridique choisi, et pour les entreprises sociales inclusives, dépendance aux aides aux postes

Dans un contexte où les financements publics par subvention se tarissent, les acteurs de l'ESS se tournent de plus en plus vers les fonds privés pour financer leurs investissements, voire leur fonctionnement.

Le développement de relations étroites entre acteurs de l'ESS et financeurs privés connaît des réticences des deux côtés, avec un consensus exprimé par l'ESS autour des difficultés liées aux exigences de rentabilité que les structures rencontrent lorsqu'elles souhaitent lever des fonds. Les structures soulignent également parfois l'adoption par les financeurs de critères d'éligibilité à leurs outils qui écartent leur positionnement, au regard de leur modèle économique ou statut juridique. Les investisseurs classiques peuvent par ailleurs exprimer des doutes sur les capacités des structures de l'ESS à mobiliser des ressources suffisantes pour s'industrialiser. Les investisseurs solidaires ou à impact sont plus compréhensifs, mais ont eux aussi leurs contraintes de rentabilité.

Quant aux structures de l'ESS, elles expriment généralement leur volonté **de garder leur indépendance et parfois, une crainte sur l'éventuelle participation d'un acteur financier ou de l'économie classique dans leur gouvernance**, poussant au paradoxe de chercher de l'investissement sans chercher d'investisseurs.

En outre, le statut juridique peut aussi avoir des conséquences sur les financements auxquels sont éligibles les structures de l'ESS mais également sur le niveau d'indépendance possible pour financer leur modèle économique et maîtriser leur trajectoire de développement.

L'industrialisation nécessite des moyens financiers importants pour une rentabilité à moyen-long terme. De ce fait, elle est souvent financée en fonds propres. Or, ce mode de financement n'est pas accessible à tous les statuts juridiques de l'ESS (notamment pour les SCOP et associations). La dirigeante d'une structure d'insertion par l'activité économique (ACI) dans l'industrie agroalimentaire exprime notamment des difficultés à financer son changement d'échelle : « pour les associations, les outils disponibles sont moins nombreux, on ne peut pas faire appel à de l'investissement en fonds propres pour grandir et supporter le déficit qui est normal en phase de croissance ». Elle ajoute aussi : « nous avons besoin de développer plus de chiffre d'affaires pour prendre le risque de sortir de notre conventionnement en tant qu'ACI, ce qui entraînerait la perte de notre éligibilité au mécénat. C'est une réflexion qui pourra être menée à l'avenir pour poursuivre l'industrialisation en passant peut-être à un statut SCIC ». Les titres associatifs et les titres participatifs (SCOP) permettent de renforcer les fonds propres sans modifier l'ADN non capitalistique, mais ont un coût, un taux d'intérêt annuel, et peu d'acteurs du financement ou de l'investissement le proposent.

L'État soutient certains types de structures au titre de leur mission d'inclusion de personnes éloignées de l'emploi. Les structures d'insertion comme les entreprises d'insertion (EI) et ateliers et chantiers d'insertion (ACI) perçoivent ainsi des aides aux postes par ETP conventionné. **La dépendance est plus ou moins forte à ces financements selon l'agrément IAE, mais ces aides sont régulièrement remises en cause lors du vote des budgets de l'État**, avec une incertitude sur le nombre de postes, anciens comme nouveaux, qui pourront être financés en France. Cette incertitude peut ainsi empêcher le développement des structures d'insertion, qui ne peuvent pas anticiper leur accélération sur d'autres territoires ou la hausse de leur activité, contrairement à d'autres périodes plus propices, comme lors du déploiement du Pacte d'Ambition.

L'accès limité aux financements et aux outils d'investissement est aussi le fait d'une méconnaissance des dispositifs existants par le secteur bancaire. Les outils de quasi-fonds propres tels que les titres associatifs et les titres participatifs sont rarement proposés en dehors des offres de France Active, du Crédit Coopératif ou de la Banque des Territoires.

3.2. Freins liés à l'activité industrielle des entreprises de l'ESS : difficultés à obtenir des financements pour la R&D

Le passage à l'échelle dans le champ de l'industrie nécessite d'investir dans la R&D afin de pouvoir augmenter ses capacités productives en améliorant le processus de production (nouvelles machines, optimisation d'une chaîne de tri, ergonomie des outils, etc), ou se diversifier vers de nouvelles activités.

Si les moyens disponibles pour financer la R&D font l'objet de débat, la problématique fait consensus au sein des structures de l'ESS. Une fédération revendique par exemple un droit à l'expérimentation qui doit être financée par subventions avant d'envisager des investissements. De son côté, une entreprise de l'ESS considère comme une opportunité certains appels d'offres des éco-organismes, qui financent des chefs de projet afin de tester de nouveaux savoir-faire. Cependant, ces derniers restent encore peu nombreux. Ce besoin d'expérimentation nous a également été partagé par une association qui accompagne des entrepreneurs sociaux à fort potentiel d'impact dans leur lancement ou implantation. Celle-ci est convaincue de la grande importance des phases d'expérimentation pour s'industrialiser et propose une offre « terrain d'expérimentation » pour tester des projets innovants en milieu réel avec une grande entreprise ou une collectivité. Cependant, cette offre peine à embarquer les grandes entreprises qui n'ont pas encore la volonté de payer pour l'innovation sociale et ont du mal à projeter l'impact potentiel de ces expérimentations pour leur activités industrielles.

Frein n°4 - Problématique d'accès au foncier

4.1. Disponibilité du foncier très limitée

Un autre frein au passage à l'échelle industrielle de l'ESS est la disponibilité effective du foncier, du fait de la tension sur le marché immobilier limitant les opportunités réelles ou du moindre accès des structures de l'ESS aux opportunités existantes, lié au fait que les acteurs détenteurs du patrimoine ne connaissent pas toujours les modèles socio-économiques de l'ESS, « ce qui ne facilite pas l'accès à des locaux en dépit des possibilités associées en termes d'innovation, d'impact social ou de dynamisation du territoire »⁷⁰.

Certaines Entreprises d'Insertion (EI) remontent également le fait qu'elles doivent être agréées par les DEETS sur chaque département, et que cela implique de trouver du foncier dans le département où l'entreprise est agréée. Cette contrainte limite ainsi les opportunités pour les EI qui ne peuvent répondre à des opportunités d'affaires qui se présenteraient dans d'autres départements non limitrophes.

4.2. Difficultés à supporter le coût du foncier

Si la question du financement du foncier est un enjeu pour tous les acteurs intervenant dans l'industrie, elle est encore plus complexe pour les acteurs de l'ESS : avoir des fonds suffisants pour payer un loyer / réaliser des travaux, maintenir une activité en circuit-court, trouver du foncier dans les départements où elles sont agréées pour les structures d'insertion, etc. Le prix ou l'accès au foncier peut bloquer le lancement d'un projet, obliger à augmenter les tarifs pratiqués (produits, services à la population ...), voire obliger à un déménagement, mettant en péril l'activité en raison d'un ancrage territorial historique dans un quartier⁷¹.

Bien que les structures de l'ESS puissent prétendre à des baux sociaux moins coûteux en partenariat avec certains bailleurs publics ou des foncières solidaires, l'absence de propriété, et la courte durée

⁷⁰ Avise, « Enjeux immobiliers et fonciers dans l'ESS : pistes d'action pour les accompagnateurs », 2022, <https://www.avise.org/actualites/enjeux-immobiliers-et-fonciers-dans-less-pistes-daction-pour-les-accompagnateurs>

⁷¹ ESS France, note d'opportunité pour une ESS-isation de l'économie : décryptage et opportunités autour des questions foncières, 2023, https://www.ess-france.org/system/files/2023-02/FINAL_NOTES_FONCIERE_WEB.pdf

des baux dans le cas d'occupations précaires représentent des freins au développement industriel, qui nécessite au contraire de pouvoir se projeter dans le temps pour aménager l'espace de production.

Frein n°5 - Problématique de ressources humaines dans l'ESS

L'ESS représente aujourd'hui 10,5% de l'emploi salarié en France et 14% de l'emploi privé et enregistre une création de 81 000 emplois entre 2020 et 2022, ce qui témoigne de l'attractivité croissante pour les emplois dans l'ESS en France⁷²

5.1. Freins liés à l'ESS : difficultés à valoriser l'attractivité des métiers et à fidéliser les fonctions support stratégiques

Si l'ESS porte des projets auxquels adhèrent de plus en plus de profils cherchant à avoir un impact positif par leur carrière, l'attractivité et la fidélisation de ces profils restent un grand enjeu pour les structures. En outre, les cadres dans l'ESS ont un niveau de responsabilité plus important mais une rémunération moins élevée que les cadres de l'économie traditionnelle, ce qui peut fragiliser la pérennité des projets et le changement d'échelle. Le salaire médian proposé dans l'ensemble des offres d'emploi cadre de l'ESS est inférieur de 2 500 euros à celui proposé pour l'ensemble des offres du marché⁷³. Plusieurs acteurs de l'ESS témoignent : « les projets reposent souvent sur les épaules d'une seule personne et si la personne vient à partir, c'est un risque fort », « la période de changement d'échelle est compliquée car elle tire beaucoup sur les équipes, il y a un vrai enjeu à les motiver pendant cette phase ».

Cette tension salaire-responsabilité se trouve en particulier accentuée pour les acteurs de l'inclusion pour lesquels il est nécessaire de trouver un équilibre entre alignement sur le marché pour attirer les talents aux postes plus traditionnels et équité entre tous les collaborateurs, dans la mesure où les postes liés à l'encadrement technique des salariés en parcours d'insertion ou d'accompagnement socio-professionnel coûtent moins cher sur le marché de l'emploi que les postes de responsable de production ou de commercialisation.

5.2. Freins liés à l'activité industrielle des entreprises de l'ESS : capacité limitée à se former ou à acquérir des compétences spécifiques à fort niveau de qualification dans les processus industriels

En matière d'emploi, les structures de l'ESS rencontrent des difficultés propres à l'industrie, où le niveau de qualification attendu n'est pas toujours compatible avec les activités de l'ESS, en particulier celles concernant l'inclusion de personnes éloignées de l'emploi. Pour les structures de l'IAE, il est encore difficile de prévoir les compétences qui seront attendues dans ces métiers d'avenir pour s'y former dès aujourd'hui. Il faut fournir des efforts plus importants en formation et accompagnement des salariés en parcours comme en témoignent plusieurs dirigeants de structures d'insertion « dans l'insertion, les collaborateurs sont de passage, il faut en permanence recruter et former », « avoir des parcours en insertion signifie beaucoup de *turnover*, ce qui représente un frein à l'industrialisation ».

Un responsable de la direction stratégie et développement durable d'un grand groupe industriel partageait en ce sens la difficulté de faire appel à des acteurs de l'ESS en sous-traitance industrielle où le niveau de compétences attendu est très haut et à fort enjeu. Cela peut sembler incompatible avec le modèle des structures d'insertion, qui favorisent le recrutement sans compétences préalables afin d'accompagner des publics vulnérables vers l'emploi durable (selon l'expression consacrée, « nul n'est inemployable »).

⁷² Conjoncture de l'emploi dans l'ESS en France, ESS France, 4ème trimestre 2022

⁷³ Marché de l'emploi cadre dans l'ESS, APEC, 2023

De leur côté, les acteurs de l'ESS réfléchissent à la manière d'accompagner les salariés en milieu industriel dans le développement de compétences techniques, comme l'indique un réseau d'insertion « la réparation exige un professionnalisme qui peut être contradictoire avec ce qu'on attend d'un salarié d'insertion mais on cherche comment accompagner cela avec des réflexions sur comment garder de l'insertion, directe ou indirecte, dans les métiers de la réparation ».

5.3. Frein lié à l'activité industrielle des entreprises de l'ESS : la tension entre création d'emplois et industrialisation

De manière générale, le défi majeur dans l'ESS réside dans la tension entre la création d'emplois et l'industrialisation.

Par exemple, en ce qui concerne le traitement des déchets, la productivité attendue par les entreprises conventionnelles et les acteurs publics est de plus en plus forte, avec une concentration des centres de tri au sein des groupes industriels. Les innovations visant à améliorer le tonnage de matières traitées et la qualité du tri sont déployées (exemple : caméras embarquées), supprimant de fait des emplois à faible niveau de qualification au profit de la mécanisation des processus.

Néanmoins, il convient de noter que le secteur industriel est globalement confronté à la problématique d'attractivité des métiers industriels. Les causes en sont connues et documentées : préjugés négatifs liés aux carrières professionnelles dans l'industrie, désajustement de l'appareil de formation, attentes excessives des entreprises, manque de visibilité des offres d'emploi, déficit d'attractivité des bassins d'emploi « manufacturiers », relève par exemple Intercommunalités de France⁷⁴.

⁷⁴ Intercommunalités de France, attractivité des métiers de l'industrie et territoires d'industrie : recrutement et capital humain dans les bassins d'emploi industriels, juin 2020

Leviers de passage à l'échelle

Malgré les freins, cette étude permet de recenser les leviers de passage à l'échelle qui ont pu être identifiés et documentés grâce aux entretiens menés et aux ateliers conduits. Même si ces leviers sont loin d'être exhaustifs et qu'ils mériteraient d'être complétés par des études thématiques, leurs apports dans l'étude permet de dresser un ensemble de solutions qui visent à dépasser les difficultés que rencontrent les acteurs de l'ESS. Ils permettent ainsi de consolider un certain nombre de modalités d'action potentielle pour les acteurs publics nationaux comme locaux, dont la Banque des Territoires, les industries et les entreprises de l'ESS.

Ces recommandations s'adressent à l'ensemble de ces parties prenantes, ou, selon les cas, à certaines d'entre elles. Ces dernières sont 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.

La coopération territoriale est un mode d'organisation, formel ou non, qui a pour objectif de rassembler différentes parties prenantes ayant des intérêts communs au niveau local. Elle organise le cadre dans lequel des ressources humaines ou matérielles vont être mutualisées, des partenariats économiques ou financiers structurés, des marchés publics ou privés adressés, des projets à fort impact social ou environnemental menés. « Coopérer dans un but d'intérêt général et social transcende les intérêts individuels de chaque partie prenante » précise la CRESS Nouvelle-Aquitaine dans ses travaux⁷⁵.

Plus spécifiquement, la coopération territoriale économique peut prendre diverses formes, allant d'un partenariat opérationnel ponctuel, par exemple dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises (GME) en réponse à un marché public, à un dispositif plus structuré et intégré, comme les joint-ventures sociales.

⁷⁵ Voir notamment <https://www.cress-na.org/cooperation-territoriale/>

PANORAMA DES COOPÉRATIONS ÉCONOMIQUES TERRITORIALES POTENTIELLES ENTRE ACTEURS INDUSTRIELS ET ENTREPRISES DE L'ESS			
Typologie de coopération territoriale économique	Nature de la coopération	Descriptif de la coopération	Exemple de bonnes pratiques
Approvisionnement responsable	Achats de biens et de services	Dans le cadre du fonctionnement de leur entreprise, les équipes RSE et/ou les acheteurs des industries peuvent impulser des dynamiques de collaboration avec les entreprises de l'ESS pour renforcer l'impact social et/ou environnemental de leurs achats. Il peut s'agir d'achats indirects, non liés au cœur de métier (entretien des espaces verts, maintenance du parc informatique, nettoyage, etc.) ou directs (liés à la production). Les achats auprès du STPA sont souvent privilégiés pour répondre à l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap (OETH).	Depuis 2010, L'Oréal développe le programme d'achats responsables mondial Solidarity Sourcing, dont l'objectif est d'ouvrir les appels d'offres du Groupe à des entreprises qui emploient des personnes issues de communautés en situation de vulnérabilité. En France, des collaborations sont ainsi notamment déployées auprès d'acteurs du STPA et de l'IAE. Par exemple, la fabrication des cartons d'emballage des kits Travel Retail de la division Luxe du Groupe est sous-traitée à un ESAT. Même type de démarche chez Enedis, qui s'est fixé comme objectif, dans le cadre de son accord handicap, de réaliser plus de 10 millions d'euros par an d'achats auprès du STPA. GRDF est également engagée dans une démarche de renforcement de ses achats inclusifs.
	Achats de fournitures industrielles	Les entreprises de l'ESS peuvent être amenées à s'approvisionner auprès des fabricants et distributeurs de fournitures pour développer leur activité économique et faciliter l'émergence de partenariats structurants	Vesto reconditionne du matériel de restauration. Au démarrage de son activité, ses dirigeants sont allés rencontrer les "acteurs du neuf" pour voir comment "partager la valeur ajoutée" sur les appareils reconditionnés. Vesto leur achète des pièces détachées neuves pour assurer les réparations. Les machines reconditionnées peuvent être rachetées à Vesto pour être revendues directement par les fabricants. Ici, c'est donc la structure ESUS qui achète aux fabricants des pièces détachées.
Partenariats commerciaux	Apport d'affaires	Grâce à sa force de frappe commerciale, l'industrie peut jouer le	Suez a développé un partenariat original avec l'ESUS Keenat , spécialisée dans le

		rôle d'intermédiaire entre un acheteur public et privé et une entreprise de l'ESS pour permettre à cette dernière de déployer son offre de biens/de services.	traitement des mégots, chewing-gums et masques. La SAS est intégrée aux offres de Suez, et s'engage en contrepartie à reverser une commission en cas d'activation par le prospect visé du service proposé.
	Partenariats ponctuels ou réguliers dans le cadre d'une réponse à un appel d'offres	Les industries peuvent solliciter des entreprises de l'ESS pour apporter une réponse commune à un appel d'offres public ou privé. Cette collaboration peut prendre la forme d'une sous-traitance ou d'une co-traitance dans le cadre d'un groupement momentané d'entreprises (GME). Inversement, il arrive également que des entreprises de l'ESS sous-traitent ou co-traitent des activités à des industries.	Dans le Grand Est, Veolia collabore régulièrement avec le Groupe Valo , spécialisé dans l'écologie industrielle territoriale, sur des appels d'offres. Veolia a ainsi sollicité Valo pour répondre ensemble à un appel d'offres de traitement des déchets de la Métropole du Grand Nancy, où Valo assure « le dernier kilomètre » pour collecter des cartons dans l'hypercentre en mobilité douce. Valo s'est également porté candidat sur un marché de gestion des menuiseries en fin de vie, où Veolia intervenait cette fois en sous-traitant pour valoriser la matière collectée et massifiée par Valo , et lui mettre à disposition ses locaux pour déployer l'activité.
	Partenariats commerciaux formalisés	Les industries peuvent systématiser l'intégration d'entreprises de l'ESS dans leurs réponses à appels d'offres, en développant des coopérations stratégiques avec certains réseaux ou structures ESS intervenant sur leur chaîne de valeurs.	Paprec a opéré à partir de 2021 un rapprochement avec Elise , réseau de franchise d'une cinquantaine d'agences EI ou EA, spécialisées dans le recyclage des déchets de bureau. Le groupe a négocié un accord commercial avec l'ensemble des membres du réseau afin de répondre à des appels d'offres ensemble. Paprec, présent surtout en Ile-de-France, à Bordeaux et à Lyon, accède ainsi à une couverture nationale et peut traiter davantage de flux, tandis que les membres du réseau Elise bénéficient des filières de recyclage du groupe ainsi que de sa force de frappe commerciale.

Démarche de R&D	Open innovation sociale et incubation	L'open innovation sociale consiste, pour une industrie, à intégrer des parties prenantes externes dans ses processus de R&D dédiés à l'émergence de solutions répondant aux nouveaux besoins sociaux qu'elle identifie, et pour lesquels elle ne pourrait trouver de solutions seule.	Suez incube et accélère les nouvelles solutions d'économie circulaire que le Groupe intègre ensuite à ses offres, à travers des partenariats avec des incubateurs (Groupe SOS, Les Canaux, Ronalpia). Une cinquantaine d'entreprises sociales est accompagnée chaque année. Par exemple, Suez est partenaire de Les Boucles avec Ronalpia et la Métropole de Lyon. L'accompagnement "Les Boucles" permet aux entreprises de l'économie circulaire et solidaire de tisser le réseau nécessaire à leur développement, à l'interface entre collectivités, industries et économie sociale et solidaire. Suez parle d'« offres augmentées » pour caractériser ces collaborations, marquant ainsi la valeur apportée par le partenariat. Suez collabore ainsi avec OuiCompost, que le groupe a accompagné dans le cadre du programme de Ronalpia. Le groupe a également investi dans la SAS. La dynamique est similaire chez Veolia, qui soutient des incubateurs territoriaux afin de faire émerger des innovations sociales, comme le Centsept à Lyon.
	Prototypage de nouvelles offres à impact	L'industrie peut souhaiter se reposer sur le modèle économique et l'agilité d'une entreprise de l'ESS pour co-créer avec elle une nouvelle offre et partager la valeur créée dans le cadre d'un POC.	Afin de tester des activités de réparation sur le mode d'un « POC », des magasins Leroy Merlin s'appuient sur Vit'inser, un atelier et chantier d'insertion du Groupe Vitamine T. Objectif ? Expérimenter l'entretien et la réparation de machines thermiques et électriques de jardinage, pour en favoriser le développement en cas de succès de l'opération (partage de la valeur et modèle économique équilibré notamment).

Intervention dans la chaîne de valeurs de la production industrielle	Sous-traitance industrielle	L'industrie, en tant que donneuse d'ordre, confie la réalisation d'une ou plusieurs activités de fabrication, de logistique ou de contrôle qualité à des entreprises de l'ESS. L'ANRH est un groupe associatif composé de plus d'une dizaine d'entreprises adaptées. Il a créé un pôle industries afin de renforcer les prestations de sous-traitance industrielle avec les acteurs du secteur. Plusieurs établissements du groupe travaillent sur des opérations de câblage industriel et d'assemblage. L'EA de Lannion travaille ainsi depuis plusieurs années avec Technideal, distributeur de produits électriques. L'entreprise de l'ESS assemble des coffrets pour des panneaux photovoltaïques. Face au développement des commandes, elle a associé d'autres EA du groupe à cette prestation pour partager les volumes de production. Autre exemple, l'EA de Rouen, qui travaille avec BENNING, le leader mondial de la conversion d'énergie, sur des opérations d'assemblage d'armoires électriques. APF Entreprises, réseau d'entreprises du STPA d'APF France Handicap composé de 53 établissements EA/ESAT, dispose d'un pôle de compétences dans le câblage et l'assemblage électrotechnique. APF Entreprise Alsace travaille depuis les années 1980 avec le Groupe HAGER sur des prestations de sous-traitance industrielle. Elle réalise de l'assemblage et des cartes électroniques, une expertise pointue qui requiert un fort degré de technicité. APF Entreprises a également développé une activité historique de démantèlement des compteurs électriques. Entre 2012 et 2017, elle a ainsi traité 2/3 des plus de 35 millions de compteurs confiés par Enedis, permettant d'apporter de l'activité à 7 EA du réseau. L'EA de Tours gère également une prestation de SAV sur les compteurs Linky. Du côté des Scop de l'industrie, Cramet travaille depuis de nombreuses années sur le cintrage de tubes pour des constructeurs d'engins agricoles, de balayeuses de voirie, de
---	------------------------------------	--

			véhicules autopompes, mais également de lits médicalisés et de mobilier urbain En matière de réemploi, la SCIC Les Ateliers du Bocage collecte, trie et reconditionne les smartphones d'Orange, tandis que Repareseb (joint-venture sociale entre Seb et ARES) reconditionne et répare les produits du Groupe Seb.
	Prestations hors les murs / implants	L'industrie peut accueillir au sein de son usine l'entreprise de l'ESS partenaire, afin de répondre à ses enjeux de réactivité et d'agilité en matière de ressources humaines. L'implant, ou la prestation hors les murs consiste donc pour l'entreprise de l'ESS à intervenir directement dans les locaux de son client, tout en assurant l'encadrement des équipes impliquées.	Le Groupe d'entreprises inclusives Vitamine T réalise de nombreuses prestations en « implant » pour ses clients industriels. Vita-services, une de ses filiales EI spécialisée dans l'entretien et la réparation de flottes de mobilité douce, intervient ainsi directement dans les locaux de Smoovengo, l'opérateur de Velib'Métropole, pour assurer des prestations de réparation et de maintenance des vélos. Dans ce cadre, elle assure l'encadrement des salariés en insertion et amène son propre matériel « hors les murs ».
	Services RH ponctuels	En cas d'accroissement ponctuel de l'activité, correspondant au rythme de production ou afin d'assurer des prestations à faible valeur ajoutée, l'industrie peut avoir recours à la mise à disposition de personnel ou à l'intérim d'insertion afin de couvrir ses besoins RH.	Janus, la marque des ETTI du Groupe Vitamine T, a un partenariat historique avec Stellantis à Charleville-Mézière, dont l'usine peut exprimer des besoins allant jusqu'à 450 intérimaires pour assurer ses pics d'activité. Suez a développé un partenariat national avec le réseau TAPAJ (travail alternatif payé à la journée), qui permet à des personnes très éloignées de l'emploi d'expérimenter des périodes courtes de travail. Le groupe industriel fait intervenir une structure du réseau pour faire travailler quelques heures par jour des personnes vulnérables, sur des activités de désherbage à la binette, dans le cadre du marché de propreté urbaine de la Métropole de Bordeaux.
	Recrutement sur les métiers en tension	Afin d'activer de nouveaux viviers de recrutement pour les métiers	Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) pro-

		sur lesquels elle rencontre des difficultés à embaucher, l'industrie peut avoir recours aux services des structures d'insertion afin de détecter et d'accompagner de nouveaux profils à se positionner sur ses activités.	posent des contrats en alternance à des publics vulnérables et constituent des outils d'aide au recrutement pour les entreprises. Certains d'entre eux sont spécialisés dans les métiers industriels, à l'image du GEIQ Industrie Bourgogne-Franche Comté, avec lequel travaille le Groupe Bel pour certains métiers en pénurie (conducteur sur machines numériques, technicien de maintenance, etc.). Dans les Hauts-de-France, le GEIQ Métallurgie Industrie collabore avec Dillinger, l'un des premiers producteurs mondiaux de tôles, pour faciliter le recrutement de promotions d'électriciens.
Investissement financier dans une entreprise à impact / Création ou rachat	Prise de capital minoritaire dans une entreprise à impact en direct ou via des véhicules d'investissement de type CVC (Corporate Venture Capital)	Une industrie développant des relations stratégiques avec une entreprise de l'ESS peut souhaiter contribuer pleinement à son développement en participant à une levée de fonds. Ce dispositif permet à l'entreprise de l'ESS de bénéficier de davantage de fonds propres et de disposer notamment d'un effet levier pour accéder à des prêts bancaires plus facilement. Investir en capital de manière minoritaire permet à l'entreprise industrielle conventionnelle d'intégrer l'amont ou l'aval de la chaîne de valeur de son secteur, tout en profitant de l'agilité de l'acteur de l'ESS en lui faisant porter les enjeux de R&D et, lorsque le partenaire ESS est issu de l'IAE, la gestion du personnel en insertion pour lequel elle n'a pas	Recyfe, la filière spécialisée dans le recyclage des fenêtres en fin de vie est née à l'initiative de trois entreprises d'insertion expertes du recyclage — VALO, Tripap et Tri-Vallees. Elle dispose aujourd'hui de 24 sites de recyclage. C'est une SAS dont le capital appartient à 80% à des entreprises d'insertion et du secteur adapté et protégé et à 20% à des industriels comme Saint-Gobain. Dans le cadre de l'accord commercial qu'il a engagé avec Elise, Paprec a également investi dans certaines entités du réseau, sur des territoires d'intervention stratégique pour le Groupe.

		d'expertise particulière.	
	Filialisation d'une entreprise de l'ESS	Après plusieurs collaborations commerciales, une industrie peut intégrer dans son groupe une entreprise de l'ESS partenaire, en rachetant l'ensemble du capital et en filialisant la structure.	Nouvelle Attitude est une EI, filiale de La Poste depuis 2012. Elle a pu accélérer son offre de recyclage historique du papier-carton, grâce à l'activité générée par l'offre Recygo, pour lequel elle est sous-traitante. Le Groupe représente plus de 80% de son chiffre d'affaires, qui positionne NA en filiale de moyens. Cette dernière diversifie ainsi son activité grâce aux déchets et matières fournis par La Poste : reconditionnement de vélos à assistance électrique, reconditionnement informatique, etc. La Poste joue aussi un rôle d'apporteur d'affaires, NA étant impliqué sur la réparation des contenants type chariots de La Poste. De la même manière, Pa-prec a fait l'acquisition de l'entreprise adaptée Le Petit Plus, et a investi dans la modernisation et l'adaptation de ses outils de production.
	Création d'une entreprise de l'ESS	L'industrie peut souhaiter internaliser la valeur issue des activités économiques à fort impact social ou environnemental (inclusion, économie circulaire, etc.). Elle est alors à l'initiative de la création d'une entreprise de l'ESS.	Rebond Insertion est une filiale de Suez à vocation sociale. Rebond Insertion propose des services environnementaux et des solutions d'intérim en employant des personnes en insertion. Les services proposés sont la collecte et le tri des déchets, la gestion déléguée sur site, la propreté urbaine, etc. Rebond Insertion, c'est 13 sites, 790 salariés accompagnés en 2022 dont 72% de taux de sorties positives et 96 000 tonnes de déchets triés par an.
	Création d'une joint-venture sociale	Parmi toutes les solutions existantes, la Joint-Venture Sociale (JVS) est aujourd'hui la forme la plus aboutie d'imbriication entre une entreprise de l'ESS et une entreprise conventionnelle. Ses 3 caractéristiques fortes sont : - une structure avec des asso-	Des Groupes d'entreprises sociales inclusives ont initié des joint-ventures sociales avec des grands comptes industriels. Ainsi d' Ares , qui a co-fondé avec Groupe Seb , l' ACI Repareseb , déjà évoqué précédemment. Ares est également à l'origine, avec GXO , de Log'ins , entreprise adaptée spécialisée dans la logistique. Du côté de Vitamine T , Envie 2 E Nord , qui propose des services de collecte, de manutention et de gestion dans le domaine des

		ciés complémentaires qui se réunissent autour d'un projet commun - une finalité d'inclusion sociale : la structure ESS détient généralement la majorité du capital (au moins 51%) - un modèle économique pérenne et rentable.	DEEE a été développé avec le Groupe Renewi ; Soluval , spécialiste du recyclage des véhicules hors d'usage, avec la MACIF .
--	--	---	---

Les différentes formes de coopération territoriale évoquées dans le panorama sont souvent le fait **d'entreprises conventionnelles industrielles et d'entreprises de l'ESS convaincues de la possibilité d'établir des partenariats gagnants-gagnants** favorables à la pérennisation de leurs activités respectives. Elles nécessitent à minima, pour les acteurs ESS, de se rendre plus visibles et de se professionnaliser en matière d'ingénierie de la coopération et, pour les acteurs industriels, de maîtriser les offres de services ESS disponibles, et/ou de sourcer des partenaires avec qui les développer. En la matière, les acteurs publics ont un rôle de facilitation et d'accompagnement à jouer. Différentes bonnes pratiques et recommandations ont pu être répertoriées ci-après.

Promouvoir les outils de sourcing d'entreprises de l'ESS



La problématique du sourcing, c'est-à-dire de l'identification de potentiels partenaires ou prestataires issus de l'ESS, est souvent relevée par les acteurs industriels, qui ne savent pas « où chercher ». Afin d'y répondre en partie—, l'État a développé pour les entreprises sociales inclusives *Le Marché de l'Inclusion*, une plateforme dédiée au référencement des structures de l'IAE et du STPA. **Sa promotion pourrait être renforcée auprès des grands groupes industriels.**



RECOMMANDATION



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
- Les acteurs industriels pourraient utiliser davantage la plateforme pour sourcer selon leurs besoins des entreprises sociales inclusives
- Les entreprises sociales inclusives devraient, si ce n'est pas encore fait, s'inscrire pour compléter leur fiche et la mettre à jour régulièrement.

Plus d'informations sur <https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/>.

Professionnaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries



Les entreprises de l'ESS sont souvent connues pour leurs activités en matière d'« action sociale », qui représente 34 000 établissements et plus d'un million d'emplois⁷⁶. Les structures inclusives sont quant à elles souvent sollicitées par les acheteurs publics et privés pour leurs prestations dans le domaine de l'entretien des espaces verts, de la restauration, du nettoyage ou de la logistique. Les activités informatiques, numériques ou encore électro-techniques sont encore peu connues. La spécialisation sur ce type de secteur à forte valeur ajoutée peut constituer un levier de développement commercial pour les entreprises de l'ESS, qui sont ainsi appréhendées par leurs clients d'abord pour les services qu'elles peuvent apporter et leurs compétences techniques, ensuite pour leur capacité à créer de l'impact social et/ou environnemental.

ZOOM SUR...



EA APF Entreprises Alsace – leader de l'électronique et acteur économique incontournable de la filière à la conquête du marché européen francophone

L'entreprise adaptée (EA) alsacienne du réseau APF Entreprises (constitué de 53 établissements et de 8 000 collaborateurs partout en France) est spécialisée dans la sous-traitance électronique, électrotechnique et tertiaire. Il s'agit d'une des plus grandes structures du réseau, avec 180 collaborateurs et 9 millions d'euros de chiffre d'affaires par an.

L'industrie représente 80% de ses recettes. Elle propose en la matière la réalisation de faisceaux électriques (par exemple pour Alstom, dans le cadre de la construction de trains), mais également du montage et de l'assemblage de cartes électroniques, pour des disjoncteurs, des modulateurs TNT ou des lecteurs de badges. Cette activité originale est à forte valeur ajoutée, puisque seules 3 EA disposent de telles compétences en France. Elle a investi en fonds propres dans un nouveau bâtiment et deux lignes de pose de composants montés en surface (CMS) pour développer ce pôle.

⁷⁶ ESS France, infographie 2015 https://www.ess-france.org/system/files/inline-files/ESS%20France_Atlas%20infographie_4%20%281%29.pdf

Aujourd'hui, sa clientèle dépasse la France métropolitaine, puisqu'elle travaille également avec le Luxembourg et la Belgique. Avec l'évolution de son champ d'expertise, son responsable commercial considère que « la déduction liée à l'OETH n'est plus un argument commercial, c'est devenu la cerise sur le gâteau ». Elle se positionne en partenaire industriel de ses clients, et observe ainsi un taux de fidélisation (au moins une commande dans les cinq dernières années) de plus de 60%.

Favoriser les rencontres entre acteurs industriels et entreprises de l'ESS



De nombreuses collectivités locales organisent des rencontres professionnelles entre grandes entreprises (notamment des industries) exprimant des besoins d'achats responsables et fournisseurs de l'ESS. Ces rencontres s'inscrivent dans leur politique publique de développement économique local et/ou leur feuille de route ESS. En 2024, l'EPT Paris Terre d'Envol a ainsi organisé ses premières Rencontres territoriales afin de favoriser les opportunités *business* pour les acteurs économiques locaux, notamment autour de la thématique de la transition écologique. Aéroports de Paris, Air France, Groupe Coriance ou encore DHL y ont participé et ont ainsi pu rencontrer des entreprises de l'ESS du territoire. Les Chambres régionales de l'ESS organisent également des « ESSpresso », des rendez-vous d'affaires qui pourraient être déclinées sur le secteur industriel⁷⁷.

Pour les entreprises de l'ESS, il s'agit d'aller au-devant des acteurs privés de leur territoire. Des actions « quick win » peuvent être mises en place, comme l'organisation de portes-ouvertes en présence des entreprises industrielles du territoire, ou de temps conviviaux de réseautage, à l'image du « petit-déjeuner entre voisins » proposé par ASI Prod en 2023, visant à présenter son offre aux industriels à proximité. Des relations partenariales peuvent être également nouées, à travers la participation à des conventions d'affaires ou en rejoignant des réseaux d'entreprises industrielles locales ou encore des organisations favorisant l'émergence de logiques filières -comme les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Dans le Gâtinais Montargois en Région Centre-Val de Loire, le PTCE CI&EL développe ainsi des collaborations avec les clubs d'entreprise du territoire pour faire émerger une dynamique d'écologie industrielle territoriale.

L'échange de bonnes pratiques peut également être un levier pour inspirer le changement d'échelle des entreprises de l'ESS et le développement de la responsabilité sociétale des industries. Pour échanger entre pairs sur ce type de démarche, les entreprises peuvent rejoindre des réseaux spécialisés. Ils s'organisent au niveau territorial (comme, dans les Hauts-de-France, le réseau Alliances auquel adhèrent par exemple Adeo, Enedis, Bonduelle, McCain, etc.), par secteur d'activité (le collectif Génération responsable pour le *retail*), par thématique (sur l'inclusion, le Collectif des entreprises engagées pour une économie plus inclusive qui regroupe des industries comme Danone, Engie, Renault, Rexel, etc.), et par fonction (le C3D, collège des directeurs du développement durable). Par exemple au niveau territorial, **Entreprendre en Lorraine**, « réseau d'influence », rassemble les chefs d'entreprise de son territoire en vue de créer des synergies, et de répondre collectivement à certaines de leurs préoccupations, comme celles liées au recrutement et la formation, à l'innovation, ou encore à la Qualité de Vie au Travail. L'association compte 23% de ses adhérents dans le secteur de l'industrie, 84% lorsque le nombre de salariés est pris en compte.⁷⁸ Parmi celles-ci figure l'entreprise de collecte, valorisation et traitement des déchets **Valo'**.

⁷⁷ ESS France <https://www.ess-france.org/les-esspresso-6>

⁷⁸ Entreprendre en Lorraine Nord (ELN) <https://entreprendre-lorraine-nord.eu/nos-adherents/>

Contribuer au développement de consortiums



Afin de répondre au frein d'absence de taille critique de la grande majorité des entreprises de l'ESS, leur permettant difficilement d'accéder à de gros volumes de commandes, les acteurs publics peuvent apporter leur soutien aux programmes des réseaux de l'ESS cherchant à créer des consortiums thématiques. Le Ministère du Travail, des Solidarités et de la Santé pilote ainsi l'appel à projets du Fonds d'accompagnement à la transformation des entreprises adaptées (FATEA). En 2020, il a permis d'octroyer un soutien financier aux projets de développement des EA au plan régional et leur inscription dans un ou plusieurs consortiums à travers des aides à l'investissement, au service de conseil ou d'appui au développement commercial. L'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) a pu, grâce à ce financement, se positionner sur l'animation et la coordination de consortiums nationaux (les consortiums inclusifs by UNEA) sur 3 secteurs d'activité : la confection textile, les activités numériques et la sous-traitance automobile. Les objectifs étaient de participer à la relocalisation de filières solidaires et inclusives en France, et de créer des projets industriels à impact social et environnemental. Un consortium d'EA a ainsi pu contribuer à la fabrication des sacs des « 1 000 premiers jours de l'enfant », remis aux parents lors du séjour à la maternité dans 225 établissements partenaires implantés en territoires prioritaires, dans le cadre d'une expérimentation menée jusqu'à l'été 2023. Ce dispositif, associant une soixantaine d'entreprises sociales inclusives dans la production et le transport de ces sacs, a été piloté par le Secrétariat général des ministères sociaux.

Les acteurs de l'ESS peuvent également s'organiser au sein d'une gouvernance commune, de type SCIC, pour répondre aux appels d'offres et faire travailler ses associés quand la structure est titulaire des marchés publics ou privés. A Grenoble, Fabricanova a embauché un ingénieur territorial pour assurer le développement local des membres de la SCIC et coordonner la mutualisation de leurs actifs industriels. Elle est une vitrine des savoir-faire et joue le rôle d'agrégateur pour les clients potentiels.

Participer à / soutenir la structuration d'écosystèmes territoriaux



Au-delà des consortiums, les décideurs publics peuvent également soutenir l'émergence et le développement d'organisations plus pérennes visant à **réactiver ou à créer des filières locales** ou à faciliter les synergies entre acteurs, par l'intermédiaire de structures visant à renforcer les coopérations territoriales entreprises classiques / ESS.

ZOOM SUR...



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 ».^[1]

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^[2]. 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.

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), relancés en 2021 par l'État avec un appel à projets permanent et un soutien de 100 000 euros sur deux ans à 15 PTCE, font ainsi partie des solutions à privilégier sur les territoires. De nombreux Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) organisés sous forme associative se sont créés pour développer de nouvelles filières locales ou les redynamiser. C'est le cas par exemple de **Recycl'occ Textile** en Occitanie, qui vise notamment à « favoriser le développement d'une économie textile circulaire en Occitanie » et à « soutenir et pérenniser le développement de ses membres », parmi lesquels de nombreuses entreprises sociales inclusives (Agapei, Ares, la ressourcerie La Glanerie, etc.)

Si l'industrie ne fait pas partie des activités les plus développées au sein des PTCE, elle y a cependant toute sa place, comme l'avait démontré dès 2013 le Pôle Sud Archer (créé à l'initiative du **Groupe Archer**), PTCE lauréat en 2013 du premier appel à projet de l'État, qui se positionnait sur le renouveau productif. Ce dernier vise notamment à « accélérer les processus de coopération et relever les défis économiques et sociaux dans un bassin touché par la quasi-disparition de son ancienne mono-industrie de la chaussure ». Il a pour ambition la relocalisation de la fabrication de chaussures en France en appuyant notamment le développement de la filière du cuir, et a initié la création d'une association dédiée, Romans Cuir.

Plus récemment, le PTCE Fibr'ethik, lauréat de l'appel à projets de l'État en 2021, est issu de la collaboration entre l'ACI Fibr'ethik, la communauté de communes Cœur de Savoie et SoluCir, le réseau des acteurs de l'économie circulaire en Savoie Mont Blanc. Ces derniers ont initié la création et l'animation d'un Pôle Economie Circulaire de Cœur de Savoie (PECCS). Ses principaux objectifs sont d'initier une dynamique d'écologie industrielle territoriale (EIT) pour les parcs d'activité principaux du territoire et de favoriser le réemploi des bouteilles en verre avec la SCIC Alpes Consigne.

ZOOM SUR...



Fibres 49, un consortium en plein essor

Fibres 49 est un réseau de l'économie circulaire et collaborative initié par Envie 2E 49 proposant une vaste gamme de services en lien avec la gestion des déchets. Ce réseau fédère 11 structures de l'ESS et se traduit par la mise en place d'un PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economique) depuis 2018. Les avantages d'un tel regroupement sont multiples :

- Mutualisation des moyens matériels et savoir-faire sur le département Maine-et-Loire entre les acteurs du réseau
- Possibilité de proposer une offre globale mutualisée, plus lisible et adaptée aux besoins des acteurs du territoire en matière de déchets

En particulier, ce réseau apporte une solution locale en réponse aux préoccupations des entreprises et exploitations agricoles concernant l'évolution de la réglementation sur les déchets. Fibres 49 collecte et composte les biodéchets, fournissant ainsi aux agriculteurs locaux près de 500 tonnes de compost. Cette solution est à essaimer pour toutes les entreprises productrices afin de répondre aux exigences croissantes de tri à la source.

RECOMMANDATION

Soutenir financièrement les PTCE : l'exemple du dispositif COTE de la Région Hauts-de-France

Certains conseils régionaux ont intégré, en cohérence avec leur Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) et en lien avec leur politique publique ESS, des dispositifs de soutien financier aux PTCE. C'est le cas par exemple de la région Hauts-de-France avec son programme d'appui aux coopérations territoriales économiques (COTE), qui permet notamment de soutenir l'animation de la coopération et l'ingénierie de projet au sein de Pôles. En 2023, l'aide régionale est fixée à 60 000 €, pour un plan d'action proposé sur une période de 24 mois à destination de porteurs de projet présentant un minimum de 120 000 € de dépenses éligibles. La région Pays de La Loire dispose également d'un dispositif similaire.

Travailler son image de marque



Les compétences en matière de **communication** sont celles qui manquent souvent dans les entreprises de l'ESS. Pourtant, véhiculer une image attractive est un levier incontournable pour gagner en visibilité auprès des acteurs industriels. Se réclamer de l'ESS ne suffit pas à activer des partenariats : les savoir-faire, la qualité des offres, l'agilité doivent être mieux valorisés pour favoriser les rapprochements avec les acteurs économiques traditionnels. A Nantes, l'EA ASI Prod a ainsi revu en 2022 son identité visuelle et la structuration de ses offres pour mieux communiquer auprès de l'écosystème industriel. En 2019, les ESAT d'Ille-et-Vilaine ont structuré leur propre marque commune, Utopi, afin de rendre plus lisible leurs valeurs de solidarité et de performance, et dans l'objectif d'avoir une reconnaissance territoriale, « en s'inscrivant dans le paysage de la production locale ».

Pour ce faire, les entreprises de l'ESS peuvent utilement investiguer le soutien financier ou technique que proposent des outils comme le Dispositif local d'accompagnement ou des appels à projets comme le FATEA ou le Fonds départemental d'inclusion. Ces dispositifs locaux permettent ainsi aux acteurs de l'ESS de travailler leur image de marque et gagner en attractivité.

Mutualiser les ressources humaines pour assurer le niveau de compétences attendu par les industries



Les coopérations territoriales entre industries conventionnelles et entreprises de l'ESS nécessitent de parler le même langage. Pour ce faire, les coopératives industrielles recrutent par exemple des ingénieurs de production, en capacité de superviser et d'organiser les processus de fabrication et de dialoguer avec l'industrie cliente. Au sein des entreprises sociales inclusives, cette fonction vise aussi à identifier les interventions potentielles dans la chaîne de valeur de la production, en rendant accessibles aux personnes vulnérables les tâches qu'elles engendrent. D'autres professionnels manquent parfois dans les structures, comme les chefs de projet en charge de répondre aux appels à projets ou de lever des fonds, des responsables de R&D ou des responsables commerciaux. Des difficultés financières se présentent parfois pour assurer le recrutement de tels profils expérimentés. Afin de palier ce frein, les

entreprises de l'ESS peuvent mutualiser des ressources humaines, par exemple au sein d'un groupement d'employeurs, ce qui leur permet par ailleurs de monter en compétences, d'atteindre une taille critique et de prétendre à de plus gros marchés.

RECOMMANDATION

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 commercial 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 / ou structurer sa démarche d'open innovation



Afin de se projeter dans la création de *business* à impact, certaines industries vont plus loin que la mise en œuvre de coopérations avec des entreprises de l'ESS ayant déjà des offres « clés en main » à leur proposer et structurent leurs démarches d'innovation sociale. Suez accompagne ainsi l'émergence de ses fournisseurs de demain en soutenant **l'incubation d'entreprises de l'ESS** dans les domaines qui l'intéressent, avec pour objectif d'associer ces derniers à ses offres. L'entreprise développe ainsi des liens étroits avec le Groupe SOS (Pulse) et Ronalpia sur l'économie circulaire, ou avec Les Canaux sur la valorisation des déchets du BTP. Le même type de dynamique a été lancé dès 2014 par le Groupe La Poste, à travers l'Alliance Dynamique.

RECOMMANDATION

Structurer un programme d'innovation sociale : l'exemple de l'Alliance Dynamique du Groupe La Poste

L'ambition de l'Alliance Dynamique, lancée dès 2014 avec une cinquantaine de fédérations et structures de l'ESS, est de « développer des partenariats d'innovation sociétale et/ou de coopération économique, générateurs de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, visant à renforcer l'attractivité des territoires et le bien-être des citoyens qui y vivent », souligne la charte dédiée. Parmi ses objectifs d'utilité sociétale figurent celui de développer des politiques volontaristes d'achats responsables et de mécénats pour favoriser l'inclusion socioéconomique et environnementales (réemploi et réparation, économie circulaire). Dans une démarche de reconditionnement solidaire, le partenariat avec le réseau « Ordi Grand Ouest » (OGO) donne par exemple une seconde vie au

matériel informatique de La Poste pour les redistribuer sur le territoire breton à tarifs solidaires pour des publics en précarité.

Autre initiative participant à la démarche de l'Alliance Dynamique, le marché de l'entretien des vélos à assistance électrique (VAE). Il y a 10 ans, le marché des VAE était très peu développé sauf à La Poste. A l'époque, peu de prestataires faisaient de l'entretien de cette typologie de véhicules. La Poste a accompagné une entreprise du secteur adapté et protégé à diversifier ses activités (historiquement, elle construisait des tricycles) en faisant monter en compétences ses salariés, vers de l'entretien de VAE mais aussi de l'entretien de ses Mobiliers Urbains Postaux (boîtes aux lettres par exemple). Cette entreprise a maintenant 209 salariés permanents et 5 établissements. Fort de cette expérience, La Poste a majoritairement réservé ses marchés locaux au STPA partout en France, permettant le développement de nouvelles activités pour ces entreprises et ainsi consolider leur assise financière.

Favoriser le transfert de connaissances et d'expertises auprès de son écosystème de partenaires ESS



Afin de favoriser le changement d'échelle de leurs fournisseurs et de sécuriser leurs relations, les industries peuvent également réaliser, à travers du **mécénat ou du bénévolat de compétences**, voire des pratiques plus informelles, un apport d'expertise utile au renforcement de la performance de leurs collaborations. Sodexo a par exemple mis en place une démarche interne baptisée « Impact + », afin de favoriser le développement de partenariats pérennes avec des acteurs vertueux, dont des structures de l'ESS industrielles ou en phase d'industrialisation.



RECOMMANDATION

Accompagner la croissance de ses fournisseurs : l'exemple d'Impact +, le programme d'achats responsables inclusifs de Sodexo

Sodexo dispose d'une politique d'approvisionnement responsable qui constitue la feuille de route RSE des acheteurs de l'entreprise. Le développement de relations vertueuses avec les acteurs de la filière alimentaire, la promotion de l'économie circulaire, le recours aux produits locaux font partie des piliers de cette stratégie, aux côtés du renforcement des achats inclusifs, qui concerne le développement de relations commerciales avec les structures inclusives, et plus largement de l'économie sociale et solidaire, les fournisseurs des quartiers prioritaires et les TPE/PME. « L'enjeu était d'opérationnaliser la dynamique pour embarquer les collaborateurs, car si la direction achat l'a impulsée, ce sont surtout les opérationnels qui sont à la manœuvre pour déployer des projets concrets », explique Joëlle Taix, coordinatrice achats inclusifs de l'entreprise : ainsi est né Impact+.

La philosophie du programme est de favoriser de nouveaux modes de collaboration porteurs de croissance pour les partenaires inclusifs. Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement sur-mesure, dédié aux entreprises de l'ESS mais également aux TPE/PME responsables. L'objectif est de consolider les partenariats existants, et d'en créer de nouveaux, grâce à l'implication de collaborateurs de Sodexo, qui vont apporter aux structures leur expertise, leurs connaissances du marché et leur réseau, afin d'accompagner leurs fournisseurs dans leurs projets de croissance, sur différentes thématiques, comme le développement commercial, la qualité, la logistique ou encore la communication. En 2021, le programme « Impact + » a accompagné 14 entreprises de l'ESS ou à impact, dont Les **Alchimistes** (spécialisée dans le traitement des biodéchets), Pain & Partage (qui développe des boulangeries solidaires sous forme de SCIC) ou encore Lemontri (spécialisée dans la gestion des déchets). En 2023, 5 nouvelles entreprises ont rejoint le programme, dont l'ESUS Phenix et la coopérative bio équitable Uni-Vert. La visibilité interne, et externe dans le cadre de réponse aux appels d'offres, apporté par le programme a un impact direct sur le développement du

chiffre d'affaires des structures accompagnées : Lemontri a ainsi triplé les revenus issus des activités avec Sodexo entre 2021 et 2023.

Un programme inspirant qui pourrait être essaimé dans d'autres entreprises ayant des fournisseurs industriels en changement d'échelle.

Permettre l'accès des entreprises de l'ESS aux outils de production des acteurs industriels conventionnels « sur site »

Un autre levier **de renforcement des coopérations** est **l'intervention des entreprises de l'ESS directement sur le site de leurs clients industriels**. De nombreuses structures d'insertion pratiquent ainsi des prestations en « implant », consistant à intervenir avec leurs équipes et leur matériel au sein des locaux de leurs clients. Elles gèrent ainsi une partie de la main d'œuvre nécessaire au fonctionnement des processus de production, sans avoir à investir massivement dans des machines et équipements de pointe, qui restent ainsi la propriété des industries conventionnelles.



RECOMMANDATION

Créer des alliances industrielles équilibrées : l'exemple d'Envie Rhône-Alpes

Dans le cadre d'appels d'offres importants sur des filières industrielles (recyclage), Envie Rhône-Alpes nouent des partenariats où des ETI et Grands Groupes investissent dans les outils de production (parfois plusieurs millions d'euros), et Envie dans l'organisation humaine. Pour Simon Mirouze, son directeur général délégué, il s'agit de partager la valeur équitablement en capitalisant sur les savoir-faire de chacun : « nous n'avons pas la même intensité capitalistique, mais nous sommes bien qualifiés pour gérer le personnel de production ». Ses équipes interviennent donc directement sur les sites industriels de ses clients pour bénéficier de leurs équipements, là où ses derniers trouvent une solution RH totalement intégrées et vertueuse socialement.

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



Les acteurs de l'ESS souhaitant passer à l'échelle industrielle adoptent en général la stratégie des « petits pas », qui consiste à investir progressivement dans leurs outils de production à partir des profits générés par leur activité. Or, un des constats qui ressort de l'étude est la perception, par les entreprises de l'ESS, de **l'inadéquation des offres existantes à leurs capacités réelles** d'investissement. Ils ne parviennent généralement pas à financer des montants trop lourds à court terme à travers leurs fonds propres et l'emprunt, sauf lorsqu'ils disposent d'une solide assise financière, comme certaines Scop de l'industrie ou acteurs du STPA. Pour faire face à ce frein, les structures de l'ESS interrogées préconisent d'abaisser les seuils d'accès à certains outils financiers. En réponse à cet enjeu, **les acteurs publics peuvent d'abord mettre en place des actions de promotion des dispositifs existants**. Par exemple, les complémentarités entre les outils de France Active et ceux de la Banque des Territoires ne sont pas forcément visibles et connus. Les décideurs publics peuvent aussi agir en publiant des ressources spécifiques (annuaire des dispositifs de financement territorialisés, cartographie des différents outils de

leurs propres dispositifs de droit commun accessibles à l'ESS, etc.) et aller jusqu'au rôle de « garant » pour soutenir les financements privés.

Un des points clés relevés dans l'étude est également d'optimiser l'accès des entreprises de l'ESS aux outils de financement existants, ce qui peut se faire par deux biais principaux :

- Favoriser un écosystème de financeurs de l'ESS, acculturer les acteurs existants du financement aux modèles économiques de l'ESS pour qu'ils facilitent l'accès des entreprises de l'ESS à leurs outils
- Proposer la prise en compte de l'impact social dans le taux de rendement attendu par les acteurs de l'investissement et du financement

Plus qu'adapter les outils, les entreprises de l'ESS interrogées appellent les décideurs publics à faire preuve d'innovation en créant de nouveaux dispositifs de financement. Les phases d'idéation des ateliers réalisés ont permis de faire émerger des propositions concrètes telles que **la mise en place de fonds publics pour réaliser des avances de trésorerie** afin de faciliter le démarrage des activités ou pour financer en partie les taux d'intérêt de leurs emprunts.

Plusieurs leviers sont également envisageables pour lever les contraintes financières liées au statut juridique pour les associations et les coopératives. Au moment du changement d'échelle, ces structures peuvent faire évoluer leur organisation juridique de manière plus ou moins radicale. Le choix dépend de l'arbitrage entre les avantages et inconvénients liés à chaque statut juridique.



RECOMMANDATION



Faire évoluer son statut juridique tout en conservant l'utilité sociale et environnementale au cœur de sa mission : l'exemple de Bout' à Bout'

Bout' à Bout' est une entreprise qui développe la filière du réemploi des contenants en verre pour rendre les modes de consommation et de production plus durables. Ce projet citoyen mêlant écologie et développement territorial, initialement porté sous forme associative, a nécessité d'importants investissements pour assurer un changement d'échelle... Bout' à Bout' a donc eu recours à un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) pour étudier les possibilités d'évolution du statut juridique et a finalement opté pour un statut SAS qui lui a permis de réaliser une levée de fonds de 7,3 millions d'euros pour :

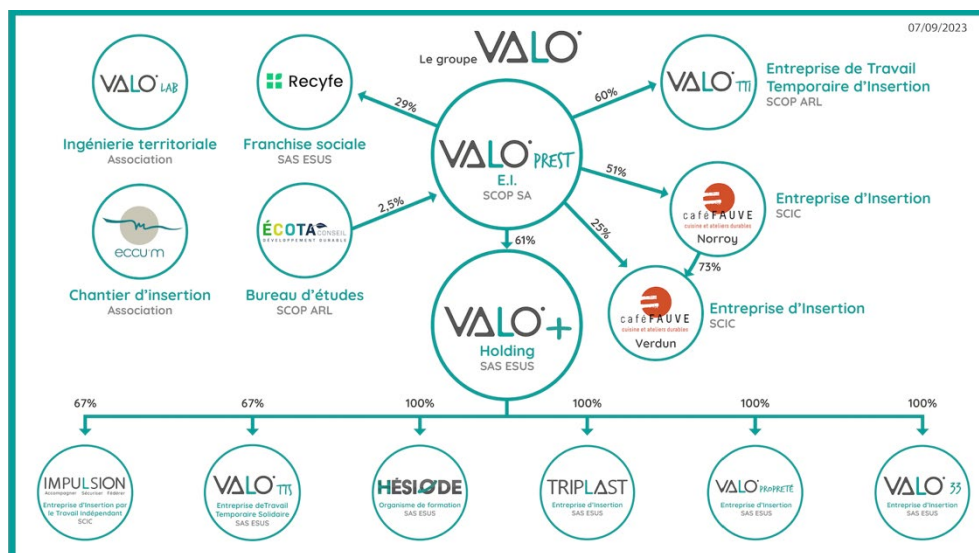
- structurer l'équipe et multiplier le nombre de producteurs engagés et de points de collecte sur le territoire ;
- mettre en place une usine de lavage des contenants en verre à Carquefou afin de répondre aux nouvelles exigences du marché en termes de qualité et de volumes).

Modifier le statut de Bout' à Bout' n'a pas changé son cap en termes d'impact social et local puisque la société s'entoure de partenaires issus de l'ESS, notamment sur son activité de collecte. Le processus d'obtention de l'agrément ESUS et le conventionnement Entreprise d'Insertion sont également en réflexion pour aller plus loin dans son engagement.

Une solution modérée revient aussi à créer une holding adossée à l'entité existante, afin de conserver la structure initiale et ses avantages et d'attirer les investisseurs dans l'autre. Pour le directeur d'une structure d'insertion, « beaucoup de structures de l'ESS sont considérées comme acapitalistiques, mais il faut nous intéresser à de nouveaux véhicules financiers pour lever des fonds ». Autrement, certaines structures peuvent opérer une transformation si le changement de forme juridique leur confère plus d'avantages que leur statut actuel (transformation d'une association en coopérative par exemple, création d'une entité commerciale détenue à 100% par une association, etc.).

RECOMMANDATION

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



Trouver des investisseurs par le lancement d'obligations à impact social

A la manière dont beaucoup d'entreprises conventionnelles lancent des obligations vertes, les acteurs de l'ESS peuvent se mobiliser sur des obligations à impact. Cette idée a notamment été partagée par les participants des ateliers lors des phases d'idéation en collectif. Une obligation sociale, ou *social bond*, est un instrument financier émis sur les marchés obligataires qui permet aux États et aux entreprises de s'endetter pour financer des actions à vocation sociale. Ces actions peuvent concerner l'accès à l'éducation, à la santé, ou à l'emploi, notamment pour les populations défavorisées. Les fonds collectés à travers ces obligations doivent être utilisés exclusivement pour financer des projets sociaux. BNP Paribas CIB et BNP Paribas Cardiff ont par exemple lancé une obligation structurée sur un indice social. Cette obligation a été émise le 12 décembre 2022 pour un montant de 50 millions d'euros. Elle permet

aux investisseurs de s'exposer à la thématique sociale et de soutenir des causes grâce à un mécanisme de dons intégré à la structuration de l'obligation.

Co-investir dans le capital social d'une SCOP en cas de reprise / transmission d'entreprise

La transmission d'entreprises saines sous la forme de Scop représente, en 2023, 16% des créations de Scop/Scic en 2023. Ce processus peut être engagé par un dirigeant qui souhaite pérenniser l'activité de son entreprise lors de son départ à la retraite, par exemple. Pour faciliter ce type de démarche, la loi ESS de 2014 a d'ailleurs créé la « SCOP d'amorçage », permettant aux salariés repreneurs d'une entreprise de renforcer progressivement leur part au capital social, pour atteindre la majorité dans un délai de 7 ans. Ce nouveau statut est en vigueur depuis 1er janvier 2015.

En outre, comme toute entreprise, les industries classiques peuvent rencontrer des difficultés et être placées en redressement judiciaire. D'après les témoignages recueillis dans le cadre de l'étude, les difficultés rencontrées peuvent être liées à des différences de vision stratégique et des erreurs de choix d'investissement lors du rachat de l'industrie conventionnelle par de nouveaux investisseurs ou par des charges trop élevées.

Dans le cadre d'une procédure de « rachat à la barre du tribunal », une offre peut être déposée par les salariés auprès d'un administrateur judiciaire en charge du dossier de cession de l'entreprise afin de reprendre l'industrie sous forme de Scop. Les clés de succès pour obtenir la cession de l'entreprise sont liées, d'après l'Urssc Grand Est, habituée à ce type d'intervention :

- au potentiel de pérennité de son modèle économique et à la possibilité de dégager des marges de manœuvre pour les futurs investissements nécessaires au maintien et au développement de l'activité ;
- à l'adéquation de son équipe avec l'expertise requise par le secteur d'activité de l'entreprise et au savoir-faire nécessaire à l'efficacité des fonctions support clés (notamment fonction commerciale et production) ;
- à la robustesse du portefeuille client ;
- et à la motivation d'un « noyau dur » de salariés prêts à s'engager dans l'aventure entrepreneuriale.

Pour les reprises à la barre du tribunal, l'appui des Unions régionales des Scop et Scic est fondamental afin de construire une ingénierie financière pertinente. La méthodologie employée repose notamment sur la création d'une nouvelle entreprise sous forme de SCOP en lieu et place de l'industrie conventionnelle en difficulté, et en l'intégration à son capital de l'aide financière sous forme de capital social versée par France Travail aux salariés licenciés dans le cadre du dispositif d'aide à la reprise et à la création d'entreprise (ARCE). Ces salariés sont ensuite repreneurs – coopérateurs au sein de la nouvelle SCOP. « France Travail est un pourvoyeur de fonds important pour constituer le capital social de la nouvelle structure », témoigne ainsi Marie-Madeleine Maucourt, directrice de l'URSCOP Grand Est. Ce dispositif permet ainsi d'accompagner la levée de fonds nécessaire à la reprise, et de faire effet levier auprès des banques. La CGSCOP dispose également d'une palette d'outils financiers au service des repreneurs, comme la possibilité d'octroyer des prêts participatifs, d'intervenir en capital (en titres participatifs et obligations convertibles) et de garantir les prêts moyen terme, les financements de besoins en fonds de roulement ou les crédits baux accordés aux Scop par le Crédit Coopératif (Sofiscop).

Les collectivités locales peuvent par ailleurs appuyer l'entrepreneuriat coopératif à travers des dispositifs d'abondement du capital social de la structure. Elles peuvent aussi investir dans le capital des Scic.



RECOMMANDATION

Abonder le capital social d'une Scop lors de sa création : l'exemple de la Région Grand Est

A travers son aide régionale « Bourses d'émergence », la Région Grand Est soutient les personnes physiques porteuses d'un projet de création – reprise d'entreprise sous forme de Scop. Le capital social apporté individuellement peut être abondé sous la forme d'une subvention, avant l'immatriculation de la société coopérative, à hauteur de 4 000 E maximum par salarié – associé.

Entrer au capital des entreprises de l'ESS ou les financer via des actions de mécénat



Comme présenté dans le panorama qui cartographie les **coopérations économiques entre acteurs de l'ESS et industriels classiques**, les acteurs industriels conventionnels peuvent créer ou racheter des entreprises de l'ESS ou investir dans leur capital. Au-delà de leur rôle de donneur d'ordre, certains industriels financent **le changement d'échelle des structures de l'ESS à travers un fonds de capital-risque**. C'est le cas par exemple de Saint-Gobain, qui, en complément des relations commerciales entretenues avec les membres du réseau Recyfe, a investi via son fonds Nova dans le réseau. Les industriels peuvent aussi réaliser du mécénat financier auprès d'entreprises de l'ESS. Ces coopérations sont possibles dès lors qu'il existe un intérêt économique mutuel entre l'acteur industriel et son partenaire de l'ESS.

RECOMMANDATION

Faire du mécénat financier auprès des entreprises de l'ESS : l'exemple de l'ANRH

A l'occasion de ses 70 ans, l'ANRH, groupe associatif d'entreprises adaptées et d'ESAT, a réalisé un livre mécéné par plusieurs clients (assurances, mutuelles, etc.). Si ce dispositif de financement a déjà été employé ponctuellement par le pôle industrie pour mécéner divers équipements (palletiers, véhicules, etc.), il n'est pas encore ancré dans la culture de l'association et reste méconnu des entreprises alors qu'il présente des avantages fiscaux pour les industriels (défiscalisation jusqu'à 60%⁷⁹). Généraliser cette pratique peut rentrer dans une logique gagnant-gagnant dans le cadre de partenariats ESS-industrie.

⁷⁹Mécénat d'entreprise : dons en faveur d'organismes sans but lucratif
<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F22263>

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

L'accès au foncier, notamment pérenne, est l'un des freins les plus couramment rencontrés par les entreprises de l'ESS. En effet, « la raréfaction des biens disponibles et la montée des prix du foncier rendent souvent difficile l'accès à des espaces dont la taille et la localisation correspondent aux besoins et aux moyens »⁸⁰ des entreprises de l'ESS. L'accès est encore plus difficile lorsque l'on parle d'activités industrielles, très consommatrices d'espace (installation de machines lourdes, nécessité de disposer de zones de stockage et de tri, etc.).

Dès lors, comment favoriser le développement de stratégies foncières propices à l'implantation des entreprises de l'ESS industrielles sur les territoires où le marché immobilier souffre de tensions ?

Réhabiliter les friches industrielles en faveur d'activités à forte utilité sociale / environnementale



En 2020, on estime entre 90 000 et 150 000 hectares la superficie occupée par les friches industrielles en France⁸¹. Leur réhabilitation constitue une opportunité d'accueillir de nouvelles activités industrielles tout en luttant contre l'artificialisation des sols, dans un contexte marqué par la rareté du foncier disponible. Leur transformation pour un usage industriel fait partie des ambitions portées par la loi industrie verte du 23 octobre 2023, qui ouvre également la voie à une plus forte planification du foncier industriel à l'échelle régionale. Elle introduit en effet des objectifs en matière « de développement logistique et industriel, notamment en matière de localisation préférentielle », que doivent dorénavant intégrer les Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET).

La réhabilitation de friches industrielles est l'une des actions structurantes des intercommunalités impliquées dans le programme **Territoires d'Industrie**. **L'ANCT, la Banque des Territoires, l'Ademe et le Cerema proposent d'ailleurs en la matière un accompagnement en ingénierie aux acteurs publics, pour requalifier les friches à vocation économique**⁸². De manière complémentaire à son intervention dans le programme Territoires d'industrie et à la suite du lancement d'une stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel⁸³, la Banque des Territoires va ainsi investir, dans les 5 prochaines années, 1 milliard pour la reconquête industrielle et la transition vers une industrie décarbonée, dont 450 millions d'euros pour accompagner les territoires afin d'augmenter l'attractivité de leur foncier industriel. De ce fait, elle va procéder au pré-aménagement et au pré-équipement de 30 à 50 sites à hauteur de 450 M€⁸⁴.

⁸⁰ RTES, L'accès au foncier des structures de l'ESS : enjeux et leviers pour les collectivités locales, 2019

https://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Rep%C3%A8re_Foncier_Num.pdf

⁸¹ <https://artificialisation.developpement-durable.gouv.fr/cartofriches/enjeux-revitalisation-friches>

⁸² https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2023-05/ANCT_TI_2022_Plaquette_rehabilitation_des_friches_Synth%C3%A8se%20de%20l'E2%80%99offre%20d'E2%80%99accompagnement.pdf

⁸³ Voir notamment https://www.economie.gouv.fr/files/files/2023/1064_bis_-_Rapport_-_Strategie_nationale_de_mobilisation_pour_le_foncier_industriel-3.pdf?v=1713359730

⁸⁴ <https://www.caissedesdepots.fr/actualites/1-mdeu-pour-reconquete-industrie-et-transition-industrie-decarbonnee>



RECOMMANDATION



Assurer une meilleure représentation de l'ESS dans les programmes d'État de revitalisation

Un des points de vigilance exprimé par ESS France sur la question de l'accès au foncier des entreprises de l'ESS concerne le manque de représentation des acteurs qui la composent et de ses assemblées représentatives dans les programmes d'État de revitalisation, dont notamment le programme « 100 foncières ». Cela rejoint la nécessité d'intégrer le secteur de l'ESS dans les instances stratégiques de l'industrie comme le Conseil National de l'Industrie.

En lien avec ce levier, les entreprises et réseaux de l'ESS doivent pouvoir poursuivre leur travail de plaidoyer sur la facilitation de leur accès au foncier. En ce sens, ESS France et les CRESS (comme la CRESS Centre-Val de Loire, ou la CRESS Nouvelle-Aquitaine en lien avec l'Observatoire de la Foncière solidaire Nouvelle Aquitaine) réalisent régulièrement des travaux en la matière.

Par ailleurs, l'ANRU fait également partie des acteurs publics les plus emblématiques de la réhabilitation des friches industrielles, orientée sur les quartiers prioritaires et au bénéfice des entreprises de l'ESS. Le temps long de ces programmes de renouvellement urbain (horizon à dix ou quinze ans) fait ressortir l'enjeu de réfléchir au devenir des espaces non occupés, qu'ils soient en situation initiale de friche (ou « dent creuse »), ou devenus libres à la suite d'opérations de démolition de bâtiments ou à des opérations d'aménagement, pour une durée déterminée. De nombreuses collectivités locales ont initié des dynamiques de réhabilitation dans le cadre du renouvellement urbain, favorables à l'installation d'entreprises de l'ESS de manière transitoire (Est Ensemble ou Aix-Marseille-Provence par exemple)⁸⁵.

Ces dynamiques territoriales et l'impulsion politique nationale en matière de réhabilitation des friches industrielles offre une opportunité pour intégrer davantage l'ESS à ces projets immobiliers.



RECOMMANDATION



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

⁸⁵ ANRU, l'urbanisme transitoire dans les quartiers en renouvellement urbain, 2021, https://www.anru.fr/sites/default/files/media/downloads/carnet-innovation_urbanisme-transitoire_juin2021_0.pdf

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.

En outre, les collectivités locales peuvent souhaiter aménager de nouveaux espaces propices au développement d'activités liées à l'économie solidaire et/ou circulaire, dans le cadre de leurs politiques publiques. Ces projets peuvent notamment s'appuyer sur la revitalisation de friches industrielles, de manière pérenne ou dans le cadre d'une occupation temporaire.



RECOMMANDATION



Réinvestir des friches industrielles : l'exemple de la structuration d'un Pôle Économie circulaire par Grenoble Alpes Métropole

Propriétaire depuis 2020 d'une partie d'un ancien site de Schneider Electric, Grenoble Alpes Métropole a inauguré fin 2023 le « Pôle R », qui vise à répondre à l'objectif fixé dans son schéma directeur des déchets de réduire de 20 % le poids de la totalité des déchets collectés (bacs et déchèteries). Ce nouveau site métropolitain dédié à l'économie circulaire rassemble une quinzaine d'entreprises et d'associations. Deux bâtiments sont actuellement en service sur trois, représentant au total 8000m2 :

- Un atelier qui permet la mutualisation d'une cuisine, d'une station de lavage et d'espaces de stockage pour des acteurs de l'ESS de la lutte contre le gaspillage alimentaire (La Bocale) et de la consigne alimentaire (Alpes Consigne) ;
- Un hangar de 4 500 m2 qui rassemble les membres de la coopérative Fabricanova, dont Envie Rhône-Alpes et Ulisse et dont l'activité vise à trier, démanteler, réemployer des déchets. Ce hangar permet notamment de mutualiser une plateforme de tri pour détourner les matières réemployables.

Le Pôle R, c'est 8 millions d'euros d'investissement, avec le soutien financier de l'État à travers la dotation de soutien à l'investissement local (DSIL) et de la Région à travers le Contrat de Plan État-Région (CPER).

La réhabilitation de friches industrielles peut ainsi constituer une opportunité pour les entreprises de l'ESS. En ce sens, une veille active doit être menée par les acteurs de l'ESS pour identifier les projets. A l'échelle locale, un dialogue avec les 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 pourrait être initié.

Poursuivre l'investissement direct dans les projets immobiliers portés par des entreprises de l'ESS



L'apport de fonds propres et de quasi-fonds propres par les acteurs publics permet souvent de faire effet levier auprès des banques, afin de permettre aux entreprises de l'ESS de boucler un tour de table financier dans le cadre d'un projet immobilier. **Ainsi, en 2021, la Banque des Territoires a investi dans la SCI Envie Soleil, portée à 95% par Envie Rhône-Alpes**, pour un projet visant à regrouper deux des sites du groupe sur un site unique à Saint-Etienne. La CDC a apporté des fonds propres et quasi-fonds propres sur un montant total d'opération de plus de 3,8 millions d'euros.

Les collectivités locales peuvent également, dans certains cas, apporter des capitaux à des SEM, SPL, EPF, structures qui sont susceptibles d'intégrer des objectifs en matière d'accès au foncier des entreprises de l'ESS. La participation capitalistique à des SCI est en revanche très encadrée.

Soutenir le développement / initier des partenariats avec les foncières solidaires



Une foncière est une structure dont l'objectif est d'acheter, de rénover, de louer, d'entretenir et de revendre, éventuellement, des biens. Les foncières permettent à la fois de mutualiser une capacité de financement et d'investissement, mais aussi de l'ingénierie immobilière. Les foncières solidaires n'ont quant à elles pas de définition juridique, mais cumulent plusieurs critères : elles sont portées par des entreprises de l'ESS, impliquent les bénéficiaires de leurs actions, et « mobilisent le foncier comme un moyen d'atteindre des objectifs d'utilité sociale, territoriale, écologique ou culturelle »⁸⁶.

Le soutien au développement des foncières solidaires apparaît comme une solution essentielle pour réguler le marché immobilier local et faciliter l'accès des entreprises de l'ESS à des locaux adaptés à leurs besoins. Elles permettent en effet d'encadrer, voire de réduire les loyers proposés afin de permettre aux entreprises de l'ESS de faire des économies de charges et de dégager des marges d'investissement. Ainsi, la foncière solidaire **Bellevilles** a permis à Envie Trappes d'optimiser ses coûts fonciers en se portant acquéreur du site de 2 500 mètres carrés sur lequel il était installé, avec l'objectif de réduire le loyer de plus de 30%. Pour le directeur Eric Gastineau, « on est passé du mode survie à une phase où l'on va pouvoir lever de l'investissement pour développer notre activité »⁸⁷. Autre exemple avec **Villages Vivants**, qui a acquis le local de la SCOP La Machine, une brasserie artisanale installée dans la Drôme. Le propriétaire d'une ancienne usine de skis en bois souhaitait vendre et le prix d'achat et des travaux n'aurait pas permis à la Scop de mener à bien le projet avec ses ressources propres. En 2022, **Villages Vivants** a d'ailleurs levé 5,3 M€ en fonds propres, prêts participatifs et billets à ordre auprès de la Banque des Territoires, pour son compte et celui de l'État à travers le Programme d'Investissements d'Avenir Territoires d'innovation (PIA), France Active Investissement, Ecofi, Mirova, la Banque Populaire Auvergne-Rhône-Alpes et la Foncière Derim.

Des démarches de mutualisation de l'accès au foncier sont également portées par des foncières solidaires : c'est le cas par exemple du **SCI du Château de Nanterre**, animé par Etic et dédié à l'innovation sociale et à la transition alimentaire. Ce tiers-lieu accueille des bureaux privatifs, un espace de co-working, un restaurant mais également United Kitchens, un incubateur culinaire permettant aux entrepreneurs et traiteurs accompagnés de partager des équipements et d'entrer plus facilement dans l'industrie alimentaire.

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.

⁸⁶ ESS France, note d'opportunité pour une ESS-isation de l'économie : décryptage et opportunités autour des questions foncières, 2023, https://www.ess-france.org/system/files/2023-02/FINAL_NOTES_FONCIERE_WEB.pdf

⁸⁷ Le Parisien, « Trappes : depuis près de dix ans, Envie «sauve» les machines à laver de la benne pour les revendre à petit prix », 2021, <https://www.leparisien.fr/yvelines-78/trappes-depuis-pres-de-dix-ans-envie-sauve-les-machines-a-laver-de-la-benne-pour-les-revendre-a-petit-prix-30-06-2021-H36TGXZU2FD73PF7IABSEQ544A.php>



RECOMMANDATION



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**.

A noter que d'autres types de foncières peuvent intégrer des ambitions pour faciliter l'accès des entreprises de l'ESS au foncier. C'est le cas par exemple de la Foncière commerces que souhaite accélérer la Ville de Paris dans le cadre de son nouveau plan local d'urbanisme bioclimatique, « afin de faciliter l'implantation de commerces de la nouvelle économie de proximité (culturels, de bouche, la logistique urbaine avec 50 nouveaux sites, l'ESS avec la multiplication par trois des locaux dédiés) »⁸⁸. Des dispositifs qui pourraient être répliqués aux activités industrielles.

Intégrer des projets de foncier partagé ou d'occupation temporaire



Les entreprises de l'ESS peuvent **également profiter des équipements et/ou des locaux disponibles des acteurs locaux de leur territoire**, prêts à accueillir de nouvelles activités, comme des industries souhaitant louer des espaces de leur site pour optimiser la logistique (accueil par exemple d'un sous-traitant intervenant dans leur chaîne de valeur) ou d'autres acteurs souhaitant diversifier l'usage de leurs infrastructures, comme c'est le cas par exemple de l'AFPA ou encore dans le cadre des occupations temporaires de friches.



RECOMMANDATION



Étudier les opportunités de rejoindre des tiers-lieux partagés : l'exemple des « Village AFPA »

L'AFPA a souhaité développer une nouvelle stratégie foncière, afin de mixer les usages de ses implantations. L'objectif est de transformer les centres en « tiers-lieux de l'insertion professionnelle et de l'émancipation citoyenne » et de faciliter le travail en réseau avec les éco-systèmes territoriaux

⁸⁸ Ville de Paris, août 2024 <https://www.paris.fr/pages/plan-local-d-urbanisme-bioclimatique-vers-un-paris-plus-vert-et-plus-solidaire-23805>

pour mieux répondre aux besoins locaux. La Banque des Territoires est partenaire de ce programme et a apporté un investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres pour les structures d'exploitation de ces tiers-lieux. Elle développe également les mises en relation entre les centres Afpas et les acteurs de l'économie sociale et solidaire intéressés pour devenir de futurs exploitants ou clients des tiers-lieux. A Vénissieux, le centre AFPA s'est ainsi transformé en « Manu'Village », soit plus de 1 500 m² dédiés au sein d'un site de plus de 25 000 m², comportant des espaces de travail, de réunion, de restauration et d'hébergement. Parmi les équipements, on peut y retrouver des plateaux techniques mutualisés : maintenance industrielle (600 m²), fabrication chimique (300 m²), fabrication additive - 3D (120 m²), automatisme et informatique industriels (370 m²). Les entreprises sociales inclusives développant des activités industrielles auraient ainsi toute leur place dans ce type de projets.

Comme mentionné dans le **panorama des coopérations économiques territoriales activables entre acteurs industriels et entreprises de l'ESS**, les prestations hors les murs ou implants peuvent aussi permettre aux industriels de partager leurs locaux et de s'assurer d'une relation de proximité avec leurs fournisseurs. Ces pratiques sont développées notamment avec des entreprises sociales inclusives.

Sur les aspects fonciers, on peut souligner également la proposition de l'Institut de l'Économie circulaire de « créer un modèle d'Industrie à Loyer Modéré (ILM) pour permettre le déploiement d'un tissu industriel productif et rentable au cœur des villes ». Cette proposition s'inscrit dans le plaidoyer de l'association « 40 propositions pour une industrie circulaire », et devrait, selon elle, concerner les réseaux de consigne, de collecte en tout genre, les ateliers de réparation, de réemploi. Il est notamment précisé que la gestion d'un tel modèle devrait être appliquée aux sociétés d'économie mixte⁸⁹.

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

La croissance des activités industrielles entraîne des exigences particulières en termes de main-d'œuvre et de compétences. Les recrutements dans l'industrie sont devenus de plus en plus complexes ces dernières années, tant sur les postes très qualifiés que sur les postes de techniciens. Parmi les causes citées on retrouve des préjugés négatifs liés aux carrières professionnelles dans l'industrie : « travail à la chaîne », « délocalisation », « chômage », « pollution », « difficile »⁹⁰. Face à ce constat, tisser des partenariats RH avec les entreprises de l'ESS est une clé pour accéder à de nouveaux viviers de recrutement et améliorer l'attractivité des métiers industriels. Ces enjeux d'attractivité des talents dans l'industrie nécessitent ainsi une prise en compte globale et transversale par le triptyque décideurs publics, acteurs de l'ESS et industriels conventionnels.

Développer les programmes de formation à impact déployés par les entreprises de l'ESS



Les entreprises sociales inclusives fournissent des efforts importants pour former les publics éloignés de l'emploi aux métiers industriels, par exemple à travers le plan d'investissement dans les compétences (PIC) Inclusion. Les moyens de formation à leur disposition sont toutefois limités. Un des leviers pourrait être de faire émarger davantage les structures issues du STPA et de l'IAE sur les fonds de l'alternance pour soutenir les dispositifs de formation en situation de travail adaptés aux équipes de ces établissements.

⁸⁹ Institut de l'Économie Circulaire, 40 propositions pour une industrie circulaire, juin 2023, https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2023/06/Livre-blanc-Industrie-Circulaire_2023.pdf

⁹⁰ Etude Harris Interactive « Les jeunes et le secteur de l'industrie », mars 2019

Les entreprises de l'ESS peuvent également utiliser le levier des parcours de formation et de reconversion pour les publics en quête de sens. En effet, un des leviers d'attractivité pour les métiers industriels opérés par des structures de l'ESS est de répondre à cette quête de sens que peuvent rechercher les populations seniors en reconversion ou les jeunes encore en formation. Dans ce cadre, les acteurs de l'ESS peuvent par exemple développer des liens étroits à la fois avec les lycées professionnels et les grandes écoles pour proposer de nouveaux débouchés dans l'industrie à impact. Les ateliers ont aussi permis de prioriser l'investissement dans des programmes de reconversion professionnelle pour trouver de nouveaux talents comme « On Purpose ».



RECOMMANDATIONS



Orienter les formations existantes vers de nouveaux débouchés en lien avec la transition écologique et l'innovation sociale : l'exemple de Vesto

Vesto réalise des interventions régulières auprès des filières des lycées professionnels manquant de débouchés, comme la filière de maintenance électronique, afin de leur proposer des alternatives vers le reconditionnement de machines.

Mettre en place des formations pour professionnaliser les salariés en insertion sur des compétences métiers d'avenir à plus forte valeur ajoutée : l'exemple de VitamineT

Le groupe Vitamine T développe l'emploi en insertion dans l'industrie par la formation en contrat d'apprentissage via son Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) éco-activités, sur les métiers d'avenir à plus forte valeur ajoutée dans le domaine de la transition écologique (énergie, eau, économie circulaire, etc.). Ce modèle a l'avantage de permettre une montée en compétence progressive adaptée au public accompagné.

Développer des écoles pour former aux nouveaux métiers : l'exemple de l'École des Deux Mains

L'École des Deux Mains a été incubée par la start-up studio à impact impulsé par ARES, Ecllosion. Elle vise à former, de manière gratuite et inclusive, au métier de technicien de réparation en électroménager, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre sur ce type d'activité professionnelle. La formation dure trois mois et une alternance d'un an est ensuite proposée aux candidats au sein d'entreprises partenaires.

L'Union pour le Réemploi solidaire, portée par 6 réseaux de l'ESS, projette également le développement d'une École du Réemploi Solidaire, « afin de constituer un catalogue complet d'offres de formation pour des niveaux de certification professionnelle variables et complémentaires ».

A noter que la Banque des Territoires a récemment actualisé sa doctrine d'investissement dédiée à la « formation à impact », afin d'investir dans des organismes de formation qui proposent, notamment, des formations aux métiers industriels. Un organisme de formation, créé par une entreprise de l'ESS industrielle, est potentiellement éligible à un accompagnement de la Banque des Territoires s'il possède sa propre personnalité juridique et qu'il intervient à l'échelle de la filière.

Soutenir les démarches de GPEC territoriales dans le domaine de l'industrie



Dans le domaine de l'industrie, des savoir-faire spécifiques sont à développer, requérant un effort collectif pour définir le référentiel de compétences de ces nouveaux métiers. C'est ce que soulignait la directrice opérationnelle d'un grand groupe automobile : « Nous avons un besoin de recruter 1 000 personnes d'ici 2030 pour les nouvelles activités liées à l'économie circulaire car il n'y aura plus de compétences disponibles à l'intérieur du groupe. Or l'économie circulaire est un sujet nouveau et complexe, il ne sera pas possible de développer des programmes de formation seul, nous avons besoin de le faire en coopération ». Les décideurs publics peuvent ainsi venir en soutien de ces réflexions collectives souvent liées à des dynamiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPECT).

Les GPECT sont des démarches collaboratives visant à **mobiliser les acteurs locaux autour d'une vision partagée de l'avenir de l'emploi et des compétences sur un territoire donné**, afin de favoriser son développement économique et social de manière pérenne et inclusive.



RECOMMANDATION



Participer aux réflexions collectives sur les formations industrielles de demain : l'exemple de l'UIMM

Dans le cadre de la réforme des lycées professionnels, l'UIMM travaille en coopération avec les régions académiques ainsi que les représentants du monde économique (fédérations patronales, entreprises industrielles, etc.) afin d'intégrer les besoins des entreprises en renforçant l'aspect pratique dans les formations. L'objectif est d'accompagner la transformation du système éducatif pour garantir une adéquation entre l'offre et l'emploi en industrie et ainsi répondre aux enjeux de réindustrialisation en France.

Ces réflexions collaboratives sont à encourager par les décideurs publics avec l'intégration d'acteurs à impact.

Ce besoin de compétences et de coopérations peut également passer par l'intégration par l'entreprise industrielle conventionnelle d'un Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification. Cette solution présente trois avantages majeurs pour les entreprises. Premièrement, elle leur permet d'atténuer leurs craintes autour de l'insertion puisqu'elles n'ont pas à s'en préoccuper, le GEIQ jouant le rôle de facilitateur et d'intermédiaire. Puis, elle adresse leurs problématiques de recrutement sur les métiers industriels, le GEIQ se révélant être un outil performant de promotion des métiers auprès de personnes non identifiées par les entreprises (jeunes en difficulté, seniors, femmes, etc.). Enfin, adhérer à un GEIQ permet aux entreprises de répondre à leurs engagements RSE en matière de diversité des recrutements.

Sécuriser le recrutement des salariés en insertion en fin de parcours grâce à un accompagnement post-embauche

Certaines structures d'insertion peuvent proposer un suivi post-embauche de leurs salariés en insertion dans l'objectif de rassurer les employeurs et de sécuriser les contrats de travail sur la durée.



RECOMMANDATION



Développer des plateformes territoriales de recrutement des salariés en insertion post-parcours : l'exemple de Repères Loire

Envie Rhône-Alpes coordonne une plateforme visant à renforcer les liens avec le monde économique et de la formation, afin de favoriser le retour à l'emploi durable des collaborateurs en fin de parcours des structures d'insertion partenaires. Les secteurs de l'industrie, de l'environnement et de la propreté sont notamment visés. La plateforme réalise un diagnostic des besoins et des fiches de poste détaillées, recommande des candidats et assure le suivi des personnes recrutées jusqu'à 6 mois après l'embauche. Focal, fabricant de matériel hifi haut de gamme, a par exemple pu embaucher un opérateur de production ayant réalisé son parcours d'insertion chez Envie Loire. Une centaine d'entreprises du territoire a aujourd'hui été accompagnée. Pour Simon Mirouze, directeur général délégué d'Envie Rhône-Alpes, il s'agit d'un « véritable cabinet d'outplacement des salariés en fin de parcours », propice au développement de partenariats avec l'industrie locale.

A noter que certains groupes industriels profitent des entreprises sociales inclusives dans lesquelles ils ont investi, ou qu'ils ont racheté, pour recruter des collaborateurs en établissant des passerelles entre les organisations. Paprec a ainsi déjà recruté des salariés en situation de handicap issus de sa filiale Le Petit Plus pour répondre à ses besoins RH sur ses activités de valorisation des déchets.

Favoriser l'attractivité des métiers industriels de l'ESS à travers la structuration d'une marque employeur



Les ateliers réalisés avec plusieurs structures de l'ESS et des acteurs industriels ont fait ressortir le besoin de travailler une marque employeur afin d'attirer vers les métiers industriels de l'ESS. L'enjeu est notamment de réussir à attirer des talents « du monde conventionnel » pour des postes d'ingénierie commerciale ou de recherche de financements, nécessaires pour former un « back office de bon niveau » et permettre le changement d'échelle.

Plusieurs leviers ont notamment émergé lors des ateliers :

- améliorer sa marque employeur en travaillant sur des labellisations et audits permettant de valoriser la qualité de vie au travail (ex : labellisation « Great Place to Work »).
- aller sourcer des talents du monde conventionnel en augmentant sa notoriété auprès des étudiants de grandes écoles
- mettre en place des politiques RH pour fidéliser les collaborateurs telle que l'association des salariés aux résultats comme dans les SCOP.



RECOMMANDATIONS



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 ».

Reconstruire une culture industrielle sur les territoires : l'exemple de 1083

1083 met en place plusieurs actions afin de reconstruire une image positive de l'industrie :

- En interne, une revalorisation des savoir-faire spécifiques des collaborateurs en changeant le nom des métiers exercés. Dans l'industrie, tous les salariés sont « opérateurs de production ». Chez 1083, le statut d'ouvrier est privilégié, car il fait référence à l'ouvrage, là où l'opérateur évoque plutôt un robot. « On a glissé de l'œuvre à l'opération dans l'industrie », explique Thomas Huriez, son président.
- En externe, le développement du tourisme industriel avec un projet spécifique à Romans-sur-Isère : une usine ouverte au public qui se veut démonstrateur de l'usine du futur par son activité même (énergies propres, etc.) et par ce qu'elle dégage (un projet collectif).

Adopter une politique RH forte de fidélisation des talents : l'exemple de VALO'

Le groupe VALO' attire de jeunes ingénieurs, chefs de projet et consultants grâce à ses valeurs et son mode de management et de gouvernance. Dans un contexte concurrentiel fort à la croisée entre le Luxembourg et l'Allemagne, la fidélisation de ses collaborateurs est clé puisqu'ils permettent une force de frappe pour remporter de nombreux appels d'offres. Le groupe travaille ainsi activement au renforcement de sa marque employeur, à travers notamment la structuration d'une holding de salariés permettant l'accès à des éléments de rémunération variables en lien avec des objectifs annuels.

Levier n°5 – « ESS-iser » les filières industrielles

D'après ESS France, l'ESS-isation est « une dynamique de développement et d'influence de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les secteurs et métiers où elle est traditionnellement peu ou pas présente. L'ESS-isation vise à créer les conditions d'une économie vraiment plurielle, durable et performante. ». Cette démarche a fait l'objet de notes d'opportunités sur certains secteurs, comme le textile ou encore le BTP. Aesio identifie par ailleurs l'industrie comme un secteur à explorer, avec l'enjeu de « recréer des emplois accessibles à tout type de profil et dans tous les territoires ». De nombreuses solutions et recommandations peuvent être dressées pour accompagner le changement d'échelle des entreprises de l'ESS dans le secteur industriel, grâce à l'ESS-isation du secteur : accélération des

achats responsables, développement de la socio-conditionnalité des aides versées, mise en œuvre d'une gouvernance plus inclusive et solidaire dans l'élaboration des politiques publiques industrielles ou encore utilisation de leviers réglementaires, comme l'instauration d'une TVA verte, circulaire ou à impact.

Accélérer les achats responsables dans la commande publique



Le Code de la commande publique a beaucoup évolué ces dernières années, afin de sécuriser la mise en place de critères sociaux et environnementaux dans la commande publique. Ainsi, un nouveau plan national pour des achats durables (PNAD) a été mis en place pour la période 2022-2025, comprenant deux objectifs majeurs : l'intégration d'une « considération environnementale » dans 100% des contrats notifiés, et d'une « considération sociale » dans 30% d'entre eux⁹¹. En matière sociale, des clauses sociales d'insertion, autorisant la réservation d'heures d'insertion à des personnes éloignées de l'emploi, ont été introduites dès les années 1990 dans les marchés publics. En 2022, 18,1% des marchés supérieurs ou égaux à 90 000 EUR HT des collectivités territoriales, et 27,9% de ceux de l'État et du secteur hospitalier intégraient une clause sociale⁹². En 2021, ce sont plus de 25 millions d'heures qui ont été effectuées, représentant plus de 15 000 ETP. Cependant, les métiers de l'industrie ne représentent que 1 921 contrats de la commande publique comportant une clause sociale en 2021, soit 2,55% d'entre eux et ont engendré plus de 900 000 heures d'insertion, soit 3,65% des ETP concernés par le dispositif⁹³. Concernant les critères environnementaux, la loi du 10 février 2020 (dite AGECE) avait introduit pour certains acheteurs publics (État, collectivités territoriales et EPCI) l'obligation d'acquiescer entre 20 et 40 % de biens issus du réemploi, de la réutilisation ou de matières recyclées (17 catégories de produits). Ces deux dispositifs sont favorables au développement de l'activité économique des entreprises sociales inclusives. Par exemple, les SIAE sont les principaux employeurs des bénéficiaires de la clause sociale.

Les critères sociaux et environnementaux ne sont pas les seuls outils que peuvent mobiliser les acheteurs publics pour soutenir l'activité des entreprises de l'ESS. Ainsi, l'allotissement permet de faciliter l'accès de ces dernières aux marchés, grâce à un calibrage de la demande plus adapté à leur périmètre d'intervention géographique ou à leur capacité de production. Un autre outil qui mériterait d'être davantage utilisé est la pratique du marché réservé, qui permet de réserver la réalisation de prestations à des entreprises de l'ESS, notamment les SIAE et le STPA. Ce type de procédure pourrait ainsi être renforcé dans le domaine de la collecte, du traitement et du recyclage des déchets.



RECOMMANDATION



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

⁹¹ Plan National pour des Achats Durables 2022-2025, Commissariat général au développement durable <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/PNAD-PAGEPAGE-SCREEN%283%29.pdf>

⁹² Recensement économique de la commande publique, chiffres 2022, Ministère de l'Economie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, 2023 https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oecp/recensement/Chiffres-recensement2022.pdf?v=1701799027

⁹³ Alliance Villes Emploi, la clause sociale en 2021, 2023 https://www.ville-emploi.asso.fr/media/library/publications/Conso-clause-2021_2023-09-20-140215_cpjm.pdf

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 finalement été retenue par la collectivité.

De plus, si les acheteurs publics ont des outils dédiés pour mettre en place des achats responsables à travers le code de la commande publique, les entreprises ont également la capacité d'adapter leurs appels d'offres en intégrant des critères sociaux et environnementaux, voire en développant des commandes de gré à gré avec les entreprises de l'ESS.

Enfin, les réseaux de l'ESS doivent également mieux faire connaître les offres de leurs adhérents / membres auprès des industriels et acheteurs publics. Il s'agit de démontrer la plus-value sociale et environnementale que ces dernières apportent, afin de convaincre les acheteurs de faciliter leur accès à la commande publique et privée. Dans ce contexte, un événement fédérateur a été mis en place par ESS France pour inciter les entreprises de l'ESS à réaliser des portes ouvertes ou participer à des rencontres B2B : la Semaine des achats socialement et écologiquement responsables, organisée chaque année fin mai. Certains réseaux réalisent également des publications utiles, comme le Réseau GESAT, qui édite chaque année l'Observatoire économique national des achats responsables auprès des EA et ESAT⁹⁴.

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 »⁹⁵. Certaines collectivités locales s'y mettent pour les aides adossées à un règlement d'intervention et les appels à projets. L'État aurait également un rôle plus fort à jouer, à travers les appels à manifestation d'intérêt et appels à projets structurants lancés dans le secteur industriel. Dans le cadre de sa mission de plaidoyer, le réseau Impact France appelait déjà, lors de la consultation organisée autour de la loi « Industrie Verte », à « introduire une bonification aux offres intégrant les entreprises solidaires d'utilité sociale »⁹⁶.

RECOMMANDATION

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 celles en dessous de 150 000 euros, et dans le cadre de contrats de transition pour celles qui sont

⁹⁴ Observatoire économique national des achats responsables auprès des prestataires ESAT-EA, Réseau Gesat, 2022-2023 [https://www.reseau-gesat.com/files/Observatoire-economique-national-2023-des-achats-responsables-auprs-des-ESAT-EA\(1\).pdf](https://www.reseau-gesat.com/files/Observatoire-economique-national-2023-des-achats-responsables-auprs-des-ESAT-EA(1).pdf)

⁹⁵ Les aides régionales soumises à des éco-socio-conditionnalités, région Nouvelle Aquitaine <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/actualites/les-aides-regionales-soumises-des-eco-socio-conditionnalites>

⁹⁶ Source : <https://www.impactfrance.eco/nos-actus/projet-de-loi-industrie-verte-encore-un-effort-pour-allier-reindustrialisation-et-sobriete>

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



Afin de permettre aux acteurs et réseaux de l'ESS de contribuer au pilotage et à la mise en œuvre des politiques publiques industrielles, une recommandation proposée par de nombreux acteurs interviewés dans le cadre de l'étude consiste à renforcer leur place dans les instances de gouvernance dédiées. Le conseil national de l'économie circulaire (CNEC) peut être inspirant : au sein du collège des entreprises est représentée l'Union des employeurs de l'ESS, à travers la SCOP Trans-Massilia et le réseau Tissons la solidarité. La gouvernance pourrait être utilement complétée en ce sens au sein du Conseil national de l'industrie et des comités stratégiques de filières, afin de mieux prendre en compte l'impact territorial des industries et les bonnes pratiques de l'ESS dans la structuration des politiques publiques. Des commissions inter-filières ont également été mises en œuvre : « Compétences et attractivité des métiers de l'industrie », « Économie circulaire », « Transition écologique des chaînes logistiques », etc. Un nouveau GT pourrait être déployé concernant l'inclusion et l'impact territorial des industries, conduit par exemple par ESS France.

Enfin, une opportunité se présente de faciliter les coopérations entre industries et acteurs de l'ESS à travers le programme Territoires d'industrie. L'ANCT et la DGE, qui assurent la coordination du programme d'un côté, et la DG Trésor, qui pilote l'accompagnement des PTCE de l'autre, pourraient co-construire une cartographie juxtaposée des PTCE et des Territoires d'Industrie afin d'imaginer des synergies et de mettre en relation les acteurs locaux. Par ailleurs, chaque territoire doit bénéficier d'un chef de projet pour accélérer le déploiement des projets. Ces derniers doivent être accompagnés par l'intermédiaire de formations et d'ateliers. Une formation à l'ESS pourrait utilement être proposée dans ce cadre afin de favoriser la meilleure articulation entre projets industriels et entreprises de l'ESS du territoire.

Expérimenter une TVA à impact



Un autre levier essentiel pour favoriser la réindustrialisation et la production locale est l'usage de mécanismes liés à la fiscalité, et notamment l'impôt général sur la consommation : la TVA. Dans le débat public émerge depuis quelques années l'idée d'instaurer une « TVA verte », portée notamment par le Mouvement Impact France. La soixantaine de dirigeants membres du réseau, signataires d'une tribune sur le sujet, soulignait ainsi : « nous pensons qu'il n'est plus possible de soumettre aux mêmes règles fiscales les entreprises qui aggravent la crise environnementale et celles qui font tout pour y apporter des solutions »⁹⁷. La TVA verte permettrait de baisser le taux habituel (20% actuellement) pour les produits et services écologiquement et socialement responsables. Cette action nécessiterait toutefois une réforme de la TVA au niveau européen pour introduire une liste de biens et produits éligibles à la

⁹⁷ Une « TVA verte » à taux réduit réclamée par une soixantaine de dirigeants d'entreprise ; Le Monde, 9 octobre 2022, https://www.lemonde.fr/politique/article/2022/10/09/une-tva-verte-reclamee-par-une-soixantaine-de-dirigeants-d-entreprise_6145070_823448.html

TVA verte. 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



Les entreprises de l'ESS sont parfois considérées comme peu outillées sur la rédaction de mémoires techniques, pièces essentielles de la réponse aux appels d'offres. De nombreux réseaux d'entreprises sociales inclusives proposent, dans le cadre de leurs programmes de formation, des sessions sur les marchés publics : la Fédération des entreprises d'insertion a par exemple une formation de deux jours intitulée « Répondre à une consultation publique et élaborer son mémoire technique » dans son catalogue.

De manière complémentaire, des collectivités locales organisent des ateliers et formations, comme Est Ensemble à travers « Ellipse », son programme de facilitation de l'accès des TPE/PME aux marchés publics.

A titre individuel, les structures pourraient également se préparer en constituant des modèles de réponse et des simulateurs de prix facilement adaptables. Enfin, elles pourraient activer des ressources existantes sur les plateformes de publication des appels d'offres pour optimiser l'analyse de leurs opportunités : participation aux bourses de la co-traitance, mise en place d'alertes thématiques au regard de leurs activités



MONOGRAPHIES

Région Hauts-de-France

SYNTHESE

La région Hauts-de-France a souffert d'une forte désindustrialisation, notamment dans les secteurs du textile, de la chimie et de la métallurgie. Quant à l'automobile, elle est aujourd'hui contrainte de réorganiser massivement son appareil productif pour assurer la transition de la voiture thermique à électrique. La réindustrialisation de la région s'accompagne d'opportunités de taille, dont la plus évidente est celle constituée par les gigafactories en construction dans le Nord. Ces dernières peuvent présenter de véritables débouchés pour les entreprises de l'ESS, notamment pour les structures d'insertion par l'activité économique dans le cadre des recrutements à venir, à la condition de mettre en place des politiques publiques ambitieuses en la matière.

Le programme de la Troisième révolution industrielle "Rev3" fait office de ligne conductrice pour le développement de l'activité économique. Elle vise à accélérer les projets dans les énergies nouvelles, les mobilités et bâtiments durables, l'économie circulaire et à accompagner la décarbonation des activités.

En ce qui concerne les soutiens financiers, industrie et ESS restent traitées séparément. Le territoire bénéficie de nombreux dispositifs, notamment sur l'aide à l'émergence de projets du côté ESS, et sur l'aide au développement du côté de l'industrie. Le niveau infrarégional vient proposer des actions complémentaires à celles de la Région, notamment grâce à certains EPCI⁹⁸ engagés dans le développement de l'ESS.

Le territoire fourmille d'entreprises de l'ESS positionnées sur des thématiques industrielles, dont certaines doivent leur succès à des marchés de longue date – avec un risque non négligeable de dépendance et une nécessité de diversifier leurs activités. Les structures inclusives du territoire, parfois considérées comme variables d'ajustement par les grands comptes industriels, se voient contraintes par le contexte économique d'augmenter leur zone géographique d'intervention.

1. Contexte économique de la région

1.1. Contexte global

Avec ses 5,9 millions d'habitants⁹⁹ répartis entre l'Aisne, le Nord, l'Oise, le Pas-de-Calais et la Somme, la région Hauts-de France représente 7,2% du PIB national (soit 174 milliards d'euros). 4ème région exportatrice de France, elle compte 365 000 établissements employeurs et 2,3 millions d'emplois¹⁰⁰.

⁹⁸ Établissement public de coopération intercommunale

⁹⁹ L'essentiel sur les Hauts-de-France, Insee, février 2024, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4481460>

¹⁰⁰ *ibid*

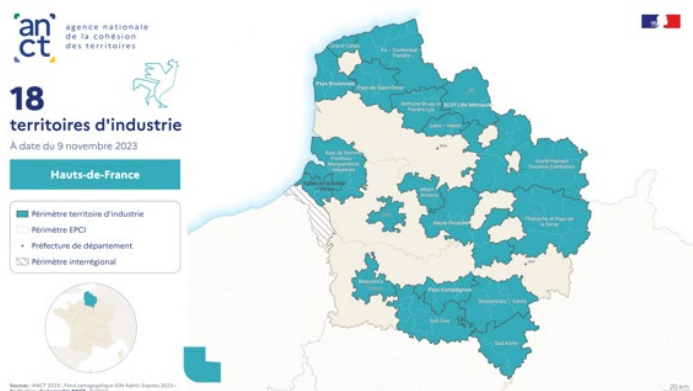




Les Hauts-de-France présentent le taux de chômage le plus élevé de France (8,8% en 2022 contre 7,3% au niveau national)¹⁰¹. Le territoire est par ailleurs la région où la part de bénéficiaires du RSA est la plus forte (55,7 pour 1 000 habitants de 15-64 ans)¹⁰².

1.2. Contexte industriel

L'industrie représente plus de 20 000 établissements¹⁰³, parmi lesquels des grands comptes industriels tels qu'Arc France, ArcelorMittal, Toyota Motor, etc. Elle compte pour 255 000 emplois, soit 1 emploi sur 5 dans la région¹⁰⁴, dont 180 000 sont concentrés dans les 18 Territoires d'industrie de la région¹⁰⁵.



Les principaux secteurs industriels (voir carte ci-dessous¹⁰⁶) sont l'agroalimentaire, la région étant la troisième productrice et première exportatrice du secteur en France ; et l'automobile, les Hauts-de-France occupant la position de première région productrice¹⁰⁷. En ce qui concerne les Territoires d'industrie, 2/3 des emplois industriels y sont concentrés dans l'industrie agroalimentaire (18%), la métallurgie (17,1%), la fabrication de matériel de transport (15,9%) et la fabrication de produits de caoutchouc et plastique (15%)¹⁰⁸.

¹⁰¹ *ibid*

¹⁰² Part d'allocataires du RSA, Observatoire des territoires, 2023, <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/part-dalloca-taires-du-rsa>

¹⁰³ Hauts-de-France entreprises, <https://entreprises.hautsdefrance.fr/Industrie>

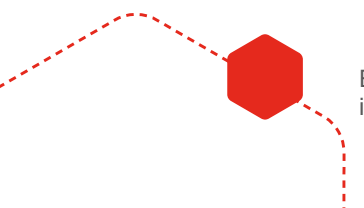
¹⁰⁴ *ibid*

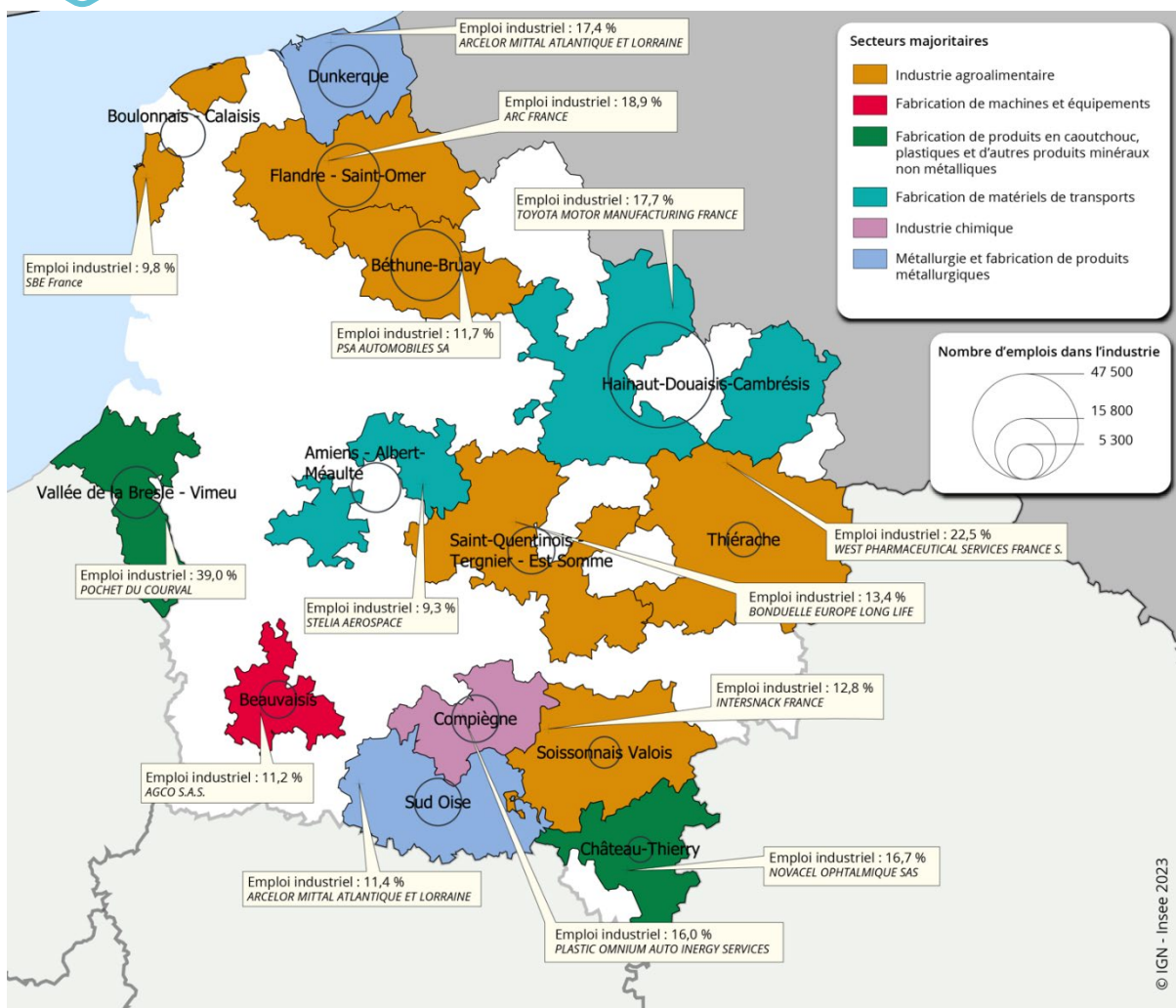
¹⁰⁵ Une plus grande diversité sectorielle pour les Territoires d'industrie des Hauts-de-France, Insee, Juillet 2023, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7648377>

¹⁰⁶ *ibid*

¹⁰⁷ Chambre de commerce et d'industrie, *Présentation économique des régions, Hauts-de-France*, <https://www.cci.fr/res-sources/informations-economiques/presentation-economique-des-regions/hauts-de-france>

¹⁰⁸ Une plus grande diversité sectorielle pour les Territoires d'industrie des Hauts-de-France, Insee, Juillet 2023, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7648377>





La région a connu une importante phase de désindustrialisation entre 2006 et 2018, notamment dans les domaines de l'industrie textile, de la chimie et de la métallurgie. La part des emplois industriels est ainsi passée de 18,4 % à 11,9 %¹⁰⁹ sur la période. Le développement du marché de l'automobile propre et des véhicules électriques au détriment des véhicules thermiques incite également progressivement à modifier les outils de production industrielle et les pratiques métier des opérateurs.

Néanmoins, la tendance n'est pas qu'à la désindustrialisation : le territoire voit s'implanter de nouvelles activités économiques, telles que les gigafactories en construction dans le département du Nord. Celles-ci ont vocation à faire du territoire une véritable "vallée de la batterie électrique". La région a récemment vu 5 de ses projets industriels annoncés lauréats du dispositif France 2030 "sites clés en main" visant à accélérer la mobilisation d'un foncier industriel de qualité. Ces sites, dont 3 se situent dans le département du Nord, représentent 228 hectares en Hauts-de-France¹¹⁰.

Dans le Douaisis, AESC a lancé une campagne de recrutement en juillet 2022 aux côtés de Douaisis Agglo et de France Travail pour embaucher des techniciens de maintenance et exprime des besoins sur la fabrication et la conduite des installations. L'industriel projette la création de 1 000 à 1 200 emplois

¹⁰⁹ Une plus grande diversité sectorielle pour les Territoires d'industrie des Hauts-de-France, Insee, juillet 2023, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7648377#:~:text=Dans%20les%20Hauts%20de%2DFrance%2C%20sur%20les%20265%20000,%C3%A0%20%C3%A9chelle%20nationale>

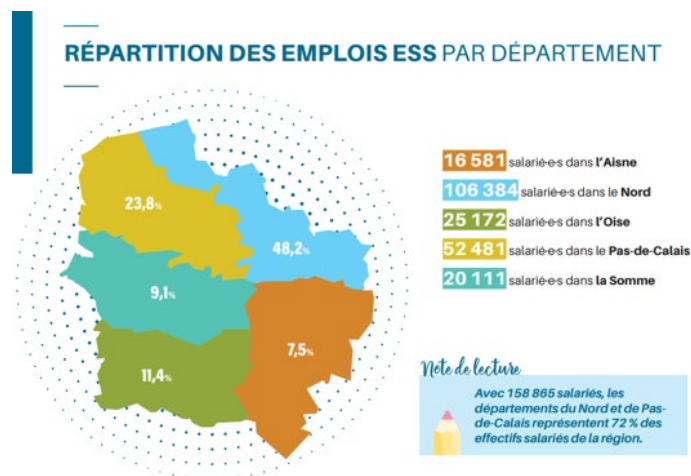
¹¹⁰ Préfecture Hauts-de-France, avril 2024, <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/Actualites/5-sites-des-Hauts-de-France-retenus-dans-le-dispositif-France-2030>



en 2024, 3 000 à horizon 2029¹¹¹. Les structures d'insertion sont parties prenantes des processus actuels de recrutement, étant identifiées par France Travail comme des dispositifs permettant de faire de ces projets industriels « une opportunité pour tous »¹¹².

1.3. Contexte ESS

En 2022, l'ESS représente 14 086 établissements en Hauts-de-France - soit 8,8% des établissements de la région, employant 220 729 salariés (voir carte ci-dessous¹¹³) - soit 10,9% de l'emploi régional et 9% des emplois ESS du territoire national. 9 emplois ESS sur 10 se trouvent dans la famille associative¹¹⁴, ces emplois renvoient pour 17,6% à des catégories socioprofessionnelles ouvrières et 13,6% de cadres¹¹⁵.



Les secteurs principaux sont l'action sociale comptant pour près de la moitié des salariés ESS (47%), l'enseignement, le soutien aux entreprises et la santé humaine¹¹⁶. Le secteur de l'industrie et la construction ne représente que 0,9% des établissements et 2,1% des emplois ESS¹¹⁷. D'après la CRESS Hauts-de-France, 75% des entreprises de l'ESS de la région évoluant dans les secteurs de l'industrie et de la construction sont des coopératives et 24% sont des associations¹¹⁸.

Cette forme d'économie alternative est identifiée par la Région comme piste souhaitable de développement de l'activité économique. Celle-ci envisage par exemple d'associer des structures de l'ESS au chantier Canal Seine Nord Europe, qui a pour projet de relier Paris aux grands ports du Nord de l'Europe.

Les acteurs institutionnels (URSCOP), et les têtes de réseaux ESS (URIAE, APES, La Compagnie des Tiers-Lieux, etc.) fédèrent et structurent de nombreuses initiatives, opérant aussi bien sur le secteur textile (Fashion Green Hub), qu'agroalimentaire (La Fabrique à Sucre), et bien d'autres. Dans le domaine de la sous-traitance industrielle, des acteurs de taille non négligeable du secteur du travail protégé et adapté (Les Papillons Blancs) et de l'insertion par l'activité économique (Vitamine T) sont positionnés sur le territoire.

¹¹¹ *Projet d'usine de production de batteries Hauts-de-France*, Douais Agglo, Juillet 2022 https://www.douais-ag-glo.com/fileadmin/Public/CAD/ENVISION_AESC/Dossier-presse_Envision-AESC_Juillet_2022_V2.pdf

¹¹² *ibid*

¹¹³ *Panorama de l'économie sociale et solidaire des Hauts-de-France*, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Hauts-de-France, 2022, <https://www.cresshdf.org/wp-content/uploads/2023/10/PANORAMA-ESS-2022-v6.pdf>

¹¹⁴ *ibid*

¹¹⁵ *ibid*

¹¹⁶ *ibid*

¹¹⁷ *ibid*

¹¹⁸ Fichier FLORES 2020 fourni par la CRESS Hauts de France



2. Dispositifs publics d'accompagnement régionaux

Les politiques publiques industrielles du territoire sont marquées par le programme Rev3 (Troisième Révolution industrielle), porté conjointement par la Région et la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts-de-France depuis 2013.

Il a pour but de promouvoir une région plus durable et solidaire, en encourageant notamment l'émergence de projets de transition écologique et sociale. En effet, la réalisation de ce programme passe en partie par la mise à disposition d'une ingénierie dédiée, sur des sujets de transition énergétique par exemple.

Avec ses 5 axes majeurs - filières « nouvelles énergies », territoires, formations & recherche, initiatives citoyennes, intégration dans l'organisation et le mode de fonctionnement de la collectivité locale -, le programme a pour but d'intégrer ses critères environnementaux et sociaux dans l'ensemble des dispositifs et schémas régionaux. Des bonifications dans l'attribution d'aides régionales sont accordées au regard de l'inscription des projets présentés dans cette démarche.

L'ESS occupe une place non négligeable dans les politiques économiques de la Région. Cette dernière a lancé, à l'occasion de l'élaboration de son schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), une consultation des acteurs du territoire : les structures de l'ESS ont représenté 20% des contributions écrites. L'ESS apparaît pleinement dans le SDREII au sein de l'axe « une région au service des entreprises et des entrepreneurs », avec des objectifs comme « créer les conditions favorables au développement de l'entrepreneuriat social et solidaire », « développer une offre d'accompagnement adaptée, inventive et de qualité, spécifique aux entreprises et entrepreneurs de l'ESS », « soutenir les formes innovantes de coopération, porteuses d'activités économiques et d'emplois dans les territoires ».

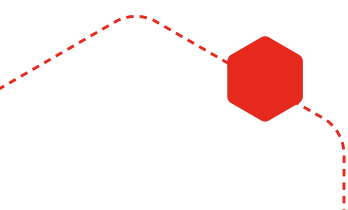
Les entretiens et recherches réalisées dans le cadre de cette monographie nous ont permis d'établir un panorama non exhaustif des dispositifs publics d'accompagnement régionaux de l'ESS et de l'industrie, celles-ci étant encore largement appréhendées de manière séparée.

2.1. Dispositifs d'incubation spécifiques pour les activités d'utilité sociale

La région Hauts-de-France finance des programmes d'accompagnement à travers son appel à projets **Acc'ESS**, qui lui a permis de sélectionner 9 opérateurs pour la période 2024 – 2026, afin d'accompagner des porteurs de projet et entreprises ESS en création ou de moins de 3 ans sur des problématiques économiques, juridiques, comptables ou encore financières¹¹⁹.

Plusieurs incubateurs sont également spécialisés dans l'accompagnement de projets à forte utilité sociale sur le territoire, comme **Incubartois**, lancé par l'accompagnateur à la création d'entreprises BGE Hauts-de-France sur la communauté urbaine d'Arras. Ce dernier est dédié aux projets relevant de l'ESS dans les domaines de la mobilité, de l'économie circulaire et de l'énergie. **Evident!**, créé quant à lui en 2018 à Lille et piloté par le cluster Initiatives & Cité, met actuellement en place sa septième promotion de porteurs de projets et a pu accompagner par le passé, dans le domaine industriel, Les Trois Tricoteurs ou encore Haut la Consigne.

¹¹⁹ Guide des aides, Région Hauts-de-France <https://guide-aides.hautsdefrance.fr/dispositif948>





2.2. Dispositifs d'incubation spécifiques pour les activités d'utilité industrielle

Dans le secteur industriel plus précisément, la CCI propose aux porteurs de projets et jeunes entreprises en lancement en lien avec la Troisième révolution industrielle un parcours de 6 mois au sein de l'**Accélérateur Rev3**¹²⁰. Différents campus ont été mis en place pour réaliser ces accompagnements, dont Eura Industry Innov', spécialisé en bioéconomie (chimie verte, matériaux biosourcés, etc.).

2.3. Dispositifs d'accompagnement et de financement des entreprises de l'ESS

L'offre d'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS de la Région est complétée par 5 aides économiques :

- **Inso, aide au développement par l'innovation sociale**, qui appuie les entreprises répondant à des besoins sociaux non ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques sous la forme d'une subvention de fonctionnement de 20 000 € et/ou d'investissement de 20 000 € également, pour 60 000 € de dépenses éligibles ;
- **Busin'ESS**, pour soutenir l'émergence de nouvelles activités d'utilité sociale : elle prend la forme d'une subvention de fonctionnement de 15 000 euros, avec un bonus activable de 2 500 euros pour les activités s'intégrant dans Rev3¹²¹ ;
- Le **Fonds d'Investissement au Développement de l'Economie Sociale et Solidaire** (FIDESS), qui favorise la création de nouvelles entreprises sociales par le financement de postes de chefs de projet au sein des structures souhaitant mettre en place une étude de faisabilité (aide plafonnée à 30 000 euros)¹²² ;
- **Inv'ESS**, pour soutenir l'investissement des entreprises de l'ESS dans des matériels de production, d'équipement, de bureautique et d'informatique neufs ou d'occasion. Pour des investissements éligibles supérieurs à 100 000 euros, l'aide peut aller jusqu'à 42 500 euros, en intégrant le bonus Rev3¹²³ ;
- L'aide **aux coopérations économiques territoriales**, dont l'objectif est de soutenir les projets de coopération entre une diversité d'acteurs économiques, comme les Pôles territoriaux de coopération économique (aide de 60 000 €, pour un plan d'action proposé sur une période de 24 mois).

Comme partout en France, les entreprises de l'ESS employeuses peuvent également prétendre au **Dispositif Local d'Accompagnement** (DLA), co-financé par la Région et piloté au niveau régional par le Mouvement associatif Hauts-de-France. Le DLA compte à son actif près de 800 structures accompagnées et 44 000 emplois consolidés depuis 2018 dans la région¹²⁴.

D'autres outils financiers propres à l'ESS sont envisageables : une réflexion autour d'un potentiel **fonds régional de prêt d'honneur** dédié aux coopératives sur des montants supérieurs aux tickets de 5 000 euros existants est engagée.

¹²⁰ Chambre de commerce et d'industrie Hauts-de-France, 2024 <https://indd.adobe.com/view/4318950e-2df9-4057-aa09-b9d5907ff8f6>

¹²¹ Entreprises Hauts-de-France, <https://entreprises.hautsdefrance.fr/BUSIN-ESS-aide-emergence-nouvelles-activites-eco-sociale-solidaire>

¹²² Fonds d'Investissement au Développement de l'Economie Sociale et Solidaire FIDESS, Région Hauts-de-France, <https://guide-aides.hautsdefrance.fr/dispositif944#:~:text=D%C3%A9di%C3%A9%20aux%20projets%20de%20l'en%20Hauts%20de%20France>

¹²³ INV'ESS : Aide à l'investissement des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Région Hauts-de-France, <https://guide-aides.hautsdefrance.fr/dispositif987>

¹²⁴ DLA Hauts-de-France <https://dla-hdf.org/>



Certaines intercommunalités se sont par ailleurs emparées du sujet de l'accompagnement des porteurs de projets, comme c'est le cas de **Béthune-Bruay Artois Lys Romane**. La communauté d'agglomération publie tous les ans son **Appel à Projets ESS**, à la clé duquel se trouve un accompagnement de la structuration de l'idée au suivi post création. Elle a aussi développé l'aide **SuccESS**, permettant de soutenir les investissements et emplois dans l'ESS, en complémentarité avec les actions de la Région.

2.4. Dispositifs d'accompagnement et de financement des entreprises industrielles

La Région Hauts-de-France publie des appels à projets relatifs au secteur industriel, souvent portés sur le soutien aux dynamiques de coopération. L'**AAP Industrie du Futur 2024-2025** vise à permettre à des entreprises, centres techniques et laboratoires de recherche du territoire de travailler ensemble sur des projets « à fort degré d'innovation »¹²⁵. Pour répondre aux critères de sélection, les projets doivent notamment contribuer à la décarbonation de l'économie régionale dans le cadre de la dynamique Rev3 et s'inscrire dans les leviers de compétitivité de l'industrie du futur. Ces derniers sont décrits dans le référentiel national « Industrie du Futur », et certaines des valeurs se rapprochent de celles portées par l'ESS, telles que la « nouvelle approche de l'homme au travail / organisation et management innovants », ou les « nouveaux modèles économiques et sociétaux ». La subvention attribuée aux lauréats est de maximum 200 000 euros à répartir entre les entreprises et centres techniques (300 000 si un laboratoire de recherche académique fait partie des répondants). L'appel à projets est complété par un autre dispositif, **Diagnostic Industrie du Futur**, pour accompagner les PME et ETI de moins de 2 000 salariés dans leur mutation, afin d'améliorer leur performance industrielle. L'accompagnement prend la forme d'un diagnostic stratégique et d'un plan d'actions et d'investissement. La prestation d'accompagnement est financée par la Région Hauts-de-France à hauteur de 80% du coût HT, avec un plafond de subvention de 8 000 €.

Autre appel à projets régional concernant en partie l'industrie : l'**AAP I-DEMO**. Dans le cadre de France 2030, celui-ci a pour objectif « le développement d'entreprises industrielles et de services sur les marchés porteurs, créateurs de valeur et de compétitivité pour notre économie et contribuant aux transitions énergétique, écologique et numérique »¹²⁶. Cet AAP, qui existe sous une forme nationale, est également régionalisé. La Région Hauts-de-France attend des projets candidats qu'ils s'inscrivent dans le cadre des priorités des schémas régionaux fixant les orientations stratégiques des politiques régionales en faveur du développement économique (SRDEII et le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI)). Les bioraffineries, l'économie circulaire et l'efficacité énergétique décarbonée font partie des priorités. Les projets éligibles sont ceux portés par un consortium de partenaires constitué au minimum de 2 entreprises dont une PME ou ETI et d'un partenaire de la recherche académique¹²⁷.

Par ailleurs, les entreprises industrielles sont particulièrement ciblées par le **dispositif régional Start Up**, qui soutient financièrement les projets de création/reprise d'activités économiques à potentiel (aide de 5 000 € par emploi créé à partir de la date de la demande d'aide, avec un minimum de 3 ETP CDI créés et plafonnés à la création de 40 ETP CDI (entre 15 000 et 200 000 €.)¹²⁸. La région compte également parmi son panel d'outils accessibles aux entreprises industrielles l'aide au **Développement des PME ayant un projet structurant fortement créateur d'emplois - PME2** (aide calculée en fonction du nombre d'emplois créés : pour 10 emplois créés, un forfait de 20 000 € est accordé ; à partir du 11ème emploi créé, l'aide est de 5 000 €/emploi créé, l'ensemble de l'aide est plafonné à 250 000 €).

Par ailleurs, la région a lancé récemment plusieurs **appels à manifestation d'intérêt pour accompagner la transformation des chaînes de valeur dans les filières régionales en lien avec l'économie**

¹²⁵ Hauts-de-France innovation développement, *Appl à projets collaboratifs d'innovation Industrie du Futur 2024-2025*, <https://www.hautsdefrance-id.fr/appe-a-projets-collaboratifs-dinnovation-industrie-du-futur/>

¹²⁶ BPI France, Appel à projets générique n°3 « i-Démo - soutien aux projets structurants de R&D&I » <https://www.bpi-france.fr/nos-appels-a-projets-concours/appe-a-projets-generique-ndeg3-i-demo-soutien-aux-projets-structurants-de-rdi>

¹²⁷ Programme France 2030 régionalisé Hauts-de-France <https://inno-avenir.hautsdefrance.fr/projets-d-avenir-i-demo/>

¹²⁸ Région Hauts-de-France, *Guide des aides*, <https://guide-aides.hautsdefrance.fr/dispositif678>



circulaire. Plusieurs thématiques sont explorées comme l'accompagnement du cycle de vie des batteries, l'électronique numérique ou encore les emballages.

3. Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire

Les 4 structures présentées ci-dessous sont représentatives de la typologie d'activités ESS engagées dans l'industrie sur le territoire des Hauts-de-France. Elles représentent 3 des 4 domaines d'intervention identifiés dans le cadre de l'étude, à savoir la production industrielle, la sous-traitance industrielle et l'économie circulaire.

3.1. Dispositifs d'accompagnement et de financement des entreprises de l'ESS

ZOOM SUR...



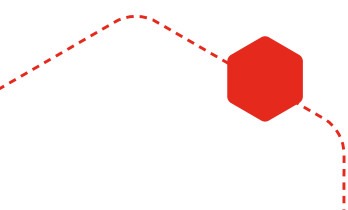
L'entreprise adaptée amiénoise du réseau APF Entreprises (constitué de 53 établissements et de 8 000 collaborateurs partout en France), propose diverses activités de sous-traitance industrielle et de collecte et traitement des déchets. Elle travaille avec de grands noms industriels de la région tels que Valeo, pour qui elle fabrique des sous-équipements d'embrayage, et Wabtec (Faiveley Transport).

APF Entreprises 80 a longtemps effectué le démantèlement des compteurs électriques Linky sur les départements du Nord et du Pas-de-Calais. Comme toutes les entreprises opérant dans le secteur industriel, l'entreprise adaptée en question est tributaire du contexte économique. **Le développement du marché de l'automobile propre et des véhicules électriques au détriment des véhicules thermiques la force** à faire évoluer son rayon de prospection géographique, passé de 30 à 100 km ces dernières années.

Le reconditionnement de 100% des casques audio fournis sur les vols Air France en classe économique constitue son activité phare, avec 14 millions de casques reconditionnés annuellement. Depuis 2012 et jusqu'à 2026 a minima, ce marché avec la compagnie aérienne nationale française met en activité 60 personnes, dont 6 provenant d'un ESAT du groupe, sur une chaîne automatisée de 25 mètres de long. Les travailleurs, formés à la robotique et à la conduite d'équipements automatisés, assurent également la logistique en allant chercher quotidiennement les casques sur site.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Professionaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**



3.2. D.MULTIPLE (Tourcoing) – conquérir le client par la co-construction de l'offre

ZOOM SUR...



Entreprise d'insertion (EI) incontournable de la région, D.MULTIPLE accompagne un peu plus de 80 personnes, réparties sur ses 4 sites, dont 3 sont situés en Hauts-de-France (Tourcoing, Valenciennes, St Omer). D.Multiple ne se contente pas de dispenser une formation technique à ses salariés, mais intervient sur l'ensemble des freins périphériques à l'emploi : l'EI organise des ateliers pédagogiques sur des thématiques variées telles que l'éco-conduite et le bien-manger, travaille sur l'estime de soi avec La Cravate Solidaire, et développe un système de parrainage bénévole.

En ce qui concerne les activités industrielles, les équipes tourquennoises ont récemment fabriqué des cadres lumineux à destination de centres commerciaux, en implant chez un client. Le site de St Omer est le plus industriel des 4, il dispose d'un atelier de métallerie, et a dernièrement confectionné des supports métalliques pour un prestataire de panneaux solaires.

Cette activité, nouvelle pour l'entreprise, a nécessité un travail en collaboration avec le client, qui a fait venir ses équipes dans les ateliers de D.MULTIPLE pour élaborer un prototype satisfaisant. 350 "berceaux" (structures en forme de cadre) ont été livrés, chacun pesant environ 150kg : ce marché de taille a mobilisé une quinzaine de personnes sur près de six mois. Le client, qui n'avait encore jamais eu recours à l'insertion, semble avoir été conquis et renouvelle sa confiance auprès de D.MULTIPLE sur des missions de SAV et de maintenance.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Professionnaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Structurer sa démarche d'open innovation**
- **Permettre l'accès des entreprises de l'ESS aux outils de production des acteurs industriels conventionnels « sur site » (via des implants)**

3.3. GEIQ Métallurgie Industrie Nord Pas-de-Calais - s'engager auprès de publics vulnérables pour le maintien des compétences industrielles

ZOOM SUR...



Le Groupement d'Employeurs Métallurgie et Industries des Hauts de France compte à son actif + de 120 ETP mise à disposition dans ses entreprises adhérentes. Le GEIQ rayonne principalement sur les territoires du Dunkerquois, des Flandres et de l'Audomarois, qui présentent des contextes d'emploi différents.

Les 10 permanents du GEIQ Métallurgie et Industries réalisent un travail d'orientation, de recrutements et de préformation permettant de présenter un taux de retour à l'emploi durable de 84%, malgré l'accompagnement de profils de plus en plus fragilisés par le recul du chômage. Le GEIQ Métallurgie et Industries a



mis en place un parcours de formation assurant la découverte d'une quinzaine de métiers en 5 semaines : le fait de s'assurer de la pertinence de la voie professionnelle dans laquelle s'engagent les publics accompagnés lui permet de minimiser les taux de rupture de contrats.

Dillinger France, l'un des premiers producteurs mondiaux de tôles, est adhérent de ce groupement d'employeurs. Son site Dunkerquois accueille une trentaine de salariés en insertion, en contrats de professionnalisation expérimentaux portés par le GEIQ. L'Entreprise s'engage à les rendre employable et les accompagne vers l'obtention d'un Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM).

Plusieurs promotions d'électriciens ont été accompagnées, dont la majorité des participants se sont vu proposer un CDI chez Dillinger France par la suite. Des formations sont également mises en place sur des métiers plus rares tels que lamineur ou contrôleur à ultrasons. Pour ce dernier, le GEIQ et son entreprise adhérente ont fait appel à l'Institut de soudure, et 4 des 8 personnes en parcours ont déjà été recrutées, bien que celle-ci ne soit pas encore achevée.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Développer les programmes de formation à impact déployés par les entreprises de l'ESS**
- **Soutenir les démarches de GPEC territoriales dans le domaine de l'industrie**

3.4. SCOP Cramet – accélérer le développement commercial à l'international

🔍 ZOOM SUR...



La SCOP CRAMET S.N. est spécialisée en solutions de cintrages des tubes. Elle travaille pour les constructeurs d'engins agricoles, de balayeuses de voirie, de véhicules autopompes, mais également de matériels médicaux, de mobilier urbain ou dans le ferroviaire. Créée initialement sous une forme juridique classique par les frères Cramet, en 1979, elle est rachetée en 2018 lors d'une première cession, puis placée en redressement judiciaire à la suite d'un différent juridique quelques années plus tard. Un groupe de salariés rachète ensuite l'entreprise à la barre du tribunal avec l'appui de l'URSCOP Hauts-de-France, et bénéficie d'un titre de propriété depuis juillet 2022.

Le passage en SCOP s'est accompagné d'une renégociation de l'ensemble des contrats portés précédemment par la structure liquidée, par de l'investissement dans de nouveaux outils de production (acquisition d'une nouvelle machine d'une valeur de plus de 200 000 euros, financés par un prêt auprès de France Active et du Crédit Coopératif) et par de nouveaux marchés, en France et à l'international.

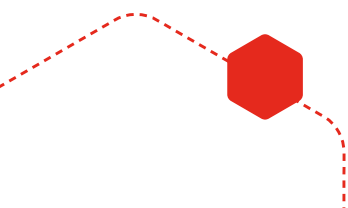
Si la SCOP n'a pas d'enjeu majeur à se positionner sur la commande publique, elle apprécie les échanges avec les collectivités locales, qui lui ont ouvert des portes. Ainsi, un rendez-vous avec la Métropole européenne de Lille lui a permis de mieux appréhender les opportunités à l'étranger en créant des connexions avec Business France, et de prendre connaissance d'un appel à projets de l'Ademe auquel elle a postulé afin de soutenir le déploiement d'un nouvel ERP. La SCOP souhaite renforcer son positionnement à l'international, en attaquant notamment le marché belge. Elle se fait accompagner par l'entreprise SOTECH, dans le cadre d'un programme de mentorat porté par un réseau de bénévoles, les Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF). Là aussi, le networking est à l'origine du projet : c'est lors d'un rendez-vous avec BPI France que Cramet a entendu parler de ce dispositif.



Aujourd'hui, la SCOP compte 3 collaborateurs permanents ainsi que 3 alternants et rencontre des difficultés à recruter, malgré les efforts qu'elle porte sur la formation de ses salariés. Elle a ainsi été amenée à travailler avec un chasseur de têtes. Cependant, grâce à l'embauche des alternants qui le déchargent de certaines tâches quotidiennes, le gérant se consacre depuis peu à la structuration de la démarche de développement commercial : participation à des salons (stands sur Global Industrie, sur le salon Business Industries de Lille, etc.), abonnements à la presse professionnelle et à des annuaires de référencement de prestataires, participation à des réseaux d'entrepreneurs locaux (association des commerçants artisans et entrepreneurs marquettois, Club E6, etc.).

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Professionaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Favoriser les rencontres entre acteurs industriels et entreprises de l'ESS**
- **Participer à la structuration d'écosystèmes territoriaux**
- **Entrer au capital des entreprises de l'ESS (reprise par les salariés en statut Scop)**



REGION GRAND EST

SYNTHESE

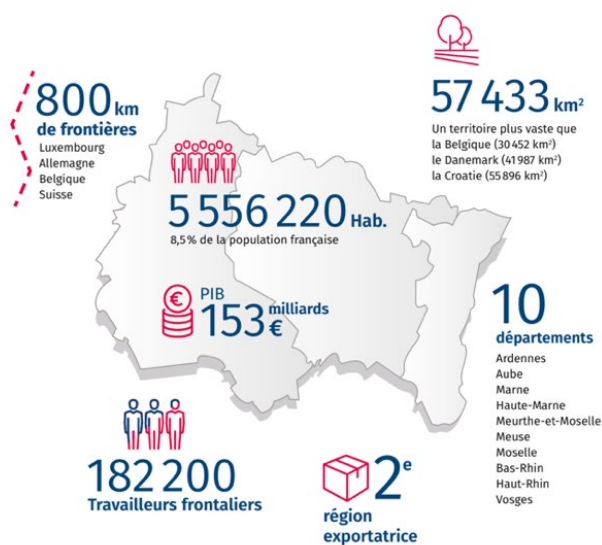
Le Grand Est, 3^{ème} région industrielle de France, dispose d'une situation géographique favorable à l'exportation, notamment grâce à sa forte proximité avec l'Allemagne. Elle est particulièrement dynamique dans les secteurs de l'automobile, de l'énergie, de l'agroalimentaire ou encore de la métallurgie.

La Région soutient la réindustrialisation et la décarbonation des entreprises industrielles à travers son Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) et son « Business Act 2 », plan de relance co-porté avec l'État déconcentré.

Si la volonté de la collectivité locale est de rediriger progressivement les entreprises de l'ESS sur les aides économiques classiques qu'elle propose, elle poursuit sa politique publique de soutien aux acteurs, à travers des aides et appels à projet dédiés, le conventionnement des principaux réseaux d'accompagnement et son programme de « fabriques d'utilité sociale ».

1. Contexte économique de la région

1.1. Contexte global



La région Grand Est est un véritable carrefour européen, située à la frontière de 4 pays (Belgique, Luxembourg, Allemagne, Suisse). Elle compte 10 départements, avec une superficie de plus de 57 000 km². Les agglomérations les plus importantes sont Strasbourg en Alsace (+ de 500 000 habitants), Reims en Champagne-Ardenne (environ 300 000 habitants), Nancy (+ de 255 000 habitants) et Metz (+ de 220 000) en Lorraine.

Au 1^{er} janvier 2021, plus de 5,5 millions de personnes habitent dans le Grand Est. La population y stagne, alors qu'elle progresse de 0,3 % en moyenne par an entre 2015 et 2021 en France¹²⁹.

Le taux de chômage moyen régional s'établit à 7 % de la population active fin 2022. Le Bas-Rhin et la Haute-Marne sont les départements où les taux de chômage sont les plus faibles de la région, tandis que les Ardennes et l'Aube sont les plus touchés avec un taux proche de 9,5 %¹³⁰.

Le Grand Est compte 174 000 établissements actifs fin 2021, dont 7,4 % d'entre eux dans le secteur industriel¹³¹.

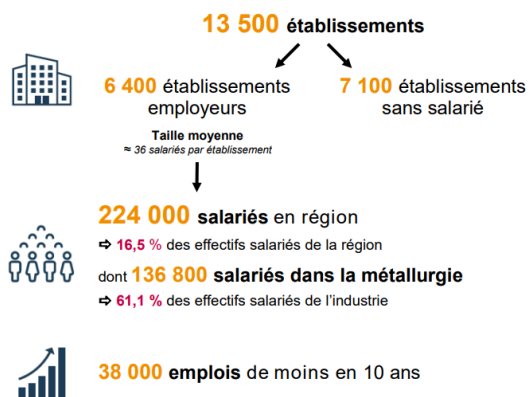
¹²⁹ INSEE, *L'essentiel sur le Grand Est*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4481430>

¹³⁰ *ibid*

¹³¹ INSEE, Comparateur de territoires, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=REG-44>

1.2. Contexte industriel

LES EFFECTIFS SALARIÉS



Le Grand Est est la troisième région industrielle de France avec 13 500 établissements et 224 000 salariés (soit 16,5% des effectifs de la région). Ces derniers sont concentrés dans le secteur de la métallurgie, qui représente en 2020 plus de 136 000 salariés (soit + de 60% des effectifs salariés de l'industrie), suivi par l'agroalimentaire (environ 30 000 salariés) et la chimie (environ 18 000) et la plasturgie (environ 15 000)¹³².

Parmi les plus grands employeurs de la région, on compte les entreprises industrielles de la construction automobile (Peugeot Citroën Automobiles, SOVAB-Renault), de l'équipements de véhicules (Schaeffler France, Continental, Manufacture française Michelin), de la sidérurgie (Arcelormittal

France), du commerce de gros de quincaillerie (Würth France) et du matériel électrique (Hager Electro, Axon' Câble)¹³³.

En 2022, l'emploi dans l'industrie progresse de 0,6 % dans le Grand Est, au même rythme qu'en 2021. Il ne retrouve cependant pas son niveau d'avant la crise sanitaire, contrairement à ce que l'on observe sur le plan national, où il le dépasse. Dans un contexte de désindustrialisation, le secteur a perdu plus de 38 000 emplois en 10 ans. Les entreprises ont aujourd'hui davantage recours à l'intérim, car le bas niveau de chômage et les tensions sur la main-d'œuvre compliquent les recrutements pérennes¹³⁴.

Le Grand Est est la deuxième région exportatrice, grâce à sa forte proximité avec la clientèle allemande et à des infrastructures de transports attractives pour les industriels, perçues comme différenciantes par rapport à d'autres territoires¹³⁵.

En matière de clusters, la région dispose d'un réseau pour la filière automobile, transports terrestres et mobilités, le Pôle Véhicule du Futur, déployé à Mulhouse, Châlons-en-Champagne et Nancy. Materialia accompagne quant à lui les industriels dans la décarbonation de leurs activités, à Reims, Mulhouse, Charleville-Mézières et Metz. Il anime par exemple un programme sur la valorisation des déchets de plastique souple ou sur l'intégration de l'économie circulaire dans les processus industriels. Autres pôles de compétitivité : Alsace Biovalley, qui accompagne les projets innovants en santé, et Build & Connect, consacré à l'innovation et à la décarbonation de la filière bâtiments.

Par ailleurs, la région Grand Est compte 21 Territoires d'industrie, soit davantage que pour le premier volet du programme, où 15 territoires avaient bénéficié de la labellisation. Pour la DREETS Grand Est, il s'agit « d'amplifier la dynamique de réindustrialisation ».

¹³² OREF Grand Est, <https://oref.grandest.fr/wp-content/uploads/2022/09/tb-industrie.pdf>

¹³³ CCI Alsace eurométropole, chiffres clés Grand Est, 2023

[https://www.alsace-eurometro-](https://www.alsace-eurometro-pole.cci.fr/sites/g/files/mwbcuj986/files/2023-08/ChiffresCles_GE_A5_12p_2023.pdf)

[pole.cci.fr/sites/g/files/mwbcuj986/files/2023-08/ChiffresCles_GE_A5_12p_2023.pdf](https://www.alsace-eurometro-pole.cci.fr/sites/g/files/mwbcuj986/files/2023-08/ChiffresCles_GE_A5_12p_2023.pdf)

¹³⁴ INSEE, Bilan économique 2022-Grand Est, 2023 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7343344>

¹³⁵ UIMM Lorraine, France Industrie Grand-Est <https://uimm-lorraine.com/france-industrie-grand-est>



agence nationale
de la cohésion
des territoires

21

territoires d'industrie

À date du 9 novembre 2023

Grand Est

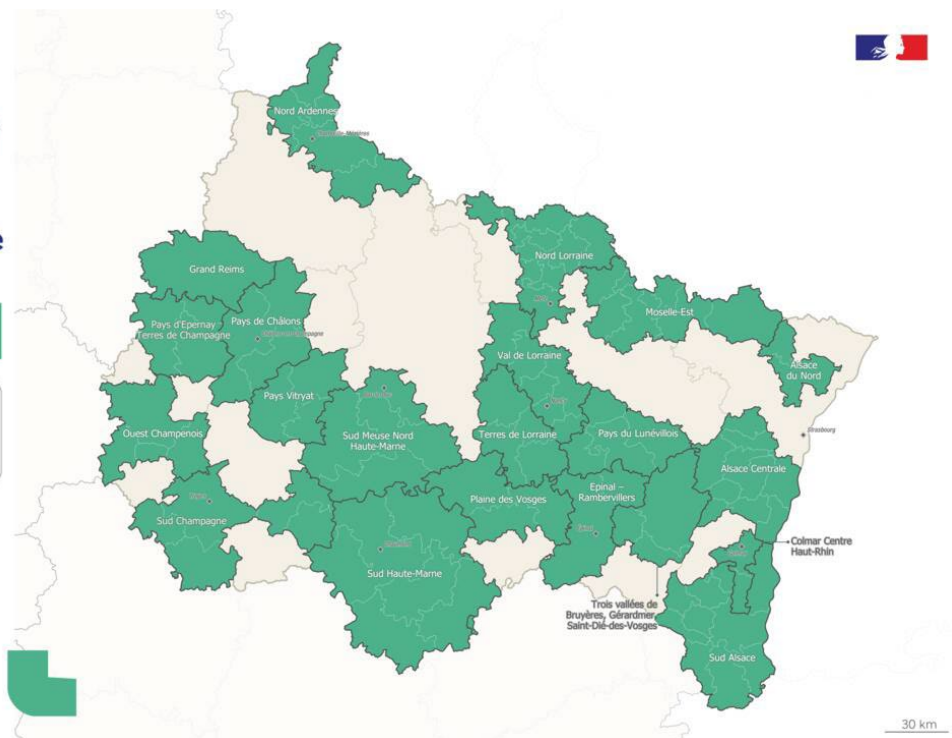
■ Périmètre territoire d'industrie

□ Périmètre EPCI

• Préfecture de département



Sources : ANCT 2023 ; Fond cartographique IGN Admin Express 2023 •
Réalisation : Cartographie ANCT - 11/2023



En matière d'industrie, la Région inscrit dans les objectifs de son SDREII l'enjeu d'optimiser l'usage du foncier en « compactant les industries », l'accompagnement de l'industrie automobile dans la décarbonation des mobilités, la promotion des marques employeurs territoriales pour faire face à la pénurie de compétences et l'accélération de la transition environnementale des activités. Ces objectifs se déclinent également dans le Plan de relance et de transformation du Grand Est, « le Business Act 2 », qui vise notamment, à travers ses actions prioritaires à :

- Diviser par deux l'âge moyen des machines industrielles du Grand Est par le renouvellement massif de leurs équipements, via une prime à la transformation industrielle, avec du recyclage, en s'appuyant sur les 900 fabricants de machines-outils de la région ;
- Créer un club des bioraffineries territoriales du Grand Est, pour accélérer le développement de la Bioéconomie : Bazancourt- Pomacle, Chalampé (WEurope), Saint Avold (Chemesis), Golbey (Green Valley).

1.3. Contexte ESS



Il existe une dizaine de Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) dans le Grand Est, la plupart dans les domaines de l'économie circulaire. Parmi les derniers lauréats en 2023, le PTCE Le Labo des partenariats, à Strasbourg, qui a vocation à animer une dynamique collective, entrepreneuriale et citoyenne afin de faire émerger des solutions économiques et créatrices d'emplois répondant aux besoins du territoire. Il porte la dynamique start-up de Territoire.

La CRESS Grand Est anime l'écosystème ESS et propose de nombreuses actions sur le développement des achats socialement responsables, avec l'animation d'événements de rencontres avec des acheteurs publics et la mise à jour d'une plateforme de référencement des offres commerciales dédiée¹³⁶.

La région Grand Est soutient par ailleurs, à travers les Fabriques d'utilité sociale, les collectifs d'accompagnement visant à concevoir de nouveaux services et solutions en réponse aux besoins des territoires, sur le modèle des Fabriques à initiatives pilotées au niveau national par l'Avisé. France Active est, sur la plupart des territoires, l'un des animateurs de ces fabriques.

2. Dispositifs publics d'accompagnement régionaux

La politique d'intervention de la Région Grand Est est structurée de la manière suivante :

- par l'intermédiaire de conventions avec les principales têtes de réseaux du territoire : CRESS Grand Est, URSCOP Grand Est, UDES Grand Est, IAE Grand Est. Par exemple, le financement du réseau régional de l'IAE a pour objectif d'accompagner ses membres dans la recherche de nouveaux débouchés commerciaux, à valoriser leur offre auprès des acheteurs publics et à faciliter la formation des salariés en parcours d'insertion. Celui de l'UDES a servi à développer des expérimentations sur des métiers en tension, comme ceux du lien social.

¹³⁶ Acheter responsable Grand-Est, <https://www.acheter-responsable-grandest.com/>

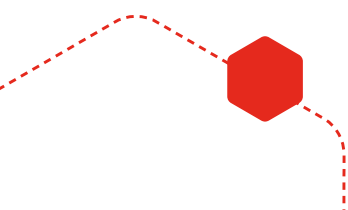


- par l'intermédiaire d'aides directes fléchées vers l'ESS.

Nom de l'aide directe	Objectif de l'aide	Financements possibles
Grand Est Initiatives Territoriales	Soutenir les projets collectifs socialement innovants dans leur émergence ou leur structuration afin de répondre à des besoins non ou mal satisfaits sur le territoire. Soutenir les projets collectifs expérimentaux en faveur de l'accès à l'emploi des publics en difficulté.	L'aide peut aller jusqu'à 50 000 €/an sur 3 ans dans le cadre de la création d'une activité, 50 000 €/an sur 2 ans pour un changement d'échelle. Les dépenses sont éligibles en fonctionnement et en investissement. Ont notamment déjà bénéficié de cette aide des structures comme Groupe Valo' , Coopelis, association Re-mise, etc.).
Appel à projet soutien aux entreprises d'utilité sociale	Accompagner les entreprises porteuses d'activité d'utilité sociale dans la réalisation de leur projet d'investissement matériel (SIAE ou acteurs du STPA) avec pour objectif d'accompagner la modernisation des outils de production Accompagner les associations caritatives porteuses d'activités d'aide alimentaire et vestimentaire dans la réalisation de leur projet d'investissement matériel en faveur des publics fragilisés.	15 000 € minimum pour les SIAE/acteurs du STPA (plafond de 100 000 €, taux de l'intervention régionale de 20 % maximum du montant global des dépenses éligibles) 3 000 € minimum pour les associations caritatives (plafond de 40 000 €, taux de l'intervention de 50 % maximum du montant global des dépenses éligibles).
Grand Est Emploi Économie sociale et solidaire	Soutenir la création des emplois en CDI des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, pour les SIAE, entreprises adaptées, SCIC et associations. Type d'emploi soutenu : coordination, développement, encadrement de personnel.	Aide destinée aux structures ayant 15 ETP maximum. Aide sur deux années d'un montant forfaitaire de 16 000 € pour un temps plein Forfait bonus de 4 000 € pour certains types de profil (senior, personne au chômage de longue durée, etc.).
Bourse émergence SCOP / SCIC	Soutenir les personnes physiques porteuses d'un projet de création – reprise d'entreprise sous forme de Scop.	Le capital social apporté individuellement peut être abondé sous la forme d'une subvention, avant l'immatriculation de la société coopérative, à hauteur de 4 000 € maximum par salarié – associé.

Les aides économiques auprès des entreprises conventionnelles sont aussi ouvertes aux acteurs de l'économie sociale et solidaire, en lien avec les orientations fixées dans le SRDEII. Les TPE et PME au sens large de l'ESS peuvent ainsi prétendre au **Fonds Régional de garantie Grand Est**, qui permet de garantir jusqu'à 70 % de concours financiers pouvant atteindre 2 millions d'euros sous forme de prêts à long-moyen terme et de cautions bancaires, ou encore **Grand Est Transformation digitale**, aide qui peut aller jusqu'à 6 000 €.

A noter que dans le cadre du déploiement opérationnel de son SRDEII, la Direction de la Compétitivité et de la Connaissance est en cours de refonte de ses dispositifs. Le catalogue des politiques d'intervention a vocation à être modifié progressivement. Au cours de l'année 2025 les dispositifs d'aide directe décrits ci-dessus laisseront place à de nouvelles versions. Par ailleurs, les structures du champ de l'ESS seront éligibles à une plus grande partie des interventions destinées aux entreprises classiques.





3. Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire

3.1. EA APF Entreprises Alsace – leader de l'électronique et acteur économique incontournable de la filière à la conquête du marché européen francophone

ZOOM SUR...



L'entreprise adaptée (EA) alsacienne du réseau APF Entreprises (constitué de 53 établissements et de 8 000 collaborateurs partout en France) est spécialisée dans la sous-traitance électronique, électrotechnique et tertiaire. Il s'agit d'une des plus grandes structures du réseau, avec 180 collaborateurs et 9 millions d'euros de chiffre d'affaires par an.

L'industrie représente 80% de ses recettes. Elle propose en la matière la réalisation de faisceaux électriques (par exemple pour Alstom, dans le cadre de la construction de trains), mais également du montage et de l'assemblage de cartes électroniques, pour des disjoncteurs, des modulateurs TNT ou des lecteurs de badges. Cette activité originale est à forte valeur ajoutée, puisque seules 3 EA disposent de telles compétences en France. Elle a investi en fonds propres dans un nouveau bâtiment et deux lignes de pose de composants montés en surface (CMS) pour développer ce pôle.

Un de ses enjeux majeurs est de traiter la problématique du recrutement : pour y faire face, elle privilégie la montée en compétences de ses collaborateurs (de l'assemblage électrique à l'électronique par exemple) Elle a développé avec d'autres industriels un parcours de formation AFPA avec des périodes de stage et d'immersion et embauche notamment des jeunes alternants.

APF Entreprises Alsace construit depuis les années 1980 une relation partenariale historique avec Hager, une entreprise spécialisée dans les installations électriques. Au regard de l'évolution croissante des commandes (de 20 000 assemblages électroniques à réaliser par an à 65 000), l'EA s'est entourée d'autres structures de son réseau et externalisé auprès de 8 autres EA et ESAT partenaires une partie de la production, ce qui représente une soixantaine de collaborateurs en situation de handicap impliqués.

Aujourd'hui, sa clientèle dépasse la France métropolitaine, puisqu'elle travaille également avec le Luxembourg et la Belgique. Avec l'évolution de son champ d'expertise, son responsable commercial considère que « la déduction liée à l'OETH¹³⁷ n'est plus un argument commercial, c'est devenu la cerise sur le gâteau ». Elle se positionne en partenaire industriel de ses clients, et observe ainsi un taux de fidélisation (au moins une commande dans les cinq dernières années) de plus de 60%.

Récemment, APF Entreprises Alsace a perdu un client important qui a délocalisé ses activités de sous-traitance en Chine. Certains industriels ont toutefois bien compris les risques d'un tel choix, notamment en termes de qualité de la production. Un fabricant de luminaires a ainsi confié une prestation de remise en conformité de ses produits fabriqués dans différents pays à l'EA, refacturée à ses prestataires étrangers. La relocalisation n'est donc pas considérée comme une opportunité pour l'EA, qui se « bat au quotidien » pour faire reconnaître son champ d'expertise et son ancrage local.

¹³⁷ L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) est un dispositif qui incite les employeurs privés et publics, de 20 salariés et plus, à embaucher des travailleurs handicapés, à hauteur de 6 % du total de leurs salariés (source : <https://www.mon-parcours handicap.gouv.fr/aides/lobligation-demploi-des-travailleurs-handicapes-oeth>)



Si l'EA permet aux industriels de trouver des solutions de sous-traitance technique, elle est aussi un acteur économique important, puisqu'elle achète plus de 3,5 millions d'euros de composants auprès de fournisseurs. « On n'est pas les bricoleurs du coin », affirme son responsable commercial.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Professionnaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Contribuer au développement de consortiums**
- **Travailler son image de marque**

3.2. SCOP Eurofence – une reprise d'activité industrielle en zone de revitalisation rurale

ZOOM SUR...

Soyez bien entourés
EUROFENCE

Eurofence dispose d'un savoir-faire reconnu en France sur la conception, la fabrication et la vente de clôtures industrielles et de portails métalliques. Elle a une capacité de transformation de 500 tonnes d'acier par semaine, mais en produit aujourd'hui 175 tonnes en moyenne. Elle a pu profiter, à sa création dans les années 1970, d'un marché porteur lié à la création des autoroutes et du TGV Sud-Est. Implantée dans la Haute-Marne à Doulevant-le-Château, commune rurale de moins de 400 habitants, elle a appartenu par le passé à plusieurs repreneurs et fonds suédois.

Avant d'être reprise sous forme de Scop, l'entreprise, créée en 1972, appartenait en effet à un groupe leader en solutions de sécurité, qui l'a repositionnée en centre de coût et non plus de profit, avec des mécanismes de refacturations internes et une vente assurée par d'autres business units. En 2011, Eurofence est revenue à un fonds d'investissement suédois, qui souhaite explorer le marché de la haute sécurité antiterroriste. Ce choix engendre des difficultés financières, qui pousse Eurofence à ne plus vendre en interne qu'au prix de revient ses produits. L'entreprise est finalement mise en redressement judiciaire en 2015, réalise un plan social et est liquidée en 2016.

L'activité est reprise sous forme de Scop avec l'aide de l'URSCOP Grand Est, par une soixantaine de salariés au regard du caractère viable de ses activités historiques, de son portefeuille clients robuste et des compétences industrielles, financières et commerciales des salariés - repreneurs. « On savait fabriquer les produits et les vendre, mais on ne savait pas lever des fonds », explique Matthieu Escudié, son PDG. Pour financer le besoin en fonds de roulement de plus de 5 millions d'euros nécessaire à son redémarrage, Eurofence active l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE) de France Travail, qui lui permet de récolter 1,7 millions d'euros et bénéficie de la bourse d'émergence de la région Grand Est, qui abonde le capital social de la Scop de l'équivalent apporté par chaque associé, dans la limite de 4 000 euros : 200 000 euros sont récupérés par le biais de cette aide. La SCOP contracte aussi un prêt de 800 000 euros auprès du Crédit coopératif et de la Caisse d'Épargne, de 300 000 euros auprès de France Active Champagne-Ardenne et émet des titres participatifs à hauteur de 400 000 euros via IDES et l'outil financier de la CGSCOP, Scop Invest.

La SCOP travaille sur des offres éco-responsables, avec l'ouverture d'une ligne de peinture sèche sur son site, et le recyclage de plus de 50% des poudres de peinture, réinjectés dans le processus de production.



Son PDG indique : « on n'a jamais autant investi depuis qu'on est en SCOP », en faisant notamment référence au dispositif de la provision pour investissement que permet le statut juridique, qui a permis d'optimiser l'impôt sur les sociétés. Elle dispose aujourd'hui d'une forte sécurité financière : en 2023, elle a 7,5 millions de capitaux propres, qui lui permet de dégager de l'autofinancement et d'engager des dialogues sereins avec les banques. Eurofence compte aujourd'hui 80 salariés, dont plus de 75% associés, et réalise plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

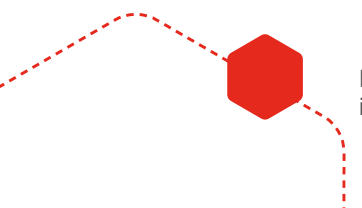
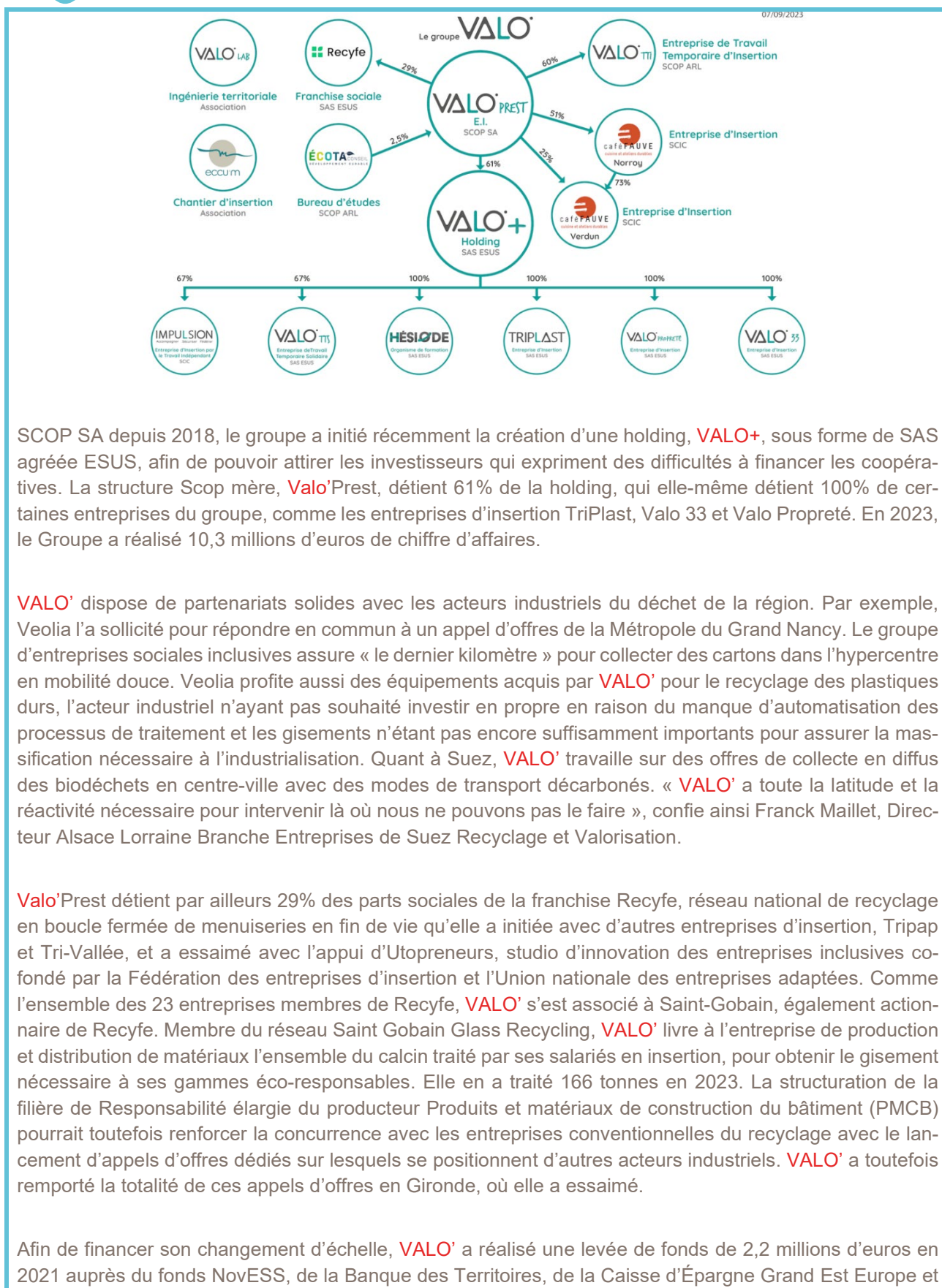
- **Professionnaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Co-investir dans le capital social d'une SCOP en cas de reprise / transmission d'entreprise**

3.3. Groupe VALO' – initiateur de nouvelles filières inclusives et écoresponsables et pionnier régional de l'écologie industrielle territoriale

ZOOM SUR...

VALO'

Créé en 2000, le groupe VALO' était historiquement impliqué dans l'exploitation d'un centre de tri sélectif de Suez. Face aux enjeux de massification des déchets dans le secteur, il a redéployé ses activités sur les métiers de la propreté, de la gestion et de la valorisation de ressources (huiles alimentaires usagées, bio-déchets, menuiseries en fin de vie, plastiques durs, etc.), de l'intérim d'insertion et de l'ingénierie. Il s'est notamment appuyé pour ce faire sur la structuration de dynamiques de R&D portées à travers Valo'Lab, l'association du groupe qui pilote par ailleurs un Pôle territorial de coopération économique sur l'écologie industrielle territoriale, et par Ecota, son cabinet de conseil.





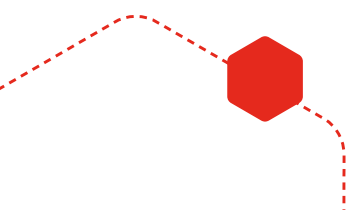
de la plateforme d'investissement participatif LITA.co. L'objectif était notamment d'acquérir un nouveau terrain à Florange pour industrialiser les processus de valorisation des déchets, notamment de chantier, et ainsi avoir des niveaux de tonnage traités compatibles avec l'atteinte d'un seuil de rentabilité.

Le groupe **VALO'** a structuré ses ressources humaines pour aller chercher des fonds publics afin de financer ses nouveaux projets : elle a remporté la plupart des dossiers qu'elle avait déposés dans le cadre du Fonds de développement de l'inclusion Rebond, a pu bénéficier à plusieurs reprises du soutien de l'Ademe et de la région Grand Est et est impliquée dans un projet européen Interreg avec des aménageurs luxembourgeois constructeurs d'éco-cités, afin de développer une dynamique d'économie circulaire. Elle est lauréate de l'appel à projets de l'Ademe Zone industrielle Bas Carbone avec Fensch Impact, qui mobilise des fonds de France 2030 pour appuyer la construction d'une stratégie de décarbonation et l'accompagnement des investissements nécessaires sur le territoire de Moselle-Nord. Air Liquide, ArcelorMittal France, Suez ou encore Thyssenkrupp Presta France participent à cette dynamique d'une durée de deux ans.

Récemment, **VALO'** s'est également positionné sur le curage sélectif et préservant de matériaux BTP, en lien avec le bailleur social Vivest qui co-finance un poste de cheffe de projet au sein de la structure. Elle a monté une matériauthèque dans les locaux de l'Afpa Metz Nord, et mène des réflexions sur la formation des salariés en insertion sur les métiers de la filière.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Professionaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Participer à la structuration d'écosystèmes territoriaux**
- **Travailler son image de marque**
- **Structurer sa démarche d'open innovation**
- **S'adapter aux outils financiers existants (structuration d'une holding SAS)**
- **Entrer au capital des entreprises de l'ESS**
- **Déployer les programmes de formation à impact déployés par les entreprises de l'ESS**
- **Accélérer les achats responsables dans la commande publique**
- **Se professionnaliser sur la réponse aux appels d'offre**





Région Pays de la Loire

SYNTHESE

La région Pays de la Loire dispose d'un tissu industriel fort et d'un écosystème autour de l'ESS dense et mature avec une culture de la coopération très développée. Pour autant :

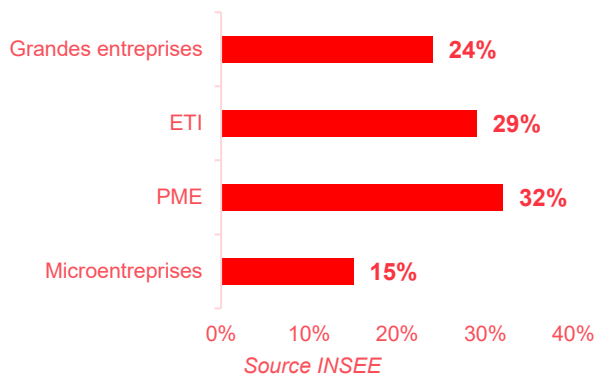
- L'offre de dispositifs d'accompagnement régionale, bien que développée et structurée, ne permet pas d'accompagner tous les changements d'échelle
- Un manque de porosité entre les deux mondes persiste et confirme les freins observés au national de méconnaissance réciproque entre les acteurs de l'ESS et les industriels. L'enjeu principal pour les acteurs interrogés est de rapprocher l'économie conventionnelle de l'économie sociale et solidaire.

Cinq zooms sont par la suite détaillés sur des acteurs emblématiques du territoire pour le changement d'échelle dans l'industrie.

1. Contexte économique de la région

1.1. Contexte global

Répartition des emplois par catégorie d'entreprise



Composée de 3,8 millions d'habitants¹³⁸ répartis sur cinq départements, la région Pays de la Loire est l'une des plus dynamiques de France avec un des taux de chômage les plus faibles du territoire (5,9% en 2022). On y retrouve des emplois majoritairement de qualifications intermédiaires et un tissu développé de PME-ETI. En outre, la désindustrialisation y a été plus modérée qu'ailleurs (-12 points entre 1975-2019 vs. -17 points à l'échelle nationale¹³⁹), et la région s'est montrée plus résistante aux différentes crises que la majorité des régions françaises. Ceci s'explique notamment par l'évolution démographique de la région ainsi que sa structure économique (activités industrielles manufacturières qui ont bien profité de la reprise post-covid, aéronautique en tête, et une spécialisation productive régionale telle que l'agriculture, qui a été le secteur industriel le moins touché par la Covid-19)¹⁴⁰.

¹³⁸ Région Pays de la Loire

¹³⁹ INSEE

1.2. Contexte industriel

Avec plus de 277 000 emplois, les Pays de la Loire se hissent au premier rang national pour la part de l'emploi industriel dans l'emploi total (15,9% soit 4,5 points de plus que la moyenne nationale). Les emplois les plus nombreux sont situés dans les secteurs :

- De la fabrication de produits industriels,
- De la fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac,
- De la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques
- De la fabrication de machines, et dans la fabrication de matériel de transport.

L'industrie représente 17,2% de la valeur ajoutée régionale¹⁴¹.

Dans son schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) 2022-2028¹⁴², la Région Pays de la Loire définit le cap et partage une ambition collective pour la région et ses territoires. En particulier le SRDEII présente deux grands défis en matière d'industrie :

- Faire des révolutions numériques et écologiques le socle de sa réindustrialisation, à travers notamment le déploiement de l'AMI Industrie du futur, visant soutenir les projets de modernisation/transformation des outils de production des PMI, dans une logique de renforcement de la compétitivité ;
- Préserver l'ancrage territorial des savoir-faire ligériens et les valoriser à l'international : soutien de la dynamique French Fab avec la création de cinq « clubs » ligériens (un par département), animés chacun par un chef d'entreprise, réunissant au global plus de 560 entreprises. La priorité de cette initiative est de favoriser la force du réseau et du jeu collectif pour renforcer la compétitivité industrielle.

Pour faire face à ces défis, la Région a fait le choix de soutenir activement l'industrie, ses innovations, et ses investissements pour développer un outil industriel compétitif (dans le cadre d'une industrie 4.0 : robotisation, numérisation, organisation industrielle) et créer de l'emploi. Plus de 2 000 établissements industriels ont été aidés en 5 ans (2019-2023), soit 22 % des sites industriels des Pays de la Loire, soit près de 400 soutiens/an de diverses natures (prêts, garanties, fonds propres...). 155 M€ ont été consacrés à l'industrie sur 5 ans (31 M€/an en moyenne), soit 37 % du budget économique engagé ces cinq années. A titre d'exemple, 841 projets sur l'appel à projets Industrie du futur ont été présentés, soit 10,7% du volume national, qui ont été accompagnés par 109,3M€ d'aides (13% de l'enveloppe nationale).

La région identifie cinq secteurs industriels principaux :



Source : Acof-Urssaf, données 2022

¹⁴¹ Région Pays de la Loire, Tableau de bord Eco, L'industrie, janvier 2024, <https://www.paysdelaloire-eco.fr/ressources-analyses/industrie/>

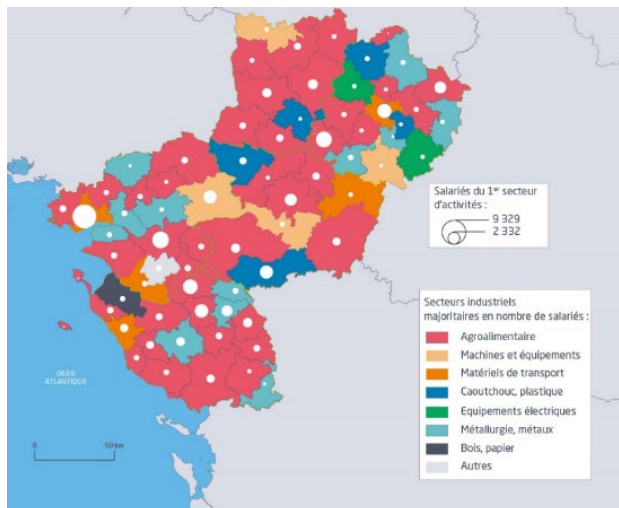
¹⁴² Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation SRDE21 V0 (paysdelaloire.fr)



Cette pluralité sectorielle de la région en fait une région industrielle dynamique avec 18 territoires d'industrie¹⁴³.

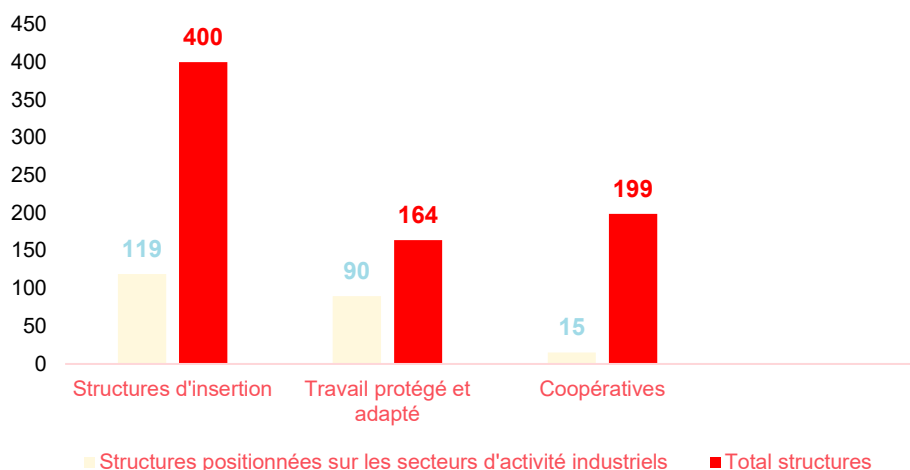
1.3. Contexte ESS

Une des spécificités ligériennes est son organisation de proximité avec un système de réseaux au niveau départemental pour accompagner les projets et le développement des structures de l'ESS :



Si la région est la deuxième région en termes d'emploi ESS en France avec 12,5% de l'emploi salarié¹⁴⁴, les secteurs concernés sont très peu dans l'industrie :

Nombre de structures ESS par statut, au total et dans l'industrie en Pays de la Loire

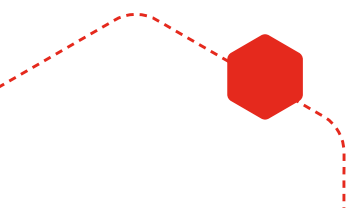


Source : marché de l'inclusion et annuaire de l'URSCOP

Néanmoins, on décompte 201 structures de l'ESS de la seconde vie (réemploi solidaire, réparation, recyclage, sensibilisation).

¹⁴³ ANCT

¹⁴⁴ CRESS Pays de la Loire





La Stratégie Régionale pour l'Economie Sociale et Solidaire (SRESS) 2022-2028¹⁴⁵, co-signée par la Région, l'État et la Banque des Territoires, ne mentionne pas de plan spécifique pour les acteurs de l'ESS intervenant dans l'industrie, même s'ils sont de fait concernés par les différentes mesures envisagées. Deux axes d'actions prioritaires participent ainsi à lever certains verrous pour ces entreprises en termes de problématiques RH et de notoriété :

- Axe 1 - Accompagner l'émergence et la pérennité des projets économiques de l'ESS en garantissant un accompagnement de qualité tout au long du projet entrepreneurial et en professionnalisant l'environnement au bénéfice des projets
- Axe 2 – Créer un réseau d'accompagnement maillé élargi en soutien des projets en assurant une vision commune au service des projets économiques de l'ESS et en développant la territorialisation des actions en faveur de l'ESS

Concrètement, la région ambitionne notamment une hausse de 15% de la représentation des entreprises de l'ESS dans les dispositifs de droit commun et de réaliser une cartographie des compétences avec un socle commun et des spécialités.

2. Dispositifs publics d'accompagnement régionaux

S'il existe des dispositifs privés d'accompagnement aux entreprises de l'ESS et/ou de l'industrie, cette monographie prend le parti de ne présenter que des dispositifs publics régionaux en lien avec le changement d'échelle dans l'industrie et/ou l'ESS – les dispositifs privés étant en grande majorité opérés par des banques ou à l'échelle nationale.

Les dispositifs détaillés ci-après sont issus des entretiens menés pour réaliser cette monographie. La vocation n'est pas d'être exhaustif, mais de mettre en avant des dispositifs novateurs et spécifiques à la région Pays de la Loire.

2.1. Dispositifs de développement économique

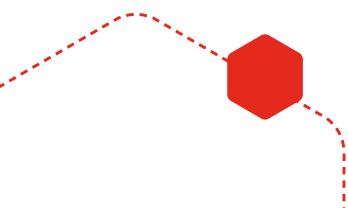
Cette famille de dispositifs inclut des accompagnements financiers ou méthodologiques en fonction du cycle de vie de la structure. Les dispositifs présentés accompagnent le développement économique des entreprises (stratégie de croissance, structuration de la gouvernance, évolution des processus...) et sont en partie soutenus par la Région.

Dispositif : spécifique à l'ESS

Dispositifs	Offre	Critères d'éligibilité
Accélérateur des Ecosolies	Un programme d'accompagnement de 12 mois pour affiner sa stratégie de développement et établir une feuille de route claire et réaliste • Coût : 3500€ et adhésion au réseau	• Qui ? ○ Structure de l'ESS avec une équipe dirigeante salariée ○ Siège situé en Pays de la Loire ○ Min 3 ans d'existence, 500 000€ de CA ou budget annuel et ayant fait preuve de son modèle économique et son impact • Quoi ? ○ Projet dans une des filières de coopérations priorisées¹⁴⁶ ○ Avec ambition de doubler l'impact social et/ou environnemental d'ici 3 ans

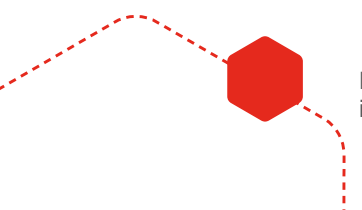
¹⁴⁵ [SRESS - signée nov 2022.pdf \(paysdelaloire.fr\)](#)

¹⁴⁶ Filières de coopération priorisées : éco-construction solidaire, réemploi et nouveaux usages, habitat inclusif, alimentation en circuits-courts, services aux habitants, numérique responsable, mobilité inclusive, énergie citoyenne, santé pour tous, culture et citoyenneté





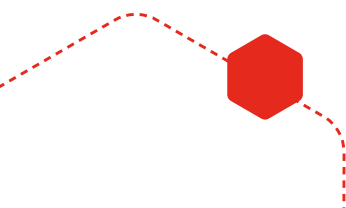
Aide aux Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)	L'aide régionale a pour objectif de faciliter l'émergence des projets de PTCE sur le territoire régional Montant : plafonné à 75 000 € pour un montant de dépenses subventionnables de 150 000 €.	• Qui ? ○ Associations ○ Entreprises, collectivités / institutions / GIP, lycées, organismes de recherche... • Quoi ? ○ Financement de la fonction animation/coordination des parties prenantes du PTCE ○ Construction des premiers projets du PTCE et la stabilisation de leur modèle économique
Accélérateur Dynamique+ de la CCI et Bpifrance	Un programme qui apporte conseil, formation et mise en relation pour gagner en performance • Coût : 4300-8500€ avec subvention/ 10 500-22 150€ sans subvention	• Qui ? ○ PME entre 5 et 250 salariés ○ CA < 8 M€ ○ *Subvention : 2 ans d'existence & située en Pays de la Loire • Quoi ? ○ Projet axé sur la performance industrielle, performance RH ou l'Industrie du Futur
Pays de la Loire Conseil	Dispositif d'aide permettant de faciliter le recours à des conseils extérieurs en participant financièrement au coût facturé par le consultant sélectionné par l'entreprise. Montant : subvention qui n'excède pas 30 % du montant HT des coûts admissibles, aide plafonnée à 15 000€	• Qui ? ○ TPE/PME ○ Associations • Quoi ? ○ Thématiques prioritaires comme la stratégie de levée de fonds, la RSE, ou pour l'ESS la faisabilité économique des projets.
Pays de la Loire Accélérateur de la Région	Un programme conjuguant une offre individuelle de conseil sur mesure et une dynamique d'émulation collective sur 2 ans. • Coût : 10 000€ • Participation régionale : à hauteur de 50% du coût global du parcours	• Qui ? ○ PME avec indépendance capitalistique du dirigeant ○ Siège en Pays de la Loire ○ Effectif moyen autour de 118 salariés ○ CA entre 5-50 M€ • Quoi ? ○ Avec ambition de changement d'échelle
Aide à la diversification des GE et GEIQ de la Région	• Montant : plafonné à 6000€	• Qui ? ○ Groupements d'employeurs (GE)/ Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) • Quoi ? ○ Implantation d'une antenne GE/GEIQ dans un nouveau territoire ligérien ○ Création d'un nouveau secteur d'activité dans un GE/GEIQ existant
Garantie d'Impact de France Active	Permet de sécuriser les risques financiers, faciliter l'accès au prêt bancaire et créer un partenariat durable • Montant : jusqu'à 100 000€, couverture du prêt jusqu'à 50% en développement • Durée : jusqu'à 84 mois (7 ans) • Coût : 2,5% du montant de la garantie	• Qui ? ○ Structures de l'ESS ○ Entreprises répondant aux critères d'engagement de France Active
Pays de la Loire Entrepreneurs Engagés de France Active	Prêt participatif pour financer le développement des entreprises engagées • Montant : de 20 000 à 250 000€ • Durée : jusqu'à 84 mois (7 ans) • Taux d'intérêt : 2,5%	• Qui ? ○ Entreprise ESS statutaires – loi 31 juillet 2014 ○ Entreprises commerciales agréées ESUS
Pays de la Loire Capital Impact	Outil innovant initié en Pays de la Loire à l'initiative de Nantes Métropole, de la Banque des Territoires et de la Région et financé par ces trois acteurs. Opéré par France active pour la mise en place de prêts à taux zéro assimilés à des quasi-fonds propres pour soutenir le changement d'échelle	• Qui ? ○ Entreprises de l'ESS s'inscrivant dans une dimension marchande claire matérialisée par des statuts de société ou pour les associations une part significative de ressources marchandes (associations employeuses, coopératives, sociétés commerciales agréées ESUS)





	• Montant : de 10 000 à 50 000€ • Durée : jusqu'à 60 mois différé compris	○ Entreprise portant un projet à impact social, environnemental et/ou territorial • Quoi ? ○ Entreprises engagées dans un changement d'échelle
Fond d'Innovation Sociale de la Région	Ce dispositif a pour objectif d'apporter un soutien financier direct aux acteurs économiques porteurs d'un projet d'innovation sociale, pour favoriser leur émergence ou leur changement d'échelle • Prêt : à taux de 2,03% avec différé de remboursement d'un montant maximal de 15 000€ • Subvention : montant maximal de 15 000€, représentant 50% maximum des dépenses éligibles et 30% maximum du plan de financement global	• Qui ? ○ Toute structure privée ayant une activité marchande ○ Min 2 ans d'existence ○ Immatriculée en Pays de la Loire • Quoi ? ○ Dépenses matérielles (hors immobilier) : équipements et matériels liés à l'activité, stock, outils... ○ Dépenses immatérielles : frais de R&D, certifications, outils de communication, supports informatiques, logiciels...
Dispositifs	Offre	Critères d'éligibilité
Accélérateur des Ecosolies	Un programme d'accompagnement de 12 mois pour affiner sa stratégie de développement et établir une feuille de route claire et réaliste • Coût : 3500€ et adhésion au réseau	• Qui ? ○ Structure de l'ESS avec une équipe dirigeante salariée ○ Siège situé en Pays de la Loire ○ Min 3 ans d'existence, 500 000€ de CA ou budget annuel et ayant fait preuve de son modèle économique et son impact • Quoi ? ○ Projet dans une des filières de coopérations prioritaires¹⁴⁷ ○ Avec ambition de doubler l'impact social et/ou environnemental d'ici 3 ans
Accélérateur Dynamique+ de la CCI et Bpifrance	Un programme qui apporte conseil, formation et mise en relation pour gagner en performance • Coût : 4300-8500€ avec subvention/ 10 500-22 150€ sans subvention	• Qui ? ○ PME entre 5 et 250 salariés ○ CA < 8 M€ ○ *Subvention : 2 ans d'existence & située en Pays de la Loire • Quoi ? ○ Projet axé sur la performance industrielle, performance RH ou l'Industrie du Futur
Pays de la Loire Accélérateur de la Région	Un programme conjuguant une offre individuelle de conseil sur mesure et une dynamique d'émulation collective sur 2 ans. • Coût : 10 000€ • Participation régionale : à hauteur de 50% du coût global du parcours	• Qui ? ○ PME avec indépendance capitalistique du dirigeant ○ Siège en Pays de la Loire ○ Effectif moyen autour de 118 salariés ○ CA entre 5-50 M€ • Quoi ? ○ Avec ambition de changement d'échelle
Aide à la diversification des GE et GEIQ de la Région	• Montant : plafonné à 6000€	• Qui ? ○ Groupements d'employeurs (GE)/ Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) • Quoi ? ○ Implantation d'une antenne GE/GEIQ dans un nouveau territoire ligérien ○ Création d'un nouveau secteur d'activité dans un GE/GEIQ existant

¹⁴⁷ Filières de coopération prioritaires : éco-construction solidaire, réemploi et nouveaux usages, habitat inclusif, alimentation en circuits-courts, services aux habitants, numérique responsable, mobilité inclusive, énergie citoyenne, santé pour tous, culture et citoyenneté



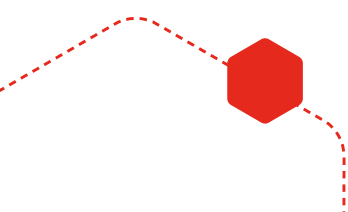


Garantie d'Impact de France Active	Permet de sécuriser les risques financiers, faciliter l'accès au prêt bancaire et créer un partenariat durable • Montant : jusqu'à 100 000€, couverture du prêt jusqu'à 50% en développement • Durée : jusqu'à 84 mois (7 ans) • Coût : 2,5% du montant de la garantie	• Qui ? ○ Structures de l'ESS ○ Entreprises répondant aux critères d'engagement de France Active
Pays de la Loire Entrepreneurs Engagés de France Active	Prêt participatif pour financer le développement des entreprises engagées • Montant : de 20 000 à 250 000€ • Durée : jusqu'à 84 mois (7 ans) • Taux d'intérêt : 2,5%	• Qui ? ○ Entreprise ESS statutaires – loi 31 juillet 2014 ○ Entreprises commerciales agréées ESUS
Pays de la Loire Capital Impact de France Active	Prêt à taux zéro assimilé à des quasi-fonds propres pour soutenir le changement d'échelle • Montant : de 10 000 à 50 000€ • Durée : jusqu'à 60 mois différé compris	• Qui ? ○ Entreprises de l'ESS s'inscrivant dans une dimension marchande claire matérialisée par des statuts de société ou pour les associations une part significative de ressources marchandes (associations employeuses, coopératives, sociétés commerciales agréées ESUS) ○ Entreprise portant un projet à impact social, environnemental et/ou territorial • Quoi ? ○ Entreprises engagées dans un changement d'échelle
Fond d'Innovation Sociale de la Région	Ce dispositif a pour objectif d'apporter un soutien financier direct aux acteurs économiques porteurs d'un projet d'innovation sociale, pour favoriser leur émergence ou leur changement d'échelle • Prêt : à taux de 2,03% avec différé de remboursement d'un montant maximal de 15 000€ • Subvention : montant maximal de 15 000€, représentant 50% maximum des dépenses éligibles et 30% maximum du plan de financement global	• Qui ? ○ Toute structure privée ayant une activité marchande ○ Min 2 ans d'existence ○ Immatriculée en Pays de la Loire • Quoi ? ○ Dépenses matérielles (hors immobilier) : équipements et matériels liés à l'activité, stock, outils... ○ Dépenses immatérielles : frais de R&D, certifications, outils de communication, supports informatiques, logiciels...

2.2. Dispositifs thématiques

Cette famille de dispositifs regroupe toutes les offres destinées à soutenir un projet en fonction d'une thématique précise et en général alignée avec les plans stratégiques régionaux.

Dispositifs	Offre
Appel à Projet (AAP) « Pays de la Loire – France 2030 régionalisée » de la Région	Dispositif autour de 4 axes prioritaires : projets d'innovation (1), projets filières (2), projets collaboratifs R&D (3) et formations innovantes (4) • Montant : 28 M€ pour les 3 premiers axes, opérés par Bpifrance / 5,5 M€ pour le 4^{ème} axe, opéré par la Caisse des Dépôts et Consignations
AAP de l'ADEME Pays de la Loire	Dispositif autour de 2 axes prioritaires en Pays de la Loire : développement de la chaleur renouvelable et de récupération (1) et transition vers l'économie circulaire (2)
Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) « Industrie du Futur » de la Région	Dispositif régional lancé en 2017 pour permettre au plus grand nombre de PME-PMI de s'engager dans une démarche concrète de modernisation et transition numérique et écologique de leur outil de production. Il consiste en ensemble de solutions adaptées à chaque phase du projet de modernisation (du diagnostic au déploiement opérationnel)



2.3. Dispositifs de financement de réseaux

Cette famille de dispositifs rassemble des aides dédiées au financement des réseaux et groupements d'entreprises. Ce sont notamment des aides importantes pour accompagner la professionnalisation des acteurs, la mutualisation de leurs ressources et leur visibilité sur le territoire. La Région soutient ainsi les pôles de compétitivité et clusters. Quant à l'ADEME, elle finance les têtes de réseaux régionales, comme la CRESS.

2. Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire

3.1. Perles d'Anjou - le modèle SCIC pour un alignement stratégique du territoire, des citoyens et d'un réseau ESS

ZOOM SUR...



Perles d'Anjou est une SCIC créée en 2021 par la Coopérative Agricole du Pays de Loire (CAPL) avec pour objectif d'accélérer la production de quinoa et autres graines à valeur ajoutée en Val de Loire afin de répondre au besoin de la société de verdir son alimentation en réduisant les protéines animales au profit de celles végétales. Elle a pu rapidement financer la construction d'une usine grâce à trois facteurs clés de succès :

- Un engouement des citoyens pour les projets à impact territorial et écologique qui deviennent acteurs du projet par le financement participatif
- Des valeurs communes avec Alter Eco¹⁴⁸ qui a été rapidement convaincu par le projet et a participé au financement du terrain et la construction du bâtiment
- Un ancrage territorial fort et historique de la CAPL qui a permis une visibilité et crédibilité du projet

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Professionnaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Participer à la structuration d'écosystèmes territoriaux**
- **« ESS-iser » les filières industrielles**

¹⁴⁸ Alter Eco est une entreprise française spécialisée dans l'importation et la distribution de produits biologiques issus du commerce équitable

3.2. Tête Haute – un deuxième passage à l'échelle d'une structure de l'ESS permis par l'utilisation des outils conventionnels

ZOOM SUR...



Tête Haute est une brasserie d'insertion fondée en 2019, qui a connu une première étape de développement réussi grâce à la construction en amont d'un réseau fort et régional permettant de bénéficier des dispositifs existants (Fédération des Entreprises d'Insertion, les Ecosolies, la région, la Chambre des métiers et de l'artisanat...) et une mise sur le marché à un moment opportun (secteur structuré mais pas encore saturé). Pour renforcer son impact positif, l'entreprise s'est lancée dans une logique de renforcement de la capacité de production sur son site principal au Cellier et l'ouverture au printemps 2024 de son premier brewpub d'insertion (restaurant où l'on produit la bière sur place) au cœur de Nantes. Deux facteurs ont permis de structurer ce développement :

- L'accompagnement par le programme national Antropia de l'ESSEC, plus adapté à leur stade de développement que les outils régionaux
- Le choix de renforcer les capitaux propres de l'entreprise pour atteindre les objectifs d'impact en faisant entrer, fin 2022, trois fonds d'impact dans son capital, aux côtés de la Banque des Territoires.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **S'adapter aux outils financiers existants (structuration d'une holding SAS)**

3.3. Fibres 49 - un consortium en plein essor

ZOOM SUR...



Fibres 49 est un réseau de l'économie circulaire et collaborative initié par Envie 2E 49 proposant une vaste gamme de services en lien avec la gestion des déchets. Ce réseau fédère 11 structures de l'ESS et se traduit par la mise en place d'un PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economique) depuis 2018. Les avantages d'un tel regroupement sont multiples :

- Mutualisation des moyens matériels et savoir-faire sur le département Maine-et-Loire entre les acteurs du réseau
- Possibilité de proposer une offre globale mutualisée, plus lisible et adaptée aux besoins des acteurs du territoire en matière de déchets

En particulier, ce réseau apporte une solution locale en réponse aux préoccupations des entreprises et exploitations agricoles concernant l'évolution de la réglementation sur les déchets. Fibres 49 collecte et composte les biodéchets, fournissant ainsi aux agriculteurs locaux près de 500 tonnes de compost. Cette solution est à essaimer pour toutes les entreprises productrices afin de répondre aux exigences croissantes de tri à la source.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **Contribuer au développement de consortiums**

- **Participer à la structuration d'écosystèmes territoriaux**

3.4. Bout' à Bout' - un changement de statut juridique pour accompagner le changement d'échelle

ZOOM SUR...



Bout' à Bout' est une entreprise qui développe la filière du réemploi des contenants en verre pour rendre les modes de consommation et de production plus durables. Ce projet citoyen mêlant écologie et développement territorial, initialement porté sous forme associative, a nécessité d'importants investissements pour assurer un changement d'échelle. Bout' à Bout' a donc eu recours à un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) pour étudier les possibilités d'évolution du statut juridique et a finalement opté pour un statut SAS qui lui a permis de réaliser une levée de fonds de 7,3 millions d'euros pour :

- Structurer l'équipe et multiplier le nombre de producteurs engagés et de points de collecte sur le territoire ;
- Mettre en place une usine de lavage des contenants en verre à Carquefou afin de répondre aux nouvelles exigences du marché en termes de qualité et de volumes).

Modifier le statut de Bout' à Bout' n'a pas changé son cap en termes d'impact social et local puisque la société s'entoure de partenaires issus de l'ESS, notamment sur son activité de collecte. Le processus d'obtention de l'agrément ESUS et le conventionnement Entreprise d'Insertion sont également en réflexion pour aller plus loin dans son engagement.

Leviers de changement d'échelle identifiés :

- **S'adapter aux outils existants (changement de statut) et développer l'accès à de nouveaux outils (recours à une levée de fonds participative).**



Valence Romans Agglo

SYNTHESE

Valence Romans Agglo est une intercommunalité attractive, dynamique d'un point de vue démographique et économique. Dans le secteur industriel, ses emplois se concentrent dans les secteurs de la métallurgie, de l'agroalimentaire et du cuir. Elle a rejoint le programme Territoires d'industrie et est lauréate de Territoires d'innovation de grande ambition (TIGA), avec le Groupe d'entreprises de l'ESS Archer et l'Université de Grenoble Alpes. Ce programme lui a permis de booster sa politique de développement économique et d'appui aux entreprises de territoire, dont l'ESS est l'une des composantes. La communauté d'agglomération a ainsi créé avec Archer un dispositif inédit d'accompagnement des porteurs de projet locaux à travers la structuration d'un établissement public local administratif (EPLA), la Fab-t, depuis juin 2020.

1. Contexte économique de la région

1.1. Contexte global

Valence Romans Agglo (VRA) est une communauté d'agglomération de 54 communes qui compte 223 600 habitants¹⁴⁹. C'est la cinquième agglomération de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle concentre 43 % de la population du département de la Drôme. 5 communes comptent plus de 62% de la population : Valence, Romans-sur-Isère, Bourg-lès-Valence, Portes-lès-Valence et Bourg-de-Péage. La dynamique démographique est positive, avec plus 3% d'habitants en 6 ans, due à de nombreuses naissances et aux nouveaux arrivants.

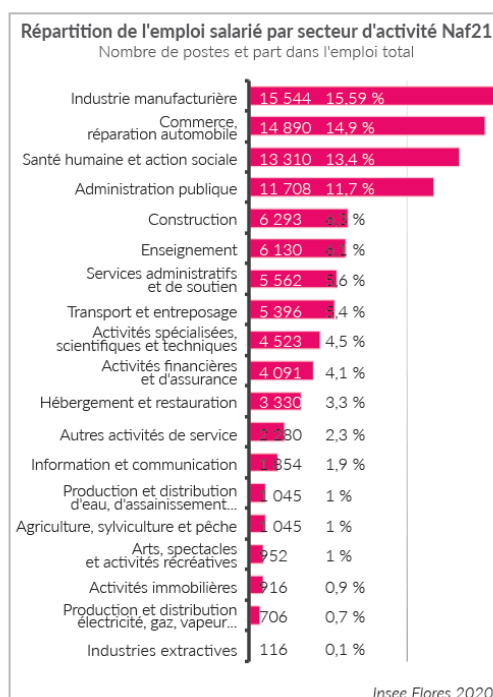
VRA présente un tissu de TPE/PME dynamique, avec 23 000 établissements, dont 33% de plus ces 10 dernières années. 144 établissements comptent plus de 100 salariés.

75% de la population est active et plus de 100 000 emplois sont dénombrés dans l'agglomération. Le taux de chômage est estimé à 7,7%, un taux généralement plus élevé que les autres départements de la Région, mais dans la moyenne de ceux de Provence Alpes Côte d'Azur (PACA), qui trouve son explication dans l'héliotropisme et la saisonnalité des activités.

1.2. Contexte industriel

16% des effectifs salariés totaux travaillent dans l'industrie. L'industrie manufacturière emploie plus de 15 500 personnes, suivie de près par le commerce et la réparation automobile (près de 15 000 personnes). L'agglomération est marquée par plusieurs activités fortes, dont :

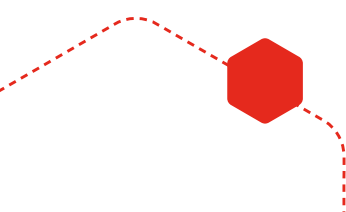
¹⁴⁹ Toutes les données citées dans ce paragraphe sont issues de l'étude Les chiffres-clés de Valence Romans Agglo, mars 2024 : <https://www.valenceromansagglo.fr/fr/entreprises-et-economie/les-chiffres-clés-du-territoire/un-territoire-atypique-en-developpement.html>



- La métallurgie, qui emploie 4 700 personnes dans des activités de pointe (industries comme Framatome, Markem-Imaje, Spit, Cheddite),
- L'agroalimentaire qui emploie 3 700 personnes (Pasquier, Saint-Jean, Andros)
- Le cuir, qui emploie 960 emplois. Il s'agit d'un secteur emblématique romanais porté par l'activité maroquinerie et chaussure en renouveau, implantée historiquement sur le territoire grâce à ses atouts géographiques (activité importante de tannerie rendue possible par l'abondance des eaux, peaux en provenance du Vercors et des plateaux de l'Isère, etc.), qui a connu son apogée dans l'entre-deux-guerres et qui s'est ensuite effondrée à partir des années 1970 avec les délocalisations.

Malgré un contexte historique marqué par la mono-activité autour de la chaussure, l'agglomération note aujourd'hui la résilience du tissu économique local, qui lui permet d'absorber les chocs comme la crise Covid ou les crises économiques. Elle l'explique par la complémentarité et la diversité des activités industrielles et tertiaires et par l'existence de nombreux réseaux professionnels.

VRA est labellisée « Territoires d'industrie » pour 2023 – 2027. En matière de développement industriel, le projet de l'agglomération ne vise pas tant à développer de nouvelles filières qu'à consolider celles qui sont déjà présentes sur le territoire : agroalimentaire, haut-de-gamme (cuir, textile, bijouterie), métallurgie, électronique, industries culturelles et créatives. Elle cherche notamment à renforcer la formation au niveau local, à faire émerger de nouvelles start-ups et à lancer des dynamiques d'écologie industrielle territoriale.





1.3. Contexte ESS

Contexte régional ESS :

La CRESS Auvergne-Rhône-Alpes souligne que la région est l'une des plus dynamiques en matière d'ESS, en raison notamment de son ancrage historique. C'est la deuxième région en termes de volume d'emplois et d'établissements ESS, juste après l'Ile-de-France : près de 300 000 emplois, plus de 28 000 établissements employeurs¹⁵⁰.

Dans son panorama, elle dénombre notamment plus de 142 000 associations actives, de 2 950 coopératives employeuses, de 1 050 établissements mutualistes employeurs, près de 300 fondations employeuses, de 50 sociétés commerciales de l'ESS et 210 entreprises de l'ESS agréées ESUS en 2022. Elle note que l'ESS permet de démocratiser les systèmes de production, en mettant notamment en avant « la logique territoriale et industrielle et non la logique actionnariale et financière » dans le cadre de projets structurés en Scop ou Scic.

Contexte intercommunal ESS :

Si des données consolidées à l'échelle de l'agglomération n'ont pu être fournies dans le cadre de l'étude, on peut compter, au sein des 5 communes les plus densément peuplées de l'agglomération, plus de 2 500 établissements ESS dont près de 95% d'associations et 92 coopératives¹⁵¹.

VRA est connue et reconnue pour se positionner en tant que « capitale des start-up de territoire ». Start-up de territoire est une dynamique collective, née en 2016 et impulsée par l'agglomération et le Groupe d'entreprises de l'ESS Archer sous la forme de soirées d'idéation, dans le cadre du Pôle territorial de coopération économique (PTCE) pôle sud Archer. L'objectif est de mobiliser les citoyens afin d'imaginer de nouvelles solutions en réponse à des besoins locaux, en promouvant notamment l'entrepreneuriat collectif. Une association nationale créée en 2018 et domiciliée à Romans-sur-Isère accompagne aujourd'hui la quinzaine de territoires labellisés dans cette dynamique.

Le Groupe Archer est un partenaire clé du développement économique du territoire et de la dynamisation des activités industrielles. Lauréate du programme investissements d'avenir (PIA) Territoires d'Innovation de Grande Ambition (TIGA), VRA a créé avec cet acteur la Fab-t, premier acteur territorial de développement de l'économie à impact positif.

2. Dispositifs publics d'accompagnement intercommunaux

ZOOM SUR...



Hub de coopération, de financement et d'expérimentation mis en place pour accompagner la création d'activités d'utilité sociale et environnementale sur le territoire de VRA, la Fab-t est née dans le cadre du programme TIGA, dont l'agglomération est lauréate avec son projet « faire naître la nouvelle Cité productive de la dynamique Start-up de Territoire », aux côtés de Groupe Archer et de l'Université Grenoble Alpes. La structure prend la forme d'un établissement public local administratif (EPLA), associant étroitement à sa gouvernance le Groupe Archer et l'association nationale Start-up de territoire, dans l'objectif de mettre en œuvre les actions et de gérer les financements du programme TIGA.

La Fab-t propose différents dispositifs d'accompagnement des porteurs de projet, de l'émergence au changement d'échelle, en s'appuyant sur une équipe salariée ainsi que des partenaires locaux :

- Parcours d'incubation de 9 mois avec Ronalpia,

¹⁵⁰ Toutes les données citées dans ce paragraphe sont issues de l'étude : CRESS Auvergne-Rhône-Alpes, Panorama régional de l'ESS en Auvergne-Rhône-Alpes, 2023 https://cress-aura.org/wp-content/uploads/2024/04/2023_PANORAMA-ESS-AURA.pdf

¹⁵¹ Données issues d'un traitement de la liste des entreprises de l'ESS de la région, téléchargeable sur le site d'ESS France

- École des entrepreneurs de territoire dispensant plus de 100 heures de formation collective en 3 mois,
- Ateliers d'intelligence collective et de co-développement,
- Accompagnements spécifiques en matière de comptabilité, numérique, lien à l'université, etc.

A fin 2023, 75 projets ont été accompagnés, plus de 350 emplois créés. En matière de financement, la Fab-t a octroyé 5,1 millions d'euros de subventions aux projets accompagnés et 8,5 millions d'euros ont été investis dans le capital de 4 entreprises par l'intermédiaire de la Banque des Territoires (Dracula Technologie, Hevatech, La Ferme Intégrale, Villages Vivants).

Autres leviers d'actions de l'intercommunalité

VRA est membre et associée de la SCIC Ceinture Verte, qui facilite l'installation des agriculteurs en maraichage bio autour des agglomérations, en lien avec sa politique publique agricole. Elle a octroyé une subvention de fonctionnement à l'association professionnelle Romans Cuir, créée pour structurer la filière en lien avec Archer ainsi qu'au PTCE pôle sud Archer.

Elle contribue également dans certains cas à l'**Aide à l'Immobilier d'Entreprise (AIE)** du Département de la Drôme, en contrepartie de créations d'emplois sur le territoire. La SCOP VTD (cf. infra) a ainsi déjà été soutenue par ce biais dans le cadre de l'extension de ses bâtiments.

L'agglomération travaille à un schéma de promotion des achats publics écologiquement et socialement responsables (**SPASER**) et souhaiterait explorer plus fortement la structuration de dynamiques d'écologie industrielle territoriale à l'avenir.

3. Zoom sur des initiatives emblématiques du territoire

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

ZOOM SUR...



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. 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 ».

Liens avec les leviers identifiés dans l'étude d'opportunité :

- **Professionaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Contribuer au développement de consortiums**
- **Participer à la structuration d'écosystèmes territoriaux**
- **Travailler son image de marque**
- **S'adapter aux outils financiers existants (structuration d'une holding SAS)**
- **Favoriser l'attractivité des métiers industriels de l'ESS**

3.2. Veyret Techniques Découpe (VTD), leader sur le marché de la fabrication d'outillages de découpe pour matériaux souples

ZOOM SUR...



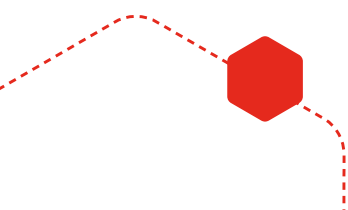
Tout comme le Groupe Archer, Veyret Techniques Découpe (VTD) s'inscrit dans l'histoire de la fabrication de la chaussure sur le territoire, avec une activité reposant à l'origine sur la fabrication d'outillages pour ce secteur d'activité. Créée en 1964, Jacques Veyret Chaussures est rachetée par René Autivy en 1986, dépose le bilan puis est reprise sous statut Scop par 29 salariés en 1993.

VTD a su se diversifier pour se développer, en acquérant de nouvelles techniques d'usinage et de transformation des matériaux, en s'équipant en machines de pointe, mais également par des opérations de croissance externe. Aujourd'hui, elle est spécialisée dans la fabrication d'outillages de découpe pour matériaux souples et est un acteur essentiel dans la découpe et la transformation de ces matériaux.

L'entreprise rassemble 5 sites de production, dont deux à Romans. Elle dispose d'un bureau des méthodes intégré pour accompagner les nouveaux projets de ses clients et d'un parc de plus de 120 machines. Sa clientèle évolue dans de nombreux secteurs d'activité, comme l'aéronautique, l'automobile, la sidérurgie mais également le textile et la maroquinerie.

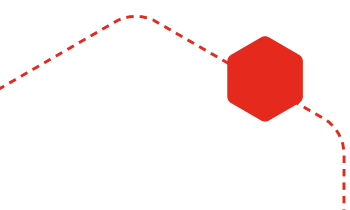
Récemment, elle a renforcé son développement commercial de manière plus proactive : elle participe fréquemment à des salons dédiés (dernièrement, le RSD3 à Valence, événement incontournable dans le domaine de l'industrie du grand sud ou le Milipol, à Paris dédié à la sûreté et sécurité intérieure des États) et participe à la « Semaine de l'industrie » en accueillant dans ses usines des collégiens.

Liens avec les leviers identifiés dans l'étude d'opportunité :





- **Professionaliser les entreprises de l'ESS sur des compétences à forte valeur ajoutée pour les industries conventionnelles**
- **Favoriser les rencontres entre acteurs industriels et entreprises de l'ESS**





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 portés dans la loi Industrie verte auxquels les entreprises de l'ESS peuvent contribuer.

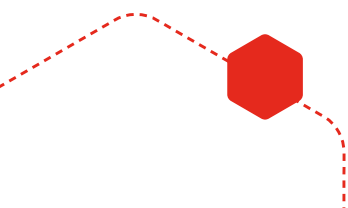
Certains freins restent à lever, notamment en termes d'accès au financement, au foncier ou encore d'attractivité des métiers ou de réglementation fiscale, mais les associations, coopératives et sociétés commerciales de l'ESS qui réussiront leur changement d'échelle offrent des opportunités structurantes 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 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 ambitions gouvernementales, 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.





ANNEXES

GLOSSAIRE

Atelier et chantier d'insertion (ACI) : structure de l'IAE, conventionnée par l'Etat, qui propose un accompagnement et une activité professionnelle aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.¹⁵²

Éco-organisme : société de droit privé à but non lucratif, agréée par le Ministère de la Transition écologique, et détenue par les producteurs et distributeurs pour assurer la prise en charge de la fin de vie des produits qu'ils mettent sur le marché. Dans le cadre de la Responsabilité Elargie du Producteur, il appartient à ces derniers de verser une écocontribution à leur éco-organisme sous forme de cotisation financière, sur le principe du pollueur-payeur.¹⁵³

Entreprise d'insertion (EI) : structure de l'IAE, conventionnée par l'Etat, qui propose à des personnes en difficulté une activité productive assortie de différentes prestations (réentraînement aux rythmes de travail, accompagnement social...). Une EI produit des biens ou des services comme n'importe quelle entreprise. Elle opère dans le secteur marchand, mais sa finalité est avant tout sociale.¹⁵⁴

Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) : structure de l'IAE, conventionnée par l'Etat, qui propose des contrats de travail temporaires à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés particulières d'insertion. Une ETTI est une entreprise d'intérim, dont l'activité est entièrement centrée sur l'insertion professionnelle et l'accompagnement social des personnes en difficulté.¹⁵⁵

Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) : regroupement d'entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi. Un GEIQ vise à permettre aux salariés d'acquérir une qualification reconnue et une réelle expérience professionnelle, tout en répondant aux besoins des entreprises adhérentes par le recrutement d'un personnel formé à leurs métiers.¹⁵⁶

Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) : démarche de gestion prospective des ressources humaines (emplois, effectifs et compétences) qui permet d'adapter celles-ci aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.¹⁵⁷

Industrialisation : processus qui permet d'appliquer à un secteur de l'économie des techniques et procédés industriels qui apportent rationalisation et hausse de productivité.⁷ L'industrialisation permet de remplacer le système artisanal de production dans des lieux dispersés par une production centralisée, en grandes séries, utilisant des machines et appliquant des normes pour obtenir des produits de qualité homogène.¹⁵⁸

¹⁵² <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique/article/ateliers-et-chantiers-d-insertion-aci-201158>

¹⁵³ <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/cadre-general-filieres-responsabilite-elargie-producteurs#summary-target-1>

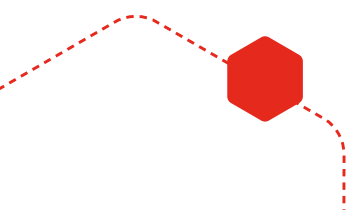
¹⁵⁴ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique/article/entreprises-d-insertion-ei>

¹⁵⁵ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique/article/entreprises-de-travail-temporaire-d-insertion-etti>

¹⁵⁶ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique/article/groupements-d-employeurs-pour-l-insertion-et-la-qualification-geiq>

¹⁵⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>

¹⁵⁸ <https://www.cnrtl.fr/definition/industrialisation>





Insertion par l'activité économique (IAE) : pratique consistant à accompagner le retour à l'activité des personnes les plus éloignées de l'emploi¹⁵⁹. L'IAE est composée de différents types de structures, ayant toutes pour cœur de métier l'insertion socioprofessionnelle, qui se distinguent par le degré d'autonomie des travailleurs qu'elles accompagnent, le type de contrat qu'elles proposent, l'intensité de l'accompagnement qu'elles dispensent, et la réglementation autour des ressources financières dont elles dépendent.

Joint-venture sociale (JVS) : entreprise créée à l'initiative de deux partenaires, dont l'un appartient à l'ESS. Une JVS poursuit nécessairement un objet social et recherche une lucrative limitée. Elle s'appuie sur l'efficacité économique de la structure au service d'un objet social, souvent l'insertion de personnes en difficulté d'accès à l'emploi. Chacun des partenaires apporte ses compétences et ses ressources.¹⁶⁰

Pôle territorial de coopération économique (PTCE) : regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'ESS associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation. Ce groupe d'acteurs met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.¹⁶¹

Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) : société ayant pour objet « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale ». ¹⁶² Elle peut prendre la forme d'une SA à capital variable, une SARL, ou encore une SAS. Elle répond aux règles coopératives de gouvernance démocratique et à des exigences de lucrativité limitée.

Société coopérative de production (SCOP) : société dont les salariés sont les associés majoritaires. Elle peut prendre la forme d'une SA, une SARL, ou encore une SAS. Agréée par le ministère du Travail, elle répond aux règles coopératives de gouvernance démocratique et à des exigences de lucrativité limitée.¹⁶³

Secteur du travail adapté et protégé (STPA) : secteur composé de structures accueillant des usagers et travailleurs handicapés, qui ont à la fois une vocation sociale et économique. Ces dernières permettent aux personnes en situation de handicap d'évoluer dans un milieu professionnel formé à leur accueil, visant à travailler leur autonomie et parfois à fournir des opportunités de mobilité vers le milieu ordinaire. On compte parmi les structures de ce secteur les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et les Entreprises Adaptées (EA). Celles-ci sont considérées comme des entreprises du milieu ordinaire, qui présentent la spécificité d'employer a minima 55 % de travailleurs handicapés.¹⁶⁴

¹⁵⁹ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique/#:~:text=L'insertion%20par%20l'activit%C3%A9,professionnelle%20par%20le%20biais%20de>

¹⁶⁰ <https://www.grafie.org/system/files/2020-01/JVS%20GRAFIE.pdf>

¹⁶¹ <https://www.lelabo-ess.org/poles-territoriaux-de-cooperation-economique-ptce#:~:text=Un%20p%C3%B4le%20territorial%20de%20coop%C3%A9ration,formation%2C%20qui%20met%20en%20C5%93uvre>

¹⁶² <https://bpi-france-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/entreprendre-less/scic-societe-cooperative-dinteret-collectif>

¹⁶³ [https://entreprendre.service-public.fr/vos-droits/F31328#:~:text=La%20Scop%20\(soci%C3%A9t%C3%A9%20coop%C3%A9rative%20de,sans%20aucune%20formalit%C3%A9%20d'enregistrement](https://entreprendre.service-public.fr/vos-droits/F31328#:~:text=La%20Scop%20(soci%C3%A9t%C3%A9%20coop%C3%A9rative%20de,sans%20aucune%20formalit%C3%A9%20d'enregistrement)

¹⁶⁴ <https://www.reseau-gesat.com/Travail-handicap/FAQ/Thematique-Entreprises-et-Organismes-publics/Quelles-differences-entre-les-ESAT-et-les-EA-i653.html#:~:text=Les%20ESAT%20sont%20des%20%C3%A9tablissements,par%20le%20code%20du%20travail>

REMERCIEMENTS

1083 - Thomas Huriez, Président
1083 - Alexia Couplier, 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 Delpeux, 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 - Jérémy 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 Billoir, 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 - Jeremy 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 - 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 Marzelier, Co-fondateur
TRI'N'COLLECT - Quentin Charoy, Co-fondateur et dirigeant
UIMM - Sédalom Folly, Cheffe de service emploi et compétences
UIMM - Stéphane 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 Vangrimberghe, Directeur
UTOPRENEURS - Nicolas du Souich, Directeur
UTOPRENEURS - Pauline Katchavenda, Cheffe de projet Recyfe
Valdella - Samy Chabot, Coordinateur National Réemploi
VALO - Philippe Lerouvillois, Président Directeur Général
VEOLIA - Alain Brigheti, 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



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr

   | @BanqueDesTerr