SÉANCE D'ECHANGES DE PRATIQUES

Quelle démarche d'ancrage territorial pour mon organisation ?

Témoignages de Vulcania et d'EDF

Compte Rendu

Cette rencontre organisée par la Plate-forme 21 s'est déroulée le 10 avril matin à Vulcania. Elle a réuni 21 personnes. Elle a été organisée par le Comité de pilotage « ancrage territorial » composé de 7 membres de la Plate-forme : Laurent Thevenon (CPIE Clermont-Dômes), Raymond Amblard (AMTA), Pascal Eynard (AgroParis Tech), Dominique Michalon (Alticentre), Hervé Poher (EDF), Nathalie Dini (GDF Suez) et Yves Poss.

Selon la définition de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale, « l'ancrage territorial est l'ensemble des interactions et des interdépendances fortes d'une organisation avec ses territoires d'implantation ».
Les démarches d'ancrage territorial sont souvent peu formalisées et peu valorisées dans le cadre des politiques de développement durable et de RSE. Or, l'ancrage territorial représente une problématique clé pour la performance des entreprises et le développement des territoires.

Qu'est-ce que l'ancrage territorial ? Pourquoi mener une démarche d'ancrage territorial ? Envers quels acteurs? Sur quels territoires ? Comment l'intégrer dans la politique globale de mon organisation ? Quelles synergies pour quels objectifs ? Comment s'y prendre ? Sur quelles ressources s'appuyer ? Quels écueils éviter ? Comment l'évaluer ?

Rappel du programme :
Objectifs à partir des témoignages et des échanges :
-comprendre la notion d'ancrage territorial
-comprendre les enjeux d'une démarche d'ancrage territorial
-recueillir les points clés d'une telle démarche

• Présentation de l'expérience de Vulcania : « L'ancrage territorial, élément clé de la relance de Vulcania »
Catherine Damesin, directrice

• Présentation de l'expérience d'EDF Auvergne-Limousin: « Une stratégie d'entreprise : une politique formalisée »
Hervé Poher, directeur de la communication et du développement durable

• Analyse croisée et échanges sur les démarches d'ancrage territorial

Liste des participants : AMBLARD Raymond (AMTA), CLAIR Etienne (PNR Livradois-Forez), DAMESIN Catherine (Vulcania), EYNARD Pascal (AgroParis Tech), GALLET Olivier (Banque de France), GARCIA Nathalie (Double hélice), LECHEVALIER Yohan (Echologos Auvergne), MARSAT Jean-Bernard (IRSTEA), MICHALON Dominique (Alticentre), MOINET Marie-Hélène (Plate-forme 21), MOUTON Didier (DDT 63), MULNET Didier (Université Blaise Pascal), POHER Hervé (EDF), POINTEAU Jacques-Henry (MACEO), POSS Yves, RENAUD Hélène (Danielle Auroi-Députée), REVERSAT Gilles (Conseil général de Lozère), THEVENON Laurent (Cpie Clermont-Dômes), TROGNON Laurent (AgroParis Tech), LEROY Anthony (Conseil général du Puy-de-Dôme), FAYETTE Elie (Plate-forme 21).

I – EXPERIENCE DE VULCANIA : « L'ANCRAGE TERRITORIAL, ELEMENT CLE DE LA RELANCE DE VULCANIA »

Intervention de Catherine Damesin, Directrice de Vulcania

Cf diaporama sur le site de la Plate-forme 21 : http://www.plate-forme21.fr/restitutions-d-animations/comptes-rendus-accessibles-a-tous/article/seance-d-echanges-de-pratiques?var_mode=calcul

Echanges

Jean-Marie Pointeau (Maceo) : L'ancrage régional auprès des acteurs scientifiques est-il encore pertinent face à la dématérialisation et aux réseaux internationaux de recherche scientifique ? Les solutions sont le plus souvent apportées par les laboratoires de recherche nationaux ou internationaux et non régionaux.
Catherine Damesin (Vulcania) : Certes les travaux sont internationaux et l'accès est dématérialisé, mais la vulgarisation au sens où nous la faisons avec les laboratoires clermontois, n'est possible qu'en s'appuyant sur cette communauté au sens physique.

Jean-Bernard Marsat (IRSTEA) : Votre intervention montre bien pourquoi l'ancrage territorial est une logique d'entreprise et une démarche réciproque : apporter/recevoir. Mais l'activité de votre entreprise est directement liée au territoire, est-ce la logique de cette entreprise particulière ? Il serait intéressant de comparer les démarches avec le PAL ou le Futuroscope.
Catherine Damesin (Vulcania) : Le PAL est un parc privé dont les missions ne sont pas les mêmes, sa démarche d'ancrage territorial n'est pas la même. L'objectif de la Société d'Economie Mixte de Vulcania, semi-publique, est bien le développement touristique de la région.

Hervé Poher (EDF) : Les échelles de territoire sont variables. Vulcania est un objet sur un territoire mais sa vocation dépasse largement les frontières administratives, le volcanisme s'étendant sur trois chaines en France : le Mézenc, les Puys et le Mont Dore. Suivant les objectifs et les acteurs, il peut y avoir plusieurs dimensions territoriales.

Yves Poss : Dans quel territoire recrutez-vous votre personnel ? Et sur quel territoire prospectez-vous votre clientèle ?
Catherine Damesin (Vulcania) : Vulcania s'appuie sur 50 salariés permanents et une équipe de saisonniers allant jusqu'à 150 personnes en juillet/aout. 98% du personnel vient du territoire du Grand Clermont.
85% de notre clientèle ne vient pas d'Auvergne, ce n'est pas une raison pour ne pas faire d'ancrage territorial ! Les 15% venant d'Auvergne représente tout de même 60 000 personnes.

Yohan Lechevalier (Echologos/Cinov) : Monter des partenariats tout azimut est un vaste chantier, qui représente beaucoup de temps de travail. Le CINOV a besoin de monter de nombreux partenariats mais cela représente des moyens humains importants.
Catherine Damesin (Vulcania) : Vulcania a la chance de compter sur une équipe de 50 permanents. Tous les salariés, en fonction de leurs missions et de leurs projets développent des partenariats. La démarche d'ancrage territoriale, transversale, est partagée par tous les services de l'entreprise, et notamment par les responsables qui avaient conscience que le relancement de Vulcania ne serait pas possible sans ancrage. Monter des partenariats est un travail long travail long qui nécessite d'être patient et d'avancer progressivement.

Etienne Clair (PNR Livradois-Forez) : Y a-t-il des réflexions dans votre politique achats pour favoriser les entreprises locales ?
Catherine Damesin (Vulcania) : La réflexion a démarré il y a plusieurs années, notamment pour les achats alimentaires. Nous contribuons à porter l'image de l'Auvregne auprès des visiteurs et la demande était importante de la part des clients et du Conseil régional. De plus, nous sommes ISO 14001 depuis 2012. Pour la restauration, nous nous efforçons de développer l'approvisionnement en circuits courts, notamment pour la viande. Nous devons encore poursuivre notre réflexion et progresser pour l'approvisionnement des

boutiques.
Laurent Trognon (AgroParis Tech) : La démarche d'ancrage exposée est une bonne illustration du marketing en lien avec son territoire. L'ancrage est mené pour qui ? vis à vis de la population auvergnate ou vis-à-vis du client. Pour la clientèle extérieure, majoritaire, il est évident que Vulcania est ancré sur son territoire. La démarche de marketing vise ici à mobiliser les acteurs pour vos fins économiques. Sont-ils de vrais partenaires ou des appuis pour développer l'entreprise ?
Catherine Damesin (Vulcania) : La structure était perçue « hors sol », c'est qu'elle n'avait pas de liens avec son territoire. Les visiteurs qui viennent de l'extérieur de l'Auvergne identifient évidemment Vulcania comme auvergnat. Mais quel sens y-a-t-il s'ils viennent voir Vulcania ici, en Auvergne, si le parc ne renvoie pas à son territoire ? Oui la démarche d'ancrage est aussi un élément de la stratégie marketing, mais c'est réducteur de le limiter à cela. Les partenariats avec le milieu scientifique par exemple sont menés dans un objectif de synergie : Vulcania s'appuie sur eux et ils en tirent des avantages.

Elie Fayette (Plate-forme 21) : Au départ du projet, Vulcania devait renvoyer à d'autres sites volcaniques en Auvergne. Lors de mes visites au Centre de documentation il y a quelques années, on ne trouvait pas d'ouvrages sur d'autres territoires volcaniques auvergnats, comme le Mont Bar ou le Livradois-Forez. Le Centre de documentation s'est-il ouvert depuis à d'autres sites et territoires que la Chaine des Puys ?
Catherine Damesin (Vulcania) : Le Centre de documentation est ouvert au public, je ne connais pas assez les documents disponibles pour vous répondre. Même si nous n'avons pas actuellement de projet spécifiquement avec le Livradois-Forez, notre projet sur le géotourisme en partenariat avec EDF, le Parc naturel régional des Volcans et le CPIE du Velay va dans ce sens de fédérer la connaissance au-delà des Puys.

Jean-Bernard Marsat (IRSTEA) : La démarche d'ancrage est-elle un positionnement de synergie ou de compromis ? Est-ce une réelle relation de gagnant-gagnant ? Les moyens mobilisés sur ces partenariats sont-ils bien utilisés ? Ces efforts d'ancrage sont-ils vraiment positifs ? Souvent, « travailler avec le local » est vu comme une source de problèmes.
Catherine Damesin (Vulcania) : Professionnellement, je pense qu'un projet touristique ne peut être pérenne s'il n'est pas ancré sur son territoire. Personnellement, c'est une dimension à laquelle je crois et qui motive mon travail.

Didier Mulnet (Université Blaise Pascal) : Historiquement, il n'y avait pas d'enjeu d'identité. Mais aujourd'hui il y a cet enjeu d'identité supplémentaire, avec la revendication des identités « Chaine des Puys » et « Velay ». Comment articuler des identités locales que les visiteurs souhaitent découvrir lorsqu'ils viennent alors qu'elles ne sont pas très locales ?

II – EXPERIENCE D'EDF : « UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE : UNE POLITIQUE FORMALISÉE »

Intervention d'Hervé Poher, directeur de la communication et de développement durable à EDF Auvergne

Quels enjeux pour EDF ? Historique de l'entreprise

- Avant la seconde guerre mondiale, l'électricité était gérée par des propriétaires privés et quelques régies de collectivités. Après la guerre, lors de la reconstruction du pays, l'Etat a souhaité permettre un accès à l'électricité par tous les territoires : en 1946, la production, le transport et la distribution de l'électricité ont été majoritairement nationalisés. Pendant 30 ans, les réseaux ont été construits rapidement dans tout le pays.
- Dans les années 60-70, la demande croissante en électricité dans les foyers (notamment due au développement de l'électroménager) puis les crises pétrolières ont poussé l'Etat à la recherche d'une autonomie énergétique de la France, par le développement de l'énergie nucléaire.

Les premières réflexions sur le rôle d'EDF dans le développement local des territoires sont apparues lors de cette période de construction massive des centrales. La construction des centrales nécessite l'emploi d'environ 5000 personnes pendant 5 ans alors que pour l'exploitation, seuls 1000 emplois restent nécessaires sur la centrale. Afin d'accompagner les territoires, des communes de petite taille le long des fleuves

fortement impactées par cette évolution, et offrir des compensations d'emplois une fois la centrale construite, EDF a mené une réflexion sur sa manière de travailler avec ces territoires.
Pendant une dizaine d'années, l'entreprise s'est formée, a développé une compétence pour l'accompagnement au développement des territoires, et a multiplié les initiatives.

- A partir des années 90, les concessions de distribution publique arrivent à échéance. Les collectivités locales qui délivrent les concessions, se regroupent suivant les territoires pour signer la concession. Cette nouvelle rupture liée aux renouvellements des concessions, le contexte d'ouverture des marchés aiguisant les appétits des opérateurs à solliciter les collectivités, un nouveau contexte de mondialisation concernant aussi l'énergie, ont poussé l'entreprise à se ré-interroger sur sa stratégie, notamment sur l'attente des territoires vis-à-vis d'EDF. Face à cette concurrence potentielle pour les concessions, l'entreprise a alors questionné les territoires pour optimiser l'apport d'EDF.

Parallèlement, l'appui au développement local des entreprises s'étendant en France, EDF et quelques grands groupes industriels français ont crée à l'époque l'Institut de Management en Développement Local pour faire acquérir à quelques cadres les compétences au travers d'un Master spécialisé.

- Aujourd'hui, ce sont les concessions hydroélectriques, signées par l'Etat, qui vont arriver progressivement à échéance. La mission confiée à l'opérateur a toujours été de faire fonctionner les barrages en assurant une sécurité maximale ; la relation au territoire y était liée. Aujourd'hui, la question est de savoir ce que l'entreprise peut apporter de plus à son territoire ?

<u>En Auvergne</u>
Le Puy de Dôme a été en 1993 le 3è département français bénéficiant d'un engagement du distributeur électrique accompagné par EDF dans une réflexion de développement local.
Un audit a été réalisé auprès des maires pour connaître les 3 attentes majeures des territoires vis-à-vis d'EDF : 1.le développement et le maintien de l'emploi, 2.le Social, 3. la prise en compte de l'environnement. EDF travaille alors à la mise en œuvre d'un accompagnement sur ces trois volets et formalise un Plan de développement local pour le département. Ce plan intègre la compétence du développement local, afin que les territoires perçoivent avant tout EDF comme un apporteur de compétences.

La posture de l'entreprise est alors d'apporter de la compétence interne et externe (grâce à son réseau de partenaires), fédérer (grâce à une animation de proximité) et d'apporter un soutien financier : trois composantes jugées essentielles pour faire aboutir un projet de développement. Face aux opportunités qui s'offrent aux territoires, EDF se positionne alors comme accompagnateur, animateur et/ou fédérateur, que les projets aboutissent ou non.
Exemples :
-L'entreprise s'investie ainsi dans des projets économiques comme le Biopôle de Saint-Beauzire en apportant sa compétence pour la réalisation de ce projet, jusqu'à l'appui à la définition des statuts de la première plateforme française d'initiative locale régionale technologique attachée au Biopôle.
-Sur le volet emploi, EDF accompagne des porteurs de projets d'emploi. Elle anime des commissions, fait connaitre des initiatives et apporte un soutien financier. Elle a également suscité la constitution du Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification EPI. Ce GEIQ a été crée sur le constat que, d'une part, les artisans avaient du mal à trouver des jeunes adaptés à leur activité et d'autre part, de nombreux jeunes sans qualification étaient demandeurs d'emploi. EDF a parrainé des jeunes en qualification (formation en organisme et chez l'artisan) pour appendre le métier de relève des compteurs d'électricité.
-Sur le volet environnemental, l'Auvergne est la première région de France où EDF et la LPO (Ligue pour la Protection des Oiseaux) mènent un travail de fond important sur l'étude de la dangerosité des ouvrages électriques sur l'ensemble des Zones d'Intérêt Communautaire pour les Oiseaux (ZICO), puis sur la neutralisation des ouvrages dangereux alors repérés.

Echanges
Laurent Thevenon (CPIE Clermont-Dômes) : Comment définir les parties prenantes ?
Hervé Poher (EDF) : Les parties prenantes sont des acteurs, individuels ou collectifs (groupe ou organisation), activement ou passivement concernés par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

Pour EDF, les parties prenantes sont diverses : clients, citoyens, riverains de nos installations, élus des collectivités concédantes, pouvoirs publics, salariés, actionnaires, associations locales, ONG…

Jean-Bernard Marsat (IRSTEA) : L'intervention montre deux types d'actions : des actions en lien direct avec l'activité de l'entreprise (ex : la préservation des oiseaux) ou des actions de développement local sans lien apparent avec l'activité de l'entreprise. Pour ces dernières, quel est l'intérêt pour l'entreprise ?
Herve Poher (EDF) : Un territoire qui se développe est un territoire où les entreprises peuvent se développer. Les collectivités attendent aujourd'hui plus que la capacité de l'entreprise à réaliser son cœur de métier ; elle regarde la capacité de l'entreprise à faire bénéficier le territoire de ces compétences au bénéfice d'un développement collectif. Voilà une intelligence collective favorisant la bonne relation avec les parties prenantes.

Etienne Clair (PNR Livradois-Forez) : L'ancrage territorial pose la question de la gouvernance. Je prends l'exemple d'un projet humanitaire au Pérou. La présence très forte de l'ONG aboutit à une mise en retrait des acteurs locaux, ils sont « dessaisis » de leur propre territoire.
Hervé Poher (EDF) : Il faut repérer les acteurs clés et proposer un travail collégial, et surtout ne pas les mener seul en s'emparant du projet. D'ailleurs nous ne cherchons pas à apparaître plus que nécessaire car les collectivités se rendent compte directement par elle-même de l'appui qui a été apporté à leurs équipes.

III – SYNTHESE : ELEMENTS DE METHODE

En amont de cette séance, un groupe de travail composé de six adhérents de la Plate-forme a identifié quelques éléments clés communs aux démarches d'ancrage territorial. Les exemples de Vulcania et d'EDF rejoignent ces composantes.

Eléments-clés identifiés par le groupe de travail

Quoi ? Synergies Coopération Interdépendances Attentes Ressources Dynamique en évolution	**Quels acteurs ?** Parties prenantes
Sur quels territoires ? Entité mouvante dans l'espace et dans le temps Bassin d'activité/Structures territoriales	**Quels enjeux ?** Pérennité Identité Dynamique du territoire

Eléments-clés Vulcania

Quoi ? (types actions)	**Quels acteurs ?**
-mettre en réseau les acteurs -mettre en valeur les acteurs (promotion réciproque) -mettre à disposition des espaces pour le mise en valeur de projets/travaux -soutien financier et en communication -apporter des compétences scientifiques -être médiateur dans des projets locaux -co-construire les actions -faire connaitre le territoire	-touristique -éducatif -associatif -scientifique -institutionnel / collectivités -médias -bassin d'emploi
Sur quels territoires ? Variable	**Quels enjeux ?** -pérennité -image du territoire -être un outil de développement pour le territoire

Eléments-clés EDF

Quoi ? (types actions)	**Quels acteurs ?**
-apporter des compétences -accompagner des actions de dvlpt -initier des actions de dvlpt -animer et fédérer des projets de dvlpt -être au sein des réseaux -soutien financier -accompagner l'emploi (former, mutualiser) Sur les volets emploi/social/environnement	- acteurs clés selon les territoires - les gens qui ont un lien avec l'existence de l'organisation
Sur quels territoires ? Variable	**Quels enjeux ?** -pérennité -dynamique du territoire -être un outil de développement pour le territoire

Collectivement, les participants ont dégagé des éléments-clés pour la réussite d'une démarche d'ancrage territorial. A quoi veiller ? Quels écueils éviter ?

Leviers d'action

-pérennité des acteurs
-mobiliser/fédérer les acteurs
-savoir se retirer des partenariats, une fois le projet démarré
-se placer en accompagnant (et non en « sachant » ou en décideur)
-connaître et prendre en compte la gouvernance locale visible et non visible
-être dans de multiples réseaux
-dès le départ, créer les conditions d'une appropriation des publics concernés pour qu'ils comprennent le sens et l'intérêt que le projet a pour le territoire
-dès la genèse d'un projet, permettre la co-construction (tout en restant maître de son projet) = trouver l'équilibre
-favoriser les partenariats entre acteurs publics et acteurs privés
-être patient : les partenariats sont un travail de confiance de long cours
-veiller à la transversalité pour une appropriation par toute l'équipe de l'entreprise

Difficultés et écueils à éviter

-éviter une relation financière
-se substituer aux acteurs locaux et aux décideurs
-le changement des acteurs
-ne pas être attentistes = être pro-actifs
-faire attention à la manière d'aborder l'ancrage et veiller au vocabulaire utilisé (coopération /ex)
-prendre en compte les non-participants