

ACTES DE LA RENCONTRE

Quand la dynamique de l'entreprise participe au développement durable de son territoire L'ancrage territorial des Petites et Moyennes Entreprises

TÉMOIGNAGES ET ÉCHANGES
A L'ESC DE CLERMONT-FERRAND (19/11/2015)



ESC
CLERMONT
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

 **Plate-forme 21**
pour le développement durable

 **CJD**
CENTRE DES JEUNES
DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Cette rencontre a été organisée par la Plate-forme 21 pour le développement durable et le Centre des Jeunes Dirigeants. A partir des témoignages d'entrepreneurs et de responsables territoriaux, elle a permis de découvrir comment territoires et entreprises construisent un avenir commun.

SOMMAIRE

Éléments introductifs par les organisateurs	3
L’ancrage territorial, du pourquoi au comment.....	5
Mettre en œuvre l’ancrage territorial pour une PME - Table ronde	7
APRRES Industries, quand la coopération sur un territoire devient facteur de compétitivité	7
Auvergne Nouveau Monde, <i>Made in Cusset</i> , quand le territoire devient une « marque »	8
Le PNR du Livradois-Forez, quand un territoire coordonne un projet de coopération	8
Echanges avec la salle - Des questions à se poser avant de se lancer.....	9
Conclusion.....	11
Annexe : La rencontre dans la presse	12

Plus d’informations sur le groupe « Ancrage Territorial » :
Hervé Poher : <mailto:herve.poher@edf.fr>

Françoise Roudier, directeur du Groupe ESC. Clermont

L'ancrage territorial est un thème qui revêt une grande importance pour l'Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand, à la fois dans son projet éducatif et dans sa stratégie d'établissement :

- Il y a une véritable volonté de **tisser du lien avec l'ensemble des acteurs du territoire afin d'en cerner les enjeux et de servir son développement**. Cet aspect est stratégique car les accréditeurs de l'école sont sensibles aux partenariats avec les acteurs du territoire. A ce titre l'établissement apparaît comme un modèle de cette dynamique en province.
- En termes pédagogiques, l'école accueille de **nombreux débats** et études faisant le lien entre les entreprises et les territoires. L'évolution des supports pédagogiques dépasse l'ancrage pour embrasser **le développement durable et la responsabilité sociétale** : management responsable, investissement responsable, marketing territorial...

Elie Fayette, Président de la Plate-forme 21 pour le développement durable

La Plate-forme 21 a été créée en 2007 sous la double impulsion du Conseil régional et de l'Etat en Auvergne. Cette association, qui a vocation à intervenir en Massif central, réunit des adhérents issus de divers horizons professionnels et institutionnels¹. Elle remplit 5 missions pour favoriser la prise en compte du développement durable : informer, mettre en relation, animer des échanges et projets collectifs, former. La volonté de faire se rencontrer et dialoguer l'ensemble des acteurs du développement durable s'inscrit donc dans les préoccupations permanentes de la Plate-forme 21 et cela dès sa fondation.

En ce qui concerne l'ancrage territorial, la Plate-forme 21 a mené de 2008 à 2011 un cycle de réflexions et de décryptage de l'ISO 26000. L'ancrage territorial y est défini dans ces termes : « **c'est le travail de proximité proactif d'une organisation vis à vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis à vis de la communauté.** ». Cette définition implique une réflexion selon les trois axes du développement durable :

- **économique** avec la création d'emplois directs ou indirects, la participation au développement local, la prospective et des partenariats public/privé ;
- **environnemental** en étant attentif aux déchets, au transport, à la maîtrise de l'énergie, aux énergies renouvelables, à l'eau, à la biodiversité, etc.
- **social** avec le souci de l'accessibilité, de la cohésion sociale, de la diversité, de la santé et de la sécurité au travail, du recrutement, etc....

Autrefois, l'ancrage territorial « allait de soi ». Avec l'évolution des mobilités, la globalisation des économies, des activités de plus en plus nomades... l'instauration d'un dialogue entre une entreprise et son territoire (la « communauté » au sens anglo-saxon) devient une véritable stratégie. **Comment capitaliser dans son activité les spécificités de son territoire et, inversement, comment l'entreprise va-t-elle devenir acteur de son territoire ?**

Au-delà des seules entreprises, tout acteur du territoire peut mener cette réflexion dans le cadre d'une association, d'une Administration et, sans doute encore plus, d'une Collectivité ; c'est pourquoi le terme très générique d'organisations est employé dans le vocabulaire de l'ISO 26000. **L'ancrage territorial, ce n'est pas comme on pourrait le penser, le simple fait de se fixer quelque part. Au contraire, c'est une dynamique qui vise à établir des coopérations durables dans un territoire et avec l'ensemble de ses forces vives. C'est pourquoi l'ancrage territorial nous concerne tous.**

¹ La Plate-forme 21 compte 5 collèges d'adhérents : 4 composés de personnes morales (collectivités et services de l'Etat, entreprises et organismes professionnels, associations, établissements d'enseignement et centres de recherche), 1 réunissant des personnes physiques qualifiées. Liste des adhérents : <http://www.plate-forme21.fr/la-plate-forme-21/> [PDF « l'association et ses adhérents »]

Le Centre des Jeunes Dirigeants est le plus ancien mouvement patronal indépendant de France, créé en 1938. Il regroupe aujourd'hui 4500 chefs d'entreprises et cadres dirigeants de tous les secteurs et dans toutes la France : actuellement présent dans 17 régions, il compte 118 sections locales.

L'objectif du CJD est de proposer et défendre des idées neuves, des projets fédérateurs ou encore des formations promouvant **une économie au service de l'Homme**. Le CJD croit en la « **performance globale** » de l'entreprise, qui intègre dans sa stratégie la prise en compte des **dimensions économiques, sociales, sociétales et environnementales**. L'ancrage territorial des entreprises est donc au cœur des préoccupations du CJD.

Mais au-delà de la réflexion, l'ancrage territorial passe également par des actions, à l'image de la journée de la jeunesse. Intitulé « C'est toi qui décide », cet évènement dont le CJD est acteur permet de **mettre en œuvre des actions de découverte avec les publics scolaires**.

L'ancrage territorial, du pourquoi au comment

Ouverture du sujet par Gontran Lejeune, Directeur Associé chez *Bienfaits et Associés* (Paris)

Co-auteur avec Xavier Léonetti du livre *Réformer la France et l'économie territoriale – Être plus proches pour aller plus loin*

Gontran Lejeune a un double parcours :

- en tant que chef d'entreprise, d'abord dans l'agroalimentaire dans le Nord, puis depuis cinq ans avec le Cabinet de recrutement *Bienfaits et Associés* ;
- en tant que membre du CJD. C'est à travers cet engagement qu'il a appris son métier en échangeant avec d'autres dirigeants. Il a présidé le CJD au niveau national de 2008 à 2010 et international de 2012 à 2014.

Qu'est-ce que l'ancrage territorial ?

« *Entreprises, collectivités, associations... toutes nos organisations ont intérêt à **tisser un réseau sur et avec leur territoire**. L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale définit l'ancrage territorial comme « l'ensemble des interactions et interdépendances fortes d'une organisation avec ses territoires d'implantation ». Ni philanthropique, ni limitée à la seule prise en compte des impacts sociaux ou environnementaux, cette stratégie globale **tire avantage des singularités du territoire et de ses acteurs pour un développement partenarial et durable**.* »

Cet extrait de l'accroche diffusée pour la rencontre² reprend les éléments de définition de l'ancrage territorial. Cependant, la question qu'il faut se poser est : Comment parvient-on à tisser un réseau, à s'engager dans une forme de coopération ?

L'ancrage territorial, comment ?

Pour Gontran Lejeune, l'ancrage territorial est indissociable de la notion de **coopération**. Cependant, coopérer « ne va pas de soi ». Les participants se sont soumis à un exercice pratique pour mettre en relief les processus en jeu dans un projet de coopération.

Les consignes de l'exercice

- ➔ Placez-vous en binôme, face à face ;
- ➔ Regardez-vous pendant 5min et dans le silence absolu ;
- ➔ Mettez-vous dos à dos et changez 5 détails de votre apparence ;
- ➔ Identifiez les 5 changements chez l'autre ;
- ➔ Même travail avec 15 détails.

Ce que l'exercice révèle :

1^{ère} étape : pendant que les 2 personnes se « dévisagent », elles ressentent une forme de malaise. Ce sentiment, commun dans la plupart des civilisations du monde, correspond à la **peur d'être jugé**. Une organisation qui souhaite s'associer avec une autre subit le même phénomène : la coopération nécessite de donner accès à l'autre à une part de son identité, et donc à « subir » un jugement.

2^{ème} étape : Alors que les personnes ont commencé à modifier leur apparence, elles ont **transgressé** les codes qui fondent leur identité. Briser ces barrières est une première étape pour **créer du lien**.

Par ailleurs, le « palier » des 5 détails est une forme de manipulation : si chaque personne avait eu d'emblée à changer 15 détails de son apparence, les réticences à l'exercice auraient été nombreuses. Si on dresse un parallèle avec la coopération entre deux organisations, cela plaide pour une **évolution par petites étapes**.

3^{ème} étape : Pour changer 15 détails de leur apparence, chacun a commencé à échanger des accessoires avec son vis-à-vis. Cela n'était pourtant pas une consigne. Là encore, il y a eu **une forme de transgression qui a mené à la coopération** entre les deux parties.

² Retrouvez l'ensemble des documents d'information pour cette soirée sur [le site de la Plate-forme 21](#).

En outre, alors que le premier réflexe, pour changer son apparence, a été d'ôter des éléments, par la suite chacun a ajouté des accessoires appartenant à l'autre. De même dans le cadre d'une coopération réussie, à la peur de perdre dans le processus succède **un gain pour toutes les parties**.

* * * * *

A la suite de ce temps ludique, il convient d'ouvrir le débat et d'adopter un regard philosophique sur la question de l'ancrage territorial :

- **Un territoire est riche de ses entreprises autant qu'une entreprise est riche de son territoire** : l'identité d'un être humain ou d'une entreprise se construit dans l'interdépendance. Ainsi, nous nous sentons bien lorsque nous avons le sentiment de « coller à soi-même ». **Mais il faut le regard de l'autre pour aider à définir ce qui constitue son identité, établir des frontières (ce qui ne se fait pas)...**
- Le monde actuel est interconnecté, les enjeux sont internationaux, les informations sont innombrables. Le risque est d'une part d'avoir un phénomène de **déresponsabilisation** et d'autre part de **perdre ses repères**, qui permettent de savoir ce qu'on pense vraiment. L'ancrage et la proximité sont des moyens d'avoir une **grille d'observation du monde**. **La force de l'ancrage est d'aller vers l'autre, se relier.**
- Sans ces repères, le risque est d'accepter des compromissions et de perdre son identité³. S'ancrer aux autres et à son territoire est aussi un moyen de **rester « ancré à soi-même »**.

Pour terminer, Gontran Lejeune revient sur la notion de développement durable. Selon lui, rien n'est durable : la vie d'un individu, l'existence d'une entreprise, les frontières d'un territoire... Mieux vaut donc parler de **responsabilité**. En reprenant la maxime selon laquelle nous sommes les locataires de nos enfants, il dresse un parallèle entre la responsabilité et la notion de **transmission**.

Finalement, l'ancrage territorial pose de nouvelles questions à l'entreprise (ou toute autre organisation) qui entend s'en saisir :

- **Inventer de nouveaux modèles basés sur ce qui fait sens entre les coopérateurs** (3 questions à se poser : quelles sont mes peurs ? quelles sont les opportunités de se relier ? Quels sont les risques de rupture ?⁴) ;
- **Garder en tête ce qui fonde notre caractère unique ;**
- **Valoriser la proximité et rechercher la fécondité.**

³ Gontran Lejeune fait référence aux travaux de Michel Terestchenko sur les motivations qui ont amené des individus à devenir des responsables nazis ou des résistants au cours de la Seconde Guerre Mondiale.

⁴ Il s'agit de la méthode PAT Miroir d'animation d'équipe, développée par l'Université de technologie de Compiègne

Mettre en œuvre l'ancrage territorial pour une PME

Table ronde

Animation de la table ronde : Sylvain Génova, Président du CJD Clermont-Ferrand.

Participants :

- **Christophe Besson**, directeur industriel d'**APRES Industries** dans la Loire. Il a engagé une dynamique de relocalisation de sa sous-traitance qui a permis le maintien et le développement des compétences au local, tout en améliorant la productivité et la rentabilité.
- **Philippe Laurent**, dirigeant de la société **3i Nature** sur le **Naturopôle** de Saint-Bonnet-de-Rochefort (Allier). Partisan d'un développement durable des zones rurales, il participe à la création d'une filière de compétences en Auvergne, relative à la nutrition/santé. Philippe Laurent est également président de l'association de « marketing territorial » **Auvergne Nouveau Monde**.
- **Stéphane Rodier**, vice-Président en charge du développement économique au **Parc Naturel Régional du Livradois Forez**. Il présente plusieurs initiatives pour favoriser la montée en compétences des entreprises du territoire, sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, les filières locales et le développement durable.
- **Jean-Christophe Mallet**, dirigeant de l'entreprise **Detercentre** (Allier). Il est engagé dans la démarche *made in Cusset* qui réunit des entreprises, et prochainement des commerçants et agriculteurs en circuits courts.

APRES Industries, quand la coopération sur un territoire devient facteur de compétitivité

Une dynamique de coopération inter-entreprises à l'échelle du bassin économique roannais

La société APRES Industries est située dans le bassin roannais, historiquement caractérisé par des activités de sous-traitance pour de grands donneurs d'ordres, notamment dans le domaine de l'armement. Ce secteur a progressivement modifié ses pratiques dans le but d'optimiser ses dépenses ; les entreprises ont été incitées à travailler avec des sous-traitants d'Europe de l'Est par exemple, réputés moins chers.

Les entreprises roannaises, malgré la qualification importante de leurs employés, se sont peu à peu retrouvées sans emploi. Pourtant, il est apparu que de nombreux **coûts cachés** liés à la segmentation dans les grands groupes étaient oubliés. Une fois additionnés, ces coûts cachés ainsi que le temps consacré aux services liés à la chaîne de production, bien plus long avec la multiplication des sous-traitants, plaident en faveur des entreprises du bassin roannais.

APRES Industries est un **regroupement** dont l'objectif est de réduire les coûts et temps cachés. Pour ce faire, une coopération s'est instaurée entre acteurs de la filière afin de proposer des produits fabriqués localement. Concrètement, **80% de la sous-traitance est réalisée dans un secteur géographiquement limité (le bassin roannais)**. Ainsi, APRES Industries se positionne comme un interlocuteur réactif à la fois sur le réapprovisionnement et l'évolution technologique (le secteur de l'armement se caractérise par de petites séries, des modifications en permanence et la nécessité de s'approvisionner rapidement).

Les gains se retrouvent également en termes d'intelligence collective : la coopération a permis de mettre en œuvre des **projets communs** et de **mutualiser des compétences**. La valeur-ajoutée naît du travail ensemble.

Vers une démarche de valorisation du territoire multi-acteur

Roanne Tout & Simplement est une démarche de **promotion du territoire roannais** qui a pour objectif de favoriser le développement économique et d'attirer de nouvelles populations. Le projet est porté par une association créée à l'initiative de deux acteurs économiques : le Centre des Jeunes Dirigeants et la Chambre de Commerce et d'Industrie.

L'objectif est avant tout de porter un discours positif sur le territoire. Des **ambassadeurs du Roannais** sont « recrutés » pour valoriser les atouts du territoire, créer du réseau et attirer des porteurs de projets. Christophe Besson explique que parmi les ambassadeurs, on trouve une forte proportion de « simples citoyens ».

Des exemples de marketing territorial

A l'image de Roanne tout simplement, **Auvergne Nouveau Monde** est une marque portée par une association, afin de promouvoir l'Auvergne. Entreprises et collectivités travaillent ensemble, avec d'autres organisations du territoire, afin de faire en sorte que ce territoire existe à la fois en France et en Europe. L'objectif est de créer un terrain fertile pour **mener des actions sur le terrain et les co-financer**. Par exemple, un projet de communication sur l'innovation a été lancé dans le cadre d'Auvergne Nouveau Monde. Or, il est rapidement apparu que ces aspects intéressent autant le milieu de la recherche/formation que les entreprises et d'autres acteurs. Par l'intermédiaire de la « marque » se créent des **communautés d'intérêt** qui mettent en œuvre des projets communs.

Le marketing territorial s'applique à différentes échelles de territoire. La démarche *made in Cusset* est une application locale de la dynamique instillée régionalement par Auvergne Nouveau monde ou encore à l'échelon intercommunal par Vichy Val d'Allier Développement (l'agence économique de l'agglomération de Vichy). Cet élan est né de l'initiative d'un élu qui était également chef d'entreprise. Son idée de départ était de **replacer les entreprises dans la collectivité au sens large, avec l'idée que l'entreprise doit être un lieu d'épanouissement**. Philippe Laurent a souligné que souvent, il y a une forme de méfiance ou d'incompréhension entre la collectivité locale et l'entreprise (chacune se demandant à propos de l'autre « Que fait-elle pour moi ? »)

L'initiative cussétoise démontre l'**importance des interlocuteurs pour lancer les dynamiques propices à un ancrage territorial**. « Souvent, les relations avec les mairies sont liées à des contraintes ; là ça change » explique J-C Mallet qui compte parmi les entrepreneurs ambassadeurs du *Made in Cusset*. Bien qu'en phase de lancement, la démarche a connu ses premières réalisations : adoption d'un logo pour les différents acteurs économiques (le salon du *made in Cusset* a rassemblé une soixantaine d'entreprises), initiatives ancrées dans la vie de la collectivité, telles que des **visites d'entreprises** ou de la carrière des Malavaux **dans le cadre des journées du patrimoine**.

Le PNR du Livradois-Forez, quand un territoire coordonne un projet de coopération

Coopération et coordination, des dynamiques inscrites « dans les gènes » des PNR

Les Parcs Naturels Régionaux sont des **territoires de projet** dont la vocation est la **préservation et la valorisation d'un territoire réputé « fragile »**. Mais cette notion de préservation dépasse largement la défense de la flore et de la faune pour englober également le patrimoine bâti, les activités associées au territoire...

La création d'un PNR passe par la définition d'un projet de territoire, étape lors de laquelle seuls des acteurs institutionnels sont impliqués. Le projet prend la forme d'une charte et donne lieu à une reconnaissance par un **Label d'exception**.

Les PNR ont des missions et non des compétences, ce qui signifie qu'ils jouent un rôle de **coordination auprès des différents acteurs**. Le PNR du Livradois-Forez est dit « développeur » car il fait partie des rares parcs qui accomplissent une **mission de développement économique**.

Le profil rural de ce territoire explique pourquoi les entreprises du PNR du Livradois-Forez sont surtout des TPE et des PME.

Les initiatives du PNR Livradois-Forez en faveur de l'ancrage territorial des entreprises

Le parc a tissé des liens forts avec les entreprises selon deux dynamiques :

- Le parc s'est inscrit dans un **programme européen LEADER** qui soutient des actions en faveur du développement des territoires ruraux en tant que pôles d'activité et de vie. L'UE a injecté 4,7 millions d'euros dans le territoire par cet intermédiaire. Si le PNR gère cette enveloppe, **le comité chargé localement de l'attribution des fonds LEADER est majoritairement composé d'acteurs privés (16), aux côtés des collectivités (9)**.

- Le PNR a mis en œuvre des **actions spécifiques à vocation transversale** :
 - L'une d'elles vise la création d'une filière bois-énergie locale. Le PNR anime les discussions entre acteurs pour aborder les aspects de logistique, de débouchés, de transports, de gestion des écosystèmes... Il s'agit de **structurer des acteurs pour coopérer** autour du développement économique local issu d'une ressource locale.
 - Le PNR travaille également aux questions de **production et de consommation responsables**. Côté production, le programme **DERSELF** (Développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Livraois-Forez) incite les entreprises à **intégrer la RSE à leurs pratiques** : organisation de trophées, diagnostic RSE financé par le parc, constitution d'un réseau d'échanges de bonnes pratiques... Ces politiques vertueuses en entreprise participent de leur ancrage territorial mais aussi de celui des salariés (la notion d'épanouissement dans l'entreprise joue un rôle clé dans ce processus). Côté consommation le PNR encourage notamment le **développement de filières courtes, l'éducation** ou encore l'intégration de ces préoccupations dans les **marchés publics**.

Ainsi chaque acteur est impliqué à son échelle dans la dynamique d'ancrage territorial.

Echanges avec la salle

Des questions à se poser avant de se lancer

Question n°1 : Quel est le moment idéal, dans « la vie » d'une entreprise, pour s'ouvrir au territoire ? Faut-il être un « enfant du pays » pour s'engager dans une démarche d'ancrage territorial ?

Il ne faut pas penser la question de l'ouverture dans une seule direction ; la dynamique doit être double : il est important d'avoir **un intérêt partagé entre l'entreprise et le territoire et donc une stratégie de territoire pour l'accueil d'entreprises**. L'Auvergne a développé de nombreux outils en la matière. L'ancrage passe par la pérennisation des populations, qui doivent trouver des réponses à leurs attentes en termes d'emploi auprès des entreprises mais aussi sur les autres dimensions de la qualité de vie : **on ne vient pas sur le territoire uniquement pour travailler mais pour mener un projet de vie**.

En parallèle, la motivation de l'entrepreneur joue un rôle important, qu'il soit un enfant du pays ou pas. Bien sûr, **la trajectoire individuelle peut expliquer l'attachement au territoire** et le choix d'un lieu d'implantation (c'est l'amour que porte Philippe Laurent à son village qui l'a poussé à y implanter son entreprise, pour « rendre ce que le territoire lui a donné »). Cependant, les nouvelles populations exercent un effet notable sur l'ancrage. Par exemple, **les nouveaux habitants permettent aux anciens de « redécouvrir leur bonheur »**. Christophe Besson illustre ce propos en expliquant que la plupart des ambassadeurs de Roanne Tout & Simplement sont des nouveaux entrants.

Stéphane Rodier rappelle quant à lui que **l'identité du territoire a une dimension statique (ce que « les autres » pensent que l'on est) et une dimension dynamique (les apports des nouvelles populations)**. L'accueil de nouveaux habitants fait évoluer un territoire et nourrit de nouvelles expériences qui permettent un changement de comportement (on en revient à la transgression d'identité qui nourrit la coopération).

Question n°2 : Qui finance l'ancrage territorial ?

Il n'y a pas un modèle type en matière de financement de l'ancrage territorial. Souvent, on parle d'initiatives public-privé avec des parts variables pour chacun des contributeurs :

- Par exemple, **le cluster Nutravita⁵ bénéficie à part égales de financements publics et d'apports privés**. Le Naturopôle vit essentiellement de **ressources d'entreprises**. A l'inverse, Auvergne Nouveau Monde était uniquement financé par la Région Auvergne à son lancement, en 2011. **Aujourd'hui, Auvergne Nouveau Monde bénéficie de fonds privés, régionaux, et européens (FEDER)**.
- A des degrés différents, *Made in Cusset* et Roanne Tout & simplement font face à la question des budgets. Si la commune de Roanne finance en partie l'association roannaise, ainsi que la CCI, **le bénévolat reste le moyen de réduire les coûts de fonctionnement de l'association de marketing territorial**.

⁵ Le cluster **Nutravita** est spécialisé sur la nutrition/santé. Il compte une soixantaine d'adhérents : entreprises, laboratoires et centres de recherche, établissements de formation et de recherche, centres de ressources technologiques et de transfert...

- Au niveau du PNR, une portion des financements provient des diverses collectivités (communes, intercommunalités, départements, Région). Mais **le parc coordonne des actions d'ingénierie territoriale qui entraînent un effet levier** : chaque euro cotisé par le territoire correspond à une somme plus importante mobilisée par le parc grâce à ses autres financements (fonds européens...)

Question n°3 : Où placer la limite du « territoire » ?

Si les limites administratives d'un PNR ou la nouvelle carte régionale, entre autres, sont définies par la loi, les intervenants s'accordent à dire que **ce sont les Hommes qui font le territoire**. Le cas du PNR du Livradois-Forez est intéressant :

- D'une part c'est un territoire avec de fortes identités (Ambert et la fourme, Thiers et la coutellerie) ;
- D'autre part le parc a évolué au fil de l'histoire et encore aujourd'hui, les monts du Bourbonnais le sollicitent pour y adhérer.

Changer l'image des habitants sur un territoire, leur donner un sentiment d'appartenance, est un préalable indispensable pour favoriser l'ancrage des acteurs et pour vendre l'image du territoire.

Question n°4 : Quelles implications l'ancrage territorial induit-il en termes de management ?

Les collaborateurs, notamment les salariés, doivent réellement porter l'ancrage territorial de l'entreprise. Jean-Christophe Mallet avoue qu'à Cusset, où on en est à la genèse du projet, les salariés ne sont pas encore sensibilisés. Sur le bassin roannais où des projets communs sont lancés, certaines entreprises se retrouvent parfois à 10 sur le même site. **Cela nécessite parfois du temps pour générer une atmosphère de confiance entre salariés qui étaient autrefois dans une logique « client-fournisseur »**. La transition est souvent plus facile chez les cadres qu'entre ouvriers, mais avec le temps, ces derniers ont appris à s'entraider sur des projets, sans forcément qu'il y ait eu de consigne. D'après Christophe Besson, **la transition est plus facile si elle est portée par la mise en place d'un management axé sur le respect et l'entraide**.

Dépasser le stade de la méfiance est une dynamique qui ne se limite pas à l'entreprise. Stéphane Rodier évoque le cas d'une entreprise dont les locaux ont brûlé à Thiers. Non seulement les salariés de l'entreprise se sont mobilisés, mais les industriels du bassin en ont fait autant. Selon lui **il y a une forme d'unité autour du territoire, mais il reste encore des réflexes (se cacher des informations) pour avoir de véritables formes de coopération**. Cela passe par un changement des mentalités dans les entreprises ou entre territoires.

Question n°5 : Quel rôle peuvent jouer les groupements d'entreprise dans une dynamique d'ancrage ? Quels sont les effets des évolutions administratives sur leurs stratégies ?

La création de clusters ou groupement d'entreprises est une forme de réponse aux blocages à la coopération : ils valorisent le vivre ensemble et la coopération des acteurs économiques. **Le Naturopôle est l'exemple d'un regroupement d'entreprises qui a permis de dynamiser un territoire** (180 à 250 emplois, regroupement scolaire, 450 000 € injectés dans la collectivité...) **mais qui s'est aussi nourri de l'existant** : Des plantes médicinales étaient déjà cultivées sur le village de Saint-Bonnet Rochefort où le cluster s'est installé.

Sept clusters d'excellence ont été mis en place en Auvergne, à l'initiative de la Région. Lorsque Philippe Laurent a intégré le cluster Nutravita, a constaté que **malgré la proximité, les structures travaillaient indépendamment, sans connaître les projets de chacun**. Il a donc fallu valoriser l'intelligence collective pour que progressivement, des projets collaboratifs soient menés. Il y en a actuellement 16 qui contribuent à « enraciner de la valeur et des valeurs sur le territoire ».

En effet, les clusters auvergnats portent des valeurs liés à la santé et au bien-être, plus particulièrement au maintien de la mobilité individuelle et à la prévention en matière de santé. Cela a permis aux clusters d'Auvergne de se positionner par rapports à leurs équivalents rhônalpins dans le contexte de fusion des 2 régions. **En Rhône-Alpes, les clusters sont plus importants mais la renommée des acteurs d'Auvergne sur les aspects mobilité / prévention peut être complémentaire avec la spécialisation sur les questions cardio-métaboliques sur le territoire de Rhône-Alpes**. Ce fil conducteur est une opportunité au sein de la future grande région.

par Gontran Lejeune, grand témoin de la soirée

Gontran Lejeune résume les témoignages à travers 4 grandes observations :

- Les acteurs de l'ancrage : **ce sont les minorités convaincues qui portent le changement** et les actions menées dépendent largement des visions de chacun (d'où la nécessité du dialogue pour comprendre l'autre)
- Le lâcher-prise : il y a une forte part d'incertitude dans la décision de mettre en œuvre une forme de coopération. On ne peut pas connaître à l'avance les résultats d'une action ; **ce qui compte est de se lancer dans le projet** (ce type de discours peine à trouver un écho dans nos modes de prise de décision et donc dans l'accompagnement de projets)
- De nouvelles formes de management : les conceptions managériales classiques, héritées du taylorisme, vont à l'encontre des dynamiques propices à la coopération et donc à l'ancrage territorial. **Un management axé sur la coresponsabilité facilite la transgression qui conduit à la coopération.**
- La définition du territoire : A l'heure où les populations discréditent les logiques politiques descendantes, la proximité acquiert un rôle prépondérant dans la construction des identités. **L'identité du territoire doit donc se construire du bas vers le haut**, d'où l'importance de l'ancrage territorial.



AUVERGNE > PUY-DE-DÔME > CLERMONT-FERRAND 24/11/15 - 06H00

Une table ronde organisée par le Centre des jeunes dirigeants



Les participants réunis autour de Sylvain Genova, président des CJD Clermont (J). - RÃ©daction LOCALE

L'ancrage territorial des entreprises, moteur économique de développement durable : tel était le thème de la table ronde organisée jeudi soir à l'école de commerce de Clermont-Ferrand.

Près de 150 personnes ont participé à cette soirée débat organisée par le

Centre des jeunes dirigeants (CJD), en collaboration avec la Plate-Forme 21, qui 'uvre depuis 2007 pour rapprocher les acteurs économiques locaux et favoriser l'ancrage territorial.

« Auparavant, celui-ci allait de soi, c'est moins évident avec la mondialisation, le numérique, estime son président, Elie Fayette. D'où l'importance des témoignages et des exemples positifs ». Parmi ceux exposés lors de cette soirée, celui de Thiers, qui a tissé des liens entre entreprises locales et enseignement pour conserver sa population ; celui du cluster Nutravita, qui lie des acteurs de la filière alimentaire et des organismes de formation et recherche ; ou encore celui de cet entrepreneur roannais, qui a relocalisé sa sous-traitance sur place pour gagner en qualité et délais de livraison.

Bref, des exemples allant dans le sens du développement durable, « ce qui correspond à nos valeurs », souligne Sylvain Genova, président des CJD Clermont.



De gauche à droite : Gontran Lejeune, grand témoin, ancien président national CJD – Ludovic Cardot, président régional CJD – Jean-Christophe Mallet, directeur Detercentre – Sylvain Génova, président CJD Clermont – Françoise Roudier, directeur ESC Clermont – Stéphane Rodier, vice-pt Parc Naturel Régional du Livradois-Forez – Christophe Besson, directeur APRRES Industries – Elie Fayette, président Plate-forme 21 – Philippe Laurent, président 3iNature – Hervé Poher, directeur développement durable EDF Auvergne.

Soirée de témoignages organisée par l'association plateforme 21 pour le développement durable, en collaboration avec le Centre des Jeunes Dirigeants. Cette soirée a réuni 150 participants dont une majorité de PME, qui a bénéficié d'une compréhension et de l'illustration par l'exemple de l'importance de l'implication des acteurs sur leur territoire.

Elie Fayette, président de la plateforme 21, a rappelé que cette association a été créée en 2007 sous la double impulsion du Conseil Régional et de l'Etat en Auvergne. Elle a vocation d'intervenir dans le Massif Central réunissant des adhérents issus de divers horizons professionnels et institutionnels (collectivités et services de l'état, entreprises et organismes professionnels, associations, établissements d'enseignement et centres de recherche). Elle remplit 5 missions pour favoriser la prise en compte du développement durable (économique, environnemental, social) : informer, mettre en relation, animer des échanges et projets collectifs, former.

En ce qui concerne l'ancrage territorial, la plateforme 21 avait déjà mené deux actions a par ailleurs rappelé le Président : de 2008 à 2011 un cycle de réflexions et de décryptage de l'ISO 26000. L'ancrage territorial y avait été défini dans ces termes : « C'est le travail de proximité proactif d'une organisation vis à vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis à vis de la communauté. »

La Plateforme 21 a poursuivi cette réflexion en créant en 2012 un groupe de travail sur l'ancrage territorial, regroupant de petites et grandes entreprises, des organismes professionnels, des services de l'Etat.

Après une première séance en 2013 sur le thème : « Quelle démarche d'ancrage territorial pour mon organisation ? » avec les témoignages d'EDF et de Vulcania, cette rencontre sur « l'ancrage territorial des PME » vient prolonger cette réflexion. « Le territoire auvergnat est principalement constitué de PME, et après le témoignage de grandes structures, il s'agissait que des PME parlent aux PME pour leur montrer qu'elles sont tout autant concernées : assurer la pérennité et le développement de son entreprise en assurant la pérennité et le développement de son territoire, c'est une co-construction essentielle qui nécessite une ouverture de tous » a indiqué Hervé POHER administrateur référent ancrage territorial au sein de la plateforme, directeur développement durable EDF en Auvergne, et pilote du groupe de travail ayant conduit à cette soirée.

Le Centre des Jeunes Dirigeants est le plus ancien mouvement patronal indépendant de France, créé en 1938. Il regroupe aujourd'hui 4500 chefs d'entreprises et cadres dirigeants de tous les secteurs et dans toute la France : actuellement présent dans 17 régions, il compte 118 sections locales.

Gontrand LeJeune, grand témoin de la soirée, ancien président national du CJD et co-auteur du livre Réformer la France et l'économie territoriale – Etre plus proches pour aller plus loin, a démarré la soirée en impliquant ludiquement l'auditoire : nous faire rappeler à tous que coopérer ne va pas de soi, que cela se fait par petites étapes, mais qu'au final c'est un gain pour l'ensemble des parties. Qu'aujourd'hui plutôt que de développement durable, rien n'est durable, il préfère parler de responsabilité individuelle et collective. L'entreprise doit s'inventer de nouveaux modèles basés sur ce qui fait sens entre les coopérateurs d'un territoire, garder en tête ce qui fonde notre caractère unique et la valoriser dans la proximité en recherchant la fécondité.

Animée par Sylvain GENOVA, président du CJD Clermont-Ferrand, la table ronde a réuni plusieurs intervenants qui ont explicité l'implication de PME sur leur territoire, ses raisons et leur intérêt.

Cet échange avec l'auditoire a mis en relief quelques points particuliers :

- Faut-il être un enfant du pays comme Philippe LAURENT pour s'engager dans une démarche d'ancrage territorial ? Christophe BESSON explique que la plupart des ambassadeurs de Roanne Tout & Simplement sont des nouveaux entrants : les nouveaux habitants permettent aux anciens de « redécouvrir leur bonheur ».
- L'accueil de nouveaux habitants fait évoluer un territoire et nourrit de nouvelles expériences qui permettant un changement de comportement.
- Le financement de l'ancrage territorial ? il n'y a pas de modèle type, souvent on parle d'initiatives public-privé avec des parts variables pour chacun des contributeurs, le bénévolat reste le moyen de réduire les coûts de fonctionnement.
- Coopération et coordination : des dynamiques inscrites dans les gènes de Parc Naturel Régional.

Le grand témoin de la soirée a rappelé dans ses conclusions que ce sont les minorités convaincus qui portent le changement, que ce qui compte est de se lancer une forme de coopération avec son territoire, qu'un management axé sur la coresponsabilité facilite la transgression qui conduit à la coopération, et qu'enfin l'identité d'un territoire doit se construire du bas vers le haut à travers les acteurs de terrain.

Le souhait formulé par le Président Fayette, outre que le sujet ait pu interpellé les PME présentes dans l'auditoire et leur donner intérêt et idées pour s'impliquer davantage avec les acteurs de leur territoire, c'est celui d'autres rendez-vous, avec la participation d'un éventail d'acteurs présents à la plateforme – Collectivités, Associations, Universités et Organismes de Recherche – en plus de ceux qui sont présents aujourd'hui, pour que nous puissions tirer parti, ensemble, d'autres exemples d'ancrage territorial et en faire profiter, ensuite, l'ensemble des acteurs du Massif Central.

Communiqué de presse du Journal de l'éco