

Colloque du Mardi 24 septembre 2019

Entreprises et Territoires : Sources d'opportunités

Organisé en partenariat avec Le Groupe La Poste
avec le soutien du CGET
de France Clusters
et de l'Unadel

Les Actes

Allocution d'ouverture par Brigitte Fargevieille

Table Ronde 1 – Animée par Jean-Marie Bergère

« *L'implication des entreprises pour redynamiser les territoires* »



Table Ronde 2 – Animée par Claude Grivel

« *Entreprises et territoires : des réponses aux nouveaux enjeux sociétaux* »

Grand témoin : Muriel Barnéoud

Des pistes à suivre, à encourager par
Pierre Mirabaud

Auditorium du Groupe La Poste

Ouverture du colloque

Après le mot d'accueil de **Muriel Barnéoud**, Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste, qui souhaite la bienvenue aux participants et intervenants dans le très bel et encore tout neuf auditorium du Groupe La Poste, la Présidente du CPAT, Brigitte Fargevieille, introduit cette rencontre.

Brigitte Fargevieille, au nom de l'association qu'elle préside, remercie le Groupe La Poste, partenaire de ce colloque ainsi que le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), l'UNADEL, et France Clusters, qui ont soutenu son organisation.

L'association Le Cercle Pour l'Aménagement du Territoire (CPAT), bientôt trentenaire, forte de l'ensemble de ses membres, acteurs du public et du privé, portant un intérêt aux aspects territoriaux de l'évolution économique et humaine française, est un lieu d'échange tourné vers l'histoire et vers l'avenir. C'est dans ce cadre, et à la suite de



l'organisation d'une précédente conférence sur le thème de « la responsabilité des entreprises dans les territoires » en mars 2018, que s'inscrit ce colloque. En effet, au vu de la richesse des informations recueillies ce jour-là, et des marques d'intérêt de l'auditoire, le CPAT s'était vu encouragé par le Commissaire Général du CGET de l'époque à approfondir ce thème, en présentant davantage d'initiatives à valoriser.

En réponse, l'organisation de ce colloque qui vise à montrer, à travers des témoignages concrets, *l'engagement d'entreprises, grandes et petites, dans des dynamiques locales de développement et les bénéfices réciproques*.

En effet, les territoires sont de véritables sources d'opportunités pour les entreprises, qui recherchent, pour optimiser leur chance de réussite, à s'implanter sur des lieux dans lesquels elles pourront profiter au mieux des ressources physiques et humaines. Avec l'apparition de nouveaux enjeux comme le développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise, le numérique, l'économie sociale et solidaire ou, encore, le dialogue et la concertation renforcés autour de projets, les territoires ont commencé à s'imposer comme « *les briques de base de la RSE et les catalyseurs d'une innovation ouverte et interconnectée* ». Si les territoires ont une mémoire, les entreprises participent, par leur nécessaire investissement et ancrage territorial sur le long terme, elles aussi, à cette mémoire. « *Les territoires et les entreprises, deviendraient-ils [alors] un trait d'union entre compétitivité et responsabilité ?* »

De ce raisonnement, résultent deux questions :

- « *Comment analyser les rapports que les entreprises entretiennent avec les territoires ? Comment font-elles (ou ne font-elles pas) usage des effets de proximité géographique ?* »

Un événement en partenariat avec



avec le concours de



Comment ce rapport de la firme au territoire se construit-il dans le temps ? »

- « *Comment, réciproquement, les territoires peuvent-ils dépasser un statut passif de réceptacle de l'activité économique pour construire de véritables stratégies de développement local ? Comment analyser ces stratégies de développement local à la lumière des effets de proximité dont elles entendent (ou n'entendent pas) capter les bénéfices ? »*

Ce colloque sera l'occasion de donner davantage de lisibilité à de nouvelles formes d'engagement des entreprises, en liaison avec les partenaires institutionnels et associatifs locaux, des formes tournées vers les nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux de moyen et long terme, sources d'opportunité pour les territoires.

Table ronde 1 : L'implication des entreprises pour redynamiser les territoires

Comment des entreprises apportent-elles, ensemble, des réponses aux problèmes de sous-emploi, du manque de compétences, de développement d'un territoire ?

Cette table ronde a été animée par Jean-Marie Bergère, consultant et formateur indépendant sur les politiques territoriales et le management, également, membre fondateur de Metis Europe.

Intervenants :

- Christophe Chevalier, Président directeur général du groupe ARCHER, Drôme ;
- Jean-François Girard, Directeur général SATM- Groupe Vicat, Savoie ;
- François Marois, Secrétaire général EQIOM, France ;
- Alain Verna, Président de TOSHIBA TEC Europe Imaging Systems SA (TEIS) ;
- Denis Sommer, Député du Doubs

Introduction de Jean-Marie Bergère

Après les avoir présentés, l'animateur a donné la parole à chacun des intervenants afin qu'ils s'expriment sur leurs enjeux propres et contribuent à **donner à voir des réalisations concrètes**, aidant à comprendre ce qui motive les entreprises à s'**engager dans une démarche d'ancrage territorial**, laquelle n'aura pas forcément d'impact direct sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

François Marois, Secrétaire général EQIOM, France

François Marois, Secrétaire général en charge des relations extérieures avec les communautés d'EQIOM (filiale d'un groupe Irlandais), 4ème groupe cimentier français ouvre la table ronde.

Le territoire exploité depuis une centaine d'années, est situé sur la côte d'Opale (Pas de Calais). Cette cimenterie a la particularité de se trouver à proximité d'un Parc Naturel Régional. Parce qu'il est détenu par un groupe cimentier, le Conservatoire du Littoral exerce une vigilance particulière à son égard.

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



A la suite d'une convention de revitalisation (convention signée pour soutenir l'activité économique des territoires mis en difficulté par des licenciements) en rapport avec l'arrêt d'activité de la cimenterie fin 2016, l'entreprise décide de continuer à **s'engager dans des activités avec des partenaires territoriaux** qui ne sont **pas ses partenaires immédiats et économiques**, et ce, au-delà de ses obligations envers la collectivité.

Pour comprendre cette décision, il souligne plusieurs particularités de l'entreprise. Elle est impliquée, depuis une trentaine d'années, dans quatre activités : la fabrication de ciment, celle de béton prêt à l'emploi, l'exploitation de carrières et la valorisation de déchets. En 2013, à la suite de l'effondrement du marché de la construction, la société connaît des difficultés. Elle se voit alors contrainte de fermer partiellement un de ses sites, une cimenterie située sur les communes de Dannes et Camiers employant plus de 85 personnes, n'en gardant que 15 pour une activité de broyage. C'est dans ce cadre que l'entreprise a signé une *convention de revitalisation* avec l'État, prévoyant l'abondement d'un fonds devant alimenter la création d'emplois dans le bassin du Boulonnais, à concurrence des emplois supprimés. Dans ce cadre, l'entreprise a financé, pendant deux ans, des PME du territoire qui ont développé des projets, représentant la création de 41 emplois.

Dans un contexte social et politique tendu, la direction d'EQIOM réalise alors que l'entreprise est **présente sur le territoire mais pas réellement ancrée**. Elle décide alors d'en tirer les leçons : garder une activité industrielle sur le site en question, en cohérence avec l'activité du groupe et les besoins du territoire, mais aussi faire, d'une partie de ce site, un espace dédié à la biodiversité, la culture et le social.

Initier et entretenir un dialogue avec les acteurs du territoire

Pour concrétiser ce choix, il est nécessaire de **se rapprocher des acteurs du territoire** (élus de proximité, associations) mais aussi des **riverains**, afin de **prendre connaissance des enjeux de ce territoire** – majoritairement la transition énergétique –, des **possibilités de projets** sur le site et des **attentes des riverains**. Des concertations conduites dans cet objectif, un projet est né : *une base nature ouverte au public qui, tout en conservant une activité économique, valorisera la biodiversité et proposera des activités sportives douces*.

Pour maintenir l'activité économique, il a fallu se pencher sur une problématique propre à la Région Hauts-de-France, à savoir l'interdiction des rejets à la mer nécessitant la mise en décharge de sédiments marins et fluviaux. L'objectif que l'on s'est fixé a été de valoriser ces déchets et de les recycler, grâce à de nouveaux process et de nouvelles applications en relation avec l'activité de l'entreprise. Ceci a été réalisé avec le concours **d'une association regroupant plusieurs types d'acteurs**, dont d'autres entreprises, les universités, etc.

Une interdépendance évidente entre l'entreprise et son territoire

Cette nouvelle stratégie de développement a permis à l'entreprise de prendre conscience de deux réalités:

- La première est qu'une entreprise dont l'activité est très locale, comme celle d'EQIOM, est **dépendante de son territoire**. Elle a alors tout intérêt à ce que ce territoire soit dynamique.
- La deuxième est, qu'entrer dans une logique de réseau, d'économie circulaire et d'écologie d'entreprise est, certes, plus long mais elle est nécessaire. **Aller vers des activités coopératives plutôt que concurrentielles apporte, à terme, davantage de bénéfices**. Surtout compte tenu des enjeux d'impact carbone qui concernent particulièrement l'activité de cimenterie. L'économie circulaire permet d'innover, apportant, *in fine*, un bénéfice au territoire mais également à l'entreprise.

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



Mettre en réseau les outils de l'entreprise et ceux de ses partenaires

Bien que ce projet soit encore très expérimental, l'entreprise est en train de développer, sur d'autres sites français, une politique similaire de coopération en créant **des plateformes d'économie circulaire avec plusieurs acteurs**. L'idée est de mettre en réseau les outils de l'entreprise et ceux de ses partenaires. Aujourd'hui, l'enjeu est de tenir sur le long terme.

Alain Verna, Président de TOSHIBA TEC Europe Imaging Systems SA (TEIS)

Alain Verna, PDG de TEC industrielle de TOSHIBA, prend ensuite la parole. Son entreprise se situe à Dieppe. C'est un site avec 230 salariés qui exerce aujourd'hui une activité de création d'encre toner pour le marché européen et chinois et propose des services logistiques associés et complémentaires.

Dans le passé, l'entreprise a connu deux périodes importantes. TOSHIBA, une entreprise japonaise qui est venue s'implanter sur le territoire de Dieppe en 1986. Elle exerce alors des activités d'assemblage de photocopieurs qui fait appel à de nombreux sous-traitants. Avec eux, elle crée une association dans le but de leur transmettre ses méthodes de travail. Mais, en 2001, la Chine fait son entrée dans l'Organisation Mondiale du Commerce. L'entreprise se trouve, alors, confrontée à ce nouveau contexte de la mondialisation. TOSHIBA décide de se tourner vers le marché chinois et d'implanter en Chine ses entreprises, remettant, alors, en cause l'activité d'assemblage et le partenariat avec les sous-traitants en France. Par précaution et anticipation, l'entreprise s'oriente alors (en 2003) vers une activité de service à la logistique (réparation, centre d'appels, assistance de produits à la demande). Mais n'étant pas localisée sur l'axe de développement de la Seine, elle se demande comment s'y raccrocher.

Naissance d'un collectif d'entreprises

De là est née l'**association Vialog**. Elle réunit un **collectif d'une quinzaine d'entreprises du territoire** de métiers différents (TOSHIBA, sous-traitants et logisticiens), dont l'objectif est de rester dans une perspective de développement. Cette association engage un salarié qui va jouer le rôle d'apporteur d'affaires pour les entreprises membres. Celles-ci contribuent, à travers une commission sur le chiffre d'affaires annuel que l'activité leur rapporte. Ce qui représentera au total 1 million d'euros. Ce dispositif **fonctionne bien et se dynamise**, à tel point qu'aujourd'hui, ce sont des entreprises en dehors de leur territoire de proximité, situées à Rouen et au Havre, qui souhaitent faire partie de l'association.

Une inversion complète du paradigme : de nouvelles opportunités d'activités apportées à la grande entreprise par les petites du territoire

Toute la différence entre Vialog et la première association créée avec les sous-traitants au début de l'implantation sur le territoire **est qu'elle met en relation des entreprises qui ne sont pas naturellement en relation d'affaires**. Au lieu de contribuer exclusivement à la performance de TOSHIBA, Vialog **développe une activité économique sur l'ensemble du territoire**. Elle permet à chacun de développer son potentiel. Par le biais de Vialog, TOSHIBA a pu réintégrer des activités d'assemblage pour le compte de TPE ou de startups qui viennent chercher ce groupement d'entreprises dans la perspective de fabriquer un produit qu'elles n'ont pas les moyens d'industrialiser. Ce **grand groupe international devient alors, à son tour, sous-traitant de startups**. C'est une inversion complète du paradigme puisque ce sont les petites entreprises qui apportent de nouvelles opportunités à la grande.

Aujourd'hui, TOSHIBA est l'une des trois plus grandes entreprises industrielles sur le territoire de Dieppe. Elle joue un rôle actif, à travers Vialog, mais aussi à travers l'engagement de certains de leurs employés qui s'impliquent, faisant naître une synergie entre les entreprises du parc d'activité.

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



Alain Verna souligne, que de son expérience, il retient que la **capacité à se transformer réside dans la prise d'initiatives locales**. Même si son entreprise appartient à un groupe japonais et qu'il a des obligations de reporting, il a une marge de manœuvre assez large (tant que l'entreprise assure ses activités et résultats).

Une retombée : l'implication des salariés sur le territoire

Conséquence de ces rapports étendus sur le territoire, les salariés s'impliquent dans la vie de l'entreprise. Ils ont notamment créé, à l'initiative de quelques-uns intéressés par les problématiques environnementales, un **club de l'environnement**. Par le biais des salariés impliqués dans ce club, l'entreprise a, alors, pu nouer un partenariat avec une association ornithologique locale dont l'objet est de protéger les espèces aviaires venant sur leur site. Cette implication salariale se concrétise dans d'autres actions mises en place par l'entreprise pour créer du lien avec le territoire. Ainsi, par le biais de l'affichage digital, chacun peut faire passer des informations sur leurs bons plans, événements et autres activités sur le territoire. Cela ancre tout à fait le territoire à l'entreprise, car **ce qui fait la vie de l'entreprise, n'est pas uniquement le travail de production réalisé**, c'est également le fait de **pouvoir trouver son lien avec le quotidien des salariés à l'extérieur**.

Jean-François Girard, Directeur général SATM- Groupe Vicat, Savoie

Jean-François Girard, Directeur général de la branche SATM du Groupe Vicat, une entreprise de cimenterie, également président du comité d'agrément dispositif ALIZÉ (mise à disposition de compétences par un collectif de grandes entreprises auprès des PME/TPE) en Savoie prend la parole. C'est lors des années de crise, dans le cadre de la revitalisation du secteur de Chambéry que Saint-Gobain décide de monter un dispositif ALIZÉ à la suite de la fermeture d'une usine de fibres de renforcement. Il y a 8 ans que le Groupe Vicat a pris le relais. Aujourd'hui, ce sont les services de l'Etat, les collectivités locales, les grandes entreprises présentes en Savoie qui composent le comité. Ce dispositif soutient 2 à 3 entreprises par an (PME, TPE), en venant en appui dans les domaines du commerce, du droit, de la comptabilité, etc. Les entreprises du comité rendent des comptes chaque année sur leurs actions d'accompagnement au Préfet du département lequel est le président du comité de pilotage.

Coopération public-privé : un engagement collectif pour la montée en compétences des chefs d'entreprises

Concrètement, dans son activité d'accompagnement des entreprises, le dispositif examine des projets de PME et TPE (ayant plus de 3 années de bilan et moins de 200 employés) qui demandent un soutien. L'ensemble du département est partie prenante, ainsi que la CCI de Savoie. Devant un jury de 19 partenaires, les entreprises viennent exposer leurs besoins pour obtenir un appui en compétences et éventuellement une avance remboursable. C'est à l'unanimité que la décision de définir et d'apporter un soutien est prise.

On a observé que les **entreprises qui ont bénéficié de ce soutien** se sont **développées deux fois plus rapidement que les autres**, car, en plus de l'appui en compétences, il ouvre la porte à des prêts des banques ou à des soutiens divers et variés.

Les collectivités qui interviennent dans l'abondement du fonds constitué pour les avances remboursables le font à hauteur de 0,50 centime par habitant, et les entreprises sur la base de cotisations annuelles. Ces deux groupes d'acteurs participent chacun à hauteur de 50%. Ainsi, ce n'est **ni un dispositif public, ni**

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



un dispositif d'entreprises, mais plutôt un **dispositif collaboratif où tout le monde travaille ensemble**. Cette convergence a beaucoup intéressé le Groupe Vicat, car les problématiques de ces contributeurs sont, en fait, les mêmes, qu'il s'agisse de la gestion des budgets, des domaines juridiques, comptables, ou de l'approche client. De ce fait, lorsque est abordé un sujet, on ne constate pas d'écart de vision. L'entreprise du Groupe Vicat apprécie cette convergence de vues, car ceux qui sont accompagnés sont souvent leurs sous-traitants ou des clients. Pour le groupe, il s'agit d'une **expérience remarquée et remarquable** qu'il souhaiterait développer ailleurs, dans d'autres départements.

Enfin, il est important de souligner que ce dispositif ne se situe pas dans une démarche de création d'entreprises mais d'accompagnement de leur développement. Pour autant, le groupement travaille avec le Réseau ENTREPRENDRE, acteur de la création d'entreprises et présent sur le territoire. Parfois, ces entités partagent des dossiers, ce qui permet de les enrichir et de leur apporter de la consistance.

Christophe Chevalier, Président directeur général du groupe ARCHER, Drôme

Christophe Chevalier, PDG du groupe Archer, producteur de chaussures dans la Drôme, intervient à son tour. L'histoire de ce groupe s'inscrit dans celle de la reconversion du bassin de Romans-sur-Isère, survenue après le choc de la disparition de la production de chaussures dans ce bassin, hautement spécialisé. Pour faire face à l'important taux de chômage qui a suivi et sortir de la crise, le groupe décide, en 2007, de travailler, à partir du siège social, à devenir un **lieu de résistance au déclin économique de la ville**. En prenant appui sur la structure d'un Pôle territorial de coopération économique (PTCE) (*structure juridique qui vise à recréer des filières, des emplois et à revitaliser des territoires sinistrés, socialement et économiquement, en s'appuyant sur l'économie sociale et solidaire*), l'idée est de construire des associations de chefs d'entreprises et de travailler ensemble. Le résultat a été une relance de l'activité d'artisanat de la chaussure à Romans-sur-Isère.

L'approche collective sur le territoire permet de mieux répondre aux nouveaux défis du développement durable

Fort de ce résultat, le groupe décide de passer à un **PTCE 2.0 qui ferait coopérer l'ensemble du territoire** : les chefs d'entreprises, les chômeurs, les collégiens, les réfugiés, etc. De là est née **START-UP de territoire**, qui part de l'idée que pour aller de l'avant face aux grands défis d'aujourd'hui (vivre ensemble, chômage, transition énergétique, décrochage scolaire), **l'impulsion seule du gouvernement ne suffit pas**. Il faut **provoquer un changement de posture**. Pour cela, ce dispositif a pour objectif de créer un climat de bienveillance, de responsabilité, d'entrepreneuriat, de créativité avec l'ensemble de ses membres, afin d'essayer de trouver des solutions à ces problématiques.

Une approche créative et ouverte pour des solutions innovantes

Une activité de consigne de verre est, par exemple, apparue dans la Drôme, il y a quelques mois à l'initiative de START-UP de territoire. En effet, on s'est rendu compte de l'aberration du cycle de vie du verre recyclé, de sa production au consommateur final, qui avait finalement un impact carbone très important. En réunissant des producteurs, des consommateurs et des entrepreneurs, on a alors pu trouver une solution à ce non-sens. Une société d'une quinzaine d'actionnaires représentant l'ensemble du territoire a été créée à cet effet.

Pour aboutir à ce résultat, la démarche consiste à mettre en place des soirées créatives où les participants s'emparent d'un sujet, et imaginent une entreprise qui pourrait résoudre le problème. Quelques jours plus tard, ils travaillent sur les fiches-solutions élaborées par l'ensemble des personnes présentes, les

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



additionnent et les mettent en boucle ; puis, ils réunissent toutes les personnes intéressées par le projet qui auront ensuite 12 à 18 mois pour le mettre en place.

Aujourd'hui, **une vingtaine de projets et quelques dizaines d'emplois ont été créés par ce biais**. START-UP de territoire a aussi été **lauréat du Programme d'investissement d'avenir (PIA)**, qui va leur permettre de se voir allouer 22 millions d'euros par l'État pour accompagner le changement d'échelle de la démarche. L'idée est alors de passer de ces 20-30 emplois créés à 1 500 en 5 ans, ainsi qu'à une centaine d'entreprises et, d'accompagner le développement de start-ups dans d'autres territoires. Actuellement, 6 autres territoires mettent en œuvre cette démarche. L'ambition est d'être une cinquantaine dans les 5 ans à venir. L'intérêt réside dans le mode de travail open-source des start-ups : **se nourrir de l'expérience des autres afin de ne pas partir de zéro**.

Les personnes qui se lancent dans les projets d'entrepreneuriat ont des profils tout à fait différents : des PME déjà existantes qui profitent de START-UP de territoire pour se redévelopper, des employés de la CCI qui démissionnent pour prendre en charge une entreprise, ou encore des personnes qui n'ont jamais imaginé entreprendre. Ils disposent d'un dispositif d'accompagnement où des personnes viennent faire bénéficier de leurs compétences ceux qui démarrent.

M. Chevalier termine en précisant qu'il ne pense pas que cette démarche soit une nouvelle économie, car il n'y a qu'une seule économie, qu'une terre où chacun doit vivre. **L'ambition est de réussir tous ensemble, et non pas contre ou en rupture**.

Denis Sommer, Député du Doubs, co-rapporteur de la loi PACTE

Denis Sommer, député du Doubs, membre de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale, est le dernier intervenant de cette table ronde.

La crise, survenue il y a une dizaine d'années dans son territoire, a été à la source d'une expérience très intéressante. En effet, il y a eu à ce moment-là, une rupture dans le mode d'élaboration des politiques publiques. Des actions, qui ont été engagées de façon nouvelle, ont perduré dans la Région et la discussion avec les partenaires sociaux s'est approfondie.

La formation des salariés : un outil qui permet aux entreprises de s'adapter

La Région Franche-Comté est une région industrielle, très marquée par la sous-traitance, ce qui implique des volumes importants et des marges à la pièce, moindre. Quand les volumes s'écroulent, le système s'écroule lui aussi car les marges à la pièce ne suffisent plus et la trésorerie des entreprises s'amenuise. Il y a eu dans la région des niveaux d'activité qui ont chuté jusqu'à 60%. Voyant le drame arriver, il a proposé, avec d'autres élus, de travailler à des mises en formation. Elles seront mises en place en liaison avec les partenaires sociaux. Le dispositif **Former plutôt que chômer** voit alors le jour. Son principe est d'alléger les masses salariales des entreprises, en mettant en formation, cofinancée par la Région, une partie des effectifs. Cet outil créé de concert avec les partenaires sociaux est **transformé en politique publique du territoire** lorsqu'il est proposé aux services de la Région. Il a été suivi par 75 entreprises et a bénéficié à 15 000 salariés. De même, il a pu être dérogé aux règles **d'indemnisation du chômage partiel**, en faisant monter à près de 90% du salaire net, les salaires des salariés en formation. Ceux-ci ne perdant alors que très peu de pouvoir d'achat. Après enquête, 70% de ces salariés ont dit qu'ils avaient trouvé le climat social au sein de l'entreprise meilleur, bien qu'ils aient été à ce moment-là dans un contexte de crise.

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



Répondre à une situation de crise sur le territoire par une approche collective

Denis Sommer souligne que ne pas construire une solution collective, dans cette situation de crise qui touchait tout le monde, conduisait à ce que chacun se trouve engagé dans une spirale profondément négative.

Les mêmes responsables ont, depuis, en plus de ce dispositif, et en tirant les leçons de la crise vécue quelques années auparavant, créé un système d'alerte dits « signaux faibles ». Son but est de détecter les entreprises qui rencontrent des difficultés. La Banque de France est alors alertée et l'ensemble des partenaires (Région, la Direccte, l'URSSAF, etc.) se réunissent afin de trouver une solution pour éviter à l'entreprise une catastrophe. « Signaux faibles » a aujourd'hui été *nationalisé* dans la loi PACTE.

Enfin, M. Sommer termine en évoquant, grâce à la loi PACTE, la définition de l'entreprise au sein, désormais, du Code civil, qui intègre la question sociale et environnementale. Ceci veut dire que l'entreprise est aujourd'hui incitée à s'interroger sur le rapport qu'elle peut avoir avec le territoire sur lequel elle s'implante, ce qui est essentiel, y compris pour son développement. En effet, cela va permettre de créer un lien étroit entre les chefs d'entreprises et les élus et aboutira, au bout du compte, à la définition de politiques publiques pour les accompagner.

Questions et remarques de la table ronde 1

Question 1. De Denis Jouhault, Responsable du développement économique territorial à la CCI Rouen Métropole adressée à François Marois : *Qu'aurait-il fallu pour que son entreprise n'attende pas l'obligation de revitalisation pour s'ouvrir sur le territoire ? La loi PACTE permettrait-elle aujourd'hui d'engager cette démarche sans obligation ?*

François Marois : Je pense que c'est très lié à la culture de l'entreprise, donc à la culture des équipes. La motivation des salariés est un levier dans l'entreprise pour la faire bouger de l'intérieur, et lorsqu'on est sur une fermeture d'entreprise, il y a aussi un travail à faire à ce niveau-là. Donc, je pense qu'il y a une histoire de motivation. Je pense qu'il y a aussi **le lien qu'on peut avoir avec les autres acteurs de territoires**. Nous, peut-être, ne l'avions-nous pas suffisamment à l'époque. On était chacun dans ses agendas. "L'idée est de ne pas perdre cette petite initiative qu'on a lancée et de développer cela pour acculturer tous nos gens chez nous, sur nos sites. Effectivement, ça peut être des solutions, comme l'évoquait Monsieur le député tout à l'heure, dans des périodes de difficultés économiques ; c'est aussi un moyen d'anticiper collectivement ces difficultés avec tout le territoire. Donc, c'est une prise de conscience, une acculturation des salariés, des dirigeants, des actionnaires également car il faut comprendre qu'il y a le court terme mais aussi le long terme. »

Jean-Marie Bergère : Un complément sur les conventions de revitalisation : le dispositif qui a été créé au début des années 2000 (...) avait en tête cette idée de ne pas être une obligation. Il y avait certes des obligations mais il y avait surtout une obligation qui était celle de négocier, celle de se mettre en relation avec les autres acteurs du territoire, en pensant que quelque chose de vertueux pouvait s'enclencher à l'occasion de la négociation. Alors que, sinon, une simple pénalité, avec un courrier de Bercy vous disant : « vous devez tant », on avait en tête que ça n'aurait pas le même impact. (...) Ce qui était intéressant dans le témoignage de M. Marois (...), c'était aussi d'entendre qu'à la fin de la convention de revitalisation où il aurait très bien pu dire « maintenant, on retourne à nos affaires », et bien non, quelque chose s'était créé et l'idée de travailler avec des gens du territoire a perduré. Il y avait un pli qui avait été pris (...). Donc il y avait bien, une spécificité dans les conventions de revitalisation par rapport à d'autres dispositifs. Je ne sais pas bien où on en est aujourd'hui. Je pense que c'est un peu en perte de vitesse. »

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



Question 2. De Anne Marie Bjornson-Langen ayant travaillé sur le dispositif ALIZÉ : *Qu'est ce qui est fait, dans un territoire, vis-à-vis d'autres structures qui participent à la dynamisation du territoire ou à l'absorption de problème comme les associations ? Considérez-vous, dans le cadre du mécénat de compétences, qu'il est important de travailler avec le monde associatif ? ALIZÉ ne pourrait-il pas développer son activité de mécénat de compétences en dehors des entreprises et vis-à-vis du mouvement associatif ?*

Jean-François Girard : La caractéristique d'ALIZÉ est que ce sont des bénévoles qui donnent de leur temps. Il y a, effectivement, énormément de demandes d'associations qui souhaiteraient apporter leurs compétences et travailler dans le cadre du dispositif ALIZÉ sur un certain nombre de sujets. Mais n'oublions pas qu'il s'agit de bénévolat. Pour donner plus de consistance à ce dispositif qui marche bien, il faudrait, peut-être apporter des financements pour pouvoir avoir un permanent ou deux. Donc, soit on garde ALIZÉ avec le principe du bénévolat vertueux, soit on structure un peu mieux ce dispositif et on lui donne une dimension un peu plus formelle, avec le risque qu'on perde son âme, son esprit et sa culture.

Question 3. Jacques Bertherat, consultant ayant été à l'initiative d'ALIZÉ : *Attention à ne pas généraliser des systèmes qui fonctionnent sur des territoires donnés à d'autres territoires. Ne rentrons pas dans des systématisations, dans lesquelles on est trop souvent tombé et qui ne collent pas à l'histoire d'un territoire, car on a besoin, dans ce domaine- là, d'être dans la spontanéité des choses.*

Alain Vernat : On ne peut effectivement pas systématiser les expériences. Comme des organismes vivants, les entreprises développent des stratégies pour répondre à un problème donné. La stratégie du moment ne sera pas forcément celle qui fonctionnera plus tard ou qui aurait fonctionné plus tôt.

Par rapport à la question précédente, je dirais qu'il y a énormément de choses que l'on fait avec les associations. Ce n'est pas toujours visible car ne n'est pas la raison d'être de l'entreprise à un moment donné. Mais on a créé, par exemple, des associations d'entreprises sur le territoire de Dieppe. En l'espace de quelques années, on a constitué plusieurs groupements d'entreprises car on ressentait, à ce moment-là, le besoin de le faire. Au-delà de travailler avec plusieurs associations comme le Groupement ornithologique, **nous soutenons toutes les initiatives prises par nos salariés impliqués dans des associations.** Tout cela permet **d'ancrer l'entreprise sur son territoire** au travers de l'ensemble de ce monde associatif.

Denis Sommer : On a besoin de politiques économiques et industrielles portées par l'État. On a besoin d'une vision de l'État et d'une vision européenne car il faut construire l'avenir à 20, 30 ans... On connaît les tendances qui peuvent se faire jour ou qui vont se confirmer dans les années qui viennent. On a donc besoin de cette dimension « macro ». Mais en même temps, on a besoin de faire confiance au territoire et de considérer que les territoires n'ont pas raison les uns contre les autres ou qu'un territoire devrait imposer sa politique à d'autres. En revanche, **nous avons besoin du partage d'expériences, de connaître les mobilisations, de savoir ce qui marche** et ce qui ne marche pas. Non pas pour le dupliquer mais pour en tirer tous les enseignements et que cela constitue un encouragement des acteurs à imaginer ce qu'ils pourraient faire chez eux.

Ce qu'on doit retenir d'une après-midi comme celle-ci, c'est le mot « coopération » entendu comme la capacité que les acteurs ont à construire ensemble des solutions intelligentes pour leur territoire, pour **l'économie, pour et avec les habitants. Je crois profondément à la territorialisation de nos politiques publiques.** Il faut donner du champ à nos collectivités, notamment aux Régions mais aussi aux départements.

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



Table ronde 2 : Entreprises et territoires : des réponses aux nouveaux enjeux sociétaux

Cette table ronde a été animée par M. Claude GRIVEL, président de l'UNADEL.

Intervenants :

- Jean-Luc Chambault, Communauté d'agglomération de Castres-Mazamet
- Jean-Louis Guigou, Président d'IPEMED, ancien Délégué à l'aménagement du territoire
- Eric Rebiffé, Président de Sanofi Développement, Directeur de l'emploi territorial et de l'entrepreneuriat, SANOFI, Ile de France
- Bernard Streit, Président de DELFINGUEN Groupe, Anteuil, Doubs
- Emmanuel Dupont, responsable du pôle Stratégie de recherche et d'innovation du Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET)

Introduction de Claude Grivel

Présentant l'UNADEL, association qui regroupe les acteurs du développement local, Claude Grivel s'interroge, comme les auteurs du livre récemment édité par l'association, sur les raisons qui ont fait que l'idée portée par ces acteurs n'aie pas davantage percé. Ces acteurs, privilégiant la société civile, ne se sont-ils pas enfermés dans une vision qui aurait négligé le rapport au monde économique et aux entreprises ? De la même façon, ne serait-on pas en train de voir **l'écologie, le développement durable** comme des contraintes à imposer aux entreprises ? ne constituent-ils pas, au contraire, une **opportunité économique** ? Ce sont des questions qui seront abordées dans cette table ronde.

Claude Grivel demande à chaque intervenant de présenter, dans un premier temps, leur implication dans l'articulation entre développement des territoires et économie, puis, d'aborder, dans un second temps, la question de l'identification des enjeux sociétaux, ainsi que les priorités de ces enjeux, aux échelles locales et planétaires.

Premier tour de table : Présentation des participants de la table ronde et de leur implication dans l'articulation entre développement des territoires et économie

Bernard STREIT, Président de DELFINGEN Groupe, Anteuil, Doubs

Bernard Streit a développé, à une échelle mondiale, l'entreprise familiale de fabrication de pièces détachées pour l'automobile. A la faveur de cette mondialisation, l'entreprise s'est déployée en Europe (35% du chiffre d'affaires), en Amérique du Nord, centrale et du Sud (53%) et en Asie (12%). Elle est aujourd'hui implantée dans 22 pays et compte 32 usines de production. Elle emploie 2 500 salariés.

Dès le début, M. Streit a considéré qu'une **entreprise ne pouvait bien fonctionner que lorsqu'elle se trouvait dans un milieu social apaisé et que ses collaborateurs se sentaient bien**. Dans cette perspective, il a créé, avec son épouse, une fondation, relayée sur tous les territoires d'implantation du Groupe par les salariés et habitants locaux. Son objet était de venir en aide à leurs enfants aux plans scolaire, universitaire, ou de la santé. Des micro-crédits ont aussi été créés pour aider les parents à

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



accéder à des logements décents. Parmi les exemples, il cite le partenariat avec l'entreprise Essilor. Avec cette entreprise, des campagnes de dépistage des problèmes de vue ont été organisées pour tous les membres d'une famille dès lors qu'un membre travaillait chez Delfingen. Les intéressés, si un besoin était détecté, repartaient avec des lunettes. Ces actions, d'échelle relativement réduite, ont eu un effet sur les industriels des mêmes zones que Delfingen. Elles les ont incités à **mettre eux-mêmes en œuvre des actions sociales** de ce type. C'est ce qui a permis que la mondialisation dans nos environnements soit mieux perçue par chacun.

Eric REBIFFE, Président de Sanofi Développement, Directeur de l'emploi territorial et de l'entrepreneuriat, SANOFI, Ile de France

SANOFI, en France, représente 25 000 collaborateurs répartis sur 34 sites, soit 25% des effectifs mondiaux de l'entreprise. **Eric Rebiffé** travaille sur le développement sociétal, notamment RH (formations, développement de compétences) et sur le développement économique (création de PME et entrepreneuriat de manière générale).

SANOFI s'est engagé en France, notamment via le PAQTE (Pacte avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises). Celui-ci représente l'engagement des entreprises auprès des territoires et des quartiers prioritaires de la ville, sur quatre axes : sensibiliser, former, recruter et acheter.

La **sensibilisation** (au monde de l'entreprise, et notamment de l'industrie de la santé) passe par des partenariats avec les associations locales. Cela crée un **maillage territorial d'acteurs**.

La **formation, elle**, passe principalement par l'alternance (1 200 alternants chez SANOFI chaque année) ; leur objectif est de passer à 6% des salariés en contrats d'apprentissage. SANOFI s'engage également en faveur de la formation continue par le canal de partenariats avec les branches de formation professionnelle de la santé.

Quant au **recrutement**, il mobilise les acteurs territoriaux car SANOFI ne peut recruter tous les alternants. Le groupe s'est engagé à créer des forums « premier emploi » où les alternants peuvent rencontrer des PME ou des startups de la filière.

Jean-Luc CHAMBAULT, Communauté d'agglomération de Castres-Mazamet

Jean-Luc Chambault a travaillé au Comité d'expansion économique du Tarn, en particulier sur le territoire de Castres-Mazamet au moment où ce territoire souffrait de problèmes industriels, économiques et sociaux très graves. Il a accompagné la réflexion des acteurs locaux pour tenter de trouver des solutions à cette crise. Il s'est en particulier appuyé sur le **Comité de Bassin pour l'Emploi du Sud-Tarn**. Les CBE, dans leur ensemble, ont été des lieux essentiels pour **décloisonner** les différents acteurs du territoire (élus, représentants du monde économique, patronaux, consulaires, syndicaux). Celui du Tarn a été un lieu décisif pour placer le développement du territoire de Castres-Mazamet sur une trajectoire de développement et y faire adhérer, très largement, les acteurs locaux.

Le territoire de Castres-Mazamet était le second bassin industriel de Midi-Pyrénées. Son activité était basée sur le textile, la laine et le cuir. Le choc pétrolier et ses conséquences ont causé un effondrement quasi-total dans les années 1990 : 12 000 emplois directs ont été perdus sur les 120 000 que générait le bassin industriel dans les secteurs du textile et du cuir. La spécificité de Castres-Mazamet, par rapport aux autres bassins textiles dans la même situation, a été **la présence de l'entreprise Pierre Fabre**, qui

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



à l'époque, n'était qu'une entreprise locale. Ses laboratoires se sont développés de manière exponentielle lors des années 1980, en France et à l'étranger.

L'implication dans le développement du territoire de l'entreprise Pierre Fabre s'est mesurée lors de la crise de Castres-Mazamet, à la fois dans sa propre croissance mais également **dans de nombreux projets qui ne servaient pas ses intérêts**.

La crise a été le terreau sur lequel les relations entre élus et monde économique ont pu croître, les élus se rendant compte de l'importance qu'avaient les entreprises d'un point de vue social, via l'emploi.

Emmanuel DUPONT, Commissariat Général à l'Egalité des Territoires

Emmanuel Dupont accompagne les territoires qui s'investissent dans l'innovation sociale. Le propre de l'innovation est souvent d'hybrider les structures : associations, collectivités locales, entreprises, etc. Il a beaucoup travaillé sur les tiers-lieux ou les *fab labs*, qui sont de bons marqueurs de l'implication d'entreprises sur les territoires. Les *labs* sont des portes d'entrée des entreprises sur leur territoire.

M. Dupont appelle à la vigilance sur l'approche "réparatrice" des territoires qui ne seraient que porteurs de fractures sociales. Il existe au contraire beaucoup de territoires très innovants. Il ne faut pas appréhender les territoires que sur le plan social. Il ne faut pas non plus se limiter à l'aspect local du territoire. Des dispositifs doivent être régionaux, voire nationaux. On manque d'**outils pour la coopération et l'échange entre les territoires**. Les entreprises peuvent avoir, à cet égard, un rôle. Actuellement, lorsque la question des territoires est abordée au niveau national, les réponses sont trop monopolisées par l'Etat. Il faut **créer des dispositifs nationaux, des collectifs qui sortiraient du carcan étatique** qui ne fait qu'imposer des normes.

Jean-Louis GUIGOU, Président d'IPEMED, ancien Délégué à l'aménagement du territoire

Il ne faut pas prendre en compte seulement les territoires au niveau local, les "petits territoires". Un territoire défend des intérêts généraux et une entreprise défend des intérêts individuels : il y a un antagonisme. Malgré cela, il y a eu un consensus, lors de cette table ronde, sur l'idée que **l'intérêt général vient de la synthèse entre les intérêts du territoire et les intérêts des entreprises**. Trois arguments étayaient cette idée.

Le premier est le **retour de la proximité**. On a longtemps cru que la mondialisation allait tuer la proximité. Mais, depuis les crises, et surtout celle de 2008, la proximité est de retour. On peut l'observer à travers deux effets. L'effet frontière, tout d'abord, qui ne fait que diminuer depuis les années 1960 : tous les pays, toutes les entreprises veulent « attirer ». Simultanément et paradoxalement, l'effet distance augmente, c'est-à-dire que les opérateurs veulent de plus en plus effectuer des opérations d'achat, de vente et de partenariat **avec des partenaires proches**. C'est ce qu'on appelle la régionalisation, qui est due au fait que les opérateurs ne veulent plus prendre de risques liés à la distance (prenant en compte les facteurs coûts, qualité...). Les chaînes de valeur ont été compactées, et cela fonctionne d'autant mieux que les partenariats se font entre des pays proches et de niveaux de développement différents (Etats-Unis et Mexique, Europe et Maghreb par exemple).

Le deuxième argument est relatif à la **technologie qui évolue pour rejoindre le souhait des individus d'être de plus en plus autonomes**, notamment à l'égard des énergies. Ces technologies sont miniaturisées, c'est-à-dire qu'elles sont utiles à de petits groupes de personnes. C'est le cas, par exemple,

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



des panneaux photovoltaïques, au contraire des centrales nucléaires. Mais ces technologies sont le plus souvent rejetées par le capitalisme, car n'étant pas assez rentables.

Enfin, la **France est en retard sur les biens collectifs**. Il existe les biens privés (une maison, une voiture), les biens publics (la monnaie, l'armée), et les biens collectifs (l'environnement, la culture, la cohésion sociale). Chacun peut profiter des biens collectifs sans que cela empêche les autres d'en profiter à leur tour. En Suède, il existe par exemple des hôpitaux et des écoles privés, publics, et collectifs. Les **biens collectifs peuvent être saisis par les territoires**, notamment via l'économie sociale et solidaire.

Deuxième tour de table sur l'Identification des enjeux sociétaux

Bernard STREIT

Pour Bernard. Streit, **ce qui est primordial** pour le développement des territoires, c'est, avant les enjeux environnementaux ou sociaux, la **vente** des produits des entreprises. L'innovation sociale ne sert à rien sans une croissance économique des entreprises.

Bernard. Streit, qui a maintenant passé la direction de son entreprise à son fils, en a créé une autre dont l'objectif est de **donner du travail à des personnes handicapées**. Selon lui, la France manque d'entrepreneurs engagés dans ce type de démarche.

Eric REBIFFE

Eric Rebiffé a évoqué, dans sa première intervention, les enjeux sociétaux, en soulignant l'importance de ne pas laisser de côté les quartiers laissés pour compte (engagement PAQTE). Il a également évoqué l'enjeu des ressources humaines, avec **la question des compétences**, notamment au niveau numérique. Les enjeux économiques sont également importants : un grand groupe comme SANOFI se doit d'accompagner, dans leur développement, les **PME et les startups** de la santé (au niveau des compétences, notamment). Cela peut passer par des dispositifs territoriaux comme les pôles de compétitivité.

Jean-Luc CHAMBAULT

Un territoire ne doit pas être autocentré sur sa propre réflexion. D'ailleurs, lorsque les entreprises sont parties prenantes de cette réflexion, elles pointent souvent le fait que leurs actions de développement n'ont pas un impact seulement sur la population d'où elles se trouvent, mais aussi bien au-delà : la région, le territoire national, européen, et mondial.

Ces vingt dernières années, de nombreuses méthodes ont été utilisées pour le développement des territoires. Mais que ce soit au niveau régional ou intercommunal, les schémas de développement se font dans l'idée, qu'ensuite, tous les acteurs devront se mobiliser pour les mettre en œuvre. Selon M. Chambault, il faudrait plutôt que **ces acteurs-là participent dès l'élaboration de la méthode** du schéma qu'ils mettront ensuite en œuvre, en cohérence avec les différentes échelles d'application et selon l'efficacité qu'ils pensent pouvoir avoir.

Un événement en partenariat avec



avec le concours de



Emmanuel DUPONT

Les entreprises ont trop souvent considéré leur implication dans le développement territorial comme de la philanthropie, du mécénat, alors qu'il faut le penser comme des innovations ouvertes, de nouvelles activités, de nouveaux services. Par exemple, les tiers-lieux incubent des produits et des services que les entreprises pourraient développer, accompagner et utiliser. Les entreprises devraient avoir un rapport au territoire dépassant celui de la RSE, et effectuer une veille des innovations porteuses de nouvelles activités. Le but ne serait pas le développement du territoire per se, mais un renouvellement assumé des activités.

Jean-Louis GUIGOUE

Des spécialistes disent qu'il est trop tard pour stopper le réchauffement climatique. Il faut à présent **permettre aux populations de s'adapter**. Mais les entreprises travaillent trop en silos. Veolia, par exemple, ne s'occupe que d'énergie. Si se développe une reterritorialisation, les élus auront besoin d'assistance technique ; sur l'énergie, l'eau, le traitement des déchets, etc. Les entreprises pourraient avoir ce rôle-là.

Questions et remarques adressées aux intervenants de la table ronde 2

Question 1. André Jaunay, UNADEL : *Les politiques publiques ne suffisent plus à traiter les grands défis. Comment alors avoir un système décentralisé dont puisse être sûr qu'il traite les grandes priorités sociales et environnementales ?*

Question 2. Danielle Nocher, Journaliste Valeurs Vertes : *la base de la RSE semble être la bienveillance. Est-ce que M. Streit, le terreau du Doubs n'a pas sculpté votre manière de penser ?*

Réponse de Bernard Streit : ce qui a beaucoup compté pour moi, c'est la proximité de ma région avec le protestantisme. Mon père qui était protestant adhéra à cette phrase : « quand vous êtes entrepreneur, vous avez reçu de Dieu la mission d'assurer, à vos risques et périls, le bien-être de tous les autres ». Ma mère, qui était catholique, priait, elle, tous les dimanches à l'église parce qu'elle pensait qu'on ne pouvait pas construire un empire pareil en étant totalement honnête.

Intervention de Jacques Bertherat, consultant : *L'une des caractéristiques de l'époque est la proximité. Cela donne de la force au rôle des territoires. Cette proximité est au cœur de l'enjeu sociétal qu'est la question des services publics, lesquels souffrent des budgets insuffisants. Elle est également importante pour les activités manufacturées, d'autant plus qu'elle est liée aux services publics et à la capacité des personnes à les payer.*

Un événement



en partenariat avec



avec le concours de



Grand Témoin

Muriel BARNEOUD, Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste



Le groupe La Poste a choisi le mot **engagement à la place de celui de RSE**, car il porte l'idée d'aller plus loin qu'avec la responsabilité -qui a une connotation réparatrice-, d'aller vers quelque chose qui est au cœur de l'enjeu stratégique et de l'enjeu business de l'entreprise. Notre responsabilité ne se limite pas nos propres frontières. C'est-à-dire que nous pensons (et beaucoup d'entrepreneurs pensent comme nous) que nous n'existerions pas sans raconter **le sens et l'utilité que nous avons pour la société**. Notre responsabilité ne se limite pas à œuvrer pour notre propre survie. Si voulez recruter les meilleurs collaborateurs,

fidéliser les meilleurs investisseurs, avoir les meilleurs fournisseurs... vous devez articuler le sens que vous donnez à ce que vous faites, ce qu'est votre rêve, votre ambition, d'où vous venez, et comment vous vous projetez dans demain. Hier est présent dans nos 500 ans d'histoire. Et le territoire est au fondement de cette histoire. Aujourd'hui on se demande : sans courrier, sans distribution, c'est quoi La Poste ? c'est quoi son utilité ? Comment elle vend ses produits et comment elle le fait avec ses marqueurs d'engagement et de RSE ?

La question de la priorisation ? Elle est le résultat de la convergence entre l'entreprise et le monde qui est autour. C'est ce qui nous a aidé à faire des choix. Or il faut faire des choix si on veut avoir un impact. Le territoire en est un. On l'a vécu comme quelque chose qui nous a fondé. Et quand on nous donne l'obligation de distribuer le courrier cinq ou six jours sur sept, et d'autres missions, on fait quoi ? on fait de l'aménagement du territoire, on fait du vivre ensemble, on connecte des régions riches à des régions pauvres, on connecte des périphéries à des centres.

Puis, ces contraintes ont les a vécues comme un boulet, comme une contrainte et elles entraînent en contradiction avec nos enjeux économiques. Qu'est-ce qui a alors révolutionné notre approche ? qui a créé la valeur qu'on recherchait ? Ça s'est passé dans les années 2005-2007. On a travaillé ensemble, en territoire, au niveau des départements avec un observatoire national et une gouvernance. On n'a jamais pu évoluer autant et créer autant de valeur qu'à partir du moment où on a travaillé avec les Commissions Départementales de Présence Postale Territoriale (CDPPT). Cette concertation a permis de redéfinir les modalités de la présence territoriale. Avant, nous avions partout les mêmes bureaux de poste. Aujourd'hui, nous remplissons nos obligations, créons de la valeur et allégeons les coûts grâce au partenariat avec d'autres acteurs. **La moitié de cette présence territoriale est organisée aujourd'hui en partenariat avec des acteurs locaux** : des communes, des relais commerçants, ou des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Un événement

en partenariat avec

avec le concours de



Synthèse et conclusion

Pierre MIRABAUD, Président du Conseil d'orientation de l'Observatoire des territoires, ancien Délégué à l'aménagement du territoire

Pierre Mirabaud a relevé les termes clés prononcés au cours de l'après-midi : **ancrage, notamment des managers, des hommes ; agréger, réseau, maillage, co-construction, synergie ; le temps long**, vrai sujet politique aujourd'hui, mais qui est négligé ; **appui en compétences, créativité collective, décroïsonner, acculturer, innovation ouverte ; expérimentation, ne pas systématiser, territorialiser les politiques**. Les intervenants ont également parlé **d'assumer l'intérêt de l'entreprise**, même si elle œuvre pour le bien général, ce n'est pas sa vocation. Ils ont évoqué la responsabilité territoriale de l'entreprise, terme nouveau mais qui existe depuis longtemps. Et réciproquement : il faut que les collectivités ne considèrent pas les **entreprises** seulement fiscalement ou comme des pourvoyeuses d'emplois, mais comme des **partenaires**. L'idée est de se connaître, de se parler.



Il existe énormément d'initiatives, de foyers d'innovation partout en France. Beaucoup ne sont pas connues, souvent elles sont toutes petites. Il faut les faire connaître. C'est **la vocation de certains d'entre nous ; c'est celle du Cercle pour l'aménagement du territoire, en particulier**. Car il faut donner envie d'avoir envie.

Un facteur complique les choses.

C'est **l'empreinte socio-culturelle**. Il y a des départements où tout repose sur le Préfet, donc l'Etat,. D'autres, au contraire, où les acteurs sont très actifs. Cette inégalité doit être combattue. C'est dans le temps long que l'on pourra y arriver. Sans prétendre les systématiser, il faut faire connaître ces expériences. Dans les territoires les moins réactifs, **il faut détecter les hommes et les femmes qui pourront être des acteurs moteurs**.

Il faut arriver à diffuser largement cette notion de territoire. Pour beaucoup d'entre nous, elle est inconnue. Il faudrait inclure, par exemple, dans les formations des écoles supérieures, la notion de territoire et de responsabilité des uns envers les autres.

De façon plus générale, il faut que chacun se sente responsable de cette question. Chacun reste trop focalisé sur ce qui le concerne. Il faut réussir à regarder à 360 degrés, et à se **sentir, collectivement, en charge de faire avancer ces idées de développement**.

Un événement



en partenariat avec



avec le concours de



L'équipe projet

Edouard Reniaume

Régis Lambert

Paulette Pommier

Patrice Péchon



Ces actes ont été réalisés par Marine Langlois et l'équipe projet

Un événement



en partenariat avec



avec le concours de

