



24 Mars 2018

14 Mars 2018 : Conférence du Cercle pour l'Aménagement du territoire  
*Entreprises et territoires*

**Points forts**

Rassemblant d'anciens CM de la Datar membres du Cercle, des responsables du CGET, des membres de l'IHEDATE, de la COFHUAT et différentes personnalités, cette conférence a été accueillie dans les nouveaux locaux du CGET, avenue de Ségur, et introduite par Jean-Benoît Albertini, Commissaire général à l'égalité des territoires. Sans attendre la présentation de cette conférence dans la prochaine Lettre du Cercle, on en trouvera ici quelques points forts à travers des extraits des interventions :

**Jean-Benoît ALBERTINI**, Commissaire général à l'égalité des territoires.

*« Les liens entre les entreprises et leur environnement (capacités humaines, techniques, scientifiques, financières) et leur effet sur la compétitivité économique ont bien été analysés et ont débouché sur des initiatives, SPL, grappes, Pôles de Compétitivité. Cette notion est sortie renforcée au contact d'associations comme ASTREES et de son programme Alizé. Plus récemment, la charte Entreprises et Quartiers lancée en 2013 et qui associe 700 entreprises pour l'insertion du public des quartiers constitue une véritable réussite... Nous capitalisons sur ces retours d'expérience avec une conviction étayée ... : il existe un lien objectif entre performance économique, innovation et ancrage territorial... »*

*« La notion de RSE est plus que jamais d'actualité... »*

*« Le nouveau concept qui apparaît dans le débat est la **dimension territoriale de la RSE**, une dimension non recouverte pour le moment. Pourtant elle fait écho à une « famille de préoccupations » liée à la performance économique facilitée par la proximité et les coopérations localement enracinées... »*

*« Les grands groupes s'attachent désormais à l'image qu'ils véhiculent localement. Organisés souvent en réseau, ils s'intéressent à leurs maillages territoriaux et à leurs investissements hors métropoles. »*

*« C'est pourquoi, **il serait souhaitable de définir un indicateur d'empreinte territoriale des entreprises afin d'évaluer l'intégration de la préoccupation territoriale dans les politiques d'entreprises** qui va au-delà de la simple RSE et qui permettrait de converger vers une logique « gagnant-gagnant ». »*

En conclusion de son intervention, le Commissaire général invite le Cercle à participer à ses réflexions sur la mise en œuvre de politiques publiques en direction des entreprises.

**Nathalie BOYER**, Déléguée générale d'Orée

*« Le travail de l'association porte sur la mise en œuvre de la dynamique environnementale sur les territoires...A l'aide du reporting RSE, l'association s'attache à **observer les pratiques***

**d'ancrage local des entreprises.** Comment répondent-elles à leurs obligations extra – financières ? »

« On s'est aperçus que les entreprises ne disposaient pas d'indicateurs sur la partie sociétale et sur leur ancrage local... »

« **L'ancrage local est une construction voulue par l'entreprise** pour répondre à la volonté de son dirigeant, pour maîtriser un composant essentiel de la chaîne de valeur ou encore pour renforcer une activité économique par le maillage des territoires. Aussi l'association Orée (Association professionnelle regroupant 180 membres–Entreprises–Collectivités) a réalisé via des groupes de travail un guide d'indicateurs sur l'ancrage local... »

« À la suite de cette étude, l'association a développé une **pyramide de l'ancrage local** à destination des entreprises pour faciliter la conduite du changement :

-L'ancrage passif : Le territoire est support

-L'ancrage productif : On adapte le système de production au besoin local

-L'ancrage contributif : On partage avec les acteurs locaux.

-L'ancrage interdépendant : Le territoire est un espace de projet, on fait partie du collectif... »

**Patricia CORTIJO**, Manager Bâtiments & Territoires durables, cabinet UTOPIES

« La société de conseil Utopie a travaillé sur la création d'outils permettant d'analyser l'impact d'une activité sur son territoire...Mais **comment mesurer l'empreinte socio-économique d'une activité sur un territoire ?**

Pour cela, les deux orientations choisies ont été l'emploi soutenu et la création de valeur... »

« Mais au-delà de la mesure, **comment aller plus loin ?**

Deux orientations ont été suivies :

-le développement d'outils à destination des territoires pour évaluer l'impact d'une activité sur un territoire.

-un travail sur la problématique de la relocalisation de l'économie pour les entreprises qui est une demande forte des entreprises sur cette question... »

« **Utopie a travaillé sur la définition d'une entreprise pollinisatrice et sa contribution à l'économie locale** : le local prend une place de plus en plus importante, les Collectivités ont développé de nouvelles compétences, les associations se font mieux entendre, les dynamiques locales sont plus présentes et les grandes entreprises souhaitent d'avantage échanger avec les acteurs locaux... »

**Jacques BERTHERAT**, Ancien DRH Saint Gobain, Membre d'ASTREES.

« Alizé a permis d'appréhender des problématiques majeures comme la responsabilité sociale, environnementale et territoriale (RSET) des entreprises et certains grands enjeux des 10/20 prochaines années ».

« Dans la RSET, on distingue trois composantes : l'environnementale... composante liée à des questions générales de prévention et santé, ..., le développement économique territorial... elle émerge souvent après la fermeture d'un site : ... « **Que dois-je faire pour permettre une continuité sur le territoire ?** »... enfin, la responsabilité sociale... Vis à vis des entreprises qui veulent devenir responsables ...l'Etat peut agir... Cela passe d'abord par l'incitation... »

« 'La coopération interentreprises permet aussi de faire face à deux problèmes majeurs... »

« - En deux décennies, la France a perdu la moitié de sa capacité .de production...ce qui a engendré des friches industrielles souvent d'industrie lourde. Leur reconversion rencontre des difficultés : pour trouver des entrepreneurs, reconvertir l'outil de production... En parallèle, nous bénéficions d'un « nouveau panier technologique ». Les entreprises en ont besoin ...Ce sont des activités portées par les jeunes... **Il faudrait transformer ces friches et en faire des lieux attractifs dans ces activités technologiques... »**

« Le second aspect touche au déséquilibre inéluctable entre **l'économie motrice** (industrie, tourisme, services à l'entreprise...) et les **activités de proximité** liées aux services à la population. Leurs emplois respectifs se trouveront dans un rapport 1/3-2/3...Il ne faudrait pas créer une trop forte **dichotomie** ... le second secteur ne devant pas être « le parent pauvre. ».

## **Éric REBUFFE**, Président de Sanofi Développement, Directeur de l'emploi territorial et de l'entrepreneuriat Sanofi

« L'ancrage territorial est une réalité pour Sanofi avec 35 sites en France, 25 000 salariés ce qui représente environ 25% de l'emploi, et une diversité de site industriel, tertiaire et de recherche. 6% du chiffre d'affaires est réalisé en France.

« **Au sein de Sanofi développement, c'est l'interdépendance illustrée par la pyramide d'OREE qui est recherchée. Interdépendance traitée avec une vision RH et développement économique ».**

« Comment développer l'interdépendance et le maillage entre les différents acteurs ? Trois illustrations :

**1ere illustration : l'apprentissage :**

SANOFI forme 1500 jeunes par an dans le secteur de la santé. Ils représentent un bon vivier pour l'entreprise mais n'ont pas vocation à être embauchés au sein de SANOFI. ...Ainsi, des grands groupes du secteur de la santé ont créé il y a 5 ans les forums premiers emplois...Cet événement ambitionne de mettre en relation les PME du secteur de la santé avec les jeunes alternants. L'objectif est de faire profiter de ce « vivier » au PME n'ayant pas les ressources pour former de jeunes salariés... A travers cette action, c'est l'interdépendance qui est recherchée... ».

« **2eme illustration : la Gestion territoriale des Emplois et des Compétences**

C'est une notion plus compliquée à appréhender pour les grandes entreprises. En effet, la GPEC est bien maîtrisée mais la notion de territoire beaucoup moins malgré la volonté des pouvoirs publics et le réseau des DIRECCTE.»

« **3<sup>eme</sup> illustration : l'économie**

Un exemple : les incubateurs ... Sanofi ne bénéficie pas d'incubateur en son nom mais participe aux dynamismes d'incubateurs portés par d'autres entreprises... »

« **C'est à travers des actions telles que celles-là que les grandes entreprises favorisent le maillage et le développement économique local, via l'interdépendance... »**

## **Vincent LAGUETTE**, responsable du dispositif Alizé Manche

« Alizé a démarré en 1999 sur le territoire de Granville, territoire en difficulté avec les fermetures de Moulinex et Normerel. Pour revitaliser le territoire, la CCI Manche et Développement & Emploi ont développé le programme Alizé... »

« Au fur et à mesure des années, Alizé s'est développé sur tout le département ...ce qui a permis de créer un écosystème sur tout le département....Aujourd'hui, il y a 17 entreprises

*partenaires : Saint Gobain, EDF, Orano, Tricot Saint-James, Chereau, des entreprises de services et commerciales ...» « Ce qui est intéressant c'est vraiment que les entreprises parlent aux entreprises »...»*

*« Les 17 grandes entreprises poursuivent leurs engagements tous les 3 ans et cela rentre dans leurs politiques RSE... Cela a changé également l'image de la grande entreprise vis-à-vis des acteurs économiques locaux et auprès des 150 entreprises aidées. Elles retrouvent un « visage humain ».*

*« Enfin, cela favorise les échanges entre les grandes entreprises. Malgré leurs différences sectorielles, elles profitent des réunions pour échanger sur l'emploi, les problématiques territoriales... »*

**Pierre MIRABAUD**, Délégué à la DATAR-DIACT 2004-2008, Président du Conseil d'orientation de l'Observatoire des territoires

*« L'ancrage territorial est facteur de développement économique et de cohésion sociale... On observe que les préoccupations, déjà anciennes, attachées à l'ancrage territorial, se développent et se concrétisent. »*

*« La première richesse reste le potentiel humain local ; les territoires à fort potentiel se caractérisant par des chefs d'entreprises se connaissant et qui multiplient les interactions entre eux, en réseau. »*

*« Les interdépendances sont fondamentales et constituent une vraie source de progrès économique et social sur un territoire. Pour les développer, mailler les acteurs entre eux constitue une piste sur laquelle nous devons avancer... ».*

*« Dans ce contexte l'Etat, les Régions doivent impulser de telles démarches mais sur la base d'initiatives locales... L'Etat peut transmettre les outils, apporter du financement si nécessaire mais surtout appuyer ceux qui ont envie de faire sur leurs territoires, s'efforcer que les acteurs locaux imaginatifs, innovants puissent ne pas être tout seuls face à des forces immobiles... »*

*« La politique d'ancrage territorial des entreprises et de leur environnement : formation professionnelle, éducation nationale, réseau de santé, économie résidentielle ... doit constituer un vecteur fort de cohésion y compris dans des zones non métropolitaines. En fait, le clivage dans notre pays n'est pas entre des métropoles riches et des non métropoles pauvres, il se trouve plutôt dans la réponse à la question : Comment font les acteurs pour avancer ensemble dans des écosystèmes dynamiques ? »*