

Le territoire, un placement d'avenir

Par Laure MÉNÉTRIER* et Cédric MESSIER*

Face aux délocalisations, aux licenciements économiques et à la désindustrialisation, les médias et l'opinion publique montrent du doigt les grands groupes et s'indignent de leur comportement de prédateurs. Pourtant, à l'heure où les multinationales déplacent leurs sites de production à travers le monde, comme de simples outils industriels au service de la recherche du profit maximum, certains grands groupes décident d'investir dans leur territoire et de soutenir le tissu local des PME. Qui sont ces grands groupes ? Quelles sont leurs intentions et leurs moyens d'action ? Quel est l'impact de leurs interventions sur le territoire ?

Dans le cadre de notre mémoire d'ingénieurs du Corps des Mines, nous avons enquêté afin de comprendre le rôle que jouent ces grands groupes dans les territoires, leurs motivations et leurs intérêts pour agir. Nous avons cherché à caractériser leurs actions afin de comprendre pourquoi ces initiatives locales, qui s'avèrent pérennes, restent malgré tout d'ampleur modeste.

À l'heure où les médias pointent du doigt le comportement de prédateur des multinationales qui déplacent leurs sites industriels à travers le monde pour optimiser leurs coûts de production, des grands groupes, parfois ceux-là mêmes qui délocalisent, décident d'investir dans leur territoire et de soutenir le tissu local des PME.

Dans le cadre de notre mémoire d'ingénieurs du Corps des Mines, nous avons enquêté auprès de grands groupes (Thales, Saint-Gobain, Sanofi, EDF...), d'acteurs publics (Conseils généraux, communautés d'agglomération, agences de développement...) et privés (cabinets spécialisés en revitalisation) du développement économique afin de comprendre la mécanique de l'action territoriale de ces grands groupes, leurs motivations et les bénéfices qu'ils en retirent.

L'implication territoriale des grands groupes : une réalité mitigée

Avant d'en analyser les enjeux, nous présenterons l'implication territoriale des grandes entreprises, laquelle peut prendre différentes formes : outre le financement direct, les grands groupes peuvent mettre leurs employés, cadres ou experts à la disposition des PME ; ils peuvent aussi avoir une action au travers d'achats préférentiels, d'aides à l'export, d'actions de formation, etc.

Ces actions en direction du tissu de PME implantées sur le territoire peuvent être menées directement par les grands groupes, parfois au travers de structures internes dédiées : le groupe Thales a par exemple créé une filiale, Géris, pour gérer ses activités de développement du tissu industriel et

d'ingénierie RH (Ressources humaines). Fondées sur un travail de terrain et d'ampleur modeste, ces actions bilatérales ne produisent en général rien de spectaculaire ; elles ne génèrent pas des milliers d'emplois et ne sont dès lors pas mises en avant dans les médias. Elles reposent sur la capacité des groupes à acquérir une connaissance fine des atouts et des faiblesses du territoire et à répondre exactement aux besoins exprimés localement par les PME.

Mais la mise en œuvre de nombreuses actions collectives est également confiée par des grands groupes à des acteurs intermédiaires du territoire : en effet, l'identification des projets à fort potentiel est particulièrement chronophage, et pour toucher de manière efficace un maximum d'acteurs, les entreprises s'appuient sur des structures telles que le dispositif Alizé®, le Pacte PME, les agences de développement, les CCI... Réalisées à petite échelle (le bassin d'emploi pour Alizé®), ces initiatives multilatérales fourmillent, mais sans réelle capitalisation au niveau national.

Notre intention n'est nullement d'établir une monographie de ces innombrables initiatives territoriales, mais d'en dégager certains des traits saillants. Sur la base de nos observations, nous pouvons avancer que l'engagement territorial de la grande entreprise repose souvent sur un individu, une volonté, une capacité à tisser des liens, une détermination à créer un réseau. Ces initiatives paraissent parfois fragiles, leur existence même pouvant être remise en cause par le *turn-over* des cadres des sites industriels impliqués. Leur réalisation est par ailleurs rendue difficile par le millefeuille territorial et la dispersion des acteurs intermédiaires. Du côté de l'État, nos investigations n'ont

pas permis d'identifier une volonté forte de mutualiser et de diffuser les bonnes pratiques de l'accompagnement du développement économique par les grandes entreprises. Enfin, peu de grands groupes choisissent aujourd'hui de dédier des moyens humains et financiers pour agir positivement sur le territoire. En effet, seule une douzaine de groupes mettent en œuvre des actions en direction du territoire, parmi lesquels Thales, Saint-Gobain, Sanofi, la SNCF, Edf, Michelin, Air-France, Areva, EADS ou Vivendi. Par ailleurs, même lorsque ces grands groupes, que l'on peut qualifier de champions nationaux, affichent un regain d'intérêt pour le territoire, il n'en reste pas moins que leur culture interne doit évoluer afin d'assurer la mobilisation de leurs collaborateurs.

Le moteur de l'action territoriale

Convaincus que certains grands groupes choisissent d'agir sur leur territoire, nous avons cherché à comprendre le mécanisme de ces actions en répondant à deux questions : pourquoi une grande entreprise s'engage-t-elle dans des actions quasi philanthropiques ? Si une implication dans le territoire revêt un caractère stratégique, pourquoi ne le font-elles pas toutes ?

Un investissement territorial libre, ou contraint ?

La revitalisation d'un territoire relève d'un dispositif réglementaire qui pose le principe de responsabilité des entreprises vis-à-vis du bassin d'emploi dans lequel elles sont implantées. L'entreprise s'engage dans un processus de revitalisation à la suite de l'annonce d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Elle dispose généralement de deux à trois ans pour trouver et accompagner ou pour faire naître des projets de développement économique sur le territoire objet de la revitalisation et pour les financer. Cependant, il faut souligner qu'au regard de la contrainte que représente la revitalisation, le choix de s'impliquer ou non reste entier. Certaines entreprises vont se limiter à abonder un fonds dont la gestion sera entièrement déléguée. D'autres vont chercher à impliquer l'ensemble de leur personnel en se saisissant de l'opération de revitalisation comme d'une opportunité pour améliorer leur image territoriale, et ce d'autant plus qu'elles y restent implantées. Certaines entreprises, comme la société Arc International, peuvent aller jusqu'à développer des compétences en interne pour favoriser le dynamisme territorial après un premier exercice de revitalisation qui avait été totalement externalisé.

Le territoire élément constitutif du modèle de l'entreprise : les sédentaires

Entreprises de taille intermédiaire (ETI) : le pragmatisme territorial

L'investissement territorial est aussi une réalité à l'échelle de l'entreprise de taille intermédiaire (ETI). Pour

l'illustrer, nous évoquerons le cas d'Axon'Cable, une ETI qui, située à Montmirail, dans la Marne, est spécialisée dans la conception et la fabrication de câbles électroniques très haut de gamme. Son PDG, Joseph Puzo, explique avec passion comment il a transformé en puissant levier de croissance ce qu'il considérait comme l'obstacle essentiel au développement de son entreprise, son implantation rurale. Ses initiatives ne manquent pas. Face à la difficulté de recruter du personnel expérimenté, il a décidé de multiplier les actions en direction des écoles et de construire des logements permettant d'héberger les nouveaux embauchés. Il s'efforce aussi de construire des liens avec les entreprises locales, par exemple en animant un club informel des chefs d'entreprise de Montmirail.

Le modèle d'affaires territorialisé

Changeons de dimension, avec cette fois-ci le groupe Saint-Gobain, pour illustrer le cas du modèle d'affaires territorialisé. Spécialisé dans la fabrication et la vente de matériaux de construction, le choix de ses implantations s'impose à ce groupe : un produit qui coûte plus cher à transporter qu'à fabriquer doit être produit à proximité de ses consommateurs. Dès lors, l'investissement territorial participe de l'avantage concurrentiel. Saint-Gobain a confié la gestion de celui-ci à une structure dédiée nommée Saint-Gobain Développement, qui exerce des missions de veille économique, de développement des territoires d'implantation et de gestion des crises économiques.

Un mécénat territorial

Le mécénat territorial est pratiqué par la catégorie mystérieuse des entreprises qui n'ont aucune raison sérieuse de s'intéresser à leur territoire, mais qui pourtant le font. Pour expliquer ce goût spontané pour l'action territoriale, on invoque habituellement des raisons floues, comme une culture d'entreprise ou l'implication exceptionnelle d'un dirigeant ou d'un collaborateur. Beaucoup des entreprises qui s'impliquent de façon notable dans le paysage économique de leur territoire ont une culture du service public qui leur vient d'un actionariat étatique présent ou passé. On pense notamment à EDF, à La Poste, à la SNCF. D'autres sont guidées par une préoccupation historique pour leur territoire, comme l'attachement manifesté par Michelin pour l'Auvergne.

Conscient d'échanger positivement avec son écosystème local, le dirigeant d'une entreprise qui s'investit « à froid » dans son territoire agit à l'instar d'un mécène territorial faisant un pari, parfois implicite, ou parfois même inconscient, sur une forme encore indéterminée de retour sur investissement.

Le pari sur un retour sur investissement

Dès lors qu'une entreprise n'est contrainte à agir ni par la réglementation, ni par son ancrage géographique, ni par



Photo © Jérôme Chatin/EXPANSION-REA

« L'investissement territorial est aussi une réalité à l'échelle de l'entreprise de taille intermédiaire (ETI). Pour l'illustrer, nous évoquerons le cas d'Axon'Cable, une ETI qui, située à Montmirail, dans la Marne, est spécialisée dans la conception et la fabrication de câbles électroniques très haut de gamme. Son PDG, Joseph Puzo, explique avec passion comment il a transformé en puissant levier de croissance ce qu'il considèrerait comme l'obstacle essentiel au développement de son entreprise, son implantation rurale. », Joseph Puzo, PDG d'Axon'Cable, dans son usine de Montmirail, octobre 2010.

sa culture, nous pouvons chercher une explication à son action en dépit du flou qui entoure les gains potentiels de son action territoriale.

Une entreprise n'a pas vocation à se substituer à l'action publique et n'agit pas sur les territoires par philanthropie. Les bénéfices attendus de ce pari qui se noue sur le territoire nous ont été décrits de façon plus ou moins claire et sont évalués – et évaluables – à des degrés variables. Nous avons classé les raisons invoquées par nos contacts industriels – et par ceux qui interagissent avec eux sur le territoire – en quatre catégories plus ou moins tangibles et en forte interaction : l'efficacité opérationnelle, l'image, l'influence et la résistance aux chocs.

Augmenter son efficacité opérationnelle

La montée en compétence de sous-traitants est un atout identifié (1) de la compétitivité industrielle. Dans un contexte de forte externalisation, la grande entreprise cherche à profiter de la souplesse structurelle des PME, notamment en matière d'innovation. En accompagnant les PME environnantes, la grande entreprise va non seulement fortifier ses sous-traitants actuels pour leur permettre de

se concentrer sur l'innovation ou de monter en gamme, mais elle va aussi améliorer sa propre connaissance du tissu industriel et étendre son champ d'innovation potentiel.

En agissant en faveur de son territoire, cette grande entreprise peut également faciliter sa gestion des ressources humaines dans trois de ses attributions principales : le développement des compétences de ses collaborateurs par leur mise à la disposition d'une PME, l'amélioration de son processus de recrutement en favorisant un bassin d'emploi actif, lui permettant par exemple d'attirer des talents de l'extérieur, et une optimisation des effectifs pouvant mener parfois à un plan de sauvegarde de l'emploi, une optimisation facilitée par une meilleure connaissance des acteurs et des dispositifs permise par son investissement « à froid ».

Gérer efficacement son image

La gestion de leur image est l'une des premières raisons invoquées par les grandes entreprises. C'est la seule, aux yeux des sceptiques, qui expliquerait l'intérêt de l'entreprise pour son territoire économique. L'émergence du





Photo © Richard Damoret/REA

« En agissant en faveur de son territoire, cette grande entreprise peut également faciliter sa gestion des ressources humaines dans trois de ses attributions principales : le développement des compétences de ses collaborateurs [...], l'amélioration de son processus de recrutement en favorisant un bassin d'emploi actif, lui permettant par exemple d'attirer des talents de l'extérieur, et une optimisation des effectifs. », étudiants d'un école d'ingénieurs lors de leur participation au Michelin Student Days, Ladoux (Auvergne), avril 2010.

concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) met en lumière l'impact que peut avoir l'activité de l'entreprise sur son environnement au sens large. Une image vertueuse facilite tout d'abord les interactions avec les autres agents économiques. De plus, en augmentant l'attrait intrinsèque de l'entreprise pour ses collaborateurs potentiels, cette image vertueuse facilite son recrutement de talents. Enfin, en s'assurant de la bonne disposition des riverains et des pouvoirs publics envers elle, la grande entreprise s'ouvre les portes des centres de décision du territoire avec lesquels elle peut nouer des liens de confiance.

Étendre son influence sur la vie du territoire

L'entreprise profite également de ses investissements pour étendre son influence sur la vie du territoire. En effet, si la grande entreprise parraine chaque entreprise naissante, chaque formation technique, si ses dirigeants président les clubs d'entreprises et montrent aux décideurs l'intérêt qu'ils portent au territoire, elle se place de fait au centre des réseaux économiques, faisant ainsi fructifier son *soft power*, et devient un acteur incontournable pour le tissu

économique et pour les pouvoirs publics. Certains grands groupes incitent ainsi fortement les dirigeants de leurs sites à connaître les représentants des puissances publiques – services déconcentrés de l'État, régions et collectivités territoriales – ainsi que les mécanismes décisionnels effectivement en vigueur sur le territoire concerné.

Accroître sa résistance aux chocs

L'investissement dans le tissu économique local peut servir une approche prudentielle de la relation au territoire (2). « Travailler à froid pour anticiper le chaud » peut aider l'entreprise à réagir rapidement et efficacement aux chocs. Selon Saint-Gobain, dans un territoire, le grand groupe auquel appartient le site est personnifié et le territoire en garde en mémoire les actes. Cette rupture de l'échelle des temps impose aux grands groupes ancrés dans un territoire de veiller à ce que leur site conduise une politique de long terme permettant un développement concerté du groupe et du territoire. La relation de confiance qui s'établit ainsi entre l'entreprise et son écosystème – et notamment avec les pouvoirs publics – est un atout pour résoudre des crises éventuelles.



Le territoire, un placement d'avenir

Attachons-nous maintenant à cette dernière question : puisque de grands groupes gagnent à investir dans le territoire, pourquoi cette démarche est-elle loin d'être universelle ?

Notons tout d'abord que pour qualifier les bénéfices attendus de l'action territoriale, nos interlocuteurs utilisent des mots tels que confiance, compétence, flexibilité, résilience... Ces concepts imprécis illustrent le flou qui entoure l'implication des grands groupes dans le tissu des PME du territoire concerné et la difficulté à quantifier un éventuel retour sur investissement. Ces liens de cause à effet entre l'investissement territorial et le retour pour l'entreprise sont difficilement démontrables. Le fait que cet investissement s'appuie sur un résultat intermédiaire, à savoir le développement de la vitalité du territoire en tant que « patrimoine immatériel collectif » (3), complique d'autant le problème : les actions menées par l'entreprise doivent d'abord avoir un effet sur le développement du territoire pour que celui-ci profite par rebond à l'entreprise. Aucune de ces deux étapes dans la causalité n'a encore été démontrée. Seule la pérennité des actions atteste de leur intérêt économique.

Les entreprises qui agissent en faveur de leur territoire le font donc parce qu'elles sont convaincues qu'elles reti-

eront à plus ou moins long terme un bénéfice de leurs actions. En revanche, celles qui n'agissent pas persisteront dans leur inaction tant qu'elles n'y verront pas un intérêt réel.

Notre conviction : le territoire est un placement d'avenir !

Seul obstacle à surmonter pour que notre intuition se transforme en affirmation : une nécessaire prise de conscience des opportunités offertes par l'investissement territorial, et celle de l'intérêt de la solidarité territoriale pour toute grande entreprise.

Notes

* Ingénieurs des Mines.

(1) « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au Premier ministre, Louis Gallois, 5 novembre 2012.

(2) *La stratégie du jardinier, Politiques publiques et stratégies d'entreprises dans l'activation des ressources humaines du territoire*, Olivier MÉRIAUX, pour La Fabrique de l'Industrie, février 2013.

(3) « Aborder la question de l'action territoriale en économie : le territoire comme une action collective », Romain DEMISSY, communication au colloque du GIS-CIST « Fonder les sciences du territoire » des 23-25 novembre 2011 à Paris, pp. 115-118.
<http://www.gis-cist.fr/index.php/main-sections/colloque-sciences-du-territoire/recueil-des-communications/Paris>

