



**HAL**  
open science

## Lorsque les grandes entreprises investissent dans leur territoire économique: le territoire, un placement d'avenir

Laure Ménétrier-Deremble, Cédric Messier

### ► To cite this version:

Laure Ménétrier-Deremble, Cédric Messier. Lorsque les grandes entreprises investissent dans leur territoire économique: le territoire, un placement d'avenir. Sciences de l'Homme et Société. 2013. hal-01775347

**HAL Id: hal-01775347**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01775347>**

Submitted on 24 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

IE1 [598]

**MINES ParisTech**  
**Bibliothèque**

Lorsque les grandes entreprises  
investissent dans leur territoire  
économique  
Le territoire, un placement d'avenir

**Laure Ménétrier et Cédric Messier (Po 2010)**

**Octobre 2013**

*Le territoire, un placement d'avenir*

# Notre travail

## Synthèse

Face aux délocalisations, aux licenciements économiques, à la désindustrialisation, les media 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 industriels à travers le monde pour optimiser les coûts de production, certains grands groupes décident d'investir dans leur territoire et de soutenir le tissu de PME. Nous avons enquêté auprès de ces grands groupes et des acteurs publics et privés du développement économique pour mieux caractériser cette forme de « solidarité ».

### **L'investissement territorial, une réalité**

Certains grands groupes choisissent par exemple de mettre en place des structures dédiées pour mener des actions bilatérales qui participent à renforcer le tissu de PME : Saint-Gobain Développement, Sanofi Développement, SNCF Développement, Schneider Initiative Entreprenariat, Sodesi (pour Air France), Géris (pour Thales), pour ne citer que quelques exemples. D'autres s'appuient sur des *acteurs intermédiaires* associatifs tels que Réseau Entreprendre ou Alizé® dans le cadre d'actions multilatérales. Au-delà du soutien financier apporté par ces acteurs, l'appui en compétence ponctuel ou le détachement de compétence sur la durée sont un mode d'aide particulièrement plébiscité.

Fondées sur un travail de terrain, d'ampleur modeste, ces actions ne produisent en général rien de « spectaculaire » et ne sont donc pas mises en avant dans les media. Elles s'appuient sur la capacité des groupes à acquérir une connaissance fine des atouts et des faiblesses du territoire pour répondre au mieux aux besoins exprimés localement par les PME et reposent sur des volontés locales. La capitalisation au niveau national est encore quasi-inexistante mais le mouvement semble lancé : les acteurs intermédiaires, associations ou pouvoirs publics « locaux », se professionnalisent pour appuyer les grands groupes dans leurs initiatives territoriales.

## **Le retour sur investissement territorial**

Se pose alors la question de l'intérêt de ces grands groupes: que recherchent-ils par ces actions ponctuelles et clairsemées ? La gestion de l'image, souvent invoquée, est-elle la seule explication ? Et si l'intérêt est si manifeste, pourquoi toutes les entreprises n'entrent-elles pas dans cette démarche ?

La première raison d'investir dans son territoire économique est d'origine légale : l'article 76 de la loi du 18 janvier 2005 instaure pour les grandes entreprises l'obligation de revitalisation des bassins d'emploi si un plan de sauvegarde de l'emploi impacte significativement l'équilibre économique du territoire.

Mais certaines entreprises choisissent de s'investir au-delà de ce cadre juridique, pariant sur une forme floue de rentabilité indirecte: certaines d'entre elles cherchent à dynamiser un vivier d'emploi en pérennisant les entreprises du territoire. D'autres vont favoriser la montée en compétence des sous-traitants par la mise à disposition d'un collaborateur ou la formation d'un apprenti. Enfin, investir « à froid » dans le tissu de PME offre à la grande entreprise une connaissance fine du territoire économique, de ses enjeux et de ses acteurs – et notamment des pouvoirs publics : cela se révèle être un atout non négligeable lorsque survient une crise économique, écologique ou sociale.

## **Une incitation publique nécessaire**

Confiance, compétence, flexibilité, résilience... Ces concepts imprécis illustrent le flou qui entoure l'implication dans le tissu de PME du territoire : ni ces investissements, ni leurs hypothétiques bénéfices ne sont mesurables. Pour élargir le cercle et inviter à la table d'autres grandes entreprises, nous proposons deux leviers d'action :

### **Premier levier d'action : la règle.**

Il ne s'agit pas ici d'imposer aux grandes entreprises d'agir pour aider les petites mais de les forcer à rendre compte des actions réalisées pour répondre à leurs engagements pris dans le cadre des chartes, labels ou autres mécanismes non contraignants.

Nous proposons d'inscrire une nouvelle exigence de *reporting* des activités extra-financières en modifiant l'article L225-102 du code du commerce. Cet article, qui codifie la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) votée en 2001, prévoit que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Nous proposons que les entreprises décrivent également les actions qu'elles engagent pour aider les PME et œuvrer pour le développement du territoire.

### **Deuxième levier d'action : la connaissance**

D'une part, l'évaluation des retombées des dispositifs à la fois pour l'entreprise et pour le territoire est quasiment inexistante. Les entreprises qui agissent le font parce qu'elles sont convaincues qu'elles tireront à plus ou moins long terme un bénéfice de leurs actions. Celles qui n'agissent pas, n'agiront pas tant qu'elles n'y verront pas un intérêt réel. Pour encourager l'action, les pouvoirs publics doivent donc instruire le

### *Le territoire, un placement d'avenir*

pari et démontrer l'existence d'un retour sur investissement. Ils pourront alors communiquer les résultats de cette étude aux entreprises et aux collectivités locales pour créer un effet d'entraînement vers l'investissement territorial.

D'autre part, les initiatives sont multiples et les acteurs sont nombreux. Pour améliorer l'efficacité des dispositifs, il est urgent de mutualiser les expériences des actions engagées par les grands groupes et les collectivités territoriales dynamiques.

La consolidation des expériences et l'acquisition de connaissances transformeront notre intuition en affirmation : pour les entreprises, le territoire est un véritable placement d'avenir !





## Introduction

« Le redressement productif sera local ou ne sera pas » ; tel est le titre d'un article de Sandra Moatti issu du dossier « Décentralisation, le remède anticrise ? » du n°321 du magazine *Alternatives Economiques*. L'auteur s'interroge : « A l'heure où les multinationales déplacent leurs implantations comme des pions sur un échiquier, les élus locaux ont-ils encore la main sur le développement économique de leur territoire ? L'action des collectivités dans ce domaine se réduit souvent à napper les abords de ville de zones d'activités et à attirer les entreprises à coup de subventions. Les territoires ne sont alors que des réserves de ressources en concurrence les unes avec les autres, dans lesquelles les entreprises nomades viennent puiser. Avec l'engouement pour la nouvelle économie, les élus ont cru qu'il suffisait d'offrir des hôtels d'entreprises et quelques services mutualisés pour voir éclore les jeunes pousses. Mais le terreau n'est fertile que si on le cultive activement ».

« Jardiner son territoire », c'est également un thème exploré par La Fabrique de l'industrie, laboratoire d'idées créé en octobre 2011 par l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM), le Cercle de l'industrie et le Groupe des fédérations industrielles et présidé par Louis Gallois, ancien Président exécutif d'EADS. La Fabrique de l'industrie a ainsi lancé un chantier pour « observer les dynamiques locales dans lesquelles l'industrie développe une stratégie de « jardinier du territoire », pour en apprécier les impacts en retour sur la perception locale de l'industrie auprès des parties prenantes institutionnelles (collectivités locales, acteurs de l'éducation et de la formation, opérateurs du marché du travail) et des individus (jeunes en formation, demandeurs d'emploi, salariés en reconversion). »

Ces dynamiques locales sont également plébiscitées par le rapport « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française » de Louis Gallois : « La solidarité des filières est d'abord de la responsabilité des entreprises qui les composent. C'est, en particulier, l'affaire des grands groupes qui en sont les «têtes de pont» et des organisations professionnelles qui les fédèrent ». Cependant, l'action locale des entreprises industrielles demeure encore méconnue.

Pourtant, des initiatives sont en marche. Pour l'illustrer, nous pouvons souligner les travaux de l'association Territoire et Dialogue Social (TEDIS). Lors de son 7<sup>e</sup> colloque, organisé le 28 mars 2013, cette association se posait en effet la question de savoir « pourquoi des grandes entreprises s'investissent dans le développement des territoires ».

Nous avons donc enquêté auprès des grands groupes et des acteurs publics et privés du développement économique pour mieux caractériser cette forme de « solidarité ».

En particulier, nous avons investigué pour caractériser les initiatives locales des grands groupes. Indépendamment des aides auxquelles les PME peuvent prétendre, nous avons ainsi identifié un ensemble de mécanismes s'appuyant sur une forme de partenariat publics-privés qui participent au développement des PME. Nous nous sommes interrogés sur le rôle des différents acteurs, sur leurs motivations et leurs intérêts à agir, non pas pour effectuer une monographie des différents mécanismes, mais pour comprendre pourquoi ces initiatives locales restent d'ampleur modeste. Malgré les difficultés liées à l'hétérogénéité des actions explorées et la variété des acteurs rencontrés, nous avons également examiné les outils à la disposition des pouvoirs publics pour promouvoir les initiatives locales des acteurs privés et en particulier l'investissement territorial des grandes entreprises, afin de proposer de nouvelles pistes d'action.



# La boîte à outils de la (grande) entreprise

## Implication territoriale : mode d'emploi

Dans ce premier chapitre, nous allons illustrer par quelques exemples les **principales caractéristiques** des actions privées d'investissement dans le territoire que les grands groupes peuvent mener en propre ou en s'associant à d'autres.

### **I. Initiatives bilatérales**

Les mutations économiques conduisent inexorablement à des restructurations de sites industriels. Pour mieux gérer ces changements, les préparer et les accompagner, certains grands groupes ont capitalisé l'expérience acquise des actions de revitalisation des territoires abimés et développé une véritable compétence en la matière. Nos investigations nous ont permis de rencontrer quelques-uns de ces groupes. Nous avons choisi de décrire quelques-unes de leurs actions afin d'illustrer les moyens mis en jeu, le périmètre géographique ou sectoriel concerné par ces actions et les jeux d'acteurs qui participent au développement du territoire.

## **A. Thales : l'expertise du territoire.**

En matière d'actions vers le territoire, le groupe Thales apparaît rapidement comme particulièrement volontariste. Au-delà de participations quasi systématiques aux structures collaboratives type cluster ou pôle de compétitivité, les sites du groupe inventent des initiatives originales qui les ancrent dans leur territoire. A titre d'illustration :

- le site de Thales Alenia Space a créé une formation spéciale pour les métiers de l'espace avec Sup'Aéro, tissant ainsi des liens privilégiés,
- le site d'Elancourt monte des partenariats technologiques avec des PME innovantes de son territoire.

Fort de son expérience des restructurations industrielles menées dans les années 80, le groupe Thales a créé une filiale dédiée aux activités de développement du tissu industriel et d'ingénierie RH (Ressources humaines), **Géris**. Cette filiale tire la moitié de son chiffre d'affaires de ses activités pour Thales et l'autre moitié de prestations dans le cadre d'actions diverses de revitalisation. Chez Thales, cette structure contribue à soutenir la réalisation des engagements x du groupe en accompagnant les directeurs de site dans la conduite de leur politique de territorialité. Ces engagements ont été réaffirmés dans l'accord d'anticipation du groupe renouvelé en avril 2013.

Plus concrètement, Géris a mis au point un outil formalisé, dénommé « radar », pour évaluer la contribution de chacun des 26 sites du groupe au développement du territoire sur lesquels ils sont implantés, notamment en terme de qualité de vie des collaborateurs, de relations avec les institutionnels, d'actions en faveur de l'emploi ou du tissu industriel local<sup>1</sup>. Ce « radar » est non seulement une représentation de l'influence d'un site sur son territoire mais aussi un outil de pilotage de l'investissement territorial. En effet, le « radar » sert de base à une

---

<sup>1</sup> Voir la présentation du « Radar » au paragraphe VI.A

évaluation mais peut également guider le choix des actions à mettre en œuvre, des partenariats à nouer, des projets à accompagner pour faire du territoire un véritable atout pour le développement du site. L'évaluation réalisée grâce au « radar » n'est qu'indicative pour le site puisque le groupe ne fixe aucun objectif en terme d'implication territoriale. En effet, la politique de rémunération de Thales n'inclut pas d'indicateurs basés sur le « radar » ou plus généralement d'incitation à agir pour un développement du territoire. Il est à noter que cette démarche mise en place par Thales répond initialement à une demande des organisations syndicales dans le cadre d'un accord sur « l'anticipation des évolutions de l'emploi, le développement professionnel et la formation ».

Ce volontarisme de Thales encourage également une attitude innovante vers les PME. La démarche d'achats de Thales Systèmes Aéroportés en est un exemple. En rupture avec la traditionnelle mise sous pression des fournisseurs, Thales Systèmes aéroportés s'efforce de construire des partenariats avec les PME performantes. Cette inflexion de la politique d'achats se base sur le constat que « beaucoup de domaines sont mono-source ». Il est donc moins coûteux pour un groupe comme Thales d'accompagner le développement d'un fournisseur que d'entreprendre la qualification d'un nouveau fournisseur. Concrètement, Thales Systèmes Aéroportés vise à équilibrer les clauses de propriété intellectuelle : en contrepartie de la rémunération de la cession de droits associés à une innovation, Thales accorde une licence gratuite à ses fournisseurs, afin qu'ils puissent l'exploiter dans des domaines non concurrentiels à celui du groupe. Par ailleurs, en améliorant les pratiques d'achat internes, Thales vise à diminuer le contournement de la direction des achats lors des achats spot réalisés par les services. Ainsi, la direction des achats apporte une valeur ajoutée en sécurisant le passage du concept développé par la PME innovante au produit industrialisé par le groupe. Il s'agit néanmoins d'un bouleversement des méthodes d'achat : l'acheteur qui travaille habituellement sur sollicitation du prescripteur pour un besoin urgent et bien défini doit désormais aussi se consacrer en amont à la détection des PME innovantes et performantes susceptibles de répondre au besoin du groupe exprimé davantage en termes de compétences ou d'expertises. Il est également à noter que la politique de rémunération de

certain acheteur, les acheteurs « amont », est adaptée: même si les gains d'achat représentent la part la plus importante de leur bonus accordés, une part est désormais réservée à la reconnaissance de leur capacité à repérer et développer des PME performantes au travers de partenariats gagnant-gagnants.

## **B. Saint-Gobain : une culture de groupe**

Le groupe Saint-Gobain est reconnu par tous les acteurs que nous avons rencontrés pour la place importante qu'il accorde au capital humain. La culture et les valeurs qui constituent l'identité de l'entreprise se traduisent par l'élaboration d'un document cadre intitulé « *Les Principes de Comportement et d'Action* ». Selon Saint-Gobain, l'investissement d'une entreprise sur un territoire participe à l'avantage concurrentiel du groupe. Par son action quotidienne, chaque site de Saint-Gobain s'efforce de tisser dans la durée des relations de fond avec les chambres de commerce et d'industrie, les collectivités territoriales, l'administration et les autres industriels, relations qu'il considère comme un outil de sa compétitivité.

Le groupe est culturellement tourné vers le territoire depuis plus de 30 ans. Tout comme Thales, le groupe Saint-Gobain a structuré une organisation dédiée aux actions vers le territoire: Saint-Gobain Développement. A travers **Saint-Gobain Développement**, le groupe établit des partenariats directs avec les PME et accompagne des projets personnels de collaborateurs désireux de créer leur entreprise. Saint-Gobain a également lancé « Initiatives seniors », un programme par lequel les salariés expérimentés qui le souhaitent sont invités à mettre leur expertise à disposition de PME soutenues par le groupe. En 2012, 1,2 million d'euros ont été investis par Saint-Gobain pour créer 340 emplois hors du groupe.

En 2013, la France ne porte qu'un quart des effectifs du groupe Saint-Gobain. Cependant, Saint-Gobain semble attacher beaucoup d'importance aux actions d'ancrage territorial en France. Par exemple, les actions menées par Saint-Gobain Développement permettent aux directeurs de site de nouer des contacts positifs avec les Préfets ou les Directeurs des DIRECCTE et ainsi de développer la « marque

employeur » de Saint-Gobain. Les initiatives conduites localement par les sites ont un sens également auprès des salariés : elles viennent renforcer la cohérence entre le site et la représentation que les salariés se font du groupe. Ces actions concrètes passent par des participations à des dispositifs comme « Nos quartiers ont des talents » ou « 100 chances 100 emplois » et contribuent à montrer que le groupe est acteur sur le territoire. Les sites participent en propre à ces projets et Saint-Gobain Développement assure en quelque sorte le *back office* en identifiant les dispositifs, les acteurs de l'emploi ou les services de l'Etat concernés.

Les évolutions de carrière chez Saint-Gobain, comme dans de nombreux grands groupes, passent par des mutations géographiques régulières. Cependant, ce *turn over* des directeurs de site n'efface pas les actions que les uns ou les autres ont menées. Selon Saint-Gobain, dans un territoire, le grand groupe auquel appartient le site est personnifié et le territoire garde en mémoire des actes de cette personne. Cette rupture de l'échelle de 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.

### **C. Sanofi : un apport financier**

En 1976, Rhône-Poulenc crée une filiale pour accompagner la restructuration de sa filière textile, Sopran, devenue aujourd'hui Sanofi Développement. En 2010, l'abandon des activités de chimie pour les biotechnologies amènent Sanofi à regarder de près la question de la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, Sanofi Développement apporte aux PME non seulement des prêts ciblés (5 millions d'euros de prêt en cours concernant plus de 150 PME) mais aussi des aides liées aux problématiques de recrutement et de gestion des compétences. Sanofi développe des partenariats avec des acteurs associatifs locaux pour identifier des besoins en compétence et détacher des collaborateurs pour appuyer les PME.

## **D. Total : multinationale et acteur de développement régional ?**

Nous reprenons ici des morceaux choisis d'une interview d'Yves Tournié, directeur de Total Développement Régional, par Joël Genard le 20 Novembre 2012

*« J.G. Peut-on dire que Total est aujourd'hui un acteur du développement local ?*

*Y.T. Total s'inscrit dans une politique de développement durable, en particulier en France. Cette démarche est notamment portée par notre filiale Total Développement Régional (TDR), qui assure un ancrage économique dans les régions traditionnelles d'implantation du Groupe. Nous veillons aussi à ce que les territoires conservent leur dynamique, y compris en cas de restructuration industrielle, comme à Dunkerque où nous avons dû fermer une raffinerie. Et puis, la bonne santé d'un territoire, c'est aussi la bonne santé d'un grand Groupe qui travaille avec lui ! Il s'agit bien d'un intérêt mutuel. **Notre raison d'être est la création d'emplois au sein des PME, par des aides financières ou de conseil dans l'accompagnement de leur développement.** C'est ainsi que nous avons déjà aidé plus d'un million d'entreprises : au cours des seules dix dernières années ce sont 15 000 emplois qui ont été programmés ou créés, 60 millions de prêts qui ont été accordés, dont 20 millions pour la revitalisation des territoires.*

*J.G. Cette démarche se limite à la France ?*

*Y.T. Nous aidons des entreprises françaises susceptibles d'intervenir à l'export. Plusieurs de nos filiales à l'étranger peuvent permettre d'accompagner cette volonté. Nous mettons à leur disposition notre connaissance du pays et des acteurs locaux, ainsi que, localement, des VIE [Volontariat international en entreprise, NDLR] qui leur sont dédiés. Il faut toutefois que cette démarche à l'international profite à la création d'emplois en France. Nous faisons en sorte que cette démarche soit en cohérence avec notre ancrage territorial.*

*J.G. Est-ce que toutes ces démarches s'inscrivent avec les politiques menées par les Conseils régionaux, certaines villes ou départements ?*

*Y.T. Ces entreprises nous arrivent par le biais du Réseau Entreprendre, d'Oséo, des Chambres de commerce et d'industrie (CCI), mais aussi par les régions*

## *Le territoire, un placement d'avenir*

*d'implantation. C'est le cas en Aquitaine, Pays de Loire, Normandie, vallée du Rhône, Nord et l'Est et PACA. L'État fait beaucoup avec Oséo, UbiFrance, la Caisse des dépôts et consignations. Mais l'intervention d'un acteur privé est souvent utile pour évaluer la pertinence du soutien sur le plan de l'expertise économique ou industrielle. Nous conjugons nos talents avec les Régions et nous utilisons le levier de l'État. Car je pense qu'il est nécessaire, comme en Allemagne ou dans les pays anglo-saxons, d'avoir recours à des fonds privés. Cela permet de restreindre la prise de risque par un banquier. C'est une impulsion qui conforte les Conseils régionaux, l'État, et qui permet ainsi à des projets de voir le jour ou d'être confortés. Nous échangeons aussi sur ces bonnes pratiques avec plusieurs grandes entreprises du Cac 40 qui adhèrent à cette démarche, au sein de l'initiative « Pacte PME », et cela permet de développer cette approche fonds publics-fonds privés. C'est ainsi que des dossiers qui ne seraient pas pertinents avec notre propre logique d'ancrage régional peuvent être transmis à d'autres grands Groupes. C'est une dynamique qui doit être amplifiée, car, au-delà de l'appui financier, la caution est indispensable à l'entreprise qui présente son dossier aux banques.*

*J.G. : Avez-vous un exemple significatif d'entreprise qui existe ou continue d'exister grâce à votre démarche ?*

*Y.T. : Il y en a beaucoup ! Je citerai l'entreprise OTech, dans les Landes. Au départ il s'agissait d'un atelier agricole semi-industriel dans le secteur de l'arrosage. Nous trouvions sa démarche pertinente et nous l'avons aidée. Elle souhaitait élargir son champ d'action compte tenu de la saisonnalité de son activité. Nous l'avons emmenée en Australie afin de trouver une activité à contre-cycle. Et dans un second temps nous lui avons permis d'être présente au Kazakhstan. Elle réalise désormais 40 % de son chiffre d'affaires avec ce pays. Il s'est agi uniquement d'une mise en relation avec les entreprises locales de ce pays. Il faut s'appeler Total pour avoir cette capacité de contact.*

*J.G. C'est donc un engagement de solidarité... ?*

*Y.T. C'est d'abord un engagement d'ancrage économique auprès des territoires. C'est une démarche de solidarité. La bonne santé des territoires, comme je l'ai déjà dit, c'est la bonne santé de Total. »*

En 10 ans, Total Développement Régional a consacré 60 millions d'euros pour porter des PME à l'international et 700 PME soutenues ces 3 dernières années. Cette interview vise à montrer que le groupe Total, par l'expertise qu'il a développée à l'international, est un acteur majeur du portage des PME à l'international (voir infra le dispositif mis en place par l'Etat). Nous pouvons également retenir que Total souligne ici la nécessité d'interventions de fonds privés pour aider le développement des PME. Pour Yves Tournié, la mobilisation de ces fonds privés est même déterminante pour que les acteurs publics ainsi que les banques accordent leur confiance au projet. Nous voyons ici se dessiner un type de partenariat public-privé : les acteurs publics semblent se montrer disposés à soutenir un projet dès lors qu'un acteur privé s'investit également dans le projet. Pour la PME, il devient alors crucial de convaincre un partenaire privé pour espérer décrocher des aides publiques pour mener son projet à terme. Au-delà du facteur « déclencheur », il est important de noter un facteur clé de succès de ce mode de financement : l'agilité des dispositifs mis en place. Nous revenons sur ce point au paragraphe VII.A.

### **E. Les autres grands groupes**

Les quatre groupes cités précédemment ne sont pas les seuls à agir sur le territoire. Nous n'avons pas rencontré directement tous les groupes partisans de l'action territoriale mais en participant au septième colloque organisé le 28 mars 2013 par l'association TEDIS (Territoire et dialogue social), nous avons pris la mesure des actions réalisées. Ce colloque posait la question : « *Pourquoi des grandes entreprises s'investissent dans le développement des territoires ?* ». Par exemple, Vivendi participe à des projets de revitalisation (voir infra). AirFrance à travers Sodesi accompagne la reconversion des salariés ou les projets de création d'entreprise dans le cadre de plans de départ volontaire. La SNCF s'efforce également de revitaliser les territoires où des activités sont abandonnées : un des programmes emblématiques est la redynamisation de l'emploi dans le Calaisis après la déroute de SeaFrance. Selon un article de Matthieu Quirot paru dans le quotidien les Echos le 3 avril 2013, « une vingtaine

de grandes entreprises cherchent à mieux anticiper les plans de revitalisation territoriaux ».

Il faut cependant noter qu'il ne s'agit pas uniquement d'actions d'urgence. C'est dans cette optique que l'association TEDIS explore et souhaite diffuser les initiatives locales innovantes en partant du postulat que « *plus le monde s'ouvre, plus l'ancrage territorial est nécessaire<sup>2</sup>* »

## **F. L'ETI : le pragmatisme territorial**

Nous ne pouvons pas conclure cette démonstration de la réalité de l'investissement territorial sans évoquer les actions réalisées à l'échelle de l'entreprise de taille intermédiaire (ETI)

Nous avons rencontré M. Joseph Puzo, PDG d'**Axon'Cable**, situé à Montmirail dans la Marne. Axon'Cable est une ETI spécialisée dans la conception et la fabrication de câbles très haut de gamme qui équipent par exemple les satellites, les avions Airbus et les airbags de nos voitures. Le véhicule Curiosity présent sur Mars porte la griffe de l'entreprise marnaise. Axon'Cable emploie 1 600 personnes dans le monde, moitié en France (dont 650 à Montmirail) et moitié à l'étranger à travers une quinzaine de filiales. Axon'Cable réalise 70 % de son chiffre d'affaires.

Dans le rapport du Comité Richelieu intitulé « De la PME à l'ETI », Joseph Puzo explique comment il a transformé « en puissant levier de croissance ce qu'il considère comme l'obstacle essentiel au développement de l'entreprise : son implantation rurale ». Face à la difficulté de recruter du personnel expérimenté, il a décidé de « de multiplier les actions envers les écoles, en proposant des stages rémunérés, ainsi qu'un hébergement, à des élèves en fin d'études. Ce stage avait valeur de période d'observation mutuelle, pouvant déboucher sur une embauche presque sans risque. ». Aujourd'hui, pour attirer de nouveaux collaborateurs, Axon'Cable gère un parc d'une quarantaine de logements pour accueillir les nouveaux embauchés et les stagiaires.

---

<sup>2</sup> Brochure de présentation de l'association TEDIS

Lors d'une séance de l'Ecole de Paris de mai 2002, Joseph Puzo faisait part d'une initiative en termes de formation : en partenariat avec le lycée technique de Sézanne et le collège de Montmirail, Joseph Puzo a créé un CAP de connectique qui a permis à plusieurs de jeunes de Montmirail d'intégrer l'entreprise.

Joseph Puzo accorde aussi de l'importance aux liens avec les entreprises de la région. Par exemple, il a constitué un club informel des chefs d'entreprise de Montmirail où plus de vingt sociétés emploient plus de vingt salariés. En 2012, Axon'Cable a rejoint le club de sponsors d'Innovact, forum européen des jeunes entreprises innovantes, organisé par la CCI de Reims et d'Epernay. En participant financièrement à au forum Innovact, Axon'Cable espère aussi que ses ingénieurs présents durant le forum reviendront avec de nouveaux contacts et de nouvelles idées. Joseph Puzo indique de les éditions précédentes d'Innovact ont ainsi permis à Axon'Cable de rencontrer des médecins et des organismes de santé dans le cadre du programme en télémédecine et en e-santé de la société.

Ainsi, la stratégie Axon'Cable qui consiste à transformer en opportunité ce qui apparaît au départ comme un véritable obstacle au développement d'une entreprise, à savoir l'isolement rural, est une très bonne illustration de la réalité de l'investissement territorial. Si pour les grands groupes cités précédemment l'investissement territorial peut apparaître comme une action philanthropique voire une action assimilable à du <sup>3</sup>RSE washing, les actions réalisées par Axon'Cable vers le territoire sont vitales pour disposer des compétences nécessaires au développement de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> RSE washing : par analogie au greenwashing, nous désignons ici des actions réalisées le but de donner une image responsable du groupe, l'argent étant plus utilisé pour éditer de brochures que pour de réelles actions en faveur du développement économique du territoire

## **II. Dispositifs multilatéraux**

Si les grands groupes disposent de moyens financiers et humains à apporter aux territoires (Saint-Gobain par exemple, assure la totalité des actions avec des ressources internes et ses participations aux actions d'acteurs intermédiaires sont un soutien territorial venant en complément de ses actions directes vers les acteurs économiques), peu y consacrent des structures permanentes, comme celles que nous avons évoquées. Par exemple, l'identification des projets à forts potentiels est particulièrement chronophage et, pour toucher de manière efficace un maximum d'acteurs, les entreprises s'appuient souvent sur des structures intermédiaires. Les dispositifs rassemblant les grands groupes autour de l'aide aux PME foisonnent : nous avons choisi d'en détailler quelques-uns parmi la multitude de mécanismes qui apportent des solutions concrètes et spécifiques en s'appuyant sur des industriels volontaires.

### **A. Le dispositif Alizé®**

Le dispositif Alizé® – pour « Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emplois » – vise à mutualiser au sein d'un territoire des moyens humains et financiers, privés et publics, pour promouvoir des projets de développement en mettant pour quelques jours à la disposition de PME des cadres de d'entreprises locales importantes » (des PME d'une cinquantaine de salariés siègent dans les comités d'agrément, dans lesquels il n'y pas que des grands groupes, Alizé® Lot-et-Garonne ne fonctionne qu'avec des PME importantes). La PME-candidate structure, avec l'aide du coordonnateur Alizé® (souvent une CCI), son projet de développement, qui doit au minimum créer trois emplois sur trois ans. Elle défend l'intérêt économique de son projet devant un comité de chefs d'entreprises pour, si elle réussit à les convaincre, bénéficier d'un apport en compétences sur quelques journées (en moyenne cinq jours) et d'un suivi dans le temps : un employé d'une entreprise membre du réseau va ainsi apporter son expérience à la PME.

Ce dispositif a été lancé en 1997, avec l'appui de la DATAR<sup>4</sup>, par l'association Développement et Emploi, devenue ASTREES. Aujourd'hui, Alizé® se décline en « bassins d'emplois » autonomes qui regroupent un animateur et des chefs d'entreprise impliqués dans le développement économique du territoire. Tout bassin d'emploi est éligible à un dispositif Alizé®. Le moteur essentiel de ce dispositif est la motivation des chefs d'entreprise qui y participent. En 2012, le réseau a permis la réalisation de plus de 150 projets : études de marché, aides au recrutement, organisations de la production, supports à l'export...

Si le dispositif Alizé® catalyse la réalisation de projets créateurs d'activité, il représente également une opportunité pour un chef d'entreprise souhaitant aider les PME locales de tisser des liens avec d'autres chefs d'entreprise soucieux du dynamisme économique du territoire ou de repérer les projets de développement territoriaux et des PME performantes, clients, fournisseurs ou partenaires potentiels.

En 15 ans, le dispositif Alizé® est entré dans le paysage de l'accompagnement, 1 500 PME ont été accompagnées contribuant à la création plus de 9 000 emplois. Chaque année, des comités locaux de pilotage évaluent les résultats et un bilan quantitatif du réseau Alizé® est établi, consolidant ces données locales. Cependant, l'impact long terme des dispositifs Alizé® sur l'économie des « bassins d'emplois » concernés n'est pas connu aujourd'hui. En effet, une évaluation quantitative est ardue. La multiplicité des dispositifs et des acteurs locaux rend l'attribution du résultat à l'un ou à l'autre quasiment impossible : une PME aidée dans le cadre d'Alizé® peut avoir recours à d'autres dispositifs d'aide proposés sur le territoire, comme des apports financiers, des aides foncières... Par conséquent, la consolidation au niveau national de l'effet d'entraînement sur le long terme du dispositif Alizé® et de son efficience n'a pas été réalisée par les services de l'Etat.

---

<sup>4</sup>*Entreprises et développement économique local* - DATAR Juin 2004 - La documentation française

## **B. Pacte PME**

Pacte PME, Fabrique d'ETI fonctionne depuis trois ans. C'est une association qui rassemble des grands comptes (entreprises privées, des structures publiques, des entreprises publiques et des collectivités locales) et des PME (désignées par des organisations professionnelles et des pôles de compétitivité). Son objectif est de faciliter les rencontres entre les grands groupes et les PME à forte valeur ajoutée.

Pacte PME emploie pour cela 8 permanents pour 56 grands comptes (avec un objectif de 70 grands comptes en 2013) qui cotisent à hauteur de 10 000€ par an au fonctionnement de l'association. Par leurs actions, ces grands comptes s'engagent sur des objectifs de transformation de PME fournisseurs en ETI. Son conseil d'administration se compose de 14 grands groupes. Pour identifier les PME à fort potentiel, l'association s'appuie sur des partenaires locaux, tel que le cluster **Opticsvalley** qui sélectionne les PME d'Ile de France à la pointe de l'optique.

Comme le précise Emmanuel Leprince, Directeur général de Pacte PME dans les actes du colloque Mutécos de juin 2012, il existe des freins systémiques à l'entrée des PME auprès de grands clients publics ou privés : coût de gestion des petits marchés, réticence à la prise de risque, résistances au changement.... Plus que les questions de fiscalité ou de relations avec les investisseurs, l'accès au marché et le développement de l'appétence des grands groupes pour leurs solutions est le principal problème des PME innovantes travaillant en Business to Business.

Pacte PME repose sur trois constats : (1) les grands groupes se concentrent sur certains maillons de la chaîne de valeurs, (2) les marchés sont de plus en plus internationaux et (3) les technologies plus complexes. Même dans un contexte de maîtrise des coûts, les grands groupes ont besoin de fournisseurs à forte compétence technologique, capables de répondre aux exigences internationales et solides financièrement.

L'objectif de Pacte PME est alors de permettre aux fournisseurs performants de croître pour devenir des ETI.

Pacte PME a élaboré une méthode d'« achats partenariaux » concernant l'entrée de nouveaux fournisseurs innovants et le renforcement des PME fournisseurs clés. Cette méthode suit deux angles : celui de l'ouverture (permettre l'entrée des PME chez les grands groupes) et celui du développement (permettre aux PME entrées chez les grands groupes de se développer plus rapidement). Au total, 37 bonnes pratiques ont été identifiées et sont recommandées aux grands groupes.

L'association soutient les grands comptes membres pour construire, mettre en œuvre et évaluer un plan d'actions «achats». Un dossier annuel, réalisé avec le concours de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), permet de suivre les relations entre les grands groupes et les PME selon divers indices (part de PME dans les achats du grand groupe, indice de confiance des fournisseurs, etc.).

Deux programmes d'appui sont proposés :

- Innovation Ouverte : c'est celui de l'ouverture (permettre l'entrée des PME chez les grands groupes). Il met en réseau les PME membres des pôles de compétitivité ou d'organisations professionnelles et rend ce réseau accessible aux grands groupes. Dans ce cadre, l'association organise notamment des appels à compétences (les grands groupes identifient ainsi des PME pouvant répondre à un besoin particulier) et un guichet permettant aux PME de présenter leurs offres aux grands groupes. Près de 10 000 PME sont inscrites à ce portail.
- Renforcement de PME clés : vise à agir collectivement pour renforcer les fournisseurs dans une logique de *supply chains* trans-filières.

Il est à souligner que le dispositif Pacte PME est encore trop récent pour bénéficier d'une évaluation en termes de transformation de PME en ETI. Néanmoins, Pacte PME est l'exemple type d'un acteur intermédiaire qui s'est professionnalisé dans les relations entre les grands groupes et les PME.

## **C. Dièse**

L'essaimage désigne les appuis et accompagnements apportés par une entreprise au bénéfice de ses salariés pour favoriser leur réussite, lorsqu'ils souhaitent créer ou reprendre une activité.

Un collaborateur d'un grand groupe animé de l'envie de créer son activité et de quitter le groupe finira par partir quelques soient les propositions de l'entreprise. Selon Pierre Dubard, responsable de l'entrepreneuriat chez Schneider Electric et Président de l'Association pour le Développement de l'Initiative chez les Salariés des Entreprises (DIESE), l'essaimage permet de sécuriser le « passage à l'acte » en accompagnant la transition vers l'entrepreneuriat.

DIESE est un réseau d'entreprises permettant le partage et l'échange sur les politiques et pratiques d'accompagnement des salariés vers l'entrepreneuriat. DIESE regroupe notamment Schneider Electric, Air France, IFP Energies Nouvelles, Renault, Saint-Gobain, Sanofi...

Les membres de DIESE s'engagent à pratiquer l'essaimage dans le respect d'une charte déontologique (volontariat, confidentialité, accompagnement professionnel et individualisé, faire-faire et suivi post-crétion). Chaque entreprise membre de DIESE est libre de mettre en place les modalités de sa politique d'essaimage. L'essaimage peut être suivi par le service RH ou un service *ad hoc*, voire sous-traité. Certaines entreprises octroient des aides financières à leurs salariés pour les aider à se lancer dans la création de leur entreprise, d'autres garantissent le retour en cas d'échec, d'autres encore mettent en place un parrainage ou proposent un appui technique...

L'essaimage a pour l'objectif d'accompagner le salarié vers la réussite de son projet. Dans le cas de Schneider Electric, l'entreprise aide le salarié à bâtir dès la construction de son business plan. La préparation du projet peut durer jusqu'à un an, temps nécessaire pour que le salarié se pose les bonnes questions. Pendant tout ce temps, le responsable de l'essaimage assure la confidentialité du projet. Lorsque le projet est validé, le créateur d'entreprise est suivi pendant 3 ans avec des points réguliers pour évaluer la réussite du projet.

DIESE existe depuis une dizaine d'années. Chaque année, au sein des entreprises de DIESE, 1 000 salariés se lancent dans la création d'entreprise. Entre la première rencontre et le grand saut, 2 porteurs de projet sur 3 renoncent. Mais une fois l'entreprise créée, la réussite des entreprises accompagnées par des membres de DIESE est généralement supérieure à la moyenne nationale, avec une pérennité à 5 ans de 70% à 90%. Par ailleurs, trois années après leur création, les entreprises essaimées ont généré en moyenne 1,5 à 3 emplois (y compris celui du dirigeant).

Plusieurs raisons peuvent motiver la mise en place d'une politique d'essaimage par une grande entreprise. L'Agence pour la création d'entreprise (APCE) avance que l'essaimage :

- contribue au recrutement de collaborateurs ayant un potentiel entrepreneurial,
- trouve toute sa place dans les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- peut impulser une évolution de la culture d'entreprise en valorisant la prise d'initiative et l'entrepreneuriat,
- est dans certains cas un élément de sa politique de valorisation (brevets ou technologies),
- correspond à un engagement concret en faveur du développement économique local,
- est aussi l'occasion de renforcer son image.

## **D. Pass'Compétences**

Pass' Compétences est un dispositif innovant de détachements de seniors experts de grands groupes vers les PME franciliennes membres du pôle de compétitivité Systematic. Il est porté par Systematic Paris-Région, opéré par le Géris (Groupe Thales) pour le compte de Systematic, et a été élaboré par l'Agence régionale de développement (ARD) de la région Ile de France, Géris et Systematic Paris-Région.

## *Le territoire, un placement d'avenir*

Avec un cofinancement PME/ Grands groupes/fonds de revitalisation, Pass'Compétences a été lancé en novembre 2011 pour une durée de 2 ans, avec le soutien de l'Union Européenne (FSE) et la DIRECCTE de l'Île de France. Une dizaine de grands comptes ont rejoint le dispositif et sont prêts à détacher pour 12 à 18 mois un de leur cadre « sénior » expérimenté (plus de 45 ans selon la réglementation européenne), sur la base du volontariat, dans une PME en croissance qui a un projet structurant de développement international, de marketing ou de logistique par exemple.

Pass' Compétences repose sur le constat que les PME ont besoin de compétences de haut niveau pour leurs activités stratégiques de développement de l'entreprise mais que recrutement de tels cadres expérimentés leur est très difficile. Les PME souffrent de la concurrence des grands groupes au moment de recruter, le salaire et la sécurité de l'emploi mais aussi le manque de notoriété étant de véritables obstacles. Avec Pass'Compétences, les grandes entreprises prêtent pour une durée déterminée un salarié expérimenté à une PME dans le cadre de la signature d'une convention tripartite entre le salarié, la grande entreprise et la PME, dans le respect de la loi Cherpion<sup>5</sup>. La PME peut alors s'offrir des compétences spécifiques et ciblées sur son projet structurant à un coût attractif :

Dans le cadre du Pass'compétences, elle paie une part correspondant à 60 % du salaire « chargé » du cadre, plafonnée à 56 000 euros annuels, et en fin de mission reçoit 20 000 euros pris sur le fond mutualisé de revitalisation d'Ile de France géré par la DIRECCTE. Les 40 % restants sont financés par le groupe.

Pour une grande entreprise, Pass'Compétences permet d'offrir des perspectives stimulantes de développement personnel à des salariés seniors momentanément en sous-charge, de retour d'expatriation, souhaitant expérimenter le travail en PME dans le cadre, ou pas, d'un parcours de formation interne

---

<sup>5</sup> Loi 2011-893 eu 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et de la sécurisation des parcours professionnels

Dans un article du 8 mai 2013, l'Usine Nouvelle nous confie l'exemple d'un ingénieur commercial d'Alcatel qui exerce ses talents pendant un an chez Céleste, une PME spécialisée dans la fibre optique et le data center, basée à Champs-sur-Marne, en région parisienne. Pour la PME, cet ingénieur fait monter l'équipe commerciale en compétences. Par sa présence, il donne confiance. Cependant, la PME identifie deux facteurs à ce succès : la personnalité de l'ingénieur, qui a su s'adapter à la PME, et l'accompagnement du chargé de mission de Systematic.

Selon Systematic, ce dispositif n'a pas été conçu comme un moyen de « placardiser les seniors » du grand groupe, ce serait avant tout un dispositif destiné à « booster », pendant une durée déterminée, le développement de PME dans la perspective, in fine, de contribuer à la création d'emplois. Le détachement peut néanmoins s'avérer être un outil de management de carrière utile dans « des périodes d'activité plus calmes », ou pour « temporiser un retour d'expatriation, le temps de trouver un point d'atterrissage au cadre ». Pass'Compétences est aussi un outil de formation. En effet, pour diriger une filiale ou un service de taille modeste, il est intéressant pour un collaborateur de grand groupe d'aller piocher dans la « culture PME ».

A ce jour, Pass'Compétences n'est qu'un dispositif expérimental dont l'objectif est de réaliser 10 détachements à fin octobre 2013 et 10 réintégrations dans les groupes d'origine à fin 2014. . Un des retours d'expérience est que son déploiement initial dans un groupe (communication vers les directions générales, les directions de ressources humaines et les partenaires sociaux) nécessite en moyenne 6 mois, période nécessaire pour déclencher le premier détachement, tandis que les PME sont plus rapides à décrire leur besoin. Enfin, du point de vue de la PME, le détachement proposé par Pass'Compétences ne peut être qu'une aide temporaire.

Dans le cadre de Pass'Compétences, Schneider Electric a signé un contrat avec Sun Partners, une PME du photovoltaïque. Schneider Electric avait déjà expérimenté le « prêt de personnel » en Rhône Alpes, mais sur des durées plus courtes. Dans un article du 22 juin 2013, Le Monde rapporte le témoignage d'un collaborateur de Schneider Electric :

"Cela permet de redonner du peps à mon parcours, dont trente ans chez Schneider. "Rapidité, prise de risque et autonomie" le dépaysement. "Ici, on monte une stratégie à quatre ou cinq, sur une info fragile : c'est à la fois insécurisant et très stimulant."

Le prêt de personnel expérimenté apparaît donc comme un dispositif important pour la gestion des carrières et pour l'aide que les grands groupes peuvent apporter aux PME, sous réserve de pérenniser son financement. Il réussit plus sûrement lorsque des formations d'adaptation aux codes et comportements PME sont données aux collaborateurs volontaires.

### **E. Charte « Entreprise et territoire »**

Parmi les actions des acteurs intermédiaires que nous avons rencontrés, celles menées par la communauté d'agglomération de Plaine Commune nous semble devoir être décrites et communiquées à d'autres acteurs publics territoriaux. Plaine Commune regroupe neuf villes de Seine-Saint-Denis : Aubervilliers, Épinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains et Villetaneuse. Elle compte 408 000 habitants, 15000 entreprises et 200000 emplois. Depuis quinze ans, Plaine Commune connaît des mutations profondes avec l'arrivée de plus de 1400 entreprises.

Néanmoins, ces nouvelles implantations sont souvent des déménagements, comme par exemple SFR qui va regrouper d'ici 2015 à Saint-Denis 8500 salariés aujourd'hui répartis sur quatre sites. Ainsi, les 25 000 nouveaux emplois créés depuis 2000, n'ont pas beaucoup profité à la population locale. En 2013, le taux de chômage du territoire atteint les 20,5% et seulement 20% des salariés qui y travaillent et y habitent.

Afin de renforcer les liens entre le développement économique et le développement local, la communauté d'agglomération de Plaine Commune a élaboré un plan communautaire pour l'activité et l'emploi (PCE) qui s'articule autour de quatre axes :

- Ancrer le développement économique dans le développement local

- Une action forte pour l'emploi des habitants
- Mobiliser le potentiel de formation initiale, continue et universitaire pour qualifier le territoire
- Adopter une démarche de proximité au service de l'emploi et de l'insertion

Une action concrète du PCAE est l'élaboration de la Charte «Entreprise-Territoire». Cette charte traduit la volonté de la communauté d'agglomération de multiplier les synergies potentielles entre les entreprises nouvelles et les activités déjà implantées. Cela pour favoriser l'acceptation par les populations locales de ces nouvelles implantations qui seront alors perçues comme autant d'opportunités de trouver un emploi. Pour Plaine-Commune, les entreprises nouvellement arrivées qui participent au développement local peuvent également tirer profit de leurs actions, par exemple en raccourcissant le trajet domicile-travail de leurs salariés ou en formant leurs salariés dans des structures peu éloignées, ou encore en disposant à proximité de prestations de services.

Mise en place depuis mars 2005, la charte compte une centaine d'entreprises signataires. Chacune de ces entreprises s'engage sur plusieurs actions qu'elle souhaite développer dans les trois ans pour renforcer ses liens avec le territoire. Ces actions s'articulent autour de 6 projets :

- Emploi-insertion (attention particulière aux candidatures locales, recours aux prestations des structures d'insertion par l'activité économique...);
- Liens école-université-organisme de formation (accueil de jeunes en alternance, rapprochement avec des organismes de formation continue...);
- Soutien à la création d'entreprise (mécénat de compétences...)
- Développement des liens avec le tissu local de TPE et PME (consultation d'entreprises locales pour des marchés et services de sous-traitance...)

## *Le territoire, un placement d'avenir*

- Travailleurs handicapés (recours aux prestations proposés par les ESAT et EA...)
- Logement des salariés.

Par cette charte, Plaine Commune s'engage de son côté à faciliter le quotidien des entreprises signataires, notamment en impliquant les acteurs économiques dans la définition des projets d'aménagement, en portant une attention particulière aux questions de sécurité, en recueillant les besoins des salariés vis-à-vis du sport, de la culture ou des crèches.

Nous avons rencontré la responsable de la mise en œuvre de cette charte à Plaine Commune et avons pu constater qu'il s'agit d'une action très concrète, loin du RSE washing. Volontairement limitée à une centaine d'entreprises pour permettre un suivi opérationnel, la charte **Entreprise et territoire** est suivie périodiquement pour s'assurer que les entreprises signataires réalisent bien les actions auxquelles elles se sont engagées, avec une possibilité de sortie de la charte pour une entreprise dormante.

La charte de Plaine-Commune nous est apparue comme un outil à promouvoir pour favoriser la création des liens entre les acteurs économiques et le territoire.

## **F. Pacte Export**

Nous ne pouvons pas terminer la description de quelques mécanismes multilatéraux sans nous intéresser à une action menée par l'Etat. La Direction générale du Trésor détaille sur son site Internet le développement du portage à l'international des PME par les grands groupes. En mai 2011, le « Pacte export » a été signé. Il s'agit d'un ensemble d'outils permettant notamment d'associer davantage les PME sous-traitantes françaises aux grands projets à l'exportation de grandes entreprises.

Les grandes entreprises signataires du « Pacte export » peuvent bénéficier d'un soutien financier pour un projet réalisé à l'étranger pour un montant supérieur à 300 millions d'euros s'ils s'engagent à mettre en œuvre un

ensemble de bonnes pratiques, renforçant la solidarité avec les PME à l'international. Notamment, les grands groupes signataires devraient :

- intégrer les PME françaises dans leurs stratégies de développement international ;
- encourager des cadres à l'international à s'investir dans le portage de PME et dans le réseau des conseillers du commerce extérieur ;
- informer les fournisseurs français sur les opportunités à l'exportation.

Par ailleurs, lorsqu'ils sollicitent le soutien financier, les grands groupes fournissent un « plan de portage » : ils précisent les PME et ETI françaises pressenties pour les accompagner à l'export.

Fin 2011, treize grands groupes ont souscrit au « Pacte Export » : Airbus, Alstom, Altran, Areva, EDF, Eurocopter, GDF-Suez, MBDA, Safran, Schneider, Siemens France, Thales et Total.Mi-2013, seule deux actions de portage sont réellement mises en œuvre. L'une d'elle concerne le projet de métro de Caracas au Venezuela pour lequel Thales et Alstom étaient candidats. Thales a proposé un plan de portage permettant à des PME et ETI de participer. Thales ayant remporté le marché a ensuite dû inciter les sous-traitants de rang 1, Siemens et Ansaldo, à s'ouvrir à des PME.

Le dispositif met en avant l'idée d'un patriotisme économique souvent évoqué par comparaison aux grands groupes allemands. En effet, selon les interlocuteurs que nous avons rencontrés à la Direction générale du Trésor, les grands groupes allemands ont pour habitude de présenter dans le cadre de leurs réponses aux appels d'offre internationaux l'ensemble des fournisseurs nationaux qui prendront part à la réalisation du projet. Les grands groupes français attachent quant à eux beaucoup plus d'importance à mettre en avant les performances du produit sans détailler les acteurs de sa réalisation. De plus, les grands groupes français s'efforcent de trouver des fournisseurs offrant des garanties de performance ou de compétitivité-coût, indépendamment de leur

nationalité. Les grands groupes allemands à l'inverse accorderaient plus de poids au fait que leurs sous-traitants soient situés en Allemagne.

Si le dispositif promeut le patriotisme économique, il n'en reste pas moins qu'il n'est pas contraignant pour les groupes proposant un plan de portage. Un des points faibles est que la réalité du portage n'est évaluée qu'une fois le bouclage de l'opération réalisé. Ainsi, le soutien dont peut bénéficier le grand groupe n'est pas conditionné à la mise en œuvre réelle de son engagement. Contrairement à la charte « Entreprise et territoire » mentionnée plus haut, la concrétisation des labels, chartes et autres pactes signés au niveau du siège des grands groupes ne fait pas l'objet d'un suivi opérationnel de la part des services de l'Etat. Les grands groupes sont finalement assez peu liés par leurs engagements. Ceci pose ainsi la question du contrôle que pourrait – que devrait – effectuer l'Etat de l'effectivité des actions de portage.

### **III. L'implication territoriale des grands groupes : une réalité mitigée**

Les dispositifs que nous avons présentés montrent que l'investissement territorial est une réalité. Les acteurs privés et publics élaborent ensemble des mécanismes uniques visant à répondre aux besoins spécifiques de chaque territoire. Il est certainement impossible d'établir une liste exhaustive des actions menées sur le terrain.

Les exemples de Thales, Saint-Gobain et Sanofi en matière d'investissements territoriaux illustrent la diversité des actions qui peuvent être menées par les grands groupes vers les territoires. D'autres groupes ont créé des structures dédiées, telles que SNCF Développement, Schneider Initiative Entrepreneur, Sodesi pour Air France. Les actions bilatérales qui participent à renforcer le tissu de PME peuvent prendre des formes très diverses. Fondées sur un travail de terrain, d'ampleur modeste, elles ne produisent en général rien de spectaculaire, ne génèrent pas des milliers d'emplois et ne sont dès lors

pas mises en avant dans les media. Elles reposent sur la capacité des groupes à acquérir une connaissance fine des atouts et faiblesses du territoire et à répondre exactement aux besoins exprimés localement par les PME.

Par ailleurs de nombreuses actions collectives sont menées sur les territoires par les grands groupes avec l'aide d'acteurs intermédiaires. Réalisées à petite échelle (le bassin d'emploi pour Alizé® ou la Communauté d'agglomération pour la Charte Entreprise Territoire de Plaine-Commune), ces actions collectives s'appuient sur des volontés individuelles, des acteurs du territoire désireux d'agir. Comme mode concret d'actions, les grands groupes choisissent souvent l'appui ponctuel en compétences ou le détachement de compétences sur la durée. Ces initiatives fourmillent mais la capitalisation au niveau national est encore inexistante.

Néanmoins, le mouvement semble lancer et des acteurs intermédiaires se professionnalisent pour appuyer les grands groupes dans leurs initiatives territoriales. Ces acteurs intermédiaires, comme Pacte PME ou la Communauté d'agglomération de Plaine Commune, vont même chercher les grands groupes, pour les sensibiliser à la nécessité d'actions vers le territoire.

L'investissement territorial est donc protéiforme. Les initiatives peuvent être bilatérales lorsque le grand groupe s'engage directement ou multilatérales lorsque des acteurs intermédiaires interviennent. Si on ne peut pas les lister, on peut en revanche souligner un point commun à ces initiatives : elles reposent souvent sur la volonté d'un individu, sur sa capacité à tisser des liens, sur sa détermination à créer un réseau. Cette caractéristique rend ces initiatives fragiles. Une illustration de cette fragilité peut être trouvée, dans les grands groupes, dans le changement tous les trois ans des directeurs de site. Ce turn-over n'est pas moins important du côté des acteurs publics. Les liens tissés sont donc éphémères et tout est à reprendre lorsque l'un ou l'autre s'en va.

Aujourd'hui, peu de grands groupes investissent dans le territoire. Nous pouvons compter une douzaine de groupes qui mettent en œuvre des

actions vers le territoire, parmi lesquels Thales, Saint-Gobain, Sanofi, SNCF, Edf, Michelin, Airfrance, Areva, EADS, Vivendi ... De plus, même lorsque ces grands groupes, qu'on peut qualifier de champions nationaux, affichent un regain d'intérêt pour le territoire, il n'en reste pas moins que les cultures en interne doivent être changées : rien de moins naturel pour un collaborateur de grand groupe de sortir de sa citadelle pour s'intéresser à une PME. Le changement de stratégie achats entrepris par Thales en est un bon exemple : comment convainc-t-on des acheteurs, ayant pratiqué la mise sous tension des fournisseurs pendant des années et dont la rémunération a été déterminée par la réduction des coûts, de développer des partenariats gagnant-gagnant avec les fournisseurs ?

Nous assistons ainsi à un balbutiement de l'investissement territorial. Initiées depuis une dizaine d'années, les initiatives peinent à décoller. Les grands groupes qui agissent sont encore peu nombreux. Les acteurs intermédiaires sont dispersés. L'investissement territorial est par ailleurs rendu difficile par le millefeuille territorial : d'un territoire à l'autre, les acteurs intermédiaires publics ou parapublics ne font pas preuve de la même motivation pour agir de concert avec les grands groupes. Là où certaines communautés d'agglomération se contentent de travailler sur l'attractivité de leurs territoires en construisant des zones d'activité, des ronds-points, d'autres vont plus loin et incitent les entreprises les plus importantes à participer au dynamisme du territoire. Du côté de l'Etat, nos investigations ne nous ont pas permis d'identifier une volonté forte de mutualiser et diffuser les bonnes pratiques d'accompagnement du développement économique par les grandes entreprises. Le retour sur investissement territorial n'est à ce jour pas démontré.



## Pourquoi ?

# Les moteurs de l'investissement territorial

Décrire les actions d'investissement territorial ne nous a pas permis de résoudre l'énigme qu'elles soulèvent : pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans des actions à première vue philanthropiques ? Pourquoi, s'il existe un intérêt fondamental à s'impliquer dans le territoire, ne le font-elle pas toutes ? Si l'entreprise n'y est pas contrainte, on peut trouver une réponse à ces interrogations en considérant le flou qui entoure les gains potentiels de l'action territoriale: certaines d'entre elles font le pari d'une rentabilité de l'investissement quand d'autres s'arrêtent devant le caractère insaisissable des moyens et hypothétique du bénéfice.

## **I. Investissement territorial libre ou contraint ?**

Regardons tout d'abord si la grande entreprise qui s'investit dans son territoire le fait de façon libre, ou s'il existe des facteurs extérieurs qui la contraignent à se pencher sur son environnement économique. De façon évidente, la contrainte peut être légale ou réglementaire, mais elle peut être également plus subtilement liée à la nature de l'entreprise et de son modèle d'affaire.

## **A. La convention de revitalisation**

### *Suite à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi*

La convention de revitalisation fait habituellement suite à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Elle doit être signée au plus tard 7 mois après la première annonce du PSE faite par l'entreprise à l'Etat. Considérons une entreprise de plus de 1000 salariés qui procède à un licenciement collectif. Depuis la loi du 18 janvier 2005<sup>6</sup>, et si la préfecture estime que cela affecte significativement l'équilibre du bassin d'emploi, elle exigera de l'entreprise qu'elle compense les emplois détruits en finançant des projets de développement économique du territoire.

De manière concrète, la préfecture négocie avec l'entreprise une **convention de revitalisation**, et notamment le périmètre du territoire concerné, le montant total de l'investissement – de 2 à 4 SMIC mensuel brut par emploi perdu – les objectifs et moyens des projets de revitalisation, ainsi que leurs modalités de suivi et d'évaluation. Elle veille ensuite à ce que l'entreprise réponde à son obligation de revitalisation. De son côté, l'entreprise a généralement deux (durée standard, souvent prolongée par tranche de 6 mois jusqu'à obtention des résultats) à trois ans pour trouver et accompagner ou faire naître des projets de développement économique sur le territoire de la revitalisation et les financer. Ce financement concerne en premier lieu les entreprises en développement mais aussi des organismes ou association susceptible de développer de manière indirecte des emplois pérennes sur le territoire. Il peut prendre des formes très diverses : subvention, avance remboursable, prêt transformable en subvention (au fur et à mesure de la création effective des emplois promis) ou mise à disposition de compétences par exemple. Elle peut se faire aider d'un cabinet de conseil spécialisé dans les mutations économiques.

Ainsi, la revitalisation est un dispositif réglementaire qui pose un principe de responsabilité des entreprises vis-à-vis du bassin d'emplois dans lequel

---

<sup>6</sup> Article 76 de la Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale modifie le code du travail, article L321-17

### *Le territoire, un placement d'avenir*

elles sont implantées. Une récente évolution<sup>7</sup> positionne la revitalisation comme un dispositif de développement économique et non plus comme un dispositif de compensation des emplois supprimés. Ainsi, elle introduit l'utilisation d'outils comme la mutualisation de plusieurs conventions et encourage le financement de projets de développement à moyens ou longs termes en permettant de mesurer les actions en « équivalent emplois créés ».

La convention de revitalisation de Renault Cléon :

L'usine de Renault est installée à Cléon (Seine Maritime) depuis plus de 50 ans et emploie environ 4000 salariés. Suite à un plan de sauvegarde de l'emploi, le site a signé en 2009 une convention de revitalisation avec la préfecture : elle s'engage à recréer l'équivalent de 337 emplois sur 3 ans, en y allouant un budget de 1.3 million d'euros (environ 4000€ par emploi créé). Bien que cette convention de revitalisation ait été pilotée par un cabinet externe, Altédia, les dirigeants du site ont choisi de s'investir dans cette convention de revitalisation : un chargé RH était dédié à mi-temps à la cogestion de la convention, et il a été décidé de mobiliser au maximum les salariés. Pour cela, l'accent a été mis sur la mise à disposition de compétence : 15 salariés ont aidé 20 PME à mener à bien des projets ponctuels porteurs de développement ; 450 journées de formations ont été organisées sur le site de Renault Cléon. Renault Cléon réfléchit à présent, avec l'Union des Industries et des Métier de la Métallurgie (UIMM) et la DIRECCTE Haute Normandie, à la possibilité de continuer ses actions de formation sur le site industriel après la clôture de la convention.

---

<sup>7</sup> Circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR no 2012-14 du 12 juillet 2012 relative à la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation instituée à l'article L. 1233-84 du code du travail

*Un accord fiscal original : le cas Vivendi*

En 2004, l'Etat accorde au groupe Vivendi le droit de bénéficier du régime fiscal dit du « bénéfice mondial consolidé »: il permet d'intégrer fiscalement toutes les filiales détenues à plus de 50 % en France et à l'étranger et ainsi de déduire les pertes des filiales étrangères des bénéfices des filiales les plus rentables. En contrepartie, Vivendi s'est engagé à investir 25 millions d'euros sur 5 ans pour revitaliser 11 territoires français que l'Etat a considérés comme sinistrés.

La mise en œuvre de nombreuses missions du dispositif de revitalisation Vivendi a été confiée au cabinet Gêris, filiale du groupe Thales. Plusieurs territoires ont été choisis par l'Etat, notamment sur le territoire du Pays de Ploërmel. Comme pour une revitalisation « classique », Gêris prospecte afin d'identifier dans les territoires concernés les projets viables et créateurs d'emplois pérennes pouvant bénéficier du fonds. Un projet de développement, souvent préexistant, est accompagné par des actions de conseils auprès du chef d'entreprise et aidé financièrement par l'intermédiaire de prêts qui se transforment en subvention si l'entreprise atteint l'objectif de création d'emplois. Par ailleurs une couverture de risque prélevée sur le fonds Vivendi versée auprès d'un partenaire bancaire, le plus souvent une banque mutualiste comme les caisses régionales du Crédit Agricole ou du Crédit Mutuel (comme ici le CMB (Crédit Mutuel de Bretagne) à Ploërmel) permet à celui-ci d'octroyer des prêts bonifiés à l'entreprise. Cet apport bancaire en quasi-fonds propres sert ainsi de levier pour l'accès à d'autres prêts bancaires classiques auprès de banques habituelles de l'entreprise afin de financer le projet de création d'emplois pérennes ; un effet de levier global typique de 10 est observé.

*De la contrainte à la liberté*

Pour conclure sur ces entreprises qui n'ont pas d'autre choix que de s'investir dans le territoire, il faut bien noter que la convention de revitalisation n'a pas une pratique homogène, et que sous la contrainte se cache une possibilité : celle de s'impliquer ou non. Certaines entreprises

### *Le territoire, un placement d'avenir*

vont choisir de ne faire qu'abonder un fond dont la gestion sera entièrement déléguée à une institution comme la CCI locale ou à une agence de développement local (comme IDEA35 en Ile et Vilaine) choisie pour gérer les fonds mutualisés départementaux. Dans d'autres conventions de revitalisation, la direction et les cadres, particulièrement investis, vont chercher à impliquer l'ensemble du personnel en saisissant la convention comme une opportunité pour améliorer leur image territoriale surtout s'ils y restent implantés. Certaines entreprises vont enfin prendre goût à l'investissement territorial en continu grâce à la convention de revitalisation, qui servira de déclencheur à une dynamique territoriale : la société Arc International a par exemple choisi de développer des compétences en interne après un premier exercice de revitalisation totalement externalisé.

## **B. Quand le territoire est un élément constitutif du modèle de l'entreprise : les sédentaires**

L'entreprise est parfois obligée de reconnaître le territoire comme un de ses éléments constitutifs, simplement parce qu'il lui est très difficile d'en changer. Cet attachement de fait au territoire peut prendre différents degrés, selon son origine. Ces entreprises seront plus enclines à considérer leur territoire économique comme une donnée première de leur stratégie de développement.

### *Les grands chantiers*

Commençons par un exemple qui sort un peu du cadre strict de notre étude : les maîtres d'œuvre des « grands chantiers », construction d'ouvrage d'art, d'infrastructures de transport ou d'une centrale de production d'électricité. En effet, la position d'un pont ou d'un nouveau réacteur nucléaire, tel que l'EPR de Flamanville, ne dépend pour ainsi dire pas du contexte économique du territoire : le viaduc de Millau est à Millau, et ce sont les contraintes techniques qui président, pour l'essentiel, au choix du site d'une centrale électrique. On peut également noter que, suite à la modification en 2006 du code des marchés publics (article 14), les autorités peuvent insérer une « clause sociale » comme

condition d'exécution. En pratique, elles demandent à l'entreprise d'affecter 5 % des heures travaillées à des personnes éloignées de l'emploi (chômeurs de longue durée, travailleurs handicapés, jeunes sans qualification, etc...).

Le chantier de l'EPR à Flamanville et le Label Grand Chantier.

Sur demande d'EDF, le Premier Ministre accorde en août 2009 le **Label Grand Chantier** pour la construction de l'EPR de Flamanville. Ce label permet d'organiser un accompagnement territorial du chantier sous l'égide d'un représentant de l'Etat. Il a donné naissance à un plan d'action territorial « Grand chantier », doté de 110 millions d'euros dont un tiers financé par EDF, qui s'intéresse à l'impact du chantier pendant les travaux et après la fin des travaux : il comprend une partie « accompagnement du chantier », divisée en « aménagement du territoire » et « valorisation des ressources humaines » et une partie « après-chantier », divisée en un volet « sécurisation des parcours professionnels » des salariés arrivés en fin de contrat et un volet « développement économique ». Ce dernier a pour objectif de permettre au territoire de faire face à la dépression économique concomitante à la fin du chantier. Concrètement, EDF a pour objectif de créer sur le territoire quelques centaines d'emplois pérennes en les subventionnant. En outre, l'entreprise, en collaboration avec la CCI, identifie les PME locales en mesure de répondre à l'un des 150 appels d'offres, y compris comme sous-traitantes d'un plus gros chantier.

### *PME et ETI*

On considère à présent une petite ou moyenne entreprise (PME), ou une entreprise de taille intermédiaire (ETI). Cette entreprise a ses facteurs de production – travail et capital – ancrés sur un territoire, qui est d'ailleurs souvent celui du dirigeant. Elle est donc physiquement et humainement attachée à son territoire, et n'a en général pas les moyens financiers de « sauter » d'un territoire à l'autre et de faire de l'optimisation territoriale.

Axon'Cable, dont le siège se situe à Montmirail-en-Brie dans la Marne, est une société fabriquant des câbles et connecteurs électriques à forte valeur ajoutée. Afin de faire naître des vocations sur le territoire et attirer des talents extérieurs, l'entreprise, par l'intermédiaire de son dirigeant Joseph Puzo, a choisi d'assumer pleinement son ancrage territorial : Axon accueille tous les ans pendant une semaine complète une classe de troisième, a mis à disposition de la population une imprimante 3D, a acheté une dizaine de maisons pour loger les stagiaires et les jeunes recrutés. Elle a de plus investi dans le patrimoine du territoire et acheté un cloître d'abbaye et un corps de ferme transformé en usine de production, et un château à Montmirail-en-Brie transformé en centre de formation.

*Le modèle d'affaire territorialisé*

Il faut finalement citer les entreprises dont le modèle d'affaire même impose le choix de l'implantation, qui ne pourra que très faiblement varier : un produit qui coûte plus cher à transporter qu'à fabriquer va l'être près de ses consommateurs ; si le coût de transport de la matière première domine, il sera produit près du lieu de production de la matière première. On pense par exemple aux entreprises de fabrication de matériaux de construction, et dans une moindre mesure à l'agro-alimentaire. Si on s'éloigne de l'entreprise industrielle, on peut classer dans ce registre les entreprises de transport, telles la SNCF, pour qui le territoire fait partie intégrante du produit proposé.

Le groupe Saint-Gobain est spécialisé dans la fabrication et la vente de matériaux de construction. L'entreprise a choisi de dédier à son investissement territorial, qu'elle présente comme un avantage concurrentiel, une structure dédiée nommée « Saint-Gobain Développement », sous la forme juridique d'un groupement d'intérêt économique (GIE). Cette structure interne à l'entreprise, créée en 1982, a une mission de veille économique, de développement des territoires d'implantation sur le long court et de gestion des crises économiques.

### **C. Un mécénat territorial ?**

Enfin, nous en arrivons à la catégorie mystérieuse des entreprises qui n'ont aucune raison sérieuse de s'intéresser à leur territoire, et 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.

En effet, 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 actionnariat étatique, présent ou passé : ces groupes ont en fait intégré dans leur manière d'appréhender le territoire les attentes élevées des différentes parties prenantes – Etat-actionnaire, partenaires commerciaux, acteurs du territoire et opinion publique – quant à la « citoyenneté » de leurs actions. C'est le cas d'EDF, de la Poste, de la SNCF, de Thales, mais aussi de Saint-Gobain qui était une entreprise publique lorsque le GIE Saint-Gobain Développement a été créé. D'autres grands groupes semblent avoir une préoccupation historique pour leur territoire. Ainsi, l'attachement de Michelin à l'Auvergne serait une rémanence du temps où Clermont Ferrand était synonyme de l'entreprise, qui étendait son influence paternaliste sur le territoire.

On a également pu rencontrer des dirigeants engagés dans la défense de leur territoire, ou qui pressentaient que la responsabilité sociétale de leur entreprise pouvait être un atout. Il faut toutefois noter que les individus les plus moteurs ne sont pas forcément poussés par le bien de l'entreprise, et peuvent parfois poursuivre une quête personnelle. On pense par exemple au chef d'entreprise qui se voit en moderne, et qui, pour étendre son influence sur le territoire, va subventionner tout événement d'importance locale, que ce soit la naissance d'une entreprise de haute technologie ou la foire à la saucisse d'automne. Il y a aussi l'exemple du collaborateur qui veut « s'acheter une place au paradis » et qui s'auto-investit d'une mission quasi-humanitaire. Mais ces exemples

de pures quêtes personnelles sont rares ; on peut en revanche en reconnaître certains traits, certaines touches, dans toute action territoriale privée.

Ainsi, certaines entreprises s'investissent librement dans leur territoire économique, conscientes d'échanger positivement avec leur écosystème (retour sur investissement néanmoins difficilement mesurable). Pourtant, une entreprise n'a pas vocation à servir l'intérêt général. Si on exclut ces cas de quêtes personnelles, il faut alors conclure que le dirigeant de l'entreprise qui s'investit « à froid » dans son territoire, ce mécène territorial, fait un pari, parfois implicite, parfois même inconscient, d'une sorte de retour sur investissement.

## **II. Le pari d'un retour sur investissement**

Un grand groupe n'a pas vocation à se substituer à l'Etat et n'agit pas sur les territoires par philanthropie. Nous avons donc cherché à comprendre l'enjeu de ce pari qui se noue sur le territoire.

Nous avons alors compris que les bénéfices attendus pouvaient non seulement être énoncés de façon plus ou moins claire, mais pouvaient également eux-mêmes être plus ou moins évaluables. Nous avons classé les raisons invoquées par nos contacts industriels – et 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.

### **A. Augmenter son efficacité opérationnelle**

Pour beaucoup d'entreprises impliquées dans leur territoire, l'investissement territorial participe à la gestion de la sous-traitance et des ressources humaines, fonctions basiques de l'entreprise.

*Montée en compétence des sous-traitants*

La montée en compétence de sous-traitants est un atout identifié<sup>8</sup> de la compétitivité industrielle. Lorsqu'une grande entreprise s'investit dans son territoire économique en aidant les PME environnantes, et notamment lorsque la filière est territorialisée, il est probable que certaines de ces retombées seront bénéfiques à ses sous-traitants, actuels ou potentiels. Dans un contexte de forte externalisation où la grande entreprise se concentre sur son cœur de métier, elle cherche à profiter de la souplesse structurelle des PME, notamment pour l'innovation. Elle a alors besoin de sous-traitants forts, solides, souples, fiables et innovants. S'impliquer dans le territoire va non seulement permettre de fortifier les sous-traitants actuels pour leur permettre de se concentrer sur leur mission d'innovation ou de monter en gamme par exemple, mais aussi, cela va permettre à l'entreprise de connaître de nouveaux sous-traitants, et d'étendre son champ d'innovation potentiel. On se prend à rêver que cela pousse un jour les grands groupes industriels français à sélectionner leurs meilleurs sous-traitants (fournisseurs « embedded », comme en Allemagne) pour les porter à l'international afin de proposer une offre intégrée à l'export, aussi lointaine que cette pratique semble de la culture actuelle des groupes français.

*La gestion des ressources humaines*

La gestion des ressources humaine peut être facilitée dans trois de ses attributions principales : la formation et le recrutement et la fin de contrat.

D'une part, l'entreprise cherche constamment à développer les compétences de ses collaborateurs afin notamment de leur permettre de suivre les évolutions du marché et de la production et de nourrir leur motivation. Dans ce contexte, les retours d'expériences sur la mise à disposition de compétence du côté de l'entreprise sont unanimes : le

---

<sup>8</sup>PACTE POUR LA COMPÉTITIVITÉ DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE, Rapport au premier ministre, Louis Gallois, 5 novembre 2012

### *Le territoire, un placement d'avenir*

cadre de la grande entreprise sort très satisfait de son expérience, qui a non seulement valorisé son travail et ses compétences, mais qui l'a également plongé dans l'univers PME comme une leçon intensive de vie d'entreprise.

D'autre part son processus de recrutement sera facilité sur un bassin d'emploi actif : il représente un vivier de collaborateurs potentiels et permet d'attirer des talents de l'extérieur dont le conjoint veut travailler. Cette attractivité économique du territoire n'est qu'un pan de son attractivité, et l'entreprise complète souvent son action par des actions de mécénat plus classiques, par exemple culturel.

Enfin, un système d'accompagnement comme celui promu par l'association DIESE peut permettre de se séparer de collaborateurs à l'amiable, ce qui est toujours préférable pour la productivité de ceux qui restent. Le reclassement des salariés sera d'autant plus facile que le territoire est dynamique et que le responsable RH connaît bien les acteurs et les dispositifs parce qu'il s'y est investi « à froid ».

Deux initiatives permettent de conjuguer l'appui aux PME sous-traitantes avec la rationalisation de la main d'œuvre : **Thales**, comme toutes les grandes entreprises, a l'obligation d'avoir 4% de ses employés qui soient apprentis, en alternance ou en stage, mais n'a pas la capacité de les recruter tous. **L'apprentissage partagé** consiste alors à recruter un apprenti en collaboration avec une PME sous-traitante : l'apprentissage se fait au sein – et aux frais – de Thales, avec mise en situation régulière dans la PME. Ce schéma permet à Thales de répondre à ses obligations légales, à former et à insérer professionnellement un jeune qualifié dans une entreprise de sa filière ou de son territoire et à la PME de recruter dans les meilleures conditions.

Grâce à **Pass'Compétence**, dispositif expérimental qui s'appuie aujourd'hui sur le pôle de compétitivité **Systematic**, le grand groupe gère des « trous » ou des « envies » de carrières d'experts ou d'expatriés revenus en France par mise à disposition de compétence pendant une longue durée (12-18 mois). Il existe actuellement une dizaine de cadres détachés dans les PME technologiques d'Ile de France.

## **B. Gérer efficacement son image**

La gestion de l'image est l'une des premières raisons invoquées, la seule selon les sceptiques, quant à l'intérêt de l'entreprise pour son territoire économique.

L'émergence du 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, et va donc englober les actions d'investissement territorial. Ces actions permettent une gestion efficace de l'image et deviennent partie intégrante de la politique de **responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**:

En interne, et même si cela n'a pas été prouvé scientifiquement, on considère généralement qu'un employé fier de son entreprise et de son impact sur l'environnement, notamment économique, sera plus productif.

En externe, une image vertueuse facilite les interactions avec les autres agents économiques : avec les autres entreprises ou les institutions académiques, les collaborations se noueront de façon plus fluide; avec les clients, quel que soit leur statut (individu ou institution), le commerce est facilité. Pour illustrer ce propos, on peut citer le cas d'EDF qui considère que son image vertueuse en France est un avantage concurrentiel pour obtenir des chantiers à l'international, ou, à l'inverse, celui de telle entreprise agroalimentaire, dont le client change ses habitudes de consommation parce qu'elle a annoncé un plan social que les médias ont relayé comme injustifié. D'autre part, en augmentant l'attrait intrinsèque de l'entreprise pour ses potentiels collaborateurs, une bonne image facilite le recrutement de talents. Enfin, en s'assurant de la bonne disposition des riverains et des pouvoirs publics envers elle, elle ouvre les portes des centres de décisions du territoire avec lesquels elle peut nouer des liens de confiance.

### **C. Etendre son influence sur la vie du territoire**

L'entreprise va également profiter de ces 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 ont pour le territoire, elle se place de fait au centre des réseaux économiques, faisant fructifier son *Soft Power*, et devient un acteur incontournable pour le tissu économique et pour les pouvoirs publics. Elle peut alors, par petites touches, influencer sur les décisions de politique économique, de formation, de développement d'infrastructures du territoire. Certains grands groupes incitent ainsi fortement les dirigeants de site à connaître les représentants des puissances publiques – Etat déconcentré, Régions et collectivités territoriales – et les mécanismes décisionnels effectivement en vigueur sur ce territoire.

### **D. Accroître sa résistance aux chocs**

Enfin, l'investissement dans le tissu économique peut servir une approche prudentielle de la relation au territoire<sup>9</sup>. « Travailler à froid pour anticiper le chaud » peut aider l'entreprise à réagir rapidement et efficacement aux chocs. Envisageons des crises de deux types : un accident industriel, et un choc économique.

La gestion d'un accident industriel sera facilitée si les dirigeants de l'entreprise connaissent parfaitement les acteurs institutionnels et les mécanismes de crises du territoire. De même, la communication de crise sera plus transparente et plus efficace si une relation de confiance s'est nouée entre les représentants de l'entreprise et le public qui, partant avec un *a priori* positif, sera sans doute plus patient et plus sensibles aux efforts de remédiation.

En cas de choc économique temporaire, qu'il soit positif (un afflux de commande) ou négatif (une baisse de la demande), l'entreprise va

---

<sup>9</sup>*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

pouvoir s'appuyer sur son tissu économique, réserve d'emplois, de main d'œuvre et de capacité de production permettant une souplesse d'autant plus grande qu'il est dynamique. La Loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels permet notamment de faire face à un changement d'activité temporaire par **transfert de main d'œuvre**<sup>10</sup>.

Enfin, en cas de retournement durable de marché et face à la nécessité d'une restructuration, l'investissement « à froid » au préalable dans le tissu de PME a permis une **connaissance fine du territoire économique** et de ses enjeux. Or si l'entreprise veut rester sur le territoire, elle a tout intérêt à maintenir un climat social le plus apaisé possible et à la bonne santé économique du territoire, et donc à favoriser la reconversion des salariés licenciés. Ainsi, quand le contexte économique pousse Saint-Gobain à avoir recours à un plan de sauvegarde de l'emploi, son action continue lui permet de disposer d'une connaissance fine du territoire et de reclasser l'intégralité de ses salariés en moins de 12 mois. La **relation de confiance** qui s'établit entre l'entreprise et son écosystème – et notamment les pouvoirs publics – est un atout pour une résolution de crise facilitée.

L'exemple extrême de cette approche anticipatrice de la relation au territoire économique est la gestion par le groupe Total du développement territorial autour de Lacq, le gisement de gaz du sud-ouest de la France, en prévision de sa mort annoncée 40 ans auparavant.

### **III. La fragilité du pari**

Nous avons présenté les gains que les grands groupes espèrent lorsqu'ils investissent dans le territoire. Pourtant, cette démarche est loin d'être universelle. On peut chercher à comprendre cette diversité de

---

<sup>10</sup>Loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels

comportement en soulignant les mots utilisés pour qualifier les bénéfices attendus : confiance, compétence, flexibilité, résilience... Ces concepts imprécis illustrent le flou qui entoure l'implication dans le tissu de PME du territoire : ni ces investissements, ni leurs hypothétiques bénéfices ne sont mesurables.

## **A. Quels moyens mis en œuvre pour quels objectifs ?**

D'une part, les moyens mis en œuvre par l'entreprise, s'ils sont généralement quantifiables, sont rarement agrégés. Prenons l'exemple d'un directeur des ressources humaines qui se rend, sur son temps de travail, aux comités des groupes Alizé®, ou celui d'un collaborateur qui forme un apprenti destiné à aller rejoindre un sous-traitant à la fin de son apprentissage. Ce genre de moyens n'émanant pas directement de la structure de l'entreprise dédiée au développement territorial (comme Sanofi Développement par exemple), ils seront rarement décomptés : l'investissement total ne pourra donc pas être évalué. Rappelons dans ce sens l'initiative originale de Géris, qui, pour auditer régulièrement les sites du groupe Thales, a développé un «radar de territorialité» (voir encadré).

D'autre part, comme nous l'avons souligné, le retour attendu de l'action territoriale n'est pas quantifiable, tout au plus évaluable. Si l'entreprise faisait la démarche de réfléchir à l'intérêt de s'investir dans le territoire, elle pourrait alors définir plus clairement ses attentes en terme de critères objectifs et tenter d'effectuer un suivi de ces critères dans le temps. Pourtant, cette approche n'a semble-t-il été formalisée par aucune des entreprises que nous avons rencontrées, même celles qui avaient théorisé leur approche territoriale.

### **Le Radar de territorialité de Géris**

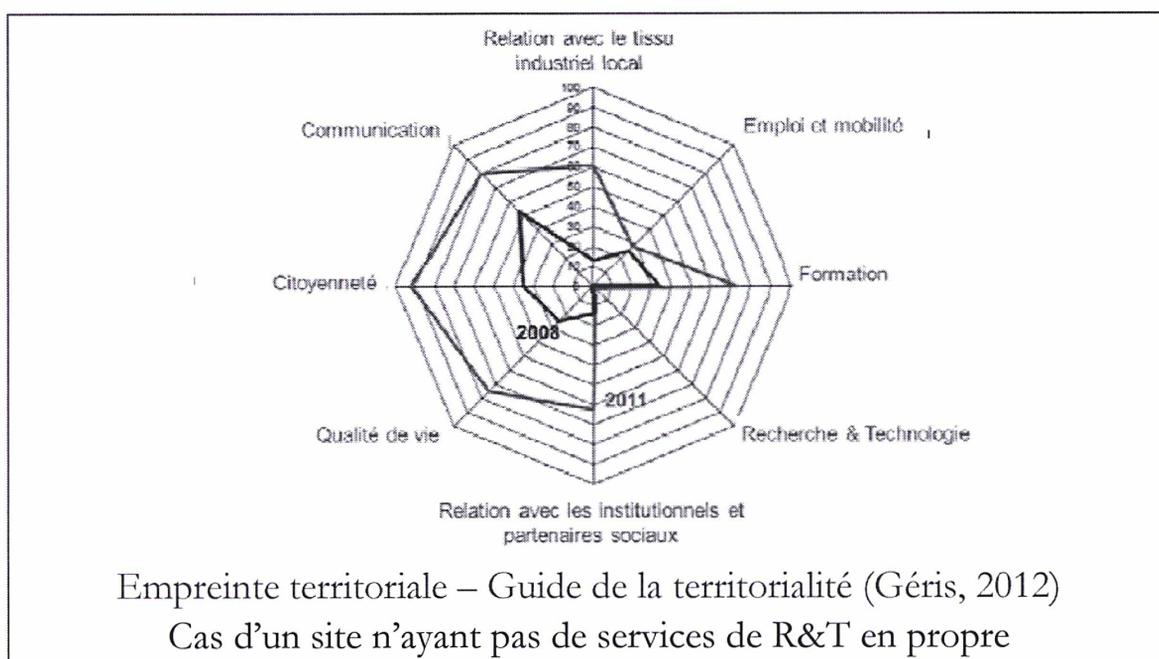
Afin que chaque site du groupe Thales puisse évaluer son action territoriale, le Géris a mis en place un outil, le radar de territorialité. Il permet d'auditer les performances du site sur huit axes qui définissent les huit piliers de l'implication territoriale selon Thales :

- la relation avec le tissu industriel local,
- l'emploi et la mobilité,
- la formation,
- la recherche et technologie, qui consiste à s'appuyer sur son territoire pour développer ses capacités d'innovation et y trouver les financements nécessaires (accès au financement Européen)
- la relation avec les institutionnels et les partenaires sociaux,
- la qualité de vie,
- la citoyenneté, qui est une notion fourre-tout pour indiquer que l'entreprise s'investit dans des choses aussi diverses que le handicap, l'égalité des chances sur le territoire ou l'environnement,
- et enfin la communication interne et externe.

La performance suivant les huit axes est déterminée en calculant un score grâce à un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs précis. Par exemple, l'axe « connaissance du tissu industriel local » aura trois volets dont l'importance sera pondérée: politique locale de sous-traitance (coef 2), accompagnement de PME (coef 3), développement économique local (coef.2). Les actions du volet « accompagnement de PME » seront notées sur 20, selon le degré d'implication de l'entreprise :

- 0 : aucune action
- 5 : Membre d'un réseau d'accompagnement de PME, type Alizé® ou PLATO, Réseau Entreprendre, FIR
- 10 : Accompagnement de PME de la filière de l'entité
- 15 : Implication régulière du management intermédiaire dans l'accompagnement de PME, apport en compétence immatérielle
- 20 : Membre d'un réseau de financement de créateur d'entreprise (et l'entité y contribuant financièrement)

Les huit notes obtenues délimitent une surface, « **l'empreinte territoriale** », qui permet de visualiser rapidement les zones de progrès potentiels et les évolutions de l'implication territoriale dans le temps.



## **B. Quels liens de causalité?**

Même si les moyens investis sont bien évalués et que les problèmes opérationnels ont été identifiés, il reste malaisé de lier les uns aux autres : le « radar » du Géris n'est pas encore un guide de solution. Si les objectifs opérationnels peuvent prendre en compte les résultats de l'audit, la territorialité n'est pas un indicateur du tableau de bord du directeur de site.

En effet, ces liens de cause à effet entre l'investissement territorial et le retour pour l'entreprise sont difficilement démontrables. Le fait qu'il s'appuie sur un résultat intermédiaire, le développement de la vitalité du territoire comme « patrimoine immatériel collectif »<sup>11</sup>, 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

---

<sup>11</sup> *Aborder la question de l'action territoriale en économie : le territoire comme une action collective*, DEMISSY Romain, communication au colloque du GIS-CIST, Fonder les sciences du territoire, les 23-25 novembre 2011 à Paris, pages 115-118 : <http://www.gis-cist.fr/index.php/main-sections/colloque-sciences-du-territoire/recueil-des-communications/Paris>

profite par rebond à l'entreprise. Aucune de ces deux étapes dans la causalité n'est actuellement démontrée.

La première étape serait donc de développer ce « patrimoine immatériel » collectif par des actions concrètes de la part des entreprises. Au-delà du flou de la définition, on pourrait penser que cet effet, plus facile à appréhender parce que plus direct, serait étudié de façon systématique: si l'entreprise prête un collaborateur à une PME pendant 5 jours pour régler un problème précis, quelle est l'augmentation de sa productivité ? Pourtant, ce développement est rarement évalué : le réseau Alizé® n'a par exemple mis en place aucun système d'appréciation ex-post de l'efficacité sur le développement économique global des bassins d'emploi concernés. Seule sa pérennité témoigne de son intérêt économique.

Vient ensuite la deuxième étape de la démonstration : peut-on démontrer, au-delà des *a priori*, que l'entreprise a intérêt à se situer sur un territoire dynamique économiquement ? Et si c'est bénéfique, est-ce que cela compense le coût de l'investissement ? Répondre à ces questions de façon scientifique nécessiterait des moyens que ni les acteurs privés, ni les territoires n'ont ni ne veulent avoir.

Nous pouvons finalement ainsi résumer les raisons de la fragilité du pari : mettre des moyens concrets pour atteindre de façon très incertaine un objectif flou, voilà qui relève de la profession de foi. Cette constatation explique qu'il faille effectivement une culture d'entreprise très forte et spécifique, et des dirigeants convaincus, pour pouvoir tenter ce pari.

Pour conclure, progresser sur l'évaluation des actions, de leurs effets et la compréhension du lien de causalité nous semble indispensable pour que l'entreprise prenne conscience de ce qu'elle a construit et fasse fructifier ce patrimoine immatériel. Sans ce formalisme, l'engagement reste de l'ordre de la profession de foi qu'il peut être difficile de défendre devant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, surtout en période de crise économique. Si les intérêts des entreprises-investisseurs et de leur territoire d'implantation convergent, cette formalisation pourrait être la première étape d'un soutien public à l'investissement territorial.

# Vers un nouveau partenariat public privé

## Les pouvoirs publics en support

Nous avons présenté dans le paragraphe précédent le pari que représente pour l'entreprise l'investissement dans le territoire économique. Une fois cette analyse posée, nous allons nous intéresser à l'attitude que pourraient adopter les fonctions publiques pour intégrer ces dispositifs dans une politique de développement économique territorial.

Prenons donc à présent le point de vue des pouvoirs publics : nous allons analyser la situation pour montrer que ces actions, bénéfiques pour les territoires, ont besoin d'être soutenues ; puis nous proposons des mesures de soutiens compatibles avec les cultures des différentes parties prenantes et des contraintes actuelles.

### **I. Analyse de la situation**

Il nous est apparu que l'implication territoriale des entreprises, et notamment des grandes entreprises, était une chance dont les territoires devaient se saisir. Pourtant, pour qu'elle devienne un réel outil alternatif de développement économique, il faut commencer par aplanir les obstacles : s'assurer de la pérennité des dispositifs et de la possibilité de les intégrer dans l'action publique en levant les réticences qui subsistent chez chacune des parties prenantes.

## **A. L'implication territoriale des entreprises, une chance pour le territoire**

La question de l'intérêt pour le territoire des investissements territoriaux est primordiale du point de vue des puissances publiques. En effet, toute politique publique est une forme de pari, sur l'augmentation de l'intérêt général et sur le rapport entre les bénéfices attendus et les moyens publics mis en œuvre. Soutenir les entreprises dans leur action reviendrait pour les puissances publiques à parier de concert avec le secteur privé sur ses actions territoriales.

Du point de vue du territoire, il existe une grande similitude entre les résultats des investissements territoriaux d'une grande entreprise et les objectifs des actions de développement économique des acteurs publics : création d'entreprise, pérennisation d'emploi, mise en réseaux...

Pourtant, on en méconnaît l'intérêt : au-delà de l'économie d'argent public que permet cette « privatisation » de l'action, il existe de réels bénéfices pour le territoire à ce que l'entreprise privée participe au développement économique. Quand on leur pose la question, les acteurs – privés comme publics – sont unanimes : les actions par et pour les entreprises permettent d'enclencher une nouvelle dynamique territoriale, elles sont flexibles, adaptées aux PME et efficaces économiquement.

Nous allons à présent explorer chacune de ces caractéristiques, en soulignant leurs bénéfices pour le territoire ainsi que les points sur lesquels, en contrepartie, les puissances publiques doivent rester vigilantes.

### *Une dynamique territoriale*

De façon très directe, le tissu économique territorial bénéficie de cet apport de fonds et de compétences mis à disposition « gracieusement » par l'entreprise. Cette remarque a d'autant plus de poids que le contexte budgétaire est à la rigueur. Il faudra cependant veiller à ce que cette manne, inégalement répartie sur le territoire national puisque dépendant de l'implantation des sites des grands groupes, ne se traduise pas par une augmentation des déséquilibres entre territoires, engendrant des cercles vicieux : un territoire n'est pas développé, donc il ne se développera pas.

### *Le territoire, un placement d'avenir*

Il faut également reconnaître l'intérêt du réseau que la grande entreprise a tissé, pour servir ses intérêts, et qui peut instiller une dynamique de dialogue territorial et accroître l'intelligence économique du territoire.

Ainsi, le déroulement d'une convention de revitalisation peut être le théâtre de l'édification accélérée d'un dialogue entre acteurs du territoire économique. Tout d'abord, la signature, les comités d'engagement et de suivis obligent à la rencontre régulière de l'entreprise et des acteurs institutionnels. Ensuite, la phase de prospection, qui identifie les projets méritant d'être soutenus, fait appel à l'ensemble des acteurs économiques : la grande entreprise et les services déconcentrés de l'Etat bien sûr, mais aussi toutes les collectivités territoriales, les CCI, certaines agences comme les comités d'expansion, ainsi que des banques. Cette mise en contact à marche forcée a souvent été décrite comme un déclencheur de relations de réseau territorial qui subsistent au-delà du temps limité de la convention.

Il faut aussi souligner que pour les sceptiques, l'investissement territorial « à froid » n'est pas un moyen de se sédentariser mais bien de préparer son départ : investir pour mieux désinvestir. Pour répondre à cette critique, les acteurs du territoire mettent en avant que ce n'est pas la fin mais bien les moyens mis en œuvre par l'entreprise qui sont déterminants dans cette relation territoriale : il faut s'attacher à faire fructifier ce que l'entreprise offre au territoire sans se laisser tétaniser par son éventuelle motivation et ses hypothétiques plans supposés froidement calculateurs. Et si, comme nous le pensons, ces actions sont bénéfiques pour l'entreprise en elle-même, celle-ci pourrait bien limiter son désinvestissement futur.

### *Souplesse de l'action*

Le premier avantage mis en avant par les acteurs économique est l'agilité d'utilisation de ces moyens privés : ils permettent de supporter les projets de façon souple, rapide et agile, suivant le rythme des PME, simplement parce qu'ils échappent à la réglementation, notamment européenne. Par ailleurs, contrairement aux mécanismes de subvention mis en place par les collectivités, l'Etat ou l'Europe, le projet ne doit pas remplir les

critères rigides et complexes du mécanisme de financement mais simplement des critères purement économiques. En d'autres termes, pour qu'un projet soit retenu par un comité Alizé®, il n'y a d'autres cases à remplir que : « est-ce que ce projet aidera au développement de la PME de façon significative ».

Bien sûr, en contrepartie, il faut être vigilant aux effets d'aubaines que cette manne d'argent privé, sur laquelle les moyens de contrôles publics prévus sont rarement mis en œuvre, pourrait nourrir : il faut ainsi réfléchir à des mécanismes qui limitent les aides aux projets qui auraient vu le jour de toute façon, et ne pas porter à bout de bras des projets non-viables économiquement.

#### *Sur mesure*

Les PME du territoire vont pouvoir bénéficier d'une aide parfaitement adaptée, cousue à leurs mesures par le « grand frère » du territoire.

D'une part, comme nous l'avons souligné précédemment, les besoins des PME n'ont pas à rentrer dans des cases pour être pris en compte. Le fourmillement de projets que nous avons souligné en première partie assure à la PME qui a besoin d'aide de trouver une action qui correspond finement à ses besoins.

D'autre part, il existe une proximité culturelle entre la grande entreprise et ses PME environnantes, cela tout simplement parce qu'elles sont toutes (1) des entreprises (2) issues du même territoire. En effet, certaines préoccupations sont communes à toute entreprise privée quelle que soit sa taille : la recherche du profit bien sûr, mais également l'optimisation de la relation client, la gestion des ressources humaines, la démarche qualité, la gestion de la trésorerie etc... Si les deux entreprises, aidante et aidée, partagent de surcroît le même territoire, ses particularités historiques, institutionnelles et humaines, l'aide par les entreprises pour les entreprises pourra être façonnée au plus près des besoins des PME, décuplant son efficacité.

Certains opposeront que ces besoins se font ressentir avec une intensité trop différente selon la taille et l'activité de l'entreprise, et que de ce fait, les cultures des PME et des grands groupes sont trop éloignées pour que

### *Le territoire, un placement d'avenir*

l'aide apportée par le grand groupe soit efficace. Pourtant, nous pensons que même sous cet aspect, le mélange des cultures apporté par cette aide, effectivement un peu plus extérieure que si elle venait d'une entreprise comparable, va pouvoir être bénéfique à la PME, en lui faisant prendre du recul par rapport à son quotidien.

D'autres soulignerons le danger pour la PME de collaborer avec la grande entreprise : si elles n'y prennent pas garde, elles peuvent courir un risque de propriété intellectuelle, ou le risque de se faire absorber par le grand groupe contre leur gré. Ces risques sont bien sûr à prendre en compte mais peuvent être réduits en sensibilisant par exemple la PME aux questions juridiques et la grande entreprise aux bonnes pratiques d'implications territoriales.

### *Efficacité économique*

Le dernier argument est celui de l'efficacité économique de l'action : les entreprises, familières des processus d'optimisation des coûts, auront à cœur de cibler les actions les plus efficaces pour atteindre leur cible de développement territorial, et ce peut-être de façon plus marquée que les acteurs publics. Essayer de quantifier la différence d'efficacité économique est délicat, voire impossible. Gardant ce constat en tête, et seulement à titre heuristique, on peut tenter une comparaison en réalisant un calcul brutal du « coût de l'emploi créé » du plan de relance pour l'année 2009, d'après les estimations émanant du cabinet du Premier ministre<sup>12</sup> publiées en 2011: 11 milliards d'euros pour 300 000 emplois créés, ce qui revient à 37000 € par emploi. On peut juxtaposer à ce calcul l'estimation d'Alizé®, 5000€ par emploi en 2006, ou l'investissement de 4000€ par emploi créé par la convention de revitalisation Renault Cléon. Notons bien sûr que le plan de relance n'était pas spécifiquement tourné vers la création d'emploi à court terme et que les calculs des actions

---

<sup>12</sup>Plan de Relance 2009 - Détails des mesures et emplois créés, publié le 05/12/2011,  
<http://www.data.gouv.fr/var/download/5f3c68cd30b43bd996eb157126a47fb5.csv>

privées ne peuvent pas exclure les effets d'aubaines qui permettent de compter comme « créé » un emploi qui l'aurait été sans appui extérieur.

## **B. Les freins à ce double pari**

Ainsi, il nous semble que ces actions d'investissement territorial permettent de faire converger les intérêts publics et privés. Pourtant, il subsiste des réticences des deux parties prenantes, les entreprises et les pouvoirs publics, à s'appuyer sur ce type d'action pour assoir leur croissance sur des bases solides.

### *Des bénéfices incertains pour les entreprises*

Comme nous l'avons souligné dans la partie précédente, l'investissement privé dans le tissu économique territorial ne va pas de soi.

D'abord d'un point de vue de la stricte rationalité économique, tant sont grandes les incertitudes quant au bénéfice que peut en tirer l'entreprise. Du point de vue de la culture actuelle des entreprises d'autre part, il semble que la recherche du résultat immédiat, ou tout au moins rapidement évaluable, s'accorde mal avec le temps du développement économique territorial. Enfin, il reste difficile de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur des actions dont ils ne voient pas réellement l'intérêt, ni pour eux, ni pour l'entreprise, tant elles sont éloignées de leur quotidien au travail.

### *L'incompréhension des puissances publiques*

Si on admet, comme nous en avons l'intuition, que ces actions d'investissement territoriales privées vont dans le sens de l'intérêt général, les pouvoirs publics doivent en premier lieu les reconnaître et les comprendre pour pouvoir mettre au point des mesures de soutien efficaces.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu, les pouvoirs publics ne devraient pas soutenir des politiques pour lesquelles plane un doute quant à la portée générale de leur intérêt. Nous avons recensé dans la section précédente les atouts et les risques pour le territoire des actions d'investissement privés. Or il n'a jamais été montré rigoureusement que

ces actions étaient plus bénéfiques pour le territoire qu'elles n'étaient dangereuses.

Ensuite, il existe un fossé culturel entre les dispositifs publics habituels et ces actions d'investissement sur le territoire : indicateurs quantitatifs contre résultats qualitatifs, obligation légale contre motivation individuelle, règles uniformes centrales (nationales ou régionales) contre sur-mesure local, « intérêt général » contre intérêts particuliers. Il ne pourra donc y avoir de soutien public efficace que si ces différences sont comprises et acceptées.

Les caractéristiques de l'action privée obligeront les pouvoirs publics à changer de registre : il faut être concret, discret, abandonner le rôle de stratège pour le rôle d'accompagnant, accepter le sur-mesure qu'on ne peut uniformiser, l'action modeste difficile à amplifier, et chercher à créer un environnement propice au développement d'initiatives fragiles.

Une fois l'intérêt reconnu et les spécificités comprises et acceptées, les différentes puissances publiques, chacune à leur échelle, peuvent intégrer cette nouvelle forme de développement comme un outil de politique économique à part entière, faisant naître de cette délégation de service publique une nouvelle forme de partenariat public privé.

## **II. Les pouvoirs publics en support**

### **A. Les soutiens publics en place**

Afin de mieux caractériser une nouvelle forme de partenariat public-privé, nous proposons dans cette partie de nous arrêter sur des actions menées par les pouvoirs publics afin d'en identifier les forces et les faiblesses.

*Au niveau national*

Tout d'abord, des actions sont menées à différents niveaux pour faciliter le rapprochement des grands groupes et des PME. C'est le cas de **Pacte PME** que nous avons évoqué plus haut. Pacte PME est un dispositif national soutenu par les pouvoirs publics qui participent notamment au financement des permanents qui animent l'association.

L'Etat agit également pour inciter les grands groupes à soutenir le développement des PME implantées sur le territoire. Le **Pacte Export**, décrit précédemment, est un dispositif de la Direction générale du Trésor ayant pour objectif d'inciter les grands groupes à emmener des fournisseurs français à l'international en échange d'une subvention. Aujourd'hui, seule une trentaine de groupes ont signé la charte et seuls deux contrats sont en cours. Ce dispositif a fait suite au dispositif **Pacte PME International** qui n'avait pas réussi à mobiliser les grands groupes. Il est encore trop tôt pour savoir si le Pacte Export aura plus de succès mais nous en avons déjà souligné une faiblesse majeure : la subvention est versée au début du contrat et le grand groupe ne rend des comptes qu'à la fin. Le grand groupe pourra toujours invoquer une bonne raison de ne pas avoir emmené de fournisseurs français et la subvention versée ne sera pas reprise. Il s'agit là d'engagement non contraignant.

Une des actions souvent mises en œuvre par les pouvoirs publics pour promouvoir l'action des entreprises est la création de labels et de chartes. Un des derniers créés est le label **Relations-Fournisseurs responsable** le 20 décembre 2012. Ce label vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Ce label s'inscrit dans la mise en application des 10 engagements pour des achats responsables définis par la **Charte des relations inter-entreprises**. Afin de consolider leur engagement de progrès en matière d'achats, toutes les entreprises signataires de la Charte des relations inter-entreprises peuvent se porter candidates au Label Relations fournisseurs responsables. Avec plus de 300 signataires, la Charte représente un volume d'achat total d'environ 400 milliards d'euros. Le label est attribué pour une période de trois ans. Pour l'obtenir, l'entreprise candidate doit au préalable se soumettre à une

## *Le territoire, un placement d'avenir*

évaluation conduite par le cabinet VIGEO. Les critères d'évaluation sont les suivants :

- Respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants
- Impacts des achats sur la compétitivité économique
- Intégration des facteurs environnementaux et sociétaux dans le processus d'achat
  - Intégration dans le processus d'achat des performances environnementales des fournisseurs et des sous-traitants
  - Contribution au développement du territoire
  - Intégration dans les processus d'achat des performances sociales des fournisseurs
- Conditions de la qualité de la relation fournisseur – sous-traitant

L'Etat a donc choisi d'agir à travers des mécanismes non contraignants pour promouvoir le patriotisme des grands groupes. S'ils traduisent la prise de conscience par l'Etat du rôle déterminant de cet investissement territorial des grands groupes, ces mécanismes nous ont paru relativement « mous ». Par essence non soumise à un contrôle strict des autorités, leur mise en œuvre est difficilement évaluable et repose sur la bonne foi des signataires.

### *Au niveau local*

Les acteurs locaux agissent également pour inciter les grands groupes à agir. Ils adoptent aussi des dispositifs non contraignants. Nous avons déjà cité la **Charte entreprise-territoire de Plaine-Commune**: 107 entreprises, représentant au total plus de 41 300 salariés, ont signé la Charte. Il est important souligner ici le caractère opérationnel de cette charte. Chaque entreprise signataire est suivie par un référent de la communauté d'agglomération, chargé de vérifier que les engagements donnent bien lieu à des actions. Régulièrement les entreprises qui ne jouent pas le jeu sont retirées du dispositif et le nombre de signataires de la Charte est volontairement limité à une centaine pour permettre un véritable suivi. Davantage tourné vers les actions réellement mises en œuvre que vers le nombre d'entreprises signataires, la démarche de

Plaine Commune donne plus de sens à l'engagement territorial d'un grand groupe. En revanche, un tel suivi ne peut pas être transposé au niveau des chartes proposées par l'Etat, sauf à considérablement augmenter les effectifs dédiés au suivi de ces chartes.

Nous pouvons également nous arrêter sur l'organisation de Speed Networking par Plaine Commune pour favoriser la rencontre des grands groupes et des fournisseurs locaux. Ainsi, en novembre 2012, Plaine Commune a organisé un événement qui a réuni 400 entreprises de la communauté d'agglomération et plus de 220 entretiens face à face entre des acheteurs de grands groupes et des entrepreneurs locaux ont pu être organisés. Cette initiative vise à réduire la fracture entre les grands groupes et le territoire ; elle permet aux populations locales de ne plus considérer les grands groupes comme des citadelles inaccessibles.

Nous aurions également pu citer les pôles de compétitivité comme acteur du développement territorial. Les pôles de compétitivité renvoient à un double enjeu : un enjeu de développement économique où il s'agit d'améliorer la compétitivité des entreprises en développant leur capacité d'innovation, un enjeu de développement local, visant à renforcer l'ancrage des entreprises au territoire et à créer un terreau fertile qui favorise l'attractivité des territoires. Ainsi, bien qu'il s'agisse de dispositifs visant à renforcer la compétitivité de la France et non des territoires, les pôles de compétitivité peuvent participer au dynamisme des PME locales parce qu'ils sont installés sur le territoire. Le pôle Systematic à travers l'animation de Pass'Compétences est un exemple concret du rôle d'un pôle de compétitivité sur le développement économique local.

### Un bilan mitigé

A l'issue de nos investigations, il apparaît que le bilan de l'ensemble des actions menées tant au niveau national qu'au niveau local est mitigé.

Si l'existence des actions est indéniable et les résultats concrets réels, il n'en reste pas moins que nous sommes face à une galaxie d'initiatives dont la cohérence d'ensemble est assez peu palpable.

La Direction générale de la compétitivité et des services (DGCIS), dépendant principalement du Ministère du redressement productif, ne

### *Le territoire, un placement d'avenir*

semble pas disposer d'une évaluation solide de ces initiatives. Même le bilan des actions de revitalisation, disposition réglementaire, ne permet pas de déterminer objectivement les effets pour le territoire en termes de développement économique long terme.

Au niveau plus local, nos rencontres font remonter une forte hétérogénéité des actions menées par les collectivités. Si certaines placent les réseaux d'entreprises au cœur de leur stratégie de développement économique, d'autres s'appuient prioritairement sur des outils plus classiques comme l'attribution de subventions ou l'aménagement de zones d'activité pour attirer des entreprises. Pourtant, il apparaît qu'au-delà de l'échange d'expériences, l'animation d'un réseau local permet l'émergence des facteurs clés de succès tels que la mutualisation de compétences et des coûts ou la capacité à mieux innover... Nous avons également noté que les territoires se livrent une compétition féroce pour attirer les entreprises et que l'esprit de clocher l'emporte malheureusement sur la recherche de synergies.

## **B. L'objectif d'une incitation publique**

### *Le soutien de l'action locale par l'Etat*

Dans un article du magazine Alternatives Economiques de février 2013 Marc Desforges, du cabinet de stratégie CMI explique que "le rôle des élus est de mobiliser les acteurs, pas de décider". Par exemple, il estime que les collectivités doivent rester minoritaires dans la décision et le financement. "Pour un euro d'argent public, il faut que les acteurs privés en amènent au moins quatre." Nous résumons cette idée ainsi : les acteurs publics ne doivent pas s'imposer mais soutenir les initiatives locales.

Le rapport de l'Inspection générale des finances<sup>13</sup> de juin 2013 intitulé « Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité » nous

---

<sup>13</sup> Rapport n°2013-M-016-02 établi par Jean-Philippe DEMAËL Philippe JURGENSEN et Jean-Jack QUEYRANNE

livre des pistes de réflexion sur le rôle de l'Etat dans les territoires. Les rapporteurs rappellent tout d'abord que les domaines d'action partagés entre l'Etat et les collectivités sont multiples : innovation, création/reprise, soutien sectoriel à l'industrie et à l'artisanat. Cependant, les rapporteurs pointent un manque d'articulation entre l'Etat et les collectivités et soulignent que cette articulation est rendue plus difficile par la réduction continue des moyens d'intervention des services déconcentrés de l'Etat. L'Etat doit donc se concentrer sur les mécanismes à mettre en place pour inciter les groupes à agir au niveau des directions générales. Les collectivités quant-à-elles doivent se concentrer sur la déclinaison concrète des actions autour des sites industriels. Nous mettons cependant un bémol à cette organisation compte tenu de la disparité entre collectivités que nous avons déjà soulignée.

#### *La coordination des collectivités*

Du rapport cité précédemment, on retient également que tous les niveaux de collectivités interviennent de manière relativement indifférenciée en matière de développement économique, ce qui a pour conséquence une multiplication des mesures préjudiciable à la lisibilité de l'ensemble. En effet, les collectivités peuvent être de très bons facilitateurs des relations entre un grand groupe et les PME du territoire mais ces collectivités n'adoptent pas toutes la même attitude. L'incitation publique sur le territoire devrait donc être coordonnée afin que les grands groupes, implantés sur l'ensemble du territoire, puissent établir des guides pour aider leurs sites à investir.

#### *L'amplification sans dénaturer*

Nous avons montré dans la première partie que les initiatives fourmillent sur l'ensemble du territoire. Nos investigations ont montré que ces dispositifs sont souvent d'une ampleur modeste. Afin d'obtenir des résultats en terme de développement économique pouvant avoir un écho national, l'enjeu est donc d'amplifier ces initiatives sans les dénaturer. Nous avons souligné que ces dispositifs reposent sur des motivations

### *Le territoire, un placement d'avenir*

individuelles et des jeux d'acteurs. De nos investigations, nous retenons que la multiplication de ces initiatives résulte davantage d'un foisonnement d'acteurs que d'une stratégie de développement économique. Chacun des mécanismes peut répondre à plusieurs des objectifs formalisés par le « radar » développé par Thales. Par exemple, si la participation à un dispositif Dièse peut permettre de renforcer les liens avec le tissu industriel local, elle renforce également les relations avec les institutionnels. Dès lors, l'enjeu pour les acteurs publics est de réaliser un inventaire des initiatives des grands groupes menées en propre ou avec l'aide d'un acteur intermédiaire, d'identifier les initiatives les plus performantes, d'en comprendre le fonctionnement et d'élaborer des mécanismes pour les renforcer afin qu'ils concernent davantage de PME.

### *L'effet d'entraînement*

Nous avons noté que seuls quelques grands groupes s'investissent dans le territoire. Il s'agit souvent des « champions nationaux » qui marquent un regain d'intérêt pour le territoire. Ils sont encore peu nombreux. Ces grands groupes commencent à partager leurs expériences d'investissement territorial, notamment à travers l'association TEDIS. Pour sortir de l'intimité du cercle des grands groupes vertueux, l'Etat doit donc trouver des moyens d'entraîner dans le tourbillon de l'investissement territorial d'autres grands groupes. Les chartes et labels sont un moyen mais leur suivi par les services de l'Etat nous est apparu trop faible pour en faire un outil crédible.

## **C. Les obstacles**

### *La difficulté du changement de culture*

Le changement de culture ne se décrète pas. En matière de patriotisme économique, le modèle allemand est souvent évoqué. Pourtant, il n'existe pas de dispositions réglementaires imposant aux grands groupes allemands d'entraîner dans leur sillage les PME car ces dispositions de préférence nationale seraient contraires au principe de l'UE. Le comportement des grands groupes allemands est donc d'origine

culturelle, culture que les grands groupes français ne partagent pas. Selon la Direction générale du Trésor, un groupe français met l'accent sur la performance du produit lorsqu'il candidate sur un appel d'offre à l'étranger et cherche ensuite avant tout les fournisseurs les plus performants ou les moins disant quand il décroche le projet à l'étranger. Un groupe allemand quant-à-lui présente son projet en mettant en avant dès le départ les fournisseurs allemands qui interviendront dans les différentes parties du train ou du pont. Le portage à l'international n'est donc pas dans les gènes du groupe français.

#### *La prise en compte de la réalité budgétaire*

Nous aurions pu proposer la mise en place d'incitations fiscales pour les entreprises vertueuses. Dans le contexte budgétaire actuel, proposer une nouvelle niche fiscale pour les entreprises tournées vers le territoire ou un système de subventions liées à l'aide aux PME est tout simplement hors de propos. L'action des pouvoirs publics doit donc se réinventer.

Par ailleurs, dans un contexte où l'Etat allège les ressources de ses services déconcentrés, une décentralisation des mécanismes de développement économique doit être accrue tout en veillant à l'équité entre les territoires.

#### *L'œil bruxellois*

Enfin, si l'utilisation des fonds versés lors des conventions de revitalisation ainsi que des prêts accordés par des grands groupes permet une agilité remarquable en comparaison de la viscosité associée aux aides européennes, les dispositifs d'incitation à l'investissement territorial sont dans la ligne de mire de la Commission européenne. Les financements publics de projets de développements territoriaux ne peuvent donc pas constituer un outil prioritaire.

## **D. Les leviers d'action étatique**

#### *La règle*

Il ne s'agit pas ici de créer une nouvelle contrainte administrative mais de forcer les grands groupes qui s'engagent dans des chartes, labels ou

## *Le territoire, un placement d'avenir*

autres mécanismes non contraignants à rendre compte des actions réalisées pour répondre à leurs engagements.

Comme l'écrit le cabinet Vigeo fondé par Nicole Notat sur son site web : « Les déclarations d'intention ne suffisent pas ». Sans douter de la pertinence et de la sincérité des chartes éthiques ou codes de conduite, ceux-ci ne renseignent pas toujours sur la matérialité des engagements. Ils sont certes utiles à l'entreprise pour définir ses valeurs spécifiques. Mais, ils ne garantissent pas que l'entreprise agisse.

Nous proposons d'inscrire une nouvelle exigence de *reporting* des activités extra-financières en modifiant l'article L225-102 du code du commerce. Cet article, qui codifie la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) votée en 2001, prévoit que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités). Cette modification viserait à imposer aux entreprises cotées en bourse de rendre compte des actions engagées pour soutenir les PME et développer les solidarités territoriales plébiscitées par le rapport Gallois.

Nous sommes conscients que cette nouvelle exigence fera l'objet d'une application bien différente d'un groupe à l'autre. En effet, à la suite d'une étude que Vigeo vient de consacrer à l'analyse du reporting de plus de 700 entreprises européennes sur l'exercice de leur responsabilité sociale, il est apparu notamment que :

- les entreprises les plus avancées ne sont pas forcément celles qui produisent les discours et les chiffres les plus abondants.
- c'est sur leur gouvernance que les entreprises fournissent l'information la plus volumineuse et la plus complète,
- les entreprises affichent plus volontiers leurs visions et leurs objectifs que leurs réalisations en matière sociale, environnementale et de gouvernance.

Néanmoins, cette nouvelle exigence permettra ici d'impulser une dynamique pour inciter les entreprises et propager en interne l'ouverture au territoire et aux PME.

*La connaissance*

L'investissement territorial est de nos jours d'abord un investissement public. Le 19 juin 2013, Les Echos estiment que « les chiffres des aides publiques aux entreprises donnent le vertige ». Ce sont près de 6000 aides, 110 milliards d'euros d'argent public, 15000 personnes salariées dans les collectivités consacrées au soutien au développement économique. A côté de ces appuis des acteurs publics, les entreprises proposent elles-aussi des outils (subvention, aménagement, mise en réseau...) ayant vocation à participer au développement du territoire.

Cependant, nous l'avons noté à plusieurs reprises, l'évaluation des retombées des dispositifs à la fois pour l'entreprise et pour le territoire est quasiment inexistante.

Ainsi, les entreprises qui agissent le font parce qu'elles sont convaincues qu'elles tireront à plus ou moins long terme un bénéfice de leurs actions. En revanche, les entreprises n'ayant pas vocation à promouvoir le développement des territoires, celles qui n'agissent pas, n'agiront pas tant qu'elles n'y verront pas un intérêt réel. Pour encourager l'action, les pouvoirs publics doivent donc instruire le pari et démontrer l'existence d'un retour sur l'investissement territorial

Des études existent déjà. Ainsi, CCI France, l'établissement national fédérateur et animateur des Chambres de Commerce et d'Industrie, a engagé en 2010 une réflexion stratégique sur le sujet des réseaux d'entreprises. Cette étude nous indique que nombreux sont les territoires qui ont placé les réseaux d'entreprises au cœur de leur stratégie de développement économique, misant sur les grappes, les clusters ou les pôles de compétitivité pour dynamiser leur tissu industriel et en faire un outil de promotion territoriale.

Mais, l'Etat doit également lancer une étude de grande envergure pour analyser les actions menées par les grands groupes et les collectivités territoriales et en déterminer les retombées tant pour le territoire que pour les entreprises vertueuses. Les pouvoirs publics pourront alors

### *Le territoire, un placement d'avenir*

communiquer les résultats aux entreprises et aux collectivités locales pour créer un effet d'entraînement.

Nous avons également souligné que les initiatives sont multiples, que les acteurs sont nombreux. Pour améliorer l'efficacité de ces dispositifs, il faut mutualiser les expériences dès aujourd'hui. Cette mutualisation existe à petite échelle à travers des associations comme TEDIS que nous avons mentionnée précédemment. Un dispositif public inspiré de MUTECCOS pourrait être mis en place. MUTECCOS est un ensemble d'ateliers pilotés par le Contrôle général économique et financier, dont l'objectif est de permettre aux acteurs nationaux et locaux de mobiliser une intelligence collective au service de l'économie de demain en partageant des bonnes pratiques et en questionnant les politiques publiques d'accompagnement des mutations économiques. Sur ce modèle, des ateliers réunissant les collectivités territoriales les plus dynamiques et les quelques grands groupes investissant d'ores et déjà dans le territoire pourraient permettre de consolider les bonnes pratiques, de les propager et de les répliquer.

A travers la règle qui permettra une prise de conscience de l'existence d'opportunités offertes par l'investissement territorial et la connaissance qui démontrera que les entreprises peuvent trouver un intérêt dans les solidarités territoriales, nous avons la conviction que notre intuition se transformera en affirmation : **le territoire est un placement d'avenir !**

# Remerciements

Nous remercions les acteurs publics et privés que nous avons rencontrés, qui nous ont consacré du temps et nous ont apporté leur expérience sur le développement économique des territoires, les relations entreprises-territoires et la mise en œuvre des politiques publiques.

Nos remerciements vont aussi à M. Thierry Weil, professeur à Mines ParisTech et délégué général de La Fabrique de l'industrie, pour son appui et son éclairage à la lumière des travaux de La Fabrique sur « l'industrie jardinière de son territoire ».

Enfin, nous remercions tout particulièrement Mme Frédérique Pallez, professeure à Mines ParisTech et chercheuse au Centre de Gestion Scientifique (CGS) pour ses conseils avisés tout au long de notre travail, de la définition de notre sujet à l'exploitation des entretiens que nous avons menés.

**Laure Ménétrier et Cédric Messier**

**Mémoire de troisième année du Corps des mines**

**[laure.menetrier@mines.org](mailto:laure.menetrier@mines.org) / [cedric.messier@mines.org](mailto:cedric.messier@mines.org)**

# Table des matières

<b>LE TERRITOIRE, UN PLACEMENT D'AVENIR .....</b>	<b>1</b>
<b>SYNTHESE .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>IMPLICATION TERRITORIALE : MODE D'EMPLOI .....</b>	<b>12</b>
<b>I. INITIATIVES BILATERALES .....</b>	<b>12</b>
A. THALES : L'EXPERTISE DU TERRITOIRE .....	13
B. SAINT-GOBAIN : UNE CULTURE DE GROUPE.....	15
C. SANOFI : UN APPORT FINANCIER .....	16
D. TOTAL : MULTINATIONALE ET ACTEUR DE DEVELOPPEMENT REGIONAL ? .....	17
E. LES AUTRES GRANDS GROUPES .....	19
F. L'ETI : LE PRAGMATISME TERRITORIAL .....	20
<b>II. DISPOSITIFS MULTILATERAUX.....</b>	<b>22</b>
A. LE DISPOSITIF ALIZE® .....	22
B. PACTE PME .....	24
C. DIESE .....	26
D. PASS'COMPETENCES .....	27
E. CHARTE « ENTREPRISE ET TERRITOIRE » .....	30
F. PACTE EXPORT .....	32
<b>III. L'IMPLICATION TERRITORIALE DES GRANDS GROUPES : UNE REALITE MITIGEE .....</b>	<b>34</b>
<b>LES MOTEURS DE L'INVESTISSEMENT TERRITORIAL .....</b>	<b>38</b>
<b>I. INVESTISSEMENT TERRITORIAL LIBRE OU CONTRAINT ? .....</b>	<b>38</b>
A. LA CONVENTION DE REVITALISATION .....	39
<i>Suite à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi .....</i>	<i>39</i>

<i>Un accord fiscal original : le cas Vivendi</i> .....	41
<i>De la contrainte à la liberté</i> .....	41
B.    QUAND LE TERRITOIRE EST UN ELEMENT CONSTITUTIF DU MODELE DE L'ENTREPRISE : LES SEDENTAIRES.....	42
<i>Les grands chantiers</i> .....	42
<i>PME et ETI</i> .....	43
<i>Le modèle d'affaire territorialisé</i> .....	44
C.    UN MECENAT TERRITORIAL ?.....	45
<b>II.    LE PARI D'UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT</b> .....	<b>46</b>
A.    AUGMENTER SON EFFICACITE OPERATIONNELLE .....	46
<i>Montée en compétence des sous-traitants</i> .....	47
<i>La gestion des ressources humaines</i> .....	47
B.    GERER EFFICACEMENT SON IMAGE .....	49
C.    ETENDRE SON INFLUENCE SUR LA VIE DU TERRITOIRE .....	50
D.    ACCROITRE SA RESISTANCE AUX CHOCS .....	50
<b>III.    LA FRAGILITE DU PARI</b> .....	<b>51</b>
A.    QUELS MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR QUELS OBJECTIFS ?.....	52
B.    QUELS LIENS DE CAUSALITE? .....	54
<b>LES POUVOIRS PUBLICS EN SUPPORT</b> .....	<b>56</b>
<b>I.    ANALYSE DE LA SITUATION</b> .....	<b>56</b>
A.    L'IMPLICATION TERRITORIALE DES ENTREPRISES, UNE CHANCE POUR LE TERRITOIRE 57	
<i>Une dynamique territoriale</i> .....	57
<i>Souplesse de l'action</i> .....	58
<i>Sur mesure</i> .....	59
<i>Efficacité économique</i> .....	60
B.    LES FREINS A CE DOUBLE PARI.....	61
<i>Des bénéfices incertains pour les entreprises</i> .....	61
<i>L'incompréhension des puissances publiques</i> .....	61
<b>II.    LES POUVOIRS PUBLICS EN SUPPORT</b> .....	<b>62</b>
A.    LES SOUTIENS PUBLICS EN PLACE .....	62

*Le territoire, un placement d'avenir*

<i>Au niveau national</i> .....	63
<i>Au niveau local</i> .....	64
<i>Un bilan mitigé</i> .....	65
B.    L'OBJECTIF D'UNE INCITATION PUBLIQUE .....	66
<i>Le soutien de l'action locale par l'Etat</i> .....	66
<i>La coordination des collectivités</i> .....	67
<i>L'amplification sans dénaturer</i> .....	67
<i>L'effet d'entraînement</i> .....	68
C.    LES OBSTACLES .....	68
<i>La difficulté du changement de culture</i> .....	68
<i>La prise en compte de la réalité budgétaire</i> .....	69
<i>L'œil bruxellois</i> .....	69
D.    LES LEVIERS D'ACTION ETATIQUE .....	69
<i>La règle</i> .....	69
<i>La connaissance</i> .....	71
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>73</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>74</b>