



Élus et entreprises : Je t'aime, moi non plus ?

**Petit manuel d'ancrage territorial
à mettre entre les mains de tous**

*Sous la direction de
Virginie Saks*

*Avec Yann Velly
et plus de 30 contributeurs du monde
de l'entreprise et de l'action publique*

P.
R.

É.d.i.t.i.o.n.s
Point d'Orgue

COLLECTION TERRITOIRES

ÉLUS ET ENTREPRISES : JE T'AIME MOI NON PLUS ?

**Petit manuel d'ancrage territorial,
à mettre entre les mains de tous !**

Sous la direction de :
Virginie Saks

Avec Yann Velly
et plus de 30 contributeurs du monde de l'entreprise
et de l'action publique

Collection TERRITOIRES
© Éditions Point d'Orgue, 2022
www.editionspo.fr
ISBN : 978-2-492909-39-9
1^{ère} publication : mars 2022

SOMMAIRE

Préface

Avant-propos

I. Qu'est-ce que l'ancrage territorial ?

Le territoire et l'ancrage territorial

Le territoire, un écosystème d'acteurs

II. Ce que les territoires apportent aux entreprises : 10 leviers stratégiques

Levier stratégique 1 : immobilier et implantation territoriale

Levier stratégique 2 : le financement

Leviers stratégiques 3 et 4 : le recrutement et la formation

Levier stratégique 5 : opérations

Levier stratégique 6 : innovation

Levier stratégique 7 : commercial

Levier stratégique 8 : réseaux et rayonnement

Levier stratégique 9 : transmission et reprise

Levier stratégique 10 : l'entreprise face aux difficultés

III. Comment faire ? Les outils du dirigeant et de l'entreprise

Outil #1 : le pitch territorial

Outil #2 : la mesure de l'impact territorial

Outil #3 : mobiliser les parties prenantes locales – Le tour de table territorial

IV. Conseils pour nos élus : la relation avec les entreprises locales

V. Et demain ? Convictions sur l'avenir de la relation entreprises et territoires

Entretien avec Emmanuel Dupont, expert-conseil en développement territorial

« La maturité coopérative d'un territoire est devenue un élément central de son attractivité »

Conviction 1 : les dirigeants et les élus sont insuffisamment formés sur la relation de l'entreprise à son territoire

Conviction 2 : Territoires d'Industrie, l'un des programmes clé du quinquennat 2017-2022

Conviction 3 : le soutien à l'alternance, une pépite

Conviction 4 : le rôle des préfetures en matière de développement économique est essentiel

Conviction 5 : une meilleure représentation des salariés au sein de l'entreprise est une solution concrète à notre crise démocratique

Conclusion

Remerciements

PRÉFACE

Des entreprises qui embauchent. Des entreprises qui agissent. Des entreprises qui s'engagent.

La responsabilité de l'entreprise dans notre vie économique et sociale n'est pas nouvelle ; de tout temps, les entreprises ont été des collectifs agissants, soutenant le développement d'un territoire et le bien-être de leurs collaborateurs. Les entreprises sont de fait un maillon naturel de notre vie locale, économique et sociale.

Mais aujourd'hui la dynamique est nouvelle : le monde s'accélère ; les besoins émergent en même temps que leurs solutions ; certains problèmes touchant aux transitions écologiques et sociales nous dépassent.

Dans ce contexte, nous avons besoin d'un engagement plus fort et plus conscient de la part de l'ensemble des acteurs qui soutiennent notre système économique et social. Non pas un engagement *de fait*, mais un engagement *par choix*. Avec le programme « Les Entreprises s'engagent », le président de la République avait appelé les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs à s'investir au service de l'inclusion et de l'emploi.

Permettre à chacun de trouver sa dignité et son autonomie par le travail, c'est un sujet majeur, crucial, pour notre société et nos entreprises, que je porte depuis des années, avant même d'avoir rejoint le gouvernement¹. L'emploi des jeunes, c'est l'objectif du dispositif 1 jeune = 1 solution, que je porte depuis maintenant plus d'un an.

S'il est un autre sujet crucial que l'emploi qui nous concerne tous, c'est celui de notre démocratie. Partout en France, au plus près de nous, un ensemble d'acteurs citoyens, économiques, politiques sont parties prenantes de notre vie publique et ne parviennent plus à se parler. Entendons-nous bien : manque de dialogue ne signifie pas désengagement. Les dirigeants d'entreprise sont souvent engagés sur leur territoire dans des initiatives variées, mais le manque de dialogue et la méfiance entre les acteurs génère une (trop) forte agitation pour de (trop) faibles résultats.

Or, nous ne voulons plus être inefficaces.

Notre objectif est d'amplifier l'engagement des entreprises, de le rendre stratégique au bénéfice des territoires comme des entreprises elles-mêmes. Parce que nous le savons : l'engagement est plus fort et plus durable lorsque chacun s'y retrouve individuellement et

¹ Thibaut Guilluy est fondateur d'une douzaine d'entreprises et d'associations d'insertion de personnes éloignées de l'emploi au sein du groupe Ares. Il a également cofondé le cabinet de conseil Tenzing, qui recrute en tant que consultant des talents issus de tous les horizons sans considération de diplômes ou de milieu social.

collectivement. Ne plus avoir des entreprises qui s'engagent de fait, mais des entreprises qui s'engagent par choix.

Il en va de notre modèle de développement « à la française ». La comparaison avec le *mittelstand* allemand a vécu ; notre modèle français, c'est celui des start-up, PME, ETI, qui s'engagent par choix et font de l'ancrage territorial un pilier au cœur de leur stratégie.

C'est le projet de cet ouvrage. Montrer aux dirigeants que l'ancrage et l'engagement territorial peut leur apporter des bénéfices stratégiques concrets. Faire de l'ancrage territorial une stratégie aux côtés d'acteurs (élus, institutionnels, économiques, citoyens) ayant de réelles cartes en main pour le développement des entreprises.

Nous pouvons créer des dynamiques positives, de proximité, sur les territoires qui nous sont chers. Nous sommes dans un monde de crises, pas dans un monde en crise ! Pour cela, nous avons besoin que nos élus, services, institutionnels, acteurs économiques, citoyens se parlent. Dialogue, confiance. Et pour se parler, il faut se comprendre. C'est l'objectif des pages qui suivent.

Bonne lecture !

Thibaut GUILLUY

Haut-commissaire à l'Emploi et à l'Engagement des entreprises, auprès du Premier ministre

AVANT-PROPOS

Je vais vous raconter une histoire.

Celle d'une parisienne, nommée responsable commerciale dans l'industrie métallurgique, qui se prend d'affection pour son usine dans le Puy-de-Dôme.

Elle prend la route, sillonne la France à la rencontre de ses clients. Usinage, décolletage, ... Et elle constate : dans de nombreux territoires, des industriels de talent travaillent silencieusement au sein d'écosystèmes fragiles et hésitent à aller vers les « politiques ». Nous sommes en 2013.

En 2016, elle quitte l'industrie pour s'intéresser à ces écosystèmes qui, justement, lui semblent être la clé du développement territorial. Pour cela, elle s'engage : elle contribue à la création d'un institut de formation politique dont elle prend la direction adjointe. Son objectif : permettre aux élus de revisiter leurs pratiques et, in fine, améliorer le dialogue entre politiques et citoyens, y compris avec les dirigeants et entrepreneurs.

Et elle est à nouveau confrontée à un dur constat : les territoires sont peu outillés pour dialoguer avec ces mêmes industriels rencontrés quelques années plus tôt. « Pourtant, tant d'intérêts les réunissent ... » Deux mondes contraires, qui ont tout à se dire et que tout éloigne.

Cette personne, vous l'aurez compris, c'est moi, Virginie, l'auteure de ce livre.

Que dire ? Ce manque de dialogue et de coopération entre entreprise et territoire est-il normal ? Fréquent ? Irrémédiable ?

Irrémédiable : ô que non ! Depuis quelques années, fort heureusement, des dynamiques de coopération territoriale sont déjà à l'œuvre : formation, innovation, transition, ... Et elles vont et doivent s'amplifier. J'en suis convaincue : nous allons vers une plus forte coopération, entre entreprises et territoires, entre dirigeants et élus.

Un modèle d'entreprise « à la française »

Je défends un modèle moderne d'entreprise « à la française », où les dirigeants :

- Placent le territoire à un niveau stratégique ;
- Intègrent le territoire dans leurs réflexions de production, de vente, d'achat ;
- Savent mobiliser et coopérer avec les parties prenantes au service de leur business ;

- S'internationalisent avec et grâce à des racines fortes en France, des racines pour des ailes ;
- S'engagent en mettant leurs compétences et leur énergie au service d'un collectif.

Il en va de la pérennité de notre démocratie ; comment fustiger la faible représentativité de nos institutions nationales si nous ne parlons pas même aux élus les plus proches de nous ?

Avec cet ouvrage, je souhaite donner aux dirigeants les clés pour faire le premier pas vers ce modèle entrepreneurial français qui place l'ancrage territorial au cœur du plan stratégique ; c'est-à-dire comprendre ce que le territoire peut faire pour eux et le prendre comme un formidable outil de transformation de leur entreprise et d'engagement de leurs collaborateurs.

Start-up, PME, ETI, grandes entreprises – toutes sont concernées. J'invite les dirigeants à endosser pleinement leur rôle citoyen, en veillant à la fois à la santé de leur entreprise et à leur impact. Des dirigeants qui assument leur part de responsabilité politique au sens propre du terme.

La France de 2030 dont je rêve, c'est celle de ce modèle entrepreneurial français. Une France qui ne se compare plus au modèle allemand ou anglo-saxon, mais qui s'appuie sur sa propre culture pour porter ses propres pratiques entrepreneuriales et son rayonnement à l'international. Une France qui jusque dans ses écoles et ses universités valorise son modèle français.

L'ancrage territorial, dynamique individuelle ou collective ?

Dans ce livre, nous indiquons aux dirigeants ce que les acteurs des territoires peuvent faire individuellement pour leur entreprise.

Pourtant, nombreux sont les groupes de travail collectifs qui réunissent élus et dirigeants sur des sujets d'intérêts communs. Pourquoi ne pas en faire le cœur de cet ouvrage ?

Non pas que cela ne soit pas important, mais l'ancrage territorial d'une entreprise se conçoit, avant tout, par l'entreprise et pour l'entreprise. Lorsque le dirigeant est engagé pour de nobles causes (par exemple : redorer l'image de l'industrie en France, assurer la transition environnementale de son secteur, ...), il cherchera toujours un retour sur investissement pour le temps passé avec son écosystème. Ne serait-ce que pour se justifier auprès de ses équipes du temps passé « hors de l'entreprise sans pour autant être chez les clients ». Pour avoir conçu et animé de (très) nombreuses dynamiques collectives, je sais combien l'engagement d'un groupe est fragile lorsqu'il ne s'appuie pas sur des intérêts individuels.

C'est là notre parti pris : dirigeants, nous parlerons de ce que le territoire fait pour vous ; le collectif viendra plus tard dans un deuxième ouvrage.

Le projet de cet ouvrage

Innovation, levier stratégique, actif pour l'entreprise, ... Concrètement, le territoire, ça fait quoi pour mon entreprise ? Et comment ne pas perdre de temps en relations publiques infructueuses et maximiser mon retour sur investissement ?

Ce livre, opérationnel et pragmatique, est écrit par des dirigeants, pour des dirigeants. C'est un livre de stratégie et d'action. Il est organisé de manière simple :

- Nous partons de votre plan stratégique et de vos leviers : immobilier, financement, recrutement, formation, commercial, notoriété, ...
- Par levier stratégique, nous vous racontons qui fait quoi sur le territoire et ce que vous pouvez concrètement leur demander ;
- Nous vous donnons les outils pour maximiser votre retour sur investissement ;
- Nous vous délivrons des éléments de prospective territoriale pour vous projeter (et briller dans vos prochains dîners au sein des réseaux locaux).

Nous l'avons écrit à plusieurs mains : avec des dirigeants d'entreprise, pour avoir un regard le plus direct possible. Avec des élus, pour que les exemples soient ceux de leur quotidien. Avec des institutionnels et des citoyens engagés pour porter les valeurs de l'entreprise française d'aujourd'hui.

Enfin, ce livre n'est pas militant. Il est engagé : il s'adresse au plus grand nombre – dirigeants, citoyens, élus. Il a pour but de dire, dans un langage le plus intelligible possible, qui sont les acteurs des territoires, leurs rôles et leurs atouts.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Ce petit manuel s'adresse aux **dirigeants** d'entreprises, bien-sûr – start-up, PME, ETI ou grande entreprise –, mais aussi aux **citoyens** qui souhaitent comprendre cet univers parfois complexe qui est celui de nos territoires. Et enfin il s'adresse aux **élus** qui veulent clarifier leur rôle et soutenir au mieux leur économie locale.

Au menu donc : un livre court, où l'on parle d'ancrage territorial à l'appui d'exemples concrets. Il s'agit de la première marche à franchir pour aller vers ce modèle d'entreprise « à la française » dans lequel le territoire est au cœur de la stratégie.

Virginie SAKS