



BUSINESS RETENTION

I. INTRODUCTION

La globalisation de l'économie a pour principale conséquence une remise en question de la localisation des activités des entreprises et a une influence sur les paramètres suivants :

- ✓ accessibilité à des zones à faibles coûts de production (main d'œuvre, matières premières, etc.) ;
- ✓ proximité des marchés : pour de nombreux biens de consommation et d'équipement des ménages, les taux de croissance de vente dans les pays émergents sont importants, alors que les marchés des pays développés sont saturés et des surcapacités de production importantes sont enregistrées ;

Par ailleurs, la création de connaissance et la production d'innovation ne sont plus le monopole des économies occidentales.

Face à cette évolution, les régions se doivent de mettre en place des mécanismes ou des stratégies visant à maintenir ou à ancrer les entreprises et le talent sur leur territoire.

A priori, les stratégies de rétention peuvent viser les cas de figure suivants :

- a) prévention des menaces potentielles de fermeture d'une activité ou ralentissement du processus inéluctable de délocalisation à l'étranger;
- b) soutien à la délocalisation d'opérations non stratégiques et de production de composants non compétitifs. Ce soutien peut s'avérer indispensable pour la survie à terme de l'entreprise si elle ne peut baisser les coûts des composants. Dans ce cas, le défi consiste à déterminer ce qui peut être délocalisé sans perte de qualité ou impact négatif sur la marque.
- c) le maintien dans la région des centres de décision ou des activités de production de nouvelles entreprises incubées localement ou issues de résultats de la recherche financée par les autorités régionales ;
- d) le maintien de talents;
- e) accroissement de l'attractivité pour de nouvelles entreprises endogènes dans l'économie de la connaissance tout en continuant à rechercher de nouveaux investissements étrangers;
- f) la transmission d'entreprises.

II. OBJECTIF DE PROGRAMMES DE BUSINESS RETENTION

L'objectif de tout programme de rétention d'entreprises ou de talents est l'offre d'avantages comparatifs indiscutables, c'est-à-dire qu'il ne pourrait trouver ailleurs, pour le bénéficiaire.

Afin d'atteindre cet objectif, les promoteurs d'un tel programme doivent être en mesure de :

- bâtir des relations de confiance avec les entreprises afin de détecter les éléments critiques qui fragilisent leur ancrage dans la région afin de répondre aux nouveaux besoins de manière préventive ;

Pour construire une telle relation, la Welsh Development Authority a mis sur pied une équipe de « chargés de comptes clés » qui sont les seuls points de contact entre l'agence et une quinzaine, voire une vingtaine d'entreprises stratégiques de la région. Cette approche a pour finalité d'acquiescer des informations concernant une série d'entreprises afin de permettre aux pouvoirs publics d'intervenir précocement et de personnaliser leur offre de services. Au Pays de Galles, par exemple, les liens établis avec les grandes entreprises ont débouché sur un programme destiné à familiariser les PME aux nouveaux outils de gestion tels que LEAN et 6 Sigma ou à les aider à diversifier leur clientèle.

L'ARD ADIRA (Alsace, F) organise des rencontres mensuelles baptisées "Apéros du Management" donnant l'occasion à tous les chefs d'entreprise du territoire de se retrouver dans une ambiance détendue pour échanger sur diverses thématiques. Toutes les réunions commencent par le témoignage d'un pair.

L'ARD IGRETEC (Charleroi, B) anime un « club des entreprises » dans chacun des parcs industriels qu'elle administre.

- améliorer sans cesse la qualité de l'offre de services de soutien aux entreprises. On sait par expérience que les aides à l'attraction d'unités de production ne sont pas un gage de pérennisation des activités dans une région ;

En Finlande, nombre d'ARD aident des réseaux de moyennes entreprises à rester en contact avec les leaders mondiaux de marché, même après qu'ils aient quitté le territoire.

Quant aux services que les ARD peuvent proposer aux filiales locales de sociétés multinationales, ils portent généralement sur :

- la formation et le développement du personnel ;
 - le renforcement des capacités des fournisseurs locaux ;
 - l'efficacité énergétique ;
 - l'amélioration de l'environnement ;
 - l'accès aux infrastructures ;
 - les subsides de RDTI ;
 - l'approvisionnement auprès des sous-traitants locaux.
- diagnostiquer les faiblesses de l'entreprise dans la concurrence interne entre les filiales d'une multinationale et/ou dans son marché ;
 - anticiper la perte de compétitivité du maintien d'une production intégrée dans la région ou d'une résistance à suivre le mouvement de relocalisation des grands donneurs d'ordre ;
 - offrir des conditions de travail et de vie attractives aux étudiants étrangers;
 - surmonter la réglementation européenne sur les aides d'Etat;
 - anticiper les besoins en termes de qualifications.

III. MOYENS

Les moyens à mettre en œuvre pour élaborer une stratégie de rétention sont :

- ✓ le dialogue personnalisé avec les cibles afin d'identifier les problèmes à l'avance;
- ✓ l'intelligence économique sectorielle et régionale afin de s'assurer que l'offre des régions est pertinente et actualisée;
- ✓ l'intégration des entreprises et des universités dans des réseaux régionaux et internationaux à forte valeur ajoutée. En effet, le modèle dominant de production

repose actuellement sur des réseaux de sous-traitants, de fournisseurs, d'assembleurs (automobile, aéronautique, ...) ou de spécialistes du marketing et de la distribution (textile, habillement, ameublement, ...). Cette pratique est également de plus en plus en usage en matière de développement technologique ou de nouveaux produits par le biais de systèmes de co-développement ;

- ✓ La mise en œuvre d'un « service après vente » ou d'accueil de tout FDI. IGRETEC (B), rend visite chaque année, en collaboration avec l'OFI (*Office for Foreign Investment* wallon), à toutes les entreprises fruits de FDI installées dans la région de Charleroi afin de vérifier la pérennité des facteurs d'attractivité clés qui ont motivé leur implantation.
- ✓ Le renforcement de la qualité de la production locale et des efforts de *branding* des atouts de la région peut également faire partie de tout programme de rétention des entreprises sur le territoire.

IV. PROBLEMATIQUES A PRENDRE EN COMPTE LORS DE L'ELABORATION DE TOUT PROGRAMME DE RETENTION DES ENTREPRISES

Selon Oxford Intelligence (UK), le défi qui attend les ARD dans un contexte de concurrence mondiale de plus en plus complexe consiste à déterminer :

- Quelles sont les menaces qui planent sur les unités de productions de sociétés multinationales installées sur le territoire et quelles en sont les causes (concurrence mondiale ou entre unités de production d'un groupe) ?
- Quelles sont les dernières tendances (internationales, continentales, nationales et locales, c'est-à-dire à l'échelon du site) au sein des multinationales ?
- A quel niveau les décisions sont-elles prises (site, pays, région, international) ?
- Y a-t-il des occasions à saisir en termes de projets étant donné l'existence d'une unité de production déjà implantée sur le territoire ?

V. LES LIMITES DES PROGRAMMES DE RETENTION DES ENTREPRISES

Il faut reconnaître que les programmes de rétention des entreprises ne peuvent pas résoudre tous les problèmes. En effet :

- Certains facteurs de renforcement de l'attractivité régionale ne sont pas modifiables à l'échelon du territoire lui-même ;
- Les changements de direction locale influent sur la loyauté au territoire.

Tout programme de rétention des entreprises qui retarde le processus de délocalisation peut souvent déjà être considéré comme une réussite.