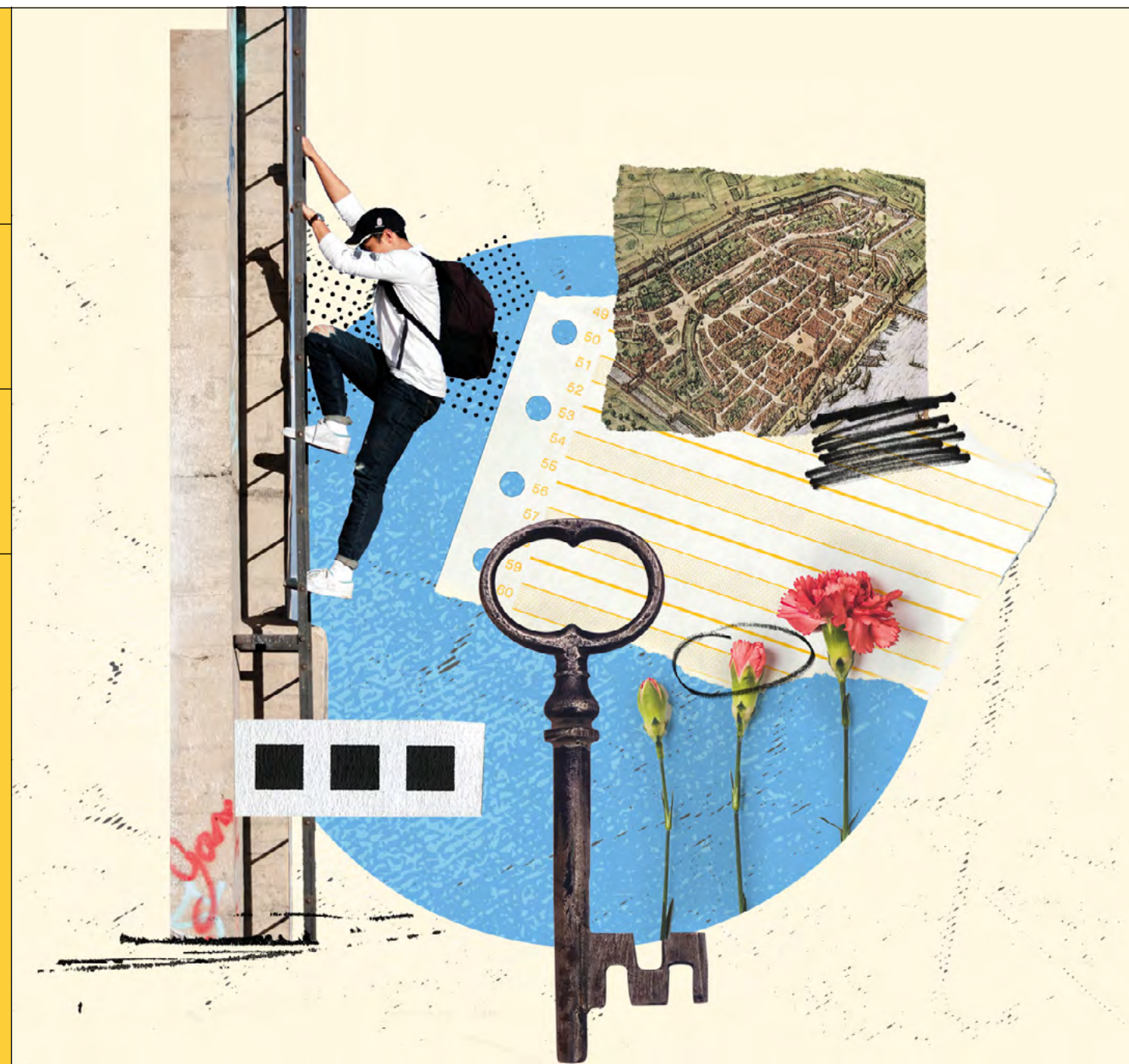


# LE TERRITOIRE, NOUVEL ACTIF STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

**Quand le territoire devient un levier  
de compétitivité et de résilience**

*Note de synthèse - 2026*





## Édito par Timothée Duverger

Responsable de la Chaire TerrESS - Sciences Po Bordeaux



Les crises les plus récentes, de la pandémie de Covid-19 à la multiplication des conflits en passant par le changement climatique, ont accéléré le tournant local des entreprises.

Si la relocalisation des chaînes de valeurs devient un enjeu stratégique, ce n'est cependant pas la seule conséquence de cette prise en compte des territoires dans le développement économique. L'ancrage territorial implique une responsabilité nouvelle des entreprises vis-à-vis des communautés auxquelles elles participent.

Une double bascule s'opère ainsi. D'un côté, les entreprises s'inscrivent dans des processus de coopération et de mutualisation avec les autres entreprises, l'économie sociale et solidaire (associations, etc.), les collectivités locales, etc. De l'autre, elles s'engagent non plus seulement à réduire leurs externalités négatives, mais bien à rechercher un impact social et environnemental sur les territoires.

C'est tout le projet de la responsabilité territoriale des entreprises qui consiste à entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun des territoires. Cette combinaison de la proximité, de la coopération et de la responsabilité invite à revisiter les modèles économiques et à développer les partenariats public-privé autour des territoires.

Cela ouvre des perspectives pour réinventer l'entreprise, en enrichissant à la fois sa raison d'être et sa proposition de valeur, ce qui implique de concevoir et de mettre en œuvre des expérimentations locales à capitaliser, croiser et projeter dans des stratégies de transformation.

**“ L'ancrage territorial implique une responsabilité nouvelle des entreprises vis-à-vis des communautés auxquelles elles participent.”**

**E**t si le territoire était l'un des actifs les plus sous-estimés de l'entreprise ?

À l'heure des chaînes de valeur fragilisées, des transitions accélérées et des attentes sociétales croissantes, **le local n'est plus un décor : il est devenu un choix stratégique.**

L'ancrage territorial n'est plus tant une contrainte à gérer qu'une ressource à activer : au-delà du foncier ou des infrastructures, il offre un écosystème de compétences, de

savoir-faire, de relations et de coopérations. Lorsqu'il est choisi, compris et cultivé, il devient **un levier de résilience et de compétitivité inédit.**

Certaines entreprises l'ont déjà intégré : elles transforment leur ancrage territorial en avantage concurrentiel. Ne se contentant

plus de s'implanter, elles s'ancrent, en développant de nouvelles méthodes de concertation, en explorant des synergies avec leurs voisins, en identifiant des approvisionnements alternatifs, en développant des filières locales...

Elles passent **du « local subi » au « local choisi ».**

**Lorsqu'il est choisi, compris et cultivé, le local devient un levier de résilience et de compétitivité inédit.**

Cette note explore ces nouvelles stratégies d'ancrage local, décrypte des modèles économiques hyper-locaux et donne des clés concrètes aux décideurs au sein des

organisations pour faire du territoire un moteur de création de valeur durable. **Elle synthétise les enseignements clés du groupe de travail inter-entreprises lancé par Utopies en 2025, qui a rassemblé les entreprises Essendi, Frey, La Poste Immobilier et Nexity.**

## Table des matières

### 1 LE TERRITOIRE N'EST PAS LA CARTE, MAIS UN ESPACE DE COOPÉRATION

- Qu'est-ce qui fait territoire ? **5**
- Une connaissance public-privée renforcée : le préalable à la coopération **6**

### 2 L'ENTREPRISE HYPER-LOCALE : PLACER LE TERRITOIRE AU CŒUR DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Une nouvelle compétence de l'entreprise **8**
- Toute entreprise est nécessairement pluri-territoriale **9**
- L'ancrage local n'est pas que l'affaire des ETI ou des PME **10**

### 3 TOUR D'HORIZON DE MODÈLES ÉCONOMIQUES HYPER-LOCAUX

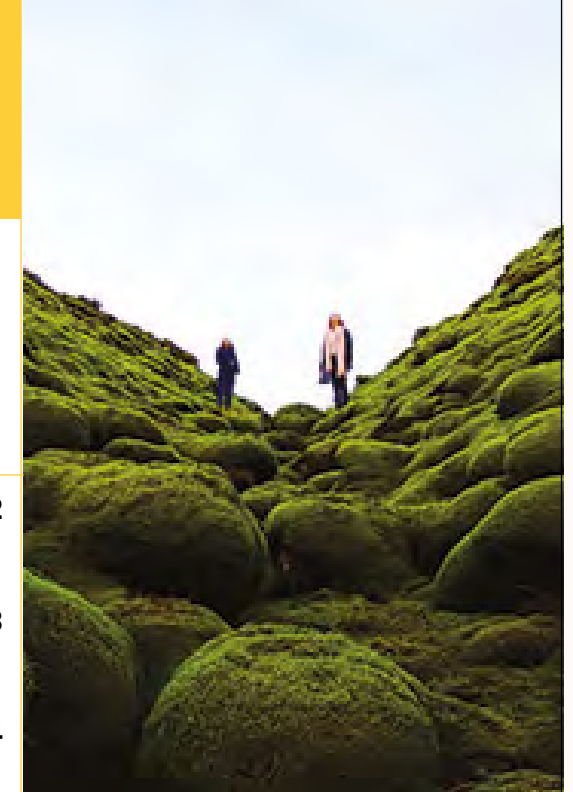
- Renouveler ses marchés et sa relation client **12**
- Développer les synergies et gagner en robustesse **13**
- Placer le territoire au cœur de la mission de l'entreprise **14**

### 4 S'INSCRIRE DANS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE : PAR ET POUR LE TERRITOIRE

- Un changement de paradigme économique est à l'œuvre **16**
- Apprendre à détecter les territoires à fort potentiel : le capital territorial des entreprises **17**

### 5 BOÎTE À OUTILS

- Comment se lancer ? **20**
- Comment piloter ? **20**
- Témoignages des entreprises membres du groupe de travail **21**



1



**LE TERRITOIRE  
N'EST PAS  
LA CARTE,  
MAIS UN ESPACE  
DE COOPÉRATION**

## Qu'est-ce qui fait territoire ?

Réfléchir à son ancrage territorial invite spontanément à questionner la notion même de territoire. Si l'on en croit les penseurs, comme Bruno Latour, le territoire est un concept dynamique et non « un simple lieu géographique ou administratif, ni même une concentration d'acteurs : **c'est une relation, un réseau de proximités** ».

Pour qu'un lieu se révèle comme un territoire de coopération économique pertinent, notamment pour l'entreprise, celui-ci doit pouvoir conjuguer **trois composantes de proximité essentielles** :



**La proximité géographique** - qui se mesure d'ailleurs plus en temps qu'en kilomètres - permet la concentration des acteurs. Cette proximité tire sa vraie valeur des échanges qu'elle offre, en face à face - une modalité essentielle pour pouvoir faire circuler les savoirs et les connaissances, qui supportent mal la distance, contrairement aux données ou aux informations.



**La proximité organisationnelle** (entre des compétences ou des secteurs) favorise la complémentarité des ressources et des compétences entre les différentes organisations d'un territoire et invite à combiner leurs atouts pour résoudre un problème ou à développer de nouveaux projets...



**La proximité culturelle** est la composante la plus intangible et néanmoins essentielle d'un territoire : elle correspond aux sentiments d'appartenance et de confiance nés de coopérations antérieures réussies. Elle est une condition majeure pour que le territoire puisse bâtir des coopérations, et explique à elle seule que certains territoires surperforment par rapport à leur potentiel théorique de coopération, tandis que d'autres sous-performent.

Les facteurs d'ancrage territorial ne sont donc pas uniquement des facteurs de localisation génériques (foncier, infrastructures...), **ce sont aussi des liens organiques qui relient une entreprise à un territoire**. L'exemple de l'entreprise Airbus ancrée à Toulouse illustre cette dynamique : malgré des coûts élevés, l'entreprise n'a aucun intérêt à quitter la région du fait de l'écosystème de co-traitants et de savoir-faire qui s'y est développé, et qui constitue désormais une part importante de son capital immatériel.

“ Le local, c'est ce dont on est dépendant, et finalement ce que l'entreprise hyper-locale fait le mieux, c'est de reconsidérer et de travailler ses propres liens de dépendance. Car toutes les dépendances ne se valent pas.”

**Catherine Larrère,**  
Philosophe



## Une connaissance public-privée renforcée : le préalable à la coopération

Si les entreprises reconnaissent progressivement l'intérêt stratégique d'un ancrage territorial renforcé, les coopérations avec les acteurs locaux ne sont pas aisées. La première raison est certainement la méconnaissance mutuelle entre les entreprises et les collectivités menant notamment à des difficultés de communication, du fait de conventions, cultures et logiques différentes.

Les acteurs des collectivités peuvent manquer d'une culture économique et ont aujourd'hui beaucoup de difficultés à différencier l'établissement (personnifié par le directeur de l'usine), l'entreprise (personnifiée par le PDG), du groupe. Si les collectivités progressent dans leur connaissance du tissu économique local, elles sont encore peu nombreuses à pouvoir identifier les représentants des principaux secteurs économiques locaux.

De leur côté, les entreprises ne maîtrisent pas toujours les différentes compétences aux mains des collectivités locales, de la région ou de l'État et méconnaissent les politiques locales qui structurent leur activité sur le long terme (emploi, aménagement, climat, mobilité...).

**Pour acculturer les équipes, trois leviers peuvent être activés :**

1

**Sensibiliser les équipes régionales à l'importance d'un ancrage territorial renforcé**, leur apporter les connaissances fondamentales en termes de compétences et politiques publiques (climat, emploi, foncier, aménagement...) en lien avec le secteur et leur marché.

2

**Apporter de la donnée stratégique et territorialisée** (ressources locales, risques climatiques, dynamiques économiques...) permettant aux équipes de mieux comprendre les spécificités locales et de les relier à leurs enjeux business.

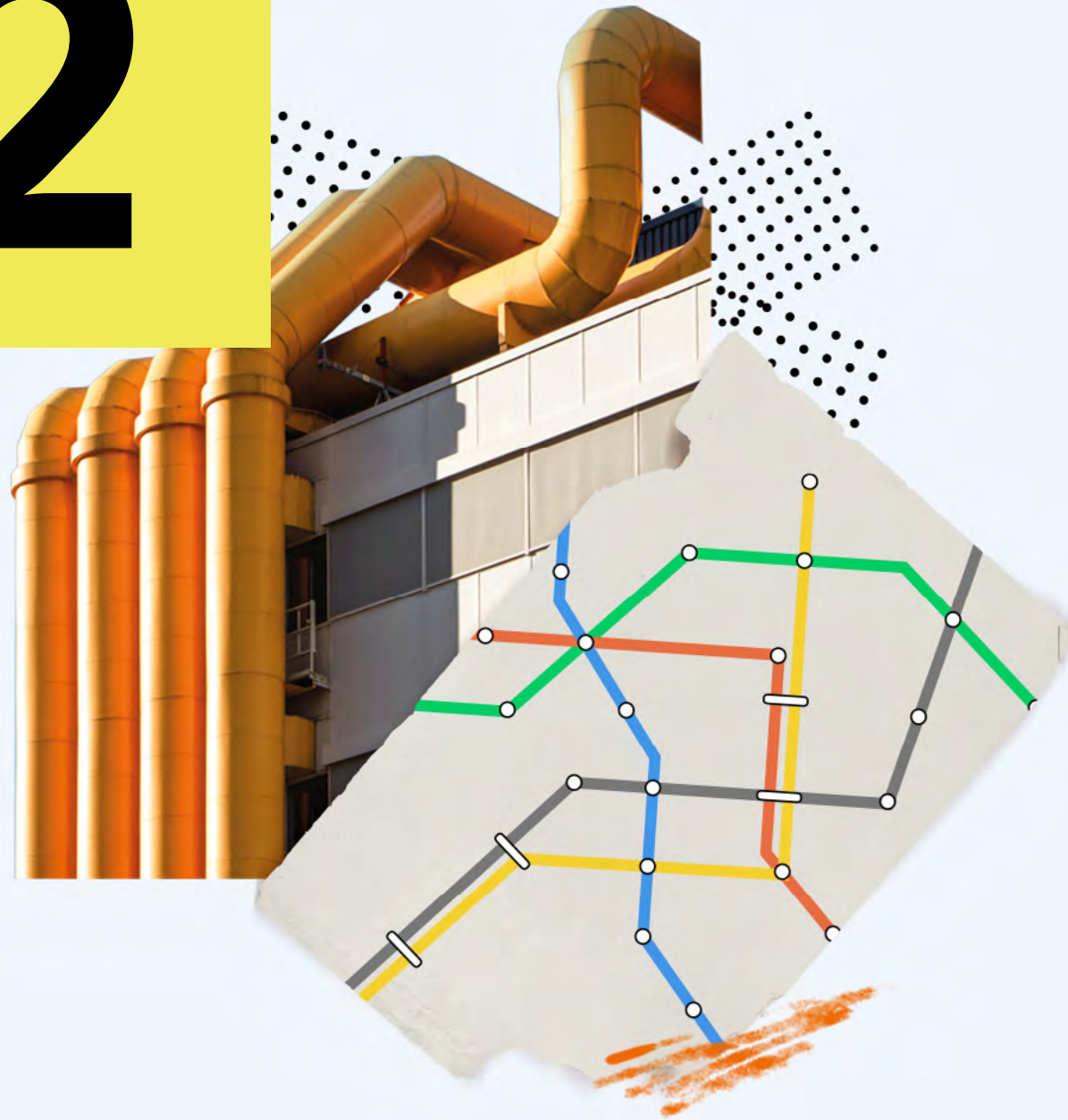
3

**Créer les conditions de la rencontre**, via des lieux dédiés (Pôles Territoriaux de Coopération Économique, ou espaces de rencontre économique comme il en existe en Allemagne) ou un enjeu commun associé au territoire (filière locale à structurer, développement de la biodiversité autour d'un site, mise en place d'une démarche circulaire...).

“ Ce que je retiens de ces années, c'est que les gens veulent agir, qu'il faut aller les chercher là où ils sont, dans leur diversité. Rien ne remplace les 30 ans de confiance construits sur un territoire.”

**Christophe Chevalier,**  
PDG du Groupe Archer

2



**L'ENTREPRISE**

**HYPER-LOCALE :**

**PLACER LE**

**TERRITOIRE AU**

**CŒUR DU MODÈLE**

**ÉCONOMIQUE**

# Une nouvelle compétence de l'entreprise

La responsabilité territoriale de l'entreprise, ou RTE, est classiquement définie comme l'intégration de l'impact territorial des entreprises dans leur stratégie, avec l'idée que les entreprises ont une responsabilité voire une dette vis-à-vis des territoires où elles sont implantées.

La notion d'Entreprise Hyperlocale redéfinit cette responsabilité, non pas comme un devoir de l'entreprise envers son territoire, mais comme une nouvelle compétence de l'entreprise.

**La relation est fondée sur la réciprocité : l'entreprise apporte au territoire, et le territoire apporte à l'entreprise.** En plus de s'engager dans la vie locale ou de mener des actions philanthropiques sur le territoire, l'entreprise doit aussi – et surtout – apprendre à mobiliser durablement les ressources, possibilités et options qui s'offrent à elle localement, et mieux intégrer le territoire dans son modèle d'affaires.

**Le territoire devient alors une composante-clé de la stratégie de l'entreprise, lui permettant, selon son marché, de gagner en résilience, en agilité, en efficacité, en créativité ou en légitimité.**

## Ré-inventer son modèle d'affaires grâce au local

Sur la base du Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder, retravaillé par Utopies



### LES ACTIVITÉS-CLÉS

QUELLES MUTUALISATIONS EXPLORER AVEC LES ENTREPRISES LOCALES (compétences, achats, innovation...)?

### LA RAISON D'ÊTRE

EN QUOI LE LOCAL PEUT-IL NOURRIR LA MISSION DE MON ENTREPRISE ?

### LES RELATIONS

(avec les clients et bénéficiaires)

COMMENT LE LOCAL PEUT-IL FAIRE ÉVOLUER MA RELATION CLIENT (leasing, espaces de vente, offre intégrée...)?

### LES PARTENAIRES STRATÉGIQUES

DE QUELS NOUVEAUX PARTENAIRES PUIS-JE M'ENTOURER LOCALEMENT (fournisseurs, modèle coopératif...)?

### LES RESSOURCES-CLÉS

QUELLES RESSOURCES LOCALES ME PERMETTEN DE RÉINVENTER MON OFFRE (bio-économie, co-produits, patrimoine local...)?

### LES CANAUX DE DISTRIBUTION

COMMENT LE LOCAL PEUT-IL FAIRE ÉVOLUER MA RELATION CLIENT (leasing, espaces de vente, offre intégrée...)?

### LES SEGMENTS

(clients et bénéficiaires)

COMMENT LE LOCAL PEUT-IL CONSTITUER UN NOUVEAU MARCHÉ POUR MON ENTREPRISE (diversification, personnalisation de l'offre...)?

### LA STRUCTURE DES COÛTS

Parmi les leviers de réduction des coûts apportés par le local, lesquels peuvent s'appliquer ?

Coûts d'approvisionnement en matières premières  
Coûts d'énergie et de maintenance  
Coûts d'investissement en équipements

Coûts liés au turnover du personnel, coûts de formation et d'apprentissage  
Coûts de distribution vers le commerce de détail

### LA PROPOSITION DE VALEUR

COMMENT LE LOCAL PEUT-IL CONSTITUER UN NOUVEAU MARCHÉ POUR MON ENTREPRISE (diversification, personnalisation de l'offre...)?

### LA STRUCTURE DES REVENUS

Parmi les leviers de création de valeur apportés par le local, lesquels peuvent s'appliquer ?

Créativité et différenciation  
Adaptation aux nouvelles attentes des consommateurs  
Image de marque et acceptabilité locale

Accélération de la mise sur le marché  
Réparabilité - Durabilité des produits

### LES EXTERNALITÉS NÉGATIVES À MINIMISER

Quelles sont les externalités minimisées grâce au local ?

Emissions de GES de scope 1 (fabrication du produit) et de scope 3 amont (supply chain, déplacements, ...)

Consommation de ressources (biomasse, minerais, ...)  
Production de déchets non valorisés

### LES EXTERNALITÉS POSITIVES À MAXIMISER

Quelles sont les externalités maximisées grâce au local ?

Contribution à l'emploi local et à l'insertion  
Contribution à l'attractivité et au rayonnement du territoire  
Dialogue avec les parties prenantes locales

Taux de recyclage et de valorisation des déchets  
Préservation de la biodiversité



## Toute entreprise est nécessairement pluri-territoriale

Une entreprise, qu'elle soit PME régionale ou grand groupe international, s'appuie nécessairement sur plusieurs territoires pour mener son activité : des territoires de production, de vente, d'approvisionnement, d'emploi, d'innovation, de collaboration...

Gagner en **maîtrise sur des approvisionnements critiques** ?

S'entourer de nouveaux partenaires pour déployer les **projets ou filières de transition d'envergure** ?

Se **différencier de ses concurrents** en proposant une offre sur-mesure, adaptée aux attentes des consommateurs locaux ?

L'essentiel étant d'identifier la ou les typologies de territoire les plus adaptées à ses enjeux stratégiques. L'objectif est-il de...

**Fidéliser ses collaborateurs** en améliorant le cadre de vie autour des sites ?

Mieux travailler avec les communautés locales autour des opérations pour en **renforcer l'acceptabilité** ?

**Développer plus de synergies économiques** (compétences, foncier, filières...) avec les entreprises du secteur ?

Gagner en **efficience industrielle** et réduire son empreinte carbone ?

Selon ces considérations, la stratégie d'ancrage se déploiera à l'échelle d'une zone d'activité, d'un bassin d'emploi, d'un bassin écologique (par exemple un bassin versant), d'une région et parfois même d'un ensemble de pays.



Schneider Electric adopte une stratégie de **régionalisation de sa chaîne de valeur**, avec l'objectif d'une relocalisation à hauteur de 90% à horizon 2028, afin de gagner en résilience sur l'ensemble de l'amont de sa chaîne de valeur, avec en ligne de mire ses intrants les plus critiques.



Engie s'appuie sur son ancrage local pour **renouveler les modalités de consultation** des riverains et le montage économique des projets d'énergie renouvelable, afin de renforcer leur acceptabilité locale et accélérer leur déploiement.



Accor mise sur l'ancrage local pour **proposer une expérience client nouvelle** et authentique, centrée sur le patrimoine culturel, culinaire et architectural de chaque destination.



Novo Nordisk développe, à l'échelle de plusieurs grandes villes mondiales touchées par le diabète, des partenariats avec les acteurs de l'éducation et de la santé pour **servir sa mission de lutte contre le diabète** sous l'angle de la prévention, complémentaire de son activité pharmaceutique.

## L'ancrage local n'est pas que l'affaire des ETI ou des PME

**Le local n'est pas réservé aux ETI ou PME : de nombreux grands groupes ont engagé un rapprochement stratégique avec leurs territoires, agissant en « multi-local » et développant un ancrage sur-mesure autour de leurs différentes implantations.**

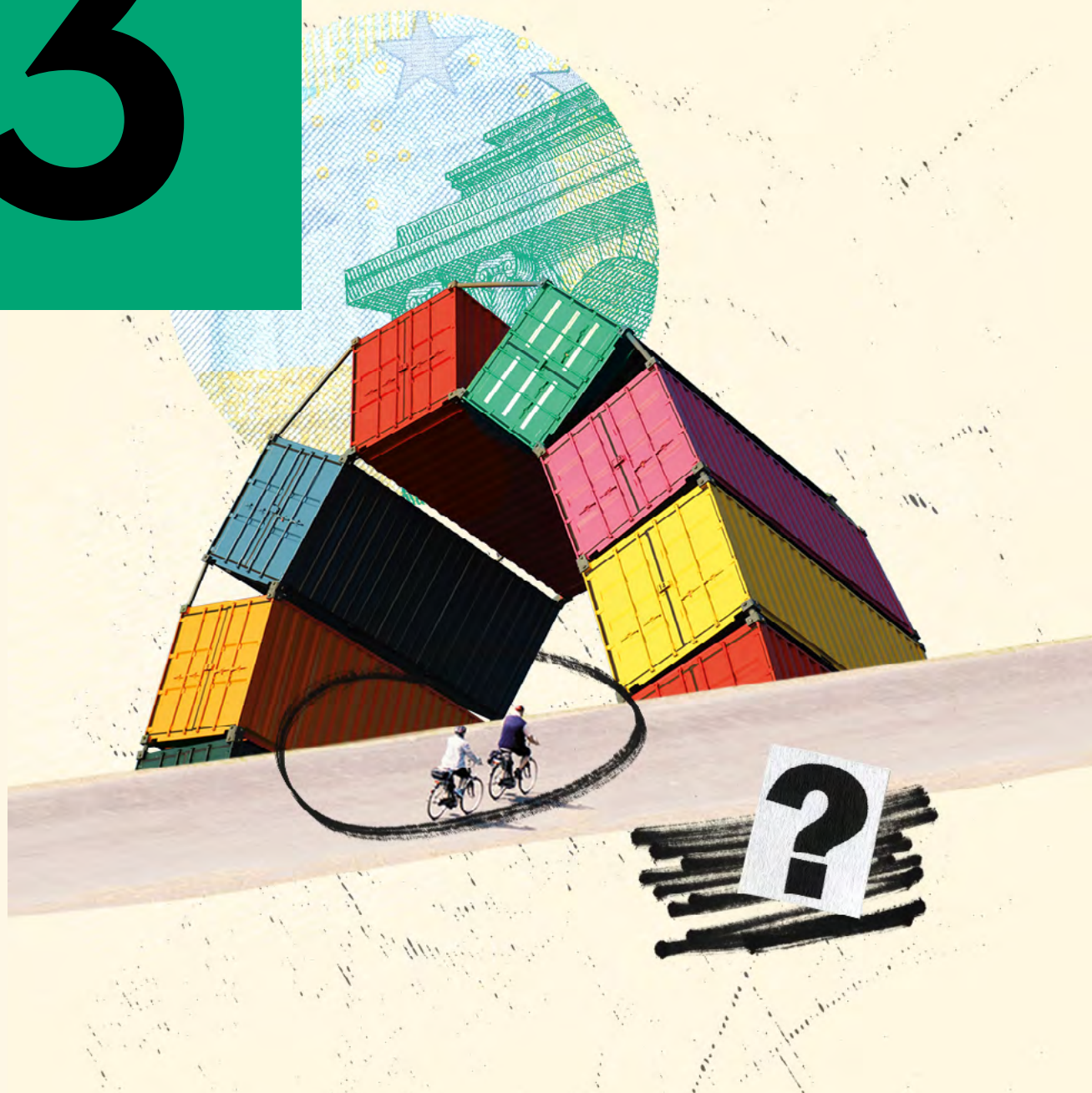
“ Dans un monde de plus en plus interconnecté mais aussi exigeant en termes de responsabilité, réussir ce pari du multi-local est un facteur clé de pérennité et d'innovation.”

**Sophie Galharret,**  
directrice RSE Accor - Sofitel & M Gallery

Lorsque l'on est une grande entreprise, agir en multi-local demande de trouver le juste équilibre entre l'action terrain et le pilotage à l'échelle du groupe. **Tout l'enjeu est de réussir à conjuguer la cohérence globale du groupe avec la diversité des contextes locaux et d'offrir un cadre souple permettant l'autonomie des équipes, d'ailleurs souvent très motrices pour agir.**

Les équipes en « région » (pays, région ou ville selon les entreprises) ont tout à gagner en autonomie à se professionnaliser dans leurs interactions avec les parties prenantes locales (élus, société civile, fournisseurs, riverains), à développer leurs propres partenariats et à intégrer progressivement les politiques locales (climatiques, biodiversité, urbanisme, emploi) dans leurs projets.

3



# TOUR D'HORIZON DE MODÈLES ÉCONOMIQUES HYPER-LOCAUX

# Renouveler ses marchés et sa relation client

Vulnérabilités du commerce mondial, aspiration des consommateurs à des produits de proximité qui leur ressemblent, enjeux complexes (qualité de l'alimentation, transition énergétique...) nécessitant des approches *in situ* : face à ces défis, l'ancrage local constitue un nouveau marché aux formes multiples.

**L'entreprise peut choisir de se diversifier au sein de la communauté locale** (Zingerman's), **de développer des offres spécifiques à chaque territoire** (Revolution Foods ou Crédit Agricole), ou encore **de tirer parti de l'innovation industrielle pour produire à la demande, au plus près de ses clients** (MTB Group, Tekyn).

**Un meilleur ancrage local permet également de renforcer sa relation client et de réinventer ses canaux de distribution** : lieux de vente multi-fonctions (Davines), plateformes d'échanges locaux (ShareMat), services de consigne ou de leasing (Mud Jeans), offre intégrée voire à revenus mixtes, etc. Ces expériences inédites et ces évolutions contribuent à la fidélisation d'une communauté de consommateurs.



## 👉 Focus sur l'exemple du Crédit Agricole Filière Mer

Créée par la Caisse Régionale de Bretagne en 2014, la filière Mer couvre aujourd'hui l'ensemble de la façade maritime de la France métropolitaine et propose des services financiers tels que des prêts et des crédits-bails pour accompagner les projets de développement des acteurs de la filière maritime. La filière Mer offre également ses services en matière de gestion et de financement pour aider les acteurs locaux à faire face aux enjeux économiques et environnementaux.

Si la démarche a été lancée dans le Finistère, premier département maritime de France, avec ses 1 200 km de côtes, ce n'est évidemment pas le fruit du hasard : l'économie bleue y représentait, en 2019, près de 15 % du PIB et 820 000 emplois, contre seulement 4 % du PIB pour le secteur automobile, qui disposait pourtant de produits et de services dédiés au sein du Crédit Agricole.

Il a donc fallu défricher ce secteur qui n'était pas naturel pour la banque, la part de marché historique étant de 70 % sur le secteur de l'agriculture.

Fin 2018, 4 ans après son lancement, la filière Mer Finistère avait doublé sa part de marché dans le secteur de l'économie bleue, ainsi que le volume financier correspondant. En quelques années, la filière Mer du Finistère a financé plus de 150 projets finistériens, créé un fonds d'investissement de 4 millions d'euros, cocréé le « Village by CA » regroupant des dizaines de start-up innovantes, lancé

« Finistère Mer Vent » (une coopérative pour favoriser l'implantation et le développement d'entreprises liées à la mer) et participé au lancement de la Fondation CA Finistère qui accompagne et octroie des subventions pour des projets liés à la mer.



“ Le Crédit Agricole s'appuie sur une quarantaine de caisses indépendantes dotées d'une gouvernance régionale et d'administrateurs locaux, avec un système d'information qui permet d'avoir accès aux meilleures pratiques des différentes régions et aux enseignements des expérimentations locales pour gagner en compétences au niveau national. Cette façon de régionaliser et de territorialiser son activité est sans doute une voie à suivre pour les autres entreprises.”

*Navi Radjou,  
Consultant et essayiste*

# Développer les synergies et gagner en robustesse

L'ancrage territorial invite à une nouvelle approche de la performance économique, équilibrant recherche d'efficacité et recherche de résilience face aux aléas, notamment climatiques. **L'entreprise peut ainsi activer différents leviers de mutualisation avec son écosystème : logistique** (Too Good To Go), **outil industriel** (Opaline, Velum), **compétences** (Vénétis) **ou innovation** (Royal Van Wijhe Verf), **offrant des gisements d'efficience et de créativité insoupçonnés.**

## 👍 Focus sur Dr Bronner's

La marque de cosmétiques Dr. Bronner's a verticalisé son amont agricole en constituant sa propre filière équitable fondée sur l'agriculture régénérative. Se fournissant depuis plusieurs années au Sri Lanka pour son huile de coco biologique, la marque décide, après le tsunami de 2004 qui ravage l'île et

fait 30 000 morts, de soutenir la reconstruction du pays par le biais du commerce équitable. Face à l'absence de normes pour ses propres ingrédients, elle décide de structurer elle-même son propre réseau de producteurs. L'ambition se concrétise par la création de la Serendipol, réseau de producteurs d'huile de coco bio et équitable regroupant 1 200 petites fermes. Le nom de la coopérative n'est pas anodin : la référence à la notion de « sérendipité » rappelle que le réseau s'est constitué de façon organique, via des personnes de confiance, amis ou partenaires, avec la volonté commune de constituer une chaîne de valeur irréprochable et juste pour tous. Serendipol a permis, par la mise en place d'une agriculture régénérative et une meilleure rétribution des producteurs locaux, le développement et la diversification de leurs revenus agricoles.

“ Notre conseil aux entrepreneurs est de se concentrer initialement sur un ou plusieurs ingrédients-clés et de développer des relations qui vont au-delà de pratiques d'achat : apporter un soutien agricole, développer de nouveaux produits, imaginer une aide financière - éventuellement en échange d'une transparence totale. Nous avons constaté que ces relations repensées “avec les lieux et les personnes” sont très utiles pour comprendre un territoire en profondeur.”

Dr. Bronner's



# Placer le territoire au cœur de la mission de l'entreprise

Le local peut, au-delà d'un choix purement pragmatique, relever pour certains entrepreneurs d'une conception quasi existentielle et constituer le cœur de la mission de l'entreprise, qui se met au service de la communauté – car connaître les personnes avec lesquelles on travaille comme celles qui achètent nos produits change tout. Comment soutenir le développement économique local à l'instar de Michelin Développement ? Comment valoriser, au travers de sa marque, un patrimoine culturel ou naturel unique (Oaklandish, Ace Hotel, Shinola...) ? Autant de questionnements qui permettent **d'insuffler un supplément d'âme à l'entreprise et de répondre aux aspirations d'une génération en quête de sens.**



## 👉 Focus sur le groupe Archer

Le Groupe Archer est un modèle de proximité qui a fait ses preuves, même en temps de crise. Implanté à Romans-sur-Isère dans la Drôme depuis plus de 30 ans, avec la mission d'être un accélérateur d'innovations au service du développement économique, social et durable du territoire, le groupe teste des modèles et réunit les acteurs locaux pour créer des emplois et des start-up.

Lancé en 1987 pour aider les travailleurs de l'industrie de la chaussure à se reconvertir, le groupe Archer a depuis relancé la filière en relocalisant la production et en créant la marque Made in Romans, puis la Cité de la chaussure en 2019.

Le groupe compte également plusieurs filiales et sociétés d'intérim, ainsi que des prises de participation dans d'autres entreprises. Il déploie plus de 100 métiers dans une vingtaine d'activités différentes et emploie aujourd'hui environ 600 personnes.

Outre son activité économique, le Groupe Archer promeut l'insertion par l'activité économique en reprenant des petites entreprises en difficulté pour maintenir l'emploi sur

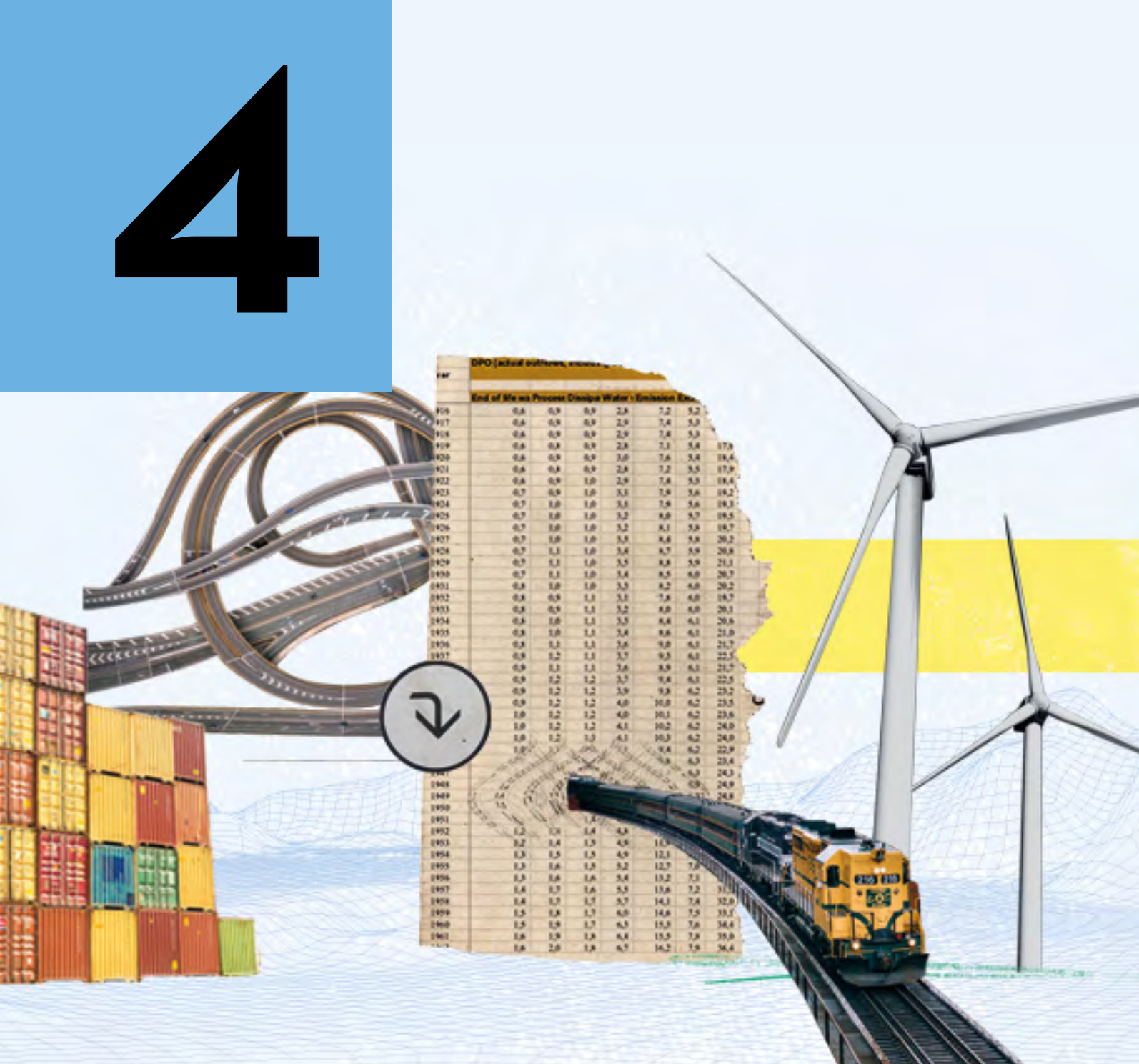
le territoire. Il a également développé une stratégie de coopération à grande échelle, grâce au concept de « Start-up de territoire », qui vise à rassembler plusieurs milliers de citoyens pour développer, lors d'un même événement, des idées novatrices et créer des start-up à impact, en réponse à des défis locaux.



“ Le Groupe Archer est avant tout une entreprise de territoire. D'abord parce que son capital est local : 131 actionnaires, dont 90 % habitent ici, plus de 600 salariés. Ensuite parce que le groupe s'efforce en permanence de répondre aux besoins du territoire et d'évoluer en fonction de ce qu'il ressent du terrain. Parti d'une petite association, Archer est devenu l'un des plus gros employeurs du secteur à Romans.”

**Christophe Chevalier,**  
PDG du groupe Archer

# 4



## S'INSCRIRE DANS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE : PAR ET POUR LE TERRITOIRE



## Un changement de paradigme économique est à l'œuvre

Alors que les limites d'un développement économique exogène – qui cherche à maximiser l'apport de flux économiques de l'extérieur du territoire (tourisme, installation d'entreprises, salaires...) – se confirment, tant du point de vue environnemental et social que de la souveraineté, émerge un nouveau paradigme de développement économique, qui s'appuie sur un développement « par et pour » le territoire.

**L'objectif pour les collectivités et les développeurs n'est plus seulement d'attirer des entreprises extérieures sur le territoire, mais surtout de mobiliser les ressources locales, de développer des filières robustes, de stimuler des dynamiques de coopération et d'ancrer durablement les projets et les acteurs.**

Il s'agit désormais, pour les développeurs économiques les plus à la pointe, de devenir **facilitateur d'écosystème**, plutôt que de simples agents de promotion économique.

L'action économique des métropoles s'en trouve profondément renouvelée :

▶ **Elle invite à sortir de la compétition frontale entre territoires.**

Les villes par exemple, qui externalisent la majeure partie de leur métabolisme, sont dépendantes d'autres territoires, souvent ruraux, capables de leur fournir les ressources dont elles ont besoin et d'absorber les rejets qu'elles génèrent (déchets, émissions atmosphériques, etc.).

▶ **Elle tend à favoriser la coopération, la mutualisation, la diversité industrielle et l'expérimentation entre les entreprises et les secteurs, en cherchant à maximiser les synergies.**

▶ **Elle installe les ressources locales (écoles, chercheurs, PME, start-ups) au cœur du développement économique.**

Ce nouveau *modus operandi* offre des opportunités de coopération passionnantes entre les collectivités et les entreprises locales. Il invite à mobiliser autrement les leviers classiques de l'action économique (accompagnement entrepreneurial, animation de filières, soutien à l'innovation, aménagement économique, formation-emploi-insertion, etc.) et à décloisonner les dispositifs des politiques de transition (énergétique, climatique, circulaire et alimentaire).

Pour en savoir plus : l'étude *Transformation de l'économie : Une boîte à outils pour les territoires* produite par UTOPIES pour la Métropole de Lyon

“ 90 % du développement économique local se fait par les acteurs déjà présents. Dans un contexte où l'on parle beaucoup de souveraineté industrielle, cela implique d'être à l'écoute de leurs besoins, notamment sur les chaînes de valeur. Ce que les entreprises demandent désormais c'est de pouvoir relocaliser certains maillons critiques de la chaîne de valeur (par exemple les cartes à puce, aujourd'hui très largement externalisées ou délocalisées). La question devient donc : comment fait-on pour faire revenir les savoir-faire, pour produire localement ces composants et les intégrer dans les chaînes existantes ?”

*Bertrand Foucher, Directeur général d'ONLYLYON & CO*

# Focus sur la politique de développement économique de la Métropole de Lyon

La Métropole de Lyon rassemble 58 communes et 1,4 million d'habitants. Pendant plusieurs mandats, la stratégie économique dominante a reposé sur un modèle d'attractivité : attirer des sièges sociaux, des cadres et des emplois tertiaires, avec l'idée que leur pouvoir d'achat ferait « ruisseler » richesse et recettes fiscales, permettant d'investir dans l'aménagement et le cadre de vie. C'est notamment une étude, réalisée en 2016 par UTOPIES sur l'empreinte matérielle du territoire, qui a mis en lumière ces limites et ouvert la voie à **un programme multi-filières sur l'économie circulaire et locale**, porté par des élus écologistes lors du mandat 2021-2026.



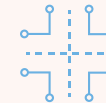
La Métropole a mobilisé ses leviers classiques – les achats publics, le foncier et l'accès au financement - afin d'accompagner en priorité les filières productives, mais dans des modalités nouvelles :



**L'alimentation**, avec la création du collectif Territoires à vivre, qui va bientôt disposer d'un lieu dédié, proposant la mutualisation de matériel (froid, conserverie...), des débouchés pour les producteurs hors métropole et des solutions pour les associations de lutte contre la précarité alimentaire



**Le bâtiment**, avec le déploiement d'un outil unique en France, le Fonds d'amorçage industriel à impact, qui permet à la Métropole d'entrer au capital d'entreprises stratégiques pour les chaînes de valeur locales.



**La mobilité**, avec le lancement d'un lieu pour structurer la filière économique, Le Grand Plateau, à Villeurbanne, offrant aux entreprises des loyers très bas (40 €/m<sup>2</sup>/an), proposant bureaux, ateliers, mutualisation de services et accompagnement. L'Usine à vélo, un groupement d'achats unique en France pour l'assemblage, la réparation et le retrofit, a également été créée.



**Le textile**, avec la transformation de l'ancienne pépinière « Village des créateurs » en Manufacture du textile responsable, avec loyers adaptés, baux d'utilité sociale, ateliers et accompagnement, en partenariat avec le Textile Lab.



**La chimie**, avec la création du parc d'activités « Circulise », circulaire, mutualisé et intensif en emploi, qui permettra d'accueillir d'abord 200, puis 400 emplois du secteur.

“ Pour développer toutes ces filières, nous avons suivi une même méthode : un diagnostic rigoureux, la mise autour de la table de tous les acteurs, assortie de “preuves d'amour” concrètes : investissements, marchés publics, foncier, accompagnement, innovation sociale et enfin une cohérence entre nos ambitions environnementales, sociales et économiques.”

*Émeline Baume, 1<sup>ère</sup> Vice-Présidente déléguée à l'Économie, l'Emploi, au Commerce, Numérique et à l'Achat public · Métropole de Lyon*

# Apprendre à détecter les territoires à fort potentiel : le capital territorial des entreprises

S'implanter sur un territoire qui dispose d'une bonne diversité économique constitue un atout pour les entreprises :

▶ **La prospérité économique** : un territoire diversifié retient la richesse extérieure (tourisme, exportations). L'argent injecté ne ressort pas immédiatement du territoire, à l'inverse des zones peu diversifiées.

▶ **L'agilité** face aux crises, grâce à la capacité à développer et à innover en combinant des compétences ou des outils industriels entre plusieurs secteurs existants pour en développer de nouveaux.

▶ **La densification foncière** : la diversité favorise la complémentarité entre entreprises, ce qui optimise l'usage du foncier.

▶ **L'écologie industrielle** : les meilleurs projets d'écologie industrielle se situent sur les territoires les plus diversifiés. La diversité est un prérequis pour ces initiatives.

▶ **La résilience alimentaire, qui nécessite une économie diversifiée** pour transformer les produits de l'agriculture locale et aller « du champ à l'assiette ».

▶ **La cohésion sociale et la vitalité démocratique** : il existe une forte corrélation entre les votes extrêmes et le manque de diversité économique - l'un des rares territoires qui n'a pas connu les Gilets Jaunes, Cholet, est par exemple l'un des plus diversifiés de France.

**Le concept de « capital territorial » permet de désigner, pour une entreprise, la part de création de valeur qui ne serait pas possible sans le territoire d'implantation et sa diversité.** C'est ce que le territoire permet de faire mieux, plus vite, plus efficacement, avec moins de risques.

Ce capital ne figure dans aucun bilan comptable, mais pèse lourd dans la durée : densité des écosystèmes, diversité des débouchés, profondeur du vivier de compétences, qualité des réseaux professionnels, agilité, logistique, culture de coopération.

Pour les entreprises et les investisseurs, prendre au sérieux le capital territorial change la manière de décider : sécuriser l'implantation et l'investissement – car derrière les entreprises à haut capital territorial se cachent des "pépites", orienter l'allocation industrielle vers les sites où l'écosystème accélère l'exécution, rendre les achats plus résilients (via des fournisseurs de proximité) et alimenter un flux d'opportunités nouvelles.

À la cession de l'entreprise, le capital territorial peut se convertir en prime de valorisation ; en période de res-

tructuration, il offre des appuis pour recomposer avec le territoire plutôt que de fermer. En clair : c'est un actif qui raccourcit les délais, réduit les risques et crée de la valeur. Miser sur le capital territorial, c'est donner à l'industrie les racines dont elle a besoin pour se déployer durablement.

Pour en savoir plus : « *En France, on a souvent implanté artificiellement des entreprises* », [tribune d'Arnaud Florentin et Elisabeth Laville](#) parue dans *Le Monde*.

## Exemple d'un capital territorial savamment exploité :



L'installation à Lyon de Materiact, une division stratégique d'un grand groupe industriel mondial du secteur automobile, accompagnée par l'agence de développement économique Only Lyon, illustre parfaitement cette notion de Goodwill territorial. Malgré l'absence d'implantation préalable dans la région, l'entreprise a opté pour Lyon en raison de la diversité industrielle locale, indispensable à ses ambitions dans les matériaux durables. Elle recherchait un territoire capable de soutenir une approche pluridisciplinaire : recyclage, sourcing biosourcé, innovation chimique, intelligence artificielle, etc. Initialement motivée par un objectif de recrutement massif (500 ingénieurs) à proximité de grandes écoles comme



l'INSA et CPE, l'entreprise a évolué vers un modèle coopératif : ouverture de ses laboratoires à des start-ups partenaires, création d'un espace d'incubation interne et intégration de l'open innovation à son modèle. Cet exemple illustre parfaitement le concept de capital territorial : le basculement d'une logique de simple sourcing de compétences à une volonté d'ancrage territorial et d'innovation ouverte.

# 5



# BOÎTE

# À OUTILS



## Comment se lancer ?

- 1 Réfléchir à ses **vulnérabilités/dépendances clés**, dans une perspective de moyen terme
- 2 **Identifier ses territoires stratégiques (emploi / ressources / actifs...)** et bien comprendre l'amont (producteurs locaux) et l'aval (acheteurs, clients) de sa chaîne de valeur
- 3 **Partir à la découverte de son territoire** – comprendre ses atouts, ses ressources, ses enjeux, ses communs, ses acteurs, ses besoins actuels et futurs, qualifier son capital territorial, connaître les politiques publiques locales en place
- 4 **Ne pas uniquement se demander ce que le territoire peut faire pour l'entreprise, mais aussi ce que l'entreprise peut faire pour son territoire**
- 5 Travailler sur une composante-clé de son activité (ex. un ingrédient, un enjeu industriel) pour **développer la coopération en local**
- 6 **Faire confiance à la sérendipité, aux opportunités, aux rencontres non anticipées**
- 7 Organiser une **gouvernance locale** (échanges réguliers avec les élus, avec vos partenaires), suivre l'impact de cet ancrage sur l'équilibre économique
- 8 Communiquer dans les réseaux d'entrepreneurs, dans votre secteur, dans les écoles, et **bâtir le capital culturel**

## Comment piloter ?

Pour piloter, sur le temps long, son ancrage territorial, l'entreprise peut :

- ▶ **Aller au-delà de la mesure des emplois soutenus sur le territoire**, en mesurant la résilience de ses filières, la diversité économique soutenue localement, les liens sociaux développés, la création de valeur partagée...
- ▶ **Construire des indicateurs territoriaux** (empreinte locale, capital territorial, coopération inter-acteurs...) et les croiser avec par des indicateurs RSE - KPI climat, circularité, etc.
- ▶ **Documenter progressivement le "business case territorial"** : comment l'ancrage améliore la performance de l'entreprise dans ses différentes dimensions (résilience, image, attractivité RH, innovation).
- ▶ **Communiquer son action via des supports dédiés** (rapports territoriaux, notes prospectives à destination des décideurs locaux...). Si l'exercice est relativement nouveau, on notera la publication de plusieurs rapports territoriaux en 2025 (Banque Populaire, MGEN), qui mettent en lumière l'engagement local et le potentiel transformateur du modèle coopératif ou mutualiste sur les territoires.

### 👍 Évaluez-vous !

Un questionnaire d'auto-évaluation sur l'ancrage local a été co-développé avec les entreprises membres du groupe de travail. Ce questionnaire, disponible gratuitement en ligne, vous permet d'évaluer vos pratiques en matière d'ancrage local du point de vue de la performance opérationnelle et sous l'angle du modèle d'affaires.

[Auto-évaluez-vous](#)

# Essendi : ancrer l'hospitalité dans les territoires, à grande échelle



Avec plus de 500 hôtels en Europe, Essendi a fait de son maillage territorial un atout stratégique : **un cadre de développement durable commun au Groupe, et une forte autonomie laissée aux équipes pour connecter chaque hôtel à son écosystème local.** Cette approche est au cœur de sa mission d'Hospitalité Positive : transformer ses actifs en lieux vivants, utiles et créateurs de valeur pour les territoires qui les accueillent.

Dans un secteur intimement lié aux dynamiques urbaines et sociales, **l'ancrage local répond à trois enjeux majeurs : créer de la valeur économique locale, renforcer la cohésion sociale et préserver les ressources naturelles.** Le rôle du Groupe est d'orienter, soutenir et, lorsque c'est pertinent, déployer à plus grande échelle les initiatives nées sur le terrain.

## AGIR POUR LA COHÉSION SOCIALE

À l'ibis Cambridge Station, le programme Men's Cook Club lutte contre l'isolement des seniors de la ville grâce à des ateliers culinaires animés par les équipes en collaboration avec la mairie et une association locale, renforçant à la fois le lien communautaire et l'engagement interne.

## FORMER ET RECRUTER LOCALEMENT

À Barcelone, le Novotel Barcelona City développe MENAs Hotel School, qui accompagne de jeunes migrants vers l'emploi hôtelier : une réponse sociale forte doublée d'un levier RH durable.

## ILLUSTRATIONS CONCRÈTES

## STRUCTURER DES CHAÎNES LOCALES À IMPACT

À l'ibis Barcelona Centro Sagrada Familia, le partenariat avec La Fageda associe approvisionnement responsable, protection des écosystèmes et inclusion de personnes en situation de handicap.

## FAIRE DE L'HÔTEL UNE PLATEFORME TERRITORIALE

À Lyon, le Sofitel Lyon Bellecour a réinventé son lobby grâce à des partenariats locaux et à l'intelligence collective : piano de concert en lien avec Dugas Musique, résidence d'artiste avec Jakè, art pop-up corner... Résultat : un lieu qui reconnecte l'hôtel à la scène culturelle lyonnaise et au quotidien des habitants.

“ En articulant vision européenne et action hyper-locale, Essendi fait du territoire un actif stratégique : source de résilience, d'attractivité RH, de création de valeur et de différenciation de l'expérience client.”



# Frey : lier les actifs au territoire, tout au long de leur cycle de vie



Chez FREY, l'ancrage territorial est avant tout une manière d'aborder notre métier, sur tout le cycle de vie de nos actifs. Chaque territoire a ses propres spécificités, ses contraintes et ses dynamiques. **C'est en travaillant étroitement avec les élus, les riverains, les commerçants et l'ensemble des acteurs locaux que nos actifs prennent vie, évoluent et trouvent leur juste place dans le temps.**

Cet ancrage est stratégique car il conditionne la pertinence et la pérennité de nos actifs. En tant que foncière, FREY ne se limite plus à concevoir des projets : nous les accompagnons dans la durée, en veillant à leur capacité d'adaptation aux usages, aux évolutions économiques et aux transitions environnementales et sociales des territoires.



## CETTE APPROCHE SE TRADUIT CONCRÈTEMENT PAR :

▶ **LA CONCEPTION ET LA GESTION DE CENTRES COMMERCIAUX DE PLEIN AIR**, ouverts, végétalisés et à l'empreinte carbone maîtrisée, qui réintroduisent la nature et favorisent des usages plus apaisés.

▶ **UNE ATTENTION PORTÉE À LA DIVERSITÉ COMMERCIALE**, en accueillant aussi bien des grandes enseignes que des commerces indépendants et des services du quotidien, afin de créer des lieux vivants, ancrés dans les bassins de vie, plutôt que de simples zones de passage.

▶ **UN DIALOGUE CONSTANT AVEC LES COLLECTIVITÉS** pour ajuster les programmations, accompagner les évolutions locales et répondre à des besoins identifiés.

▶ **UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE SUR LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES LOCALES**, la création et le maintien de l'emploi, le recours aux filières de proximité et la qualité d'usage des sites dans la durée.

“ Parce qu'un territoire qui se renforce fait grandir nos actifs, et des actifs bien pensés et pilotés peuvent, à leur tour, contribuer durablement au développement des territoires..”

# La Poste Immobilier : se réinventer par et pour les territoires



La proximité territoriale constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur pour les organisations. Le territoire n'est plus un simple cadre d'implantation : il devient un espace de coopération, un concentré de ressources humaines, économiques et culturelles permettant aux entreprises de gagner en résilience, en agilité et en légitimité.

Cette dynamique s'observe particulièrement au sein du Groupe La

Poste, dont la mission de service public repose sur quatre obligations fondamentales : le service universel postal, l'aménagement du territoire, la distribution de la presse et l'accessibilité bancaire. Pour garantir ces missions à l'ensemble de la population, y compris dans les zones rurales ou isolées, La Poste doit maintenir une présence physique dense et équitable sur tout le territoire, ce qui impose un ancrage local fort.

À ce titre, l'immobilier de la Poste constitue **l'un des réseaux de proximité les plus étendus de France, essentiel à la cohésion territoriale et sociale**. Ainsi, pour remplir ses missions publiques et accompagner les transitions écologique, numérique et sociale, La Poste ne peut dissocier son modèle économique de son implantation territoriale : le service public impose la proximité, et la proximité fonde l'ancrage local. Cependant la baisse structurelle des volumes de courrier impose au Groupe La Poste de repenser en profondeur son modèle d'activité.

Dans ce contexte, l'immobilier devient un levier stratégique essentiel de réinvention. Les bâtiments historiques du réseau postal, souvent situés en cœur de ville, ne peuvent plus être exclusivement dédiés à des fonctions postales devenues moins consommatrices d'espace : ils doivent retrouver de nouveaux usages, utiles aux territoires et créateurs de valeur.

## ILLUSTRATION CONCRÈTE

### RÉHABILITER D'ANCIENS HÔTELS DES POSTES POUR REVITALISER LES CENTRES-VILLES

Pour illustrer cela, la Poste Immobilier s'est par exemple engagée dans une transformation ambitieuse, visant à **valoriser, réhabiliter et redonner vie aux anciens Hôtels des Postes**. Cette stratégie se traduit par la création de nouveaux services répondant aux besoins sociétaux émergents, notamment dans le domaine du vieillissement de la population. La Poste Immobilier mène ainsi un programme national de reconversion de sites postaux en résidences services seniors, en partenariat avec un exploitant externe Les Jardins d'Arcadie. **Le projet répond à la fois à l'enjeu de maintien du lien social, de revitalisation du centre-ville et de valorisation patrimoniale.**

“ Cette stratégie de réinvention immobilière permet à La Poste de transformer une contrainte – la baisse du courrier – en opportunité pour imaginer de nouveaux usages urbains, s'ancrer durablement dans les territoires et contribuer aux grandes transitions sociales, démographiques et écologiques.”



# Nexity : le territoire comme l'échelle de l'action positive



Pour Nexity, travailler l'ancrage territorial relève de la performance durable. Le territoire devient de plus en plus l'échelle de l'action positive de l'entreprise : un capital de compétences, de savoir-faire, de relations et de coopérations qui, lorsqu'il est bien appréhendé, avec respect et compréhension mutuelle, se transforme en levier de résilience et de compétitivité partagées.

Pour Nexity, premier aménageur privé et promoteur résidentiel et tertiaire sur l'ensemble du territoire métropolitain, **l'ancrage territorial c'est : des réseaux de proximité robustes autour de l'acte de construire ; accélérer l'innovation avec les écosystèmes locaux ; mettre en œuvre notre ambition sociale d'opérer grâce à une écoute continue et à des bénéfices partagés pour le territoire et ses populations.**

## RÉINVENTER LES STANDARDS DES ZONES D'ACTIVITÉS

À titre d'exemple, Nexity démontre son ancrage territorial en mobilisant la connaissance fine du territoire de ses équipes régionales et les expertises complémentaires de ses différentes entités pour aménager la ZAC Gruen à Sierentz. Ce projet multiproduits de 20 hectares, porté par nos filiales d'aménagement, réinvente les standards des zones d'activités en accueillant des entreprises industrielles dans un cadre durable, qualitatif et pensé pour les usagers. Labellisée BiodiverCity Ready®, la zone intègre une démarche environnementale ambitieuse mêlant préservation de la biodiversité, production d'énergie renouvelable et économie circulaire.

## ILLUSTRATIONS CONCRÈTES

### CRÉER DES LIEUX DE VIES COMPLETS À FORTE VALEUR SOCIALE

Dans un autre registre, le projet Convivance à Tours illustre l'ancrage local de Nexity à travers une opération à forte valeur sociale, mêlant 112 logements – dont un tiers en bail réel solidaire – et un centre d'hébergement d'urgence dédié aux familles sans domicile avec jeunes enfants. Conçu pour offrir des espaces partagés utiles aux habitants (coworking, salle d'activités, crèche, atelier de bricolage) et s'appuyant sur un mode constructif frugal, le projet répond aux besoins du territoire en créant un lieu de vie complet et accessible. Sa réussite repose sur une collaboration étroite avec les acteurs locaux, notamment la DDETS, le bailleur Ligeris et l'association Émergence, qui accompagneront les publics les plus fragiles au sein de ce dispositif solidaire.



“ Pour Nexity, faire de l'ancrage territorial une ressource à activer, c'est aligner sens et performance, aujourd'hui et demain.”

## REMERCIEMENTS AUX INTERVENANTS

Pour leur intervention durant les sessions du groupe de travail interentreprises, nous remercions tout particulièrement :

- **Gabriel Colletis**, Enseignant-chercheur en Sciences Economiques à l'Université de Toulouse Capitole et Sciences Po Toulouse
- **Sophie Galharret**, VP Sustainability Global Sofitel MGallery Emblems, Accor
- **Bertrand Fouchet**, Directeur Général, ONLYLYON Invest
- **Gilles Prigent**, Directeur des Relations Territoriales, ENGIE
- **Erwan Lecoeur**, Sociologue, Enseignant-chercheur en Communication
- **Jean-Pierre Seyvos**, Co-directeur artistique chez S-Composition membre du collectif « Où atterrir »
- **Christophe Chevalier**, Président Directeur Général, Groupe Archer
- **Emeline Baume de Bosses**, Vice Présidente déléguée à l'Economie, l'Emploi, au Commerce, Numérique et à l'Achat public, Métropole de Lyon
- **Arnaud Florentin**, Directeur Associé Intelligence Territoriale, Utopies



**UTOPIES**®

[WWW.UTOPIES.COM](http://WWW.UTOPIES.COM)



**Auteurs :** Annabelle RICHARD, Boris CHABANEL, Aude FILLON / **Création et mise en page :** Claire MESGUICH

La présente note a été rédigée par UTOPIES qui en est le titulaire exclusif et ne peut être reproduite en tout ou partie qu'avec notre accord écrit préalable.