territoires

Territoires en mouvement

Entreprises et développement économique local

La documentation Française

DATAR

Entreprises et développement économique local

Paulette Pommier
Chargée de mission à la DATAR

Dominique Thierry
et Jean-Marie Bergère
Vice-président et directeur général
de « Développement et Emploi »

Collection dirigée par Stéphane Cormier
animée par Muriel Thoin

Dans la même collection

Les pays
Les agglomérations (épuisé)
Les fonds structurels européens
Les contrats de plan État-région
Les systèmes productifs locaux
Les pôles d'économie du patrimoine
Les schémas de services collectifs
Le développement numérique des territoires
Le schéma de développement de l'espace communautaire
Les coopérations interrégionales
La prospective territoriale
La montagne
Quarante ans d'aménagement du territoire

En application de la loi du 11 mars 1957 (art.41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.

© La Documentation française – Paris, 2004
ISBN : 2-11-005651-7

Sommaire

AVANT-PROPOS 3

INTRODUCTION 5

Chapitre 1 :
L'IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS LEURS TERRITOIRES : DU CURATIF AU PRÉVENTIF OU DE L'URGENCE À LA RESPONSABILITÉ 7

UN CHANGEMENT D'ATTITUDE PERCEPTIBLE DÈS LA FIN DES ANNÉES 70 7

LE POIDS DES MUTATIONS INDUSTRIELLES ET LES RESTRUCTURATIONS 10

L'ÉMERGENCE DE LA NOTION DE DÉVELOPPEMENT CONJOINT ENTREPRISE-TERRITOIRE 13

LA LÉGITIMITÉ DE L'ENTREPRISE ET SA COHÉRENCE INTERNE/EXTERNE 16

Chapitre 2 :
LES ACTIONS À FINALITÉ ÉCONOMIQUE 19

DEUX TYPES D'ACTION : LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EXOGÈNE OU ENDOGÈNE 20

DES EXEMPLES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ENDOGÈNE : ACTIONS INDIVIDUELLES OU COLLECTIVES (ALIZE...) 26

Chapitre 3 :
LES ACTIONS VISANT À RENFORCER LE CAPITAL HUMAIN D'UN TERRITOIRE 39

LE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES D'UN GROUPE DE PME/PMI PAR L'APPUI DE GRANDES ENTREPRISES : LE DISPOSITIF « PLATO » 40

UN APPUI PAR DU TRANSFERT DE COMPÉTENCES : SYNERGIES NORMANDIE 43

LA CONSTRUCTION D'UNE EMPLOYABILITÉ DURABLE SUR UN TERRITOIRE 48

Chapitre 4 :
LES ACTIONS VISANT À DÉVELOPPER L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET LA CRÉATION D'ENTREPRISES 51

LE DÉVELOPPEMENT DES PLATES-FORMES D'INITIATIVE LOCALE 52
RÉSEAU ENTREPRENDRE 55
LES DÉMARCHES D'ESSAIMAGE 59

Chapitre 5 :
LES CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉUSSITE 67

L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES 67
LA CONFIANCE ET LE PARTENARIAT ENTRE ENTREPRISES 72
LA MISE EN ŒUVRE D'UNE VISION GLOBALE DU DÉVELOPPEMENT 74
LE PILOTAGE ET L'ÉVALUATION EN CONTINU 77

CONCLUSION
LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE), UNE CHANCE POUR LES TERRITOIRES ? 79

ANNEXES 85

ORGANISATION DU DISPOSITIF ALIZE 86
DIESE, UNE ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INITIATIVE ET DE L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES SALARIÉS DES ENTREPRISES 91
DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI : « L'ENTREPRISE AU CŒUR DES ÉQUILIBRES LOCAUX » 94

BIBLIOGRAPHIE 96

CONTACTS 98

GLOSSAIRE 100

Dans un contexte d'internationalisation de l'économie et d'élargissement de l'Europe, tous les ressorts du développement local, producteurs de richesses, d'emplois et d'attractivité pour nos territoires, doivent être activés. La DATAR s'y emploie sous deux angles complémentaires.

Après l'appui aux réseaux de PME/PMI (à travers la politique des systèmes productifs locaux), l'attention doit se porter sur les grandes entreprises et leur place dans le développement territorial. Firmes souvent mondialisées, elles sont, en général, présentées et perçues comme très mobiles, voire nomades. Elles doivent en permanence arbitrer entre différentes alternatives qui les amènent à opérer des choix de production et, bien sûr, de localisation. Leur présence physique en tant qu'agent économique n'est pas immuable. D'où parfois des réalités douloureuses.

Plusieurs réunions avec des chefs d'entreprises, dans le cadre de réflexions menées au second semestre 2003 par la DATAR à la demande du Premier ministre sur la question des mutations économiques et de la compétitivité du territoire et des territoires, m'ont cependant convaincu des conclusions auxquelles cet ouvrage aboutit : les grandes entreprises peuvent aussi être attachées aux territoires dans lesquels elles sont implantées et contribuer à leur développement. Fort heureusement, ces formes d'engagement abondent.

Rien ne pourrait expliquer qu'elles ne contribuent pas à l'enrichissement des territoires par une participation

à l'effort de mise en réseau des acteurs économiques, ainsi qu'à la production « d'externalités » qui rendront ces territoires plus réactifs, plus attractifs.

Puisse nombre des pratiques expérimentées par ces grandes entreprises en matière d'accompagnement des PME trouver demain, dans les « pôles de compétitivité », de nouveaux champs d'application, l'enjeu étant de renforcer la solidarité de nos tissus économiques locaux et la compétitivité globale de la France.

Notre objectif sera également atteint si les entreprises pionnières trouvent la reconnaissance de leur engagement et la valorisation des résultats obtenus grâce à elles.

La performance, comme la légitimité, des entreprises ont tout à y gagner. En reconnaissant l'importance de leurs territoires, ces grands groupes sont assurés qu'en retour, les acteurs en charge de sa cohésion et de son développement les reconnaîtront, non seulement comme des structures sujettes à des enjeux financiers ou technico-économiques, mais aussi comme des institutions majeures de notre société.

Nicolas Jacquet
Délégué à l'aménagement du territoire
et à l'action régionale

Quelques dizaines de grandes entreprises sont aujourd'hui concrètement engagées dans des actions de développement local. Leurs motivations sont, certes, diverses. Les outils et les dispositifs auxquels elles recourent, sont variés. Les synergies avec les politiques publiques se réalisent à des niveaux différents. Mais ces grandes entreprises ont un point commun : elles sont toutes ouvertes sur leur environnement extérieur, sur les territoires où elles sont implantées, prêtes à assumer leurs responsabilités. La reconnaissance de leur apport à la vitalité économique de leur environnement local est unanime.

Cet ouvrage se veut d'abord descriptif des actions qu'elles ont engagées en faveur du développement et de la création des petites et moyennes entreprises, pour conforter le capital humain, vital pour le dynamisme des territoires et des PME/PMI, ou pour susciter le désir et la capacité d'entreprendre.

Il ne prétend pas à l'exhaustivité, mais cherche, outre la présentation d'exemples représentatifs, à s'interroger sur :

– les raisons qui amènent les entreprises à s'engager en faveur du développement local ;
– les avantages et inconvénients de la mutualisation des moyens de plusieurs entreprises implantées sur le même territoire ou de leur hybridation avec des moyens publics ;
– les conditions de réussite de ces démarches.

Volontairement, ce qui relève des strictes décisions techniques ou économiques des entreprises ne sera pas évoqué, même si elles ont des conséquences territoriales, comme cela est le cas pour les relations donneur d'ordre/sous-traitant. De même les actions à caractère strictement social sont écartées, même si certains outils décrits sont proches de ceux utilisés par les fondations d'entreprises et certains objectifs poursuivis du même ordre que ceux visant l'accompagnement des populations en difficulté.

Il fallait faire un choix. Celui-ci privilégie ces stratégies complexes dans lesquelles les entreprises tentent, contre toutes les idées reçues, de conjuguer leur propre intérêt et l'intérêt général.

L'implication des entreprises dans leurs territoires : du curatif au préventif ou de l'urgence à la responsabilité

Un changement d'attitude perceptible dès la fin des années 70

L'ouverture de la grande entreprise sur son environnement territorial, sa participation au développement du territoire où elle est implantée, est, en France, un phénomène assez récent, dont l'apparition se situe vers la fin des années 70.

Avant cette époque, l'entreprise était symboliquement représentée par l'usine, elle-même représentée par des murs. Selon l'expression d'un universitaire, Maurice Castagné : « *Pour l'entreprise française, l'externe n'exist*[ait] *pas* ». À cela, plusieurs explications possibles :

– il n'y a pas de grande tradition philanthropique en France. Le paternalisme est jugé très sévèrement (sous couvert de protection, il impose contrôle et soumission. Il est contraire à l'idéal républicain) ;

– les entreprises industrielles sont organisées autour de la maîtrise des aspects techniques de la production (montée en puissance des ingénieurs). Elles accordent une faible importance aux démarches commerciales et ont eu, dans le passé, très peu recours à la sous-traitance ;
– traditionnellement, l'État joue, en France, le rôle de garant de l'intérêt général, mais également de principal responsable de la mise en œuvre de cet intérêt général. En cas de crise, c'est vers lui que l'on se tourne, non vers les responsables économiques ou les grandes entreprises ;
– les organisations syndicales ont montré un très faible intérêt pour les solidarités locales (à la différence, par exemple, de l'Italie), phénomène sans doute lié à la prédominance d'une organisation par branche, centralisée, de façon à dialoguer au niveau national et prioritairement avec l'État.

Cette image d'une entreprise non ouverte sur son environnement territorial doit toutefois être nuancée, car l'entreprise a toujours été en relation avec son territoire. Mais elle l'a été de façon univoque, voire prédatrice. Le territoire s'entendait alors comme :
– un espace géographique contenant des ressources naturelles (eau, carrières, minerais...). C'est ainsi que se sont développées des activités telles que le textile, les cimenteries, la sidérurgie... ;
– une réserve de main-d'œuvre. Les grandes implantations industrielles des années 60 ont été décidées en fonction des disponibilités en main-d'œuvre (exode rural) et de leur adaptabilité, voire de leur « docilité ». Par des embauches massives, elles ont souvent déstructuré les tissus artisanaux ou de PME/PMI locales. C'est d'ailleurs de ces relations entre une implantation industrielle et la main-d'œuvre pressentie qu'est né le concept de « bassin de main-d'œuvre ».

À partir du début des années 80, les stratégies et les organisations des entreprises sont entrées dans une

phase de mutation. Une concurrence accrue, portant sur les prix comme sur la qualité, le marketing ou l'innovation, a conduit la plupart d'entre-elles à se recentrer sur « leur cœur de métier ». Les grands groupes se sont largement spécialisés sur quelques fonctions clés, à haute valeur ajoutée telles que la conception, la commercialisation (montée en puissance des marques) ou la conduite de projets. Cette stratégie a entraîné le développement massif de la sous-traitance, voire des coopérations plus longues avec un réseau de partenaires sélectionnés, liés au groupe par des relations contractuelles et des normes de qualité.

Le « juste à temps » va favoriser dans certains secteurs la sous-traitance de proximité. L'industrie automobile, par exemple, privilégie les plates-formes locales de montage et fait appel à des sous-traitants concevant et fabriquant des sous-ensembles complets et leurs multiples options, ce qui permet de répondre de façon plus personnalisée à chaque client.

Enfin, des organisations du travail plus souples et plus réactives ont été mises en place. Elles impliquent de la part de l'encadrement et des salariés plus de responsabilités et de qualifications. Les grandes entreprises ont découvert que la compétence technique ne suffisait pas. Elles se sont intéressées aux organisations moins hiérarchiques et se sont aperçues que les PME pouvaient beaucoup leur apprendre sur ce sujet. Dans des actions de coopérations grandes entreprises/PME-PMI, un échange plus équilibré est possible : apports de compétences scientifiques et techniques pointues par la grande entreprise, mode d'organisation plus flexible et décentralisé grâce à la PMI.

C'est dans ce contexte, et d'abord en fonction des réductions d'effectifs considérables qui l'accompagne,

que les entreprises ont fait évoluer leurs pratiques à l'égard du territoire.

Le poids des mutations industrielles et les restructurations

Les mutations industrielles constituent la plus ancienne et la plus importante raison de l'implication des grandes entreprises dans le développement des territoires. Cette implication repose sur une logique de nature réparatrice, qu'elle procède de démarches anticipées ou non. Nous la qualifions de « logique de compensation ».

« Mutations industrielles » : une notion qui évolue

Le terme même de « mutations industrielles » a été consacré dans la décennie 80, alors que survenaient de grandes restructurations accompagnées de grands plans sociaux au fort impact sur les territoires.

Ces mutations ne concernaient alors que des secteurs industriels traditionnels. Désormais, elles sont permanentes et couvrent tous les secteurs. Mais le terme « industriel » a été conservé jusqu'à une date récente, alors même que ces réorganisations touchent également les services, dont le poids économique n'a cessé de croître.

Ce terme générique de mutations industrielles regroupe ainsi des phénomènes tels que :

– la polarisation de l'entreprise sur son noyau dur et la recherche de flexibilité ;

– la délocalisation d'activités vers des lieux à faibles coûts de main-d'œuvre (exemple du secteur de l'habillement) ;

– la concentration de l'outil industriel à l'occasion d'investissements de modernisation (exemples des ciments ou de la biscuiterie) ;

– la spécialisation des unités de production par type de produit (exemple de l'électroménager) ;

– la fermeture d'unités obsolètes.

Aujourd'hui, le terme de mutations économiques est de plus en plus souvent employé. C'est notamment l'appellation utilisée par la Mission interministérielle sur les mutations économiques (MIME).

Les prémices de l'implication des grandes entreprises dans le développement de leur territoire remontent aux années 60, lorsque les Charbonnages de France ont créé une structure dédiée spécifiquement à la ré-industrialisation des territoires et à la diversification économique interne : la SOFIREM. La première expérience de restructuration industrielle qui tenta de prendre en compte les conséquences territoriales, date cependant de 1974, avec la fermeture partielle de l'usine Danone (à l'époque BSN) de Rive-de-Gier.

Au-delà des difficultés qu'elle a rencontrées, l'intérêt historique de cette expérience innovante est qu'elle avait été décidée personnellement par le PDG de BSN, Antoine Riboud, deux ans après son discours de Marseille, à l'assemblée générale du CNPF. Il avait alors fixé à l'entreprise un double projet économique et social.

Trois ans plus tard, Jean Gandois, nouveau président de Rhône-Poulenc, a affirmé, à l'occasion de la restructuration du secteur textile, la double responsabilité des chefs d'entreprises : sociale (*« ne laisser aucune personne seule face à son problème d'emploi »*) et territoriale (*« ne pas partir en laissant la clé sous le paillasson »*). Ces prises de positions personnelles n'ont pas fait, à

cette époque, l'unanimité dans les milieux patronaux. Mais le débat sur la responsabilité sociale et en particulier territoriale était ouvert. Il n'est aujourd'hui ni fermé, ni conclu.

Depuis ces premières démarches, de nombreuses interventions individuelles (portées par une seule entreprise) ou collectives (reposant sur une mutualisation de moyens de plusieurs entreprises) se sont développées : missions de reconversion industrielle avec structures dédiées, dispositifs de soutien au développement local comme ALIZE ou PLATO... (*cf.* chapitres 2 et 3).

L'évolution du cadre juridique a, elle-même, favorisé cette prise en compte du territoire. La loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale (article 118 devenu l'article L. 321-4-1 du Code du travail) consacre l'obligation pour les entreprises de plus de cinquante salariés de participer à la « revitalisation » des territoires par un plan de sauvegarde de l'emploi. Ce plan est mis en place lorsque le nombre de licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours.

Le contenu d'un plan de sauvegarde de l'emploi

« [...] ce plan doit prévoir des mesures autres que les dispositions concernant les conventions de conversion [...], telles que par exemple :
– des actions en vue du reclassement interne des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure ;
– des créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;

– des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi ;

– des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;

– des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;

– des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires effectuées de manière régulière lorsque ce volume montre que l'organisation du travail de l'entreprise est établie sur la base d'une durée collective manifestement supérieure à trente-cinq heures hebdomadaires ou 1 600 heures par an et que sa réduction pourrait préserver tout ou partie des emplois dont la suppression est envisagée [...] ».

Article L. 321-4-1 du Code du travail.

Certaines entreprises souhaitent désormais anticiper et cherchent à s'impliquer avant l'échéance prévisible des réorganisations et licenciements. Très souvent, en particulier lorsque la restructuration est de grande ampleur, leurs actions associent les pouvoirs publics (financements d'amorçage ou d'abondement de l'État ou des collectivités territoriales, coordination avec les mesures et programmes publics) et une société de conversion.

L'émergence de la notion de développement conjoint entreprise-territoire

L'évolution de l'organisation des entreprises fait de plus en plus dépendre la compétitivité de la qualité de l'environnement humain, technique, financier et

scientifique. Au-delà de l'intuition selon laquelle *« une entreprise ne se développe pas dans un désert »*, les responsables économiques attachent une importance grandissante aux facteurs externes de la productivité (les « externalités ») qu'ils trouveront dans un environnement riche en services, en infrastructures, avec un appareil de formation performant, et cherchent à en améliorer la qualité.

C'est ainsi qu'ils s'impliquent dans le développement des PME et de la sous-traitance de proximité, mais aussi dans la qualification de la main-d'œuvre, l'offre locale de formation (alternance, accueil de stagiaires), le développement universitaire, les laboratoires et centres de recherche, les infrastructures et, récemment, dans la mise en place des réseaux « haut-débit ». L'attractivité du territoire, avec tout ce que cela implique en matière d'établissements scolaires, de loisirs et de développement culturel, est également pris en compte, tant ces facteurs sont importants lors d'implantations d'unités nouvelles, d'extensions d'unités existantes ou, plus simplement, de recrutements.

Par ailleurs, si la proximité des clients n'est plus la préoccupation majeure de nombre de ces grandes entreprises au marché mondial, celles spécialisées dans les services, les réseaux d'énergie et de télécommunications ou la grande distribution ont un intérêt immédiat à la bonne santé économique et sociale de leur environnement car elles trouvent là leurs clients et les ressorts même de leur développement. Pour ces entreprises de services, comptent particulièrement le pouvoir d'achat de la population, les conditions de sécurité leur permettant d'exercer dans de bonnes conditions leur activité, le dynamisme et l'esprit d'entreprise et plus largement la capacité du territoire à

porter des projets collectifs qui vont renforcer une économie de service à la population, l'économie dite « résidentielle ».

« Entreprises et territoires : un destin commun »

En 2001, l'association « Nouveaux territoires pour l'entreprise », co-présidée par Louise Guerre, à l'époque présidente du Centre des jeunes dirigeants (CJD) et par Bruno Bonduelle, président du conseil de surveillance du groupe Bonduelle et président du Comité grand Lille, publie une lettre ouverte au titre évocateur : « Entreprises et territoires : un destin commun ».

On peut y lire notamment : « Entreprises et territoires sont de plus en plus interdépendants. Aucun ne peut vraiment réussir et se développer sans l'autre [...]. Cela signifie, par exemple, que les chefs d'entreprise ne sauraient s'en tenir à une piètre stratégie de "cueillette fiscale" ou de quête de subventions. De même, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), aujourd'hui mis en avant par la Commission européenne, ne doit pas se limiter aux questions de pollution mais s'inscrire dans une réflexion sur le développement durable. De l'autre côté, les entreprises ne peuvent être considérées comme les seules responsables de la richesse d'un territoire [...]. Les élus, comme les fonctionnaires, ont aussi pour mission de créer des richesses au travers des éléments sur lesquels ils ont prise : qualité des liens sociaux, densité des équipements et des réseaux, accessibilité des services publics, pertinence des formations, animation de la vie locale, anticipation des besoins, innovation sociale ».*

* Également par le Bureau international du travail (BIT) ou l'OCDE.

La légitimité de l'entreprise et sa cohérence interne/externe

Ces mutations et prises de conscience nourrissent un débat sur l'entreprise et sur son rôle « social », voire « citoyen ». L'importance du chômage de longue durée, la progression de l'exclusion, la précarisation des contrats de travail donnent une image détériorée de l'entreprise. Au moment même où les managers réclament plus d'engagement de la part des salariés, les raisons qui donneraient une légitimité à cet engagement semblent s'évanouir.

C'est contre ce risque que certains dirigeants d'entreprise vont promouvoir l'idée d'une « entreprise citoyenne », puis d'une responsabilité sociale et territoriale de l'entreprise. Son implication dans la vie du territoire est alors motivée par des considérations économiques, mais aussi par la volonté de donner des justifications humaines, voire éthiques, à son action et à ses décisions. Ces justifications sont seules à même de motiver un engagement des salariés dans la « guerre économique ». L'entreprise a ainsi découvert que ses membres sont par ailleurs parents, citoyens... et actionnaires. Elle ne peut plus s'adresser seulement au « travailleur » ou à la « travailleuse », elle doit convaincre une personne humaine.

Des entreprises écartelées entre *shareholders* et *stakeholders*

Le débat sur l'entreprise est marqué par deux grands courants d'opinion qui s'affrontent :

- ceux pour qui les *shareholders* (les actionnaires) ont un poids dominant et quasi-exclusif. Le but de l'entreprise est alors de rémunérer le capital investi ;
- ceux pour qui se sont au contraire les *stakeholders* (actionnaires mais aussi salariés, clients, fournisseurs, consommateurs, riverains et citoyens) qui doivent avoir une influence conjointe sur les décisions de l'entreprise.

Ils sont les parties prenantes internes et externes que l'entreprise doit satisfaire en cherchant un compromis entre des contraintes économiques, sociales et environnementales.

Les dirigeants ont également rapidement compris qu'ils ne peuvent tenir deux discours, l'un « citoyen » à l'extérieur, l'autre « médiéval » en interne, tout comme ils ne peuvent à la fois être attentifs à leurs salariés et cyniques avec leurs fournisseurs ou avec les représentants des pouvoirs publics.

Parallèlement des personnalités syndicales se sont davantage intéressées aux relations entre les entreprises, le développement économique et les territoires. Le concept de « dialogue social territorial », préexistant au sein des comités de bassins d'emploi, a suscité quelque intérêt, à l'instar de ce qui se passait dans d'autres pays européens (Suède et Italie notamment).

L'intervention de Saint-Gobain dans le champ du développement économique local

Créé en 1979, sur l'initiative de la maison-mère, sous forme d'un groupement d'intérêt économique, Saint-Gobain Développement peut être considéré comme le principal outil de la politique du groupe Saint-Gobain à l'égard des territoires. Composé de douze personnes, réparties sur l'ensemble de la France, Saint-Gobain Développement assure trois missions :

– représenter la compagnie dans les différentes régions et faciliter l'intégration des établissements du groupe dans leur environnement ;

– appuyer les établissements dans leur démarche de gestion de l'emploi, de la formation, de l'environnement ainsi que dans la gestion des sites industriels eux-mêmes ;

– participer au développement économique local, notamment par des actions de soutien aux PME-PMI des bassins d'emploi où le groupe est implanté.

En cas de restructurations, Saint-Gobain agit sur quatre leviers :

– la diversification de ses activités, impliquant l'existence de projets économiques ;

– la ré-industrialisation du bassin d'emploi avec l'aide des collectivités territoriales pour compenser les pertes d'emplois ;

– la reconversion du personnel ou l'outplacement ;

– l'essaimage ou la possibilité offerte aux salariés de réaliser un projet personnel.

Chapitre 2 :

Les actions à finalité économique

Les actions menées par les grandes entreprises françaises étant historiquement très liées aux restructurations industrielles, ce sont les dispositifs visant directement le développement économique, et donc par voie de conséquence des créations d'emplois en compensation de ceux supprimés, qui ont d'abord été privilégiés.

Il convient, à cet égard, de distinguer :
– l'appui au développement économique exogène : la recherche de projets d'implantations externes au bassin d'emploi concerné et l'accompagnement de ces implantations ;
– l'appui au développement économique endogène qui accompagne des projets existants dans le territoire : création d'entreprises, développement de PME/PMI existantes, dites « à potentiel de développement » et projets d'économie solidaire.

Le champ du développement économique exogène

Dans le vocabulaire des entreprises, le terme *« ré-industrialisation »* est souvent préféré à celui de développement exogène, ce qui démontre bien les concepts implicites :
– des actions directement liées à des fermetures d'unités industrielles ;
– des implantations de compensation de nature industrielle (avec si possible la reprise des salariés licenciés, voire la reprise de l'activité) ;
– des résultats lisibles à une échéance relativement courte : de six mois à trois ans au maximum.

Un gros projet externe donne le sentiment que le territoire a une attractivité forte. Il redonne espoir et confiance.

Toutes les actions menées par de grandes entreprises entre 1975 et 1985 ont privilégié cette approche. Dans un premier temps, les structures *ad hoc* créées par ces grands groupes y ont consacré l'essentiel de leurs efforts et de leurs moyens : SOFIREM pour les Charbonnages de France, SOPRAN pour Rhône-Poulenc (actuellement Aventis), CREAN pour BSN (maintenant Danone), DII pour EDF, SOFREA pour Elf-Aquitaine (maintenant Total), Saint-Gobain Développement pour le groupe Saint-Gobain, SOFRED pour le GIAT, GERIS pour Thomson, SODIE pour Usinor/Sacilor, Schneider Initiative pour Schmeider...

Évidemment, « l'effet d'entonnoir » joue à plein. Il faut contacter de nombreux investisseurs pour obtenir au final des implantations limitées, compte tenu des critères très variables de décision, des concurrences entre les différents pays européens et des concurrences entre les différents territoires français.

Dans les années 70 et 80, la prospection d'investisseurs ou de repreneurs, effectuée en liaison avec les pouvoirs publics, en particulier la DATAR, s'inscrivait également dans le cadre d'une politique traditionnelle d'aménagement du territoire. Les entreprises franciliennes étaient incitées à transférer leurs activités de production dans les autres régions françaises. Là aussi, les démarches restaient très aléatoires, il était difficile d'écarter le risque de *« déshabiller Pierre pour habiller Paul »* et les responsables franciliens ne tardèrent pas à protester.

Les démarches de développement exogène international sont aujourd'hui menées prioritairement au sein de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Cet EPIC, créé début 2002 a réuni les moyens du ministère des Finances et de la DATAR. Il coordonne les actions publiques de prospection à l'étranger et d'incitation à l'implantation en France, en étroite liaison avec les collectivités territoriales et les agences régionales de développement. Les grandes entreprises peuvent alors trouver leur place en coopérant avec l'AFII et ses délégations à l'étranger.

Ponctuellement, certaines entreprises continuent de mener des actions s'inspirant de ces expériences de développement exogène, mais elles le font plutôt dans le but de rechercher des repreneurs aux activités du groupe qu'elles ne jugent plus stratégiques (cession par un grand groupe à un investisseur d'une activité de

fabrication avec reprise des ateliers et des personnels correspondants par exemple).

Le champ du développement économique endogène

À partir de 1982, certaines grandes entreprises ont progressivement accepté d'expérimenter et d'innover en s'engageant dans le champ du développement économique endogène. Pourtant, pendant de nombreuses années, cette démarche a encore été perçue comme produisant des résultats insuffisants pour constituer une voie d'avenir.

Alors que, depuis 1975, les lieux de création nette d'emplois se déplaçaient de la grande entreprise vers la PME/PMI, les représentations des responsables économiques, politiques et administratifs français restaient des représentations de la première moitié du XX[e] siècle et des Trente Glorieuses, celles où ce sont les grandes entreprises qui font figure de « champions nationaux ».

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Le développement endogène nécessite de prospecter et d'accompagner de petits projets ne créant qu'un nombre limité d'emplois, alors qu'il y a besoin, en cas de crise, de communiquer rapidement des résultats quantitatifs, lisibles et rassurant à l'égard d'une opinion publique locale traumatisée par l'annonce de restructurations. Il s'agit donc de présenter des dossiers de taille significative, en rapport avec le niveau d'emplois supprimés.

Les responsables des structures de reconversion industrielle estimaient également – non sans raison – que l'investissement en temps et en moyens était pratiquement le même pour un gros projet que pour un petit projet. Enfin, le développement endogène a été quelquefois perçu comme un développement autarcique, rétrograde, ou porté par le secteur associatif, sans finalité économique.

C'est vers le milieu des années 80 que les grandes entreprises ont commencé à s'intéresser à cette démarche, devant les difficultés à finaliser de gros projets d'investissements. Elles l'ont fait d'abord par le biais de l'accompagnement à la création d'entreprises. L'intérêt et la recherche des outils d'appui aux projets de développement des PME/PMI sont venus dans un deuxième temps.

L'attention portée à la création d'entreprises repose sur différents facteurs :
– les grandes entreprises développaient en interne des programmes d'essaimage (*cf.* p. 59) pour aider la mobilité de leurs propres salariés. Les méthodes et outils de l'accompagnement des créateurs leur ont ainsi été très vite familiers ;
– elles étaient également sollicitées par des associations de prêts d'honneur (plates-formes d'initiative locale – PFIL – du réseau FIR, Réseau Entreprendre...) qui viennent en aide aux créateurs d'entreprises (*cf.* p. 51) ;
– elles connaissaient peu leur territoire, donc peu les PME/PMI à potentiel de développement dans des secteurs différents des leurs. Il n'était pas dans la tradition des grandes entreprises de coopérer avec les structures ou dispositifs locaux ayant vocation à structurer le développement économique local : comités d'expansion, agences de développement, technopôles, pépinières...

Chinon : la naissance de la procédure « grand chantier »

L'achèvement de la construction de l'usine sidérurgique de Fos a donné lieu à une gestion conflictuelle, socialement désastreuse, la reconversion du personnel du chantier n'ayant pas été anticipée. Pour éviter que ce type de situation se renouvelle lors de la construction de la centrale nucléaire de Chinon à la fin des années 70, il a été décidé de faire prioritairement appel à de la main-d'œuvre locale et de prévoir un processus d'orientation et de formation professionnelle qui puisse faciliter une mobilité du personnel au sein du bassin d'emploi à l'issue du chantier. Cette pratique expérimentale a constitué une importante innovation.

En 1982, la DATAR et la préfecture d'Indre-et-Loire, avec l'appui d'EDF, ont décidé de compléter le dispositif par une opération de développement économique local pour limiter la diminution de l'emploi à la fin du chantier (environ 2 000 emplois en moyenne sur les cinq ans de la construction, contre 500 emplois permanents à partir de l'entrée en service de la centrale). Objectif : créer 1 500 emplois en cinq ans dans le tissu local des PME/PMI.

Un chargé de mission développement économique a été recruté et a travaillé en coopération avec un chargé de mission formation (« le pilote éducatif »). Les collectivités territoriales, en particulier le département, ont participé au budget de l'opération en parallèle avec l'État et EDF.

Devant sa réussite, cette démarche a été généralisée, sous l'appellation « procédure grand chantier ». Chinon constitue ainsi la première grande expérimentation de développement économique endogène associant une grande entreprise et les pouvoirs publics.

Des expériences pilotes (Chinon avec EDF, bassin de Froncles – Haute-Marne – avec Usinor, Angers avec Bull, Albi avec Lafarge) se sont développées et ont permis de crédibiliser ces démarches qui s'appuient sur les atouts et sur l'organisation des forces spécifiques à chaque territoire. Des associations d'entreprises, comme « Développement et Emploi », se sont positionnées comme opérateur/expérimentateur et ont cherché à capitaliser à partir de ces réussites. Parallèlement les structures de développement économique local et les collectivités territoriales, pris dans le premier grand mouvement de décentralisation en France, ont eux aussi engagé un travail sur le développement endogène. La montée en puissance, quelque dix ans plus tard, des systèmes productifs locaux (SPL) symbolise ce changement d'attitude à l'égard du « local ».

Bull redynamise le bassin d'Angers/Joué-les-Tours

En 1987, après quelques plans sociaux sans licenciements secs, Bull constate que 500 emplois ont été perdus sur le bassin d'Angers/Joué-les-Tours. L'entreprise n'est plus le premier employeur et, quelles que soient les perspectives économiques, n'envisage pas d'être créateur net d'emplois dans ce bassin. Dans un premier temps, Bull envisage de créer, en son sein, une structure centrale d'appui au développement local. Cette orientation n'est finalement pas retenue. En juin 1989, lui est préférée la mise en place d'une structure à l'échelle des bassins d'Angers et de Joué-les-Tours : accompagnement à la création et au développement d'activités (ACDA). Les entreprises industrielles de dix à cinquante personnes de chaque bassin sont systématiquement repérées, pré-analysées et contactées. Après un diagnostic stratégique avec les chefs d'entreprises, des appuis en compétences

(en moyenne quinze jours par entreprise) et des aides financières directes (en moyenne 10 000 F, soit 1 500 euros, par emploi) sont accordés.

En trois ans, 250 emplois sont créés, alors que l'objectif initial était de 100. Quand Bull a dû, par la suite, procéder à des plans sociaux de plus grande importance, d'une part l'entreprise était crédible quand elle parlait de prise en compte de sa responsabilité territoriale et d'autre part, elle bénéficiait en quelque sorte d'un réseau de PME/PMI qu'elle pouvait solliciter pour reclasser ses propres salariés. On peut considérer qu'il s'agit là de la première expérience significative d'anticipation des « mutations industrielles ».

Des exemples de développement endogène

Une action individuelle : Lafarge

Pour les ciments Lafarge (ciments, bétons, granulats, plâtres et couverture) s'impliquer dans l'environnement local est une nécessité tant sur l'aspect économique que sur l'emploi. Depuis les années 80, Lafarge est tout d'abord intervenu dans un cadre contraint, suite à des réorganisations de l'entreprise, puis en soutenant des projets de création d'entreprises ou de développement de PME locales.

En 1994, Lafarge ciments a, ainsi, mis en place la cellule Lafarge initiative et développement économique local (CLIDEL). Créée au départ pour accompagner un désengagement de site industriel dans le Tarn-et-Garonne, cette structure intervient aujourd'hui pour

mettre en œuvre la politique en faveur de l'emploi que le groupe a choisi de développer sur les territoires.

L'ensemble des projets soutenus de 1994 à 2003 a notamment concerné les sites de Lexos (Tarn-et-Garonne), Aubervilliers et Saint-Ouen-l'Aumône, Cormeilles-en-Parisis, Dammarie-les-Lys (en région parisienne), Domazan (Gard), Frontignan (Hérault), la Drôme et l'Ardèche. À la fin 2003, Lafarge avait ainsi contribué au développement et au maintien de 591 emplois.

De plus, des liens forts ont été tissés avec les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers ainsi qu'avec les départements et les plates-formes d'initiative locale sur l'ensemble des territoires. Ces liens et cette coopération sont à l'origine d'un travail de « terrain » qui a permis de faire émerger auprès des entreprises locales des projets porteurs d'emplois.

Enfin, Lafarge s'intéresse maintenant, dans le cadre de projets interentreprises (Institut du mécénat social, Entreprendre pour la cité) à des sites où l'entreprise n'est pas implantée et où, *a priori*, l'entreprise n'a aucun enjeu local, comme les territoires concernés par la politique de la ville.

Pour Lafarge, ces interventions qui au-delà du développement local au sens strict concernent également l'insertion de publics en difficulté, sont mises en place aussi bien en France que dans les autres pays où le groupe est présent.

Les enjeux de l'implication du groupe Lafarge dans les territoires

« Nous avons à faire face à un enjeu stratégique lié à l'implantation et à la gestion de nos sites (carrières), avec la nécessité absolue du respect de l'environnement pour avoir le droit d'exploiter [...].

Les ressources humaines sont un facteur clé de la réussite de notre entreprise, nos technologies sont modernes et les enjeux d'une bonne utilisation de nos outils sont majeurs en termes de sécurité, de performance économique et environnementale. Qui va-t-on recruter ? Former ?

Nos sites ont une durée de vie limitée, d'où la nécessité de les réaménager en fin d'exploitation, de favoriser la mobilité géographique de nos collaborateurs dans d'autres unités du groupe ou d'assurer leur reconversion localement. Nous avons également à limiter les pertes d'emplois locales [...].

Le développement économique et culturel d'une région est nécessaire à notre croissance. Il faut avoir l'ensemble des services disponibles, en particulier en matière de santé, de logement et de formation [...].

Le maintien et le développement des métiers de la mise en œuvre de nos matériaux sont essentiels (artisanat) [...] ».

Extrait d'une intervention d'Alain Guillen, directeur des politiques sociales du groupe Lafarge aux « Entretiens internationaux de l'aménagement et du développement des territoires les 21, 22 et 23 janvier 2003 ».

Ces premières expériences d'implication d'entreprises dans des actions de développement économique endogène peuvent être qualifiées « d'individuelles », car l'action y a été menée sous l'impulsion d'une

entreprise, plutôt à chaud et le plus souvent dans une logique de compensation. Une fois l'objectif visé atteint, le risque est grand que l'action s'arrête, sans qu'il y ait mise en place d'un dispositif pérennisé de diversification économique et d'accompagnement des projets locaux.

Vers des actions collectives : l'exemple britannique

Si les grandes entreprises ont modelé le paysage industriel du Royaume-Uni, le rôle de ces dernières dans le développement économique local s'est vu renforcé avec la politique conduite par Margaret Thatcher. Sa politique libérale s'est appuyée sur une nouvelle définition du rôle de l'État, entraînant un retrait de celui-ci d'un certain nombre d'actions dans lesquelles il était précédemment engagé : *roll back the State*. *A contrario*, les entreprises ont été condamnées à participer à des actions de proximité et à des investissements d'intérêt général.

C'est dans ce contexte que des dirigeants de grandes entreprises prennent l'initiative en 1982, de créer, à la suite de violentes émeutes urbaines, *Business in the Community* (BITC). Organisation non gouvernementale, cette association regroupe quelque 700 grandes entreprises dont 80 des 100 premiers groupes britanniques. Présidée par le Prince Charles, elle a pour mission d'apporter un soutien à la régénération sociale et économique des quartiers par une plus grande implication des entreprises dans la vie civile. BITC travaille avec les entreprises pour améliorer les répercussions

de leurs activités dans quatre domaines clés : le lieu de travail, le marché, la collectivité et l'environnement.

Business in the Community développe une quinzaine de programmes dans lesquels s'impliquent les entreprises. Pour chacun d'eux, un groupe de travail est constitué sous la présidence d'un employeur.

En matière de développement économique endogène, on peut citer plus particulièrement *The Partnership Academy*. Cette « académie du partenariat » a pour objet de rassembler les expertises en vue d'améliorer les relations entre les milieux économiques et leur environnement. L'académie aide également le programme gouvernemental de *business brokers* (négociateurs économiques) qui interviennent sur neuf sites pilotes pour encourager les milieux économiques à travailler avec des partenaires locaux afin de développer les économies locales.

« Au Royaume-Uni, nous employons 340 personnes et nous sommes présents dans toutes les régions. Récemment, les pressions exercées sur les entreprises pour qu'elles assument leurs responsabilités sociales à tous égards se sont accentuées. Il ne suffit plus d'offrir une image philanthropique [...]. D'une manière générale, les employés encouragent les entreprises à s'engager et celles-ci sont de plus en plus conscientes de leurs responsabilités sociales ». James Graham, directeur de l'investissement communautaire de BITC, « Entretiens internationaux de l'aménagement et du développement des territoires, 21 janvier 2003 ».

Les différents programmes sont mis en œuvre à partir d'un réseau de 350 *Local Enterprise Agencies* que coordonne BITC. Prestataires de conseil et de formation auprès d'entreprises en création ou en développement, ces agences locales d'entreprises fonctionnent avec une approche mutualiste et tripartite (regroupant l'État, les collectivités territoriales et les entreprises) et sur des logiques de projets d'objectifs quinquennaux.

Le financement de BITC est assuré pour l'essentiel (75 % des ressources) par le secteur privé : adhésions, sponsoring, séminaires, publications et autres activités

développées par l'association. Les dotations publiques, de l'État et des collectivités territoriales, représentent environ 25 % du budget.

Le dispositif ALIZE

Très inspiré par la démarche BITC, ALIZE a introduit trois ruptures importantes par rapport aux démarches françaises précédentes :
- une mutualisation de moyens entre plusieurs entreprises, allant à l'encontre de la culture dominante des sociétés françaises peu habituées à la coopération ;
- le montage d'un dispositif mixte public/privé au sein d'une contractualisation unique ;
- une évaluation.

En France, le programme « actions locales interentreprises en zones d'emploi », plus connu sous le nom d'ALIZE, vise à mutualiser au sein d'un territoire des moyens humains et financiers, privés et publics, afin de promouvoir des activités créatrices d'emploi. Axé sur le développement endogène, il repose sur la forte implication de grandes entreprises qui apportent leur soutien aux PME/PMI existantes ou en cours de création. Pour ce faire, ces grandes entreprises réunissent autour d'elles tous les acteurs de l'aide à la création et au développement des entreprises : services de l'État, collectivités territoriales, consulaires, comités d'expansion, Caisse des dépôts et consignations (CDC), ANPE, AFPA...

Ce programme a été lancé fin 1997 à l'initiative de « Développement et Emploi », avec l'appui de la DATAR, dans le cadre d'un appel à projets du programme européen PIC-ADAPT financé par le Fonds social européen (FSE). Ce dispositif a vécu de façon expérimentale, de 1998 à 2001, sur treize premiers territoires dont neuf ont été pérennisés. Une vingtaine de territoires bénéficie actuellement de ce dispositif.

ALIZE n'étant pas un dispositif de gestion de crise « à chaud », mais un dispositif préventif, il intervient en priorité sur :
– des territoires très dépendants d'une activité, pour lesquels il est nécessaire d'anticiper des mutations industrielles probables ;
– des bassins industriels dominés par de grandes entreprises – donneurs d'ordres ;
– des territoires dits « atones » qui connaissent un développement faible (bassins ruraux peu dynamiques).

Ces territoires qui correspondent plus à une réalité économique (ex. « bassin d'emploi ») qu'à un découpage administratif, sont de taille variable. Ils sont en effet délimités en fonction du nombre de grandes entreprises partenaires potentielles et du nombre de PME/PMI existantes qui doivent être assez nombreuses pour alimenter le programme en projets de création d'activités. Les budgets par bassin (en financement et en nature), les trois premières années sont de l'ordre de 900 000 euros, dont environ 400 000 apportés par les entreprises et l'équivalent apporté par l'État, les collectivités territoriales, la CDC et les fonds communautaires.

La diversité des bassins ALIZE

• **ALIZE Loire-Atlantique** *est en activité depuis juillet 1998. Le dispositif couvre tout le département. Il privilégie la qualité de l'accompagnement et le développement d'un réseau d'entreprises. Un grand nombre des projets aidés appartiennent au secteur high-tech. Alcatel, Alstom Marine, le CIO, EADS et Altadis sont depuis l'origine les partenaires principaux. La chambre de commerce et d'industrie de Nantes Saint-Nazaire est opérateur local. Les collectivités, les écoles d'enseignement supérieur (ESC et École des mines) et la technopole Atlanpole apportent leurs concours chaque fois que nécessaire. Depuis sa création, ALIZE Loire-Atlantique a examiné une centaine de dossiers, dont quatre-vingts ont reçu son soutien.*

• **ALIZE Pays de la Pointe** *couvre dix-neuf communes des Ardennes des cantons de Fumay, Givet, Revin. Ce territoire, qui regroupe 33 000 habitants, a connu des restructurations et sinistres industriels lourds (la sidérurgie, Cellatex...). Il manifeste néanmoins un dynamisme économique important. Une centaine de PME-PMI y est implantée, actives notamment sur des marchés internationaux.*

EDF, présent sur le territoire notamment par sa centrale de Chooz, joue un rôle moteur. L'opérateur local est le district de Chooz. Une dizaine d'entreprises, ainsi que les partenaires institutionnels, se retrouvent depuis novembre 2001 au sein du comité d'agrément qui a validé l'accompagnement d'une dizaine d'entreprises.

Complémentaires à celles d'autres dispositifs existants, les actions menées sur ces territoires visent à densifier et diversifier le tissu économique. Si elles peuvent revêtir plusieurs formes, leur spécificité est l'apport de compétences des grandes entreprises vers les PME/PMI. La valeur ajoutée du dispositif réside en effet dans la mise à disposition de ressources intellectuelles (*cf.* mise à disposition de cadres), techniques ou financières par ces grandes entreprises au profit des PME/PMI, sur les domaines les plus variés tels que les études de marché, l'aide au recrutement, l'organisation de la production, la formation, les nouvelles technologies, les études commerciales et le marketing, le support à l'export...

Principales entreprises impliquées dans le dispositif

Entreprises nationales, non comprise une cinquantaine d'entreprises régionales : France Télécom (implication dans quinze bassins), Saint-Gobain (implication dans quatre bassins), EDF (implication dans neuf bassins), Schneider (implication dans quatre bassins), groupe CIC (implication dans trois bassins), groupe Crédit Mutuel (implication dans quatre bassins), EADS (implication dans deux bassins), Alcatel, Alstom, ANDRA, banque Chaix, BNP, Bonduelle, caisses d'Épargne, CEA, COGEMA, Crédit Agricole, Gaz de France, Hispano Suiza, La Poste, Lafarge, Matra, Renault, SEITA-Altadis.

Parmi les aides financières, les subventions sont limitées au financement d'interventions en compétences non disponibles au sein des partenaires (financement d'un stagiaire, d'un cabinet conseil...). S'y ajoutent également des prêts bonifiés quand l'un des partenaires dispose de tels moyens (ex. : SOFRED, EDF, EADS, Saint-Gobain...). L'essentiel de l'apport financier se fait sous forme d'avances remboursables.

Les autres acteurs (État, collectivités territoriales, institutions consulaires...)

apportent des financements complémentaires et sont impliqués sur des rôles spécifiques non assurés par les grandes entreprises, ces dernières gardant la maîtrise d'ouvrage du dispositif. La décision d'aider ou non un projet relève du comité d'agrément du territoire, dans lequel siègent les entreprises partenaires et qui est présidé par l'une d'elles. Chaque site dispose également d'un comité de pilotage et d'évaluation et d'un opérateur local, gestionnaire du dispositif (*cf.* l'annexe p. 86).

L'accompagnement du porteur de projet s'effectue dans la durée, sur au moins dix-huit mois. La priorité est donnée à la qualité du dossier, à la capacité du porteur de projet, mais aussi à l'impact potentiel sur le développement du territoire (notamment en termes d'emplois), sans restriction de taille et/ou de secteur d'activité.

Quand la tapisserie à l'ancienne s'exporte en Amérique du Nord

Après avoir travaillé dans des entreprises de tapisserie à l'ancienne, un créateur d'entreprise a fondé son propre établissement afin de fabriquer des planches en bois servant à réaliser des motifs sur les tapisseries et de recréer du papier peint selon les méthodes du XVIII[e] siècle. Il a choisi de s'installer à Saumur vu la présence d'autres métiers d'art dans la ville et la possibilité d'être hébergé dans une pépinière. Les bonnes relations établies avec son directeur lui ont permis de découvrir le réseau ALIZE Saumur qui l'a aidé à entrer sur le marché nord-américain à fort potentiel. France Télécom est intervenu pour présenter les possibilités et évaluer la nécessité et les risques que présente la mise en œuvre d'un site internet. La direction générale d'EDF a, quant à elle, réalisé un cahier des charges pour proposer une étude de marché et la validation

des interlocuteurs potentiels en Amérique du Nord, puis a proposé et négocié les tarifs d'un consultant utilisé par EDF dans ce pays. ALIZE Saumur a également soutenu ce créateur d'entreprise dans l'achat de matériel. Son entreprise fait aujourd'hui 80 % de son chiffre d'affaire en Amérique du Nord. Trois emplois supplémentaires ont été créés et deux à trois autres sont programmés d'ici deux ans.

Le bilan d'ALIZE fin 2002

Entreprises impliquées	60, soit plus de 100 établissements concernés
Projets étudiés	Plus de 700
Projets aidés	Plus de 400 : 50 % créations d'entreprises, 40 % développements d'entreprise, 8 % reprises d'entreprise, 2 % projets structurants
Emplois soutenus	Plus de 2 500 : 78 % emplois effectivement créés, 22 % en cours de création

L'implication collective de plusieurs entreprises apporte une valeur ajoutée à la qualité et à la pérennité des projets approuvés : légitimité de « pairs » à l'égard de porteurs de projets, compétences multiples rassemblées, capacité d'intervenir sur tous les champs nécessaires... Un autre atout d'ALIZE est la rapidité avec laquelle sont prises les décisions et avec laquelle elles sont exécutées.

Le « retour sur investissement » vaut non seulement pour les porteurs de projets, mais aussi pour les entreprises impliquées : connaissance de leur environnement et des autres acteurs, développement en réseau, apprentissage à l'analyse et à la conduite de projets, connaissance de la PME/PMI comme modèle organisationnel décentralisé.

D'une manière générale, au-delà des chiffres bruts de création d'emplois, ALIZE apparaît ainsi comme un

moyen de « tricoter » dans la durée les acteurs d'un territoire, d'enrichir les pratiques réciproques en matière d'aide aux entreprises.

Ses effets positifs ont été reconnus par le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) du 9 juillet 2001 qui a souhaité son extension progressive. Une dizaine de partenariats ALIZE est actuellement en cours de montage.

Témoignage de Christian Lascombes, président du comité d'agrément d'ALIZE Tricastin, représentant France Télécom

« Dans ce territoire monofilière, où le nucléaire est en perte de vitesse, les grandes entreprises ont eu la volonté de se fédérer pour préparer les reconversions et le faire savoir. À une logique ponctuelle d'emploi et d'image, a succédé une approche globale du développement. Les contacts avec des acteurs différents de ceux que l'on côtoie habituellement sont un facteur d'enrichissement extraordinaire. Ce succès, qui s'accompagne d'une forte reconnaissance des pouvoirs publics, n'est pas le fruit du hasard ».
Séminaire « Développement et Emploi », 20 mai 2003.

Chapitre 3

Les actions visant à renforcer le capital humain d'un territoire

Les évolutions technologiques et les organisations du travail qui requièrent plus d'initiatives de la part des salariés, conduisent les entreprises à chercher les salariés les plus compétents, les mieux formés et les plus adaptés à leur activité. Les ressources humaines jouent ainsi un rôle stratégique dans l'attractivité et le dynamisme des territoires.

Certains bassins d'emploi choisissent délibérément de développer leur « capital humain » autour de techniques ou de qualifications professionnelles spécifiques. Les exemples des « systèmes productifs locaux » organisés autour de secteurs ou savoir-faire comme le flaconnage, les parfums, la lunetterie, etc. sont significatifs de l'importance de ces compétences clés et originales.

L'objectif de développement des qualifications peut alors devenir un objectif en soi. L'objectif de développement économique est évidemment présent, mais de façon indirecte. À plus long terme, ces politiques se fondent sur l'analyse selon laquelle seules les activités à forte valeur ajoutée pourront se maintenir et prospérer dans les pays à fort coût de main-d'œuvre.

La progression des qualifications et la construction d'une « employabilité locale et durable » (c'est-à-dire la capacité à rentrer dans un emploi, à s'adapter à cet emploi) sont alors une condition de sécurisation des trajectoires professionnelles dans un contexte de mutations permanentes.

Le renforcement des compétences d'un groupe de PME/PMI par l'appui de grandes entreprises : le dispositif « PLATO »

Parrainage, apprentissage, entreprises : ces trois mots que l'on retrouve dans le sigle PLATO *(Peterschap, Leerplan, Arrondissement de Turnhout, Ondernemingen)* résument bien toute la dynamique de ce programme belge, développé à l'origine dans la région flamande de la Campine. Le principe de ce programme est en effet de donner aux PME/PMI locales l'occasion de profiter de l'expérience et des compétences des grandes entreprises pour assurer leur développement.

PLATO s'inscrit dans le cadre du « plan stratégique » élaboré par la province, les communes, les organisations patronales, agricoles et syndicales locales, pour faire face au marasme économique de la Campine. Traduction concrète de l'un des cinq grands axes d'action de ce plan, « développer l'esprit d'initiative », ce programme favorise la mise en place de « parrainages » de PME/PMI par des grandes entreprises. Ces dernières mettent à disposition, pendant deux ans, un ou plusieurs de leurs cadres, qui acceptent d'accompa-

gner un groupe de responsables de PME, à travers des conseils en gestion, juridiques, commerciaux...

Une telle démarche vise à combler le manque de compétences gestionnaires des responsables de PME/PMI. Ces entreprises sont en effet souvent dirigées par des techniciens ou des commerciaux ayant une bonne maîtrise de leur métier mais non de la gestion d'entreprise : connaissant peu les arcanes administratifs et travaillant souvent seuls, ceux-ci pratiquent une gestion « timide », ne peuvent valider leurs idées et n'ont pas accès à des financements complémentaires.

Au-delà de la mise en œuvre de ces parrainages, PLATO organise des rencontres mensuelles thématiques sur la gestion, la direction d'entreprise. Rencontres qui réunissent une quinzaine de responsables de PME/PMI, deux cadres de grandes entreprises ainsi qu'un spécialiste du sujet traité. Tous les six mois, des journées d'études rassemblent l'ensemble des groupes de travail autour d'un thème de discussion comme la transmission d'entreprise.

Structure légère animée par quatre chefs de projets, PLATO a disposé initialement d'un budget annuel d'un peu plus de 170 000 euros, pourvu à 50 % par le Fonds social européen, à 25 % par le gouvernement flamand et à 25 % par autofinancement (prestations ou adhésions). L'objectif est, à terme, d'arriver à l'autofinancement complet.

Les résultats obtenus dans la Campine sont encourageants. De 24 % en 1987, le taux de chômage de la région est retombé à 11,5 % en 1996. Si ce résultat ne peut être attribué au seul programme PLATO, celui-ci a néanmoins, de toute évidence, participé à cette dynamique. Selon un rapport du professeur

Leunis de l'Université de Louvain, 90 % des entreprises du réseau PLATO ont augmenté leur chiffre d'affaires, contre 56,5 % des entreprises qui n'y ont pas participé. Dans leur ensemble, 66,5 % des entreprises du réseau ont connu une croissance de leurs effectifs.

Au-delà de ces chiffres, les retombées du programme se mesurent également en termes de dynamisme pour la région. Par la multiplication des échanges, les PME/PMI ont développé une approche plus stratégique de leur marché et de leur environnement. Les grandes entreprises ont, pour leur part, gagné une image constructive, leurs cadres ayant, à travers leurs conseils, stimulé l'esprit d'initiative au sein du tissu local de petites entreprises. Ces derniers ont eux-mêmes acquis une expérience supplémentaire, noué des contacts avec d'autres dirigeants, faisant évoluer par-là même leur perception de l'entreprise.

Un dispositif introduit en France

Reposant sur un véritable savoir-faire, le programme a déjà été exporté aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suède, au Danemark, en Irlande... En France, PLATO s'est implanté sous l'impulsion de Gaz de France, à partir de 1999 sur cinq territoires pilotes (Caen, Vienne, Saint-Brieuc, La Rochelle et Nancy) et se développe depuis. En effet en renouvelant la convention de partenariat avec la tête de réseau belge, Gaz de France qui détient le droit exclusif d'exploiter le concept, a accordé des sous-licences à des partenaires pendant cinq ans sur dix territoires supplémentaires.

Un appui par du transfert de compétences : Synergies Normandie

Depuis janvier 1995, une vingtaine de grandes entreprises de Haute-Normandie mettent leurs compétences à la disposition des PME/PMI. Un système très pragmatique a été conçu pour faire l'interface entre les ressources des unes et les besoins des autres.

Comment est-il né ? En 1994, alors que les « chartes de développement local – Madelin » se mettaient en place pour inciter les grandes entreprises à se mobiliser sur leur territoire, la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de l'Eure a entrepris de repérer les politiques d'essaimage des grands groupes. Rien d'officiel n'était mené dans ce domaine, hormis des actions ponctuelles en temps de crise. Des attentes existaient pourtant en faveur d'actions permanentes, hors temps de crise. D'où les contacts pris par la CCI de l'Eure avec les grandes entreprises qui s'étaient engagées dans ces chartes, afin de mettre en place un dispositif pérenne d'aide aux PME/PMI. Deux programmes de coopération grandes entreprises/PME-PMI ont servi de modèle à Synergies Normandie : Citroën Superforce en France et *Business to Business bridge* en Irlande, déclinaison du dispositif britannique *Business in the Community*.

Il est vite apparu que de telles coopérations ne pouvaient être menées uniquement au niveau du département de l'Eure, mais devaient être portées à une échelle plus grande. Synergies Normandie a donc été mise en place sur l'ensemble de la Haute-Normandie. La démarche a reçu l'appui du réseau consulaire (sept CCI en Seine-Maritime, une CCI dans l'Eure et une

chambre régionale), de la direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) ainsi que l'appui de la région Haute-Normandie et des départements de la Seine-Maritime et de l'Eure.

Une vingtaine de grandes entreprises, représentant un ensemble de compétences très variées, se sont engagées dans le réseau : Alcatel, Dalkia, Danone, Delmas, Dresser Rand, Éco-Huile, EDF, France Télécom, Gaz de France, Générale des Eaux, Glaxo Smith-Kline, Hurel-Hispano, IBM, Legrand, Suez Lyonnaise des Eaux, Saint-Gobain, Schneider Electric, Saint-Louis Sucre, SNCF, Snecma Normandie 2005, Renault + Normandie.

Leur personnel assure des missions qui varient de la demi-journée jusqu'à plusieurs contacts répartis sur plusieurs mois et sont de nature très variée : de l'échange d'expériences pour discerner les améliorations possibles à l'accompagnement d'une démarche d'organisation, de la prestation technique en passant par la mise à disposition d'un cadre ou d'un technicien (détachement, temps partagé...), le tutorat d'un agent à l'occasion d'une période d'immersion/formation dans la grande entreprise, etc.

Près d'une dizaine de domaines sont concernés :
– normes de performances : état des lieux qualité, étude des modes de traitement des déchets, mise en conformité d'équipements, système de sécurité... ;
– organisation de la production : installation d'un nouvel atelier, choix d'investissements, logistique (achats, gestion des stocks, transport...), méthode de gestion de production... ;
– compétence technique, recherche et développement : appui technique sur un procédé, veille technologique, conduite de projets innovants... ;

– stratégie : réflexion globale sur l'entreprise et son évolution... ;
– marketing : structuration de l'organisation commerciale, mise en forme de contrats commerciaux, technique de communication... ;
– export : accès commun à des marchés étrangers, préparation de contacts exploratoires dans différents pays... ;
– ressources humaines : gestion du personnel, recrutement, analyse de poste... ;
– gestion : outils de gestion (tableaux de bord, prix de revient...), systèmes informatiques, techniques de management...

Quand une PME renforce son capital humain

Spécialisée dans la commercialisation et la maintenance de radars et de système de positionnement, Électronic Équipement, PME de quatorze personnes installée à Montivilliers (Seine-Maritime), souhaitait diffuser de nouvelles technologies liées à la sécurité maritime et pénétrer de nouveaux marchés. Cet effort commercial important nécessitait d'adapter et de consolider l'entreprise en interne : clarifier et formaliser les fonctions et les procédures de travail, faciliter et harmoniser la communication interne, améliorer la gestion...

Par l'intermédiaire de Synergies Normandie, cette PME a été mise en contact avec le Groupe Hurel-Hispano du Havre (anciennement Hispano-Suiza Aérostructures) qui a mis à sa disposition l'un de ses ingénieurs en départ à la retraite. Pendant six mois, plusieurs séances successives ont notamment permis de définir différentes fonctions au sein de la PME et d'engager le démarrage d'un logiciel de gestion commerciale et des stocks.

Par ailleurs, une équipe d'étudiants de l'école supérieure de commerce du Havre a effectué une étude de marché sur les besoins des bateaux de pêche.

Cet accompagnement a correspondu à une croissance de l'entreprise (plus trois emplois et doublement du chiffre d'affaires en trois ans), les appuis ayant aidé le dirigeant à franchir cette étape.

L'action de la grande entreprise trouve sa genèse chaque fois qu'un événement, dans le développement de la PME/PMI, nécessite une prise de décision importante sans pouvoir en référer à une expérience du dirigeant, ni à la compétence interne d'un spécialiste.

Mais dès l'instant où il s'agit d'un audit approfondi ou de la mise en place d'une organisation, pour lesquelles le dirigeant est motivé à passer à l'acte, le relais est transmis soit à un consultant, un stagiaire, un prestataire privé ou public ou encore orienté vers une solution de recrutement.

Synergies Normandie est coordonnée et impulsée par un animateur à plein temps installé à la CRCI de Haute-Normandie. Monter ce type d'opération n'est pas toujours simple. Il faut à la fois vaincre l'éventuelle méfiance de la PME/PMI à l'égard de la grande entreprise, trouver au sein de cette dernière non seulement de bons techniciens mais aussi de bons pédagogues, veiller, autant que cela est possible, au respect du calendrier de l'opération alors que chacun des partenaires est au quotidien accaparé par une forte charge de travail...

Les demandes des PME parviennent à l'animateur en général via le réseau consulaire. Les membres de deux associations d'anciens cadres, ECTI et EGEE, visitent également bénévolement les PME afin de détec-

ter les besoins d'aide particulière, la demande venant rarement spontanément. Ces demandes sont ensuite relayées vers les grandes entreprises du réseau. Celles qui estiment pouvoir répondre à la PME envoient alors un correspondant pour évaluer plus en détail la demande et imaginer une forme d'appui adéquate, selon une proposition de coopération gratuite (comportant parfois une indemnisation de frais).

Après trois années de montée en puissance du dispositif, six à sept demandes sont aujourd'hui traitées chaque mois. Synergies Normandie a ainsi mené, depuis son lancement, plus de 500 missions de coopération avec des PME/PMI. Le réseau est désormais associé au programme « ALIZE » implanté sur trois territoires de Seine-Maritime : Le Havre (depuis 1999), Rouen et Dieppe (depuis 2002). Ceci permet d'élargir la palette des appuis potentiels à l'égard des PME/PMI en développement et le nombre de partenaires impliqués.

Chaque année, cinq trophées sont remis à des partenariats exemplaires, avec le soutien de la DRIRE, du conseil régional et des deux conseils généraux. La grande satisfaction maintes fois exprimée par les dirigeants de PME prouve l'intérêt des missions, notamment leur caractère concret et souple. Quant aux grandes entreprises, elles peuvent ainsi valoriser leurs experts, enrichir leur terrain d'expérience, consolider le tissu de PME/PMI environnantes avec lequel des relations commerciales pourront éventuellement se développer, mais aussi mieux communiquer sur leur présence en région.

La construction d'une employabilité durable sur un territoire

Le dispositif « Actions interentreprises pour le développement de l'alternance » vise, par le montage et l'animation de plates-formes locales interentreprises de formation en alternance, à préparer des salariés à vivre, avec un maximum de sécurité, des mobilités professionnelles au sein d'un même bassin d'emploi. Ce processus, mis en place sur le bassin d'Avignon fin 2000, s'apparente à de la gestion anticipatrice des compétences.

Ce dispositif a été initié par Développement et Emploi, à partir de l'expérience pilote ADEQUAT 84, en grande partie portée par Saint-Gobain Développement.

Un groupement d'employeurs (GE) avignonnais a été créé en juillet 2000 puis s'est constitué en plate-forme de formation en alternance comprenant une quinzaine de membres.

Chaque année, une dizaine de personnes entrent dans le dispositif. Pour les trois premières promotions, les contrats de qualification portaient sur des BTS (assistant de gestion PME, action commerciale, informatique), des Bac-pro (productique, informatique, pilote de systèmes de production automatisés) et, de manière significative, sur des formations d'administrateur de réseaux et de développeur de sites web. Tous ont trouvé un emploi à la fin de cette formation en alternance.

Le groupement d'employeurs se positionne avec un double objectif :
– celui, traditionnel, d'être un outil privilégié de gestion locale de l'emploi : par du temps partagé, il vise à développer de la flexibilité sans introduire de la précarité ;
– celui, complémentaire, de favoriser la qualification et le développement d'une employabilité durable.

Les responsables de l'alternance de l'entreprise Saint-Gobain ont apporté une aide importante et continue dans le tutorat des tuteurs, le choix des diplômes et des centres de formation, le recrutement des PME, ainsi que les dossiers administratifs.

Plusieurs principes ont été retenus dans l'élaboration de ce dispositif :
– un partenariat interentreprises, sans prééminence d'une entreprise sur l'autre, même s'il y a un *leadership* de telle ou telle entreprise pour impulser le dispositif ;
– la volonté d'associer des grandes entreprises et des PME/PMI sur un territoire de proximité ;
– la recherche d'une pérennisation de la démarche sur le territoire concerné, d'où l'intérêt de recourir au groupement d'employeurs ;
– une non-confusion entre démarches d'insertion et démarches de qualification, toutes les deux étant indispensables, et à coupler, mais l'une partant de personnes en difficulté, l'autre des besoins en compétences des entreprises à moyen terme ;
– l'amélioration de la qualité de l'alternance par la prise en charge d'une partie de la fonction tutorale par le groupement d'employeurs et par la rotation des

Ce dispositif résulte à la fois :
– des enseignements d'expérimentations importantes et anciennes menées avec des entreprises (Renault, Péchiney...) ;
– de la nécessité d'améliorer la qualité les conditions de développement de la formation en alternance et de l'intérêt d'une approche territorialisée en ce domaine (suite à un travail collectif de plusieurs entreprises adhérentes de Développement et Emploi) ;
– des constats de l'efficacité de la mutualisation locale de moyens, entre plusieurs entreprises dans un même bassin d'emploi.

« alternants » sur plusieurs postes de travail au sein de plusieurs entreprises au cours de leur formation ;
– le développement de la validation des acquis de l'expérience, comme moyen de bilan de compétences, de parcours individualisés et de pédagogie personnalisée ;
– des formations qualifiantes, débouchant sur un diplôme, même si ce point n'est pas considéré comme prioritaire par les entreprises partenaires ;
– une priorité accordée à des métiers réclamant des compétences qui ne soient pas spécifiques à une branche particulière. Les formations conduisent alors à des diplômes interprofessionnels, permettant des mobilités sur le même bassin d'emploi dans des entreprises de secteurs différents.

Chapitre 4

Les actions visant à développer l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises

Les actions présentées précédemment n'excluent pas la possibilité de développer une culture ou un esprit entrepreneurial, mais cet objectif n'intervient qu'au second plan, priorité étant donnée à la création d'emplois sous quelque forme que ce soit, notamment par le développement de PME/PMI existantes.

Certains dispositifs placent en revanche la création d'entreprises au premier rang de leurs priorités. En 2002, ce sont 178 000 créations *ex nihilo* qui ont été réalisées essentiellement dans le secteur du commerce et des services aux entreprises. Il s'agit essentiellement de très petites entreprises (TPE) et de PME/PMI puisque le nombre moyen d'emplois par création s'est élevé à 1,7. Ces petits projets sont souvent portés par des créateurs ne disposant pas de moyens financiers suffisants, d'où l'importance des dispositifs d'aide, auxquels peuvent être associées les grandes entreprises.

Le développement des plates-formes d'initiative locale

Créé en 1986, France initiative réseau (FIR) fédère près de 250 plates-formes d'initiative locale (PFIL). Celles-ci ont pour objectif d'aider les porteurs de projet à créer leur entreprise, en associant deux outils : prêts d'honneur, suivi et parrainage. Des prêts, d'un montant de 3 000 à 23 000 euros, sont accordés, sans intérêts et sans garantie personnelle. D'autre part, le créateur est mis en contact avec les institutions financières qui, grâce à la garantie de sérieux que représente l'agrément de son projet par la plate-forme, lui accordent plus facilement des prêts.

Les aides des PFIL s'adressent, en priorité, aux créateurs qui, du fait de leur situation sociale ou de la nature de leur projet, ne peuvent bénéficier d'un prêt bancaire. 20 % des créateurs correspondent à cette cible : tout en ayant un bon projet, ils manquent d'apports personnels et de fonds propres pour mobiliser des prêts bancaires.

La plate-forme organise le suivi du créateur en mettant en œuvre un dispositif de parrainage avec les dirigeant·s et les cadres des entreprises locales. Un cadre suit généralement deux entreprises et consacre une demi-journée par mois à chacune d'elles. Le créateur suit parallèlement une formation/action mensuelle de trois heures.

En nombre, ce sont bien sûr les TPE/PME qui sont les plus impliquées, puisqu'elles sont plus de 1 600 à participer à l'activité des plates-formes dans toutes leurs dimensions. Néanmoins, 7 grandes entreprises sont adhérentes de FIR : Aventis, Caisse des dépôts et

consignations (CDC), EDF, France Télécom, Groupe Malakoff, Groupe Médéric, KPMG. Leur participation continue de croître : 56 partenariats ont été initiés par les PFIL en 2002, ce qui porte à plus de 500 le nombre de collaborations locales des entreprises adhérentes au niveau national.

Au-delà des entreprises adhérentes à FIR, 91 autres entreprises d'envergure nationale s'impliquent activement dans les plates-formes au travers de 156 partenariats, dont 17 initiés pendant l'année 2002.

Bernard Gibergues, directeur EDF-GDF services à Brest. Président de la plate-forme d'initiative locale. Membre du conseil d'administration de France initiative réseau

« Les entreprises ont une responsabilité qui va au-delà de leur activité propre. Elles ne peuvent vivre en vase clos. Les différents acteurs socio-économiques créent de la valeur ajoutée sur leur territoire. Sans rechercher un bénéfice commercial immédiat, leur action au profit du tissu socio-économique, y compris l'engagement bénévole des salariés, entraîne des retombées positives pour toutes les entreprises. Sur un territoire aucun acteur n'est seul. Une entreprise n'est pas un ermite. C'est vrai également pour la PFIL qui s'appuie sur la boutique de gestion, la CCI et les collectivités.

Les engagements d'EDF-GDF sont multiples. L'engagement dans la PFIL est dû à sa capacité à soutenir la création d'entreprises et la création d'emplois. La PFIL apporte le coup de pouce nécessaire au départ. Financièrement, l'effet de levier constaté en pays de Brest est de 1 à 10, ce qui est très satisfaisant. Le montant moyen des aides de la PFIL est de 20 000*

euros. Une dizaine de dossiers sont soutenus par an. Nous sommes très stricts sur le parrainage. Il ne peut y avoir d'aide financière sans cet accompagnement humain.

Notre plate-forme regroupe une trentaine d'entreprises. En son sein, il n'y a pas de différence entre les patrons de PME et les responsables de grandes entreprises comme EDF-GDF par exemple ».

*** Le Pays de Brest regroupe 300 000 habitants.**

Enfin, les principales banques françaises – en priorité les réseaux mutualistes – sont partenaires des PFIL : Banques Populaires, BNP Parisbas, Caisses d'épargne, Crédit agricole, Crédit coopératif, Crédit lyonnais, Crédit Mutuel, Groupe CIC, Société générale. Les banques s'investissent avant tout au sein des comités d'agrément des PFIL. Elles contribuent également de manière conséquente à la constitution des fonds de prêts d'honneur et participent aux conseils d'administration. Leur participation au financement du fonctionnement des plates-formes reste néanmoins encore limitée.

L'initiative de la création d'une plate-forme revient, selon les cas, au préfet, au maire, au président d'une chambre de commerce, à un département, à une entreprise ou à d'autres acteurs économiques. Une fois constituée, la PFIL signe une convention d'adhésion avec France initiative réseau (FIR) et s'engage à respecter sa charte. Elle est « stagiaire » pendant un an et parrainée par une plate-forme plus ancienne. Elle reçoit l'aide technique nécessaire à son montage.

La limite de la participation financière des collectivités territoriales a été fixée à 60 % des fonds (30 % par collectivité), l'idéal étant un financement assuré à parts égales par des fonds publics et privés. Un décret en

cours de préparation prévoit de passer ces taux à 80 % pour la part maximum des collectivités et 50 % pour la part maximum d'une collectivité. Les élus locaux ne peuvent être ni membres du bureau, ni président de la plate-forme.

Les résultats des plates-formes en 2002 :

- *233 PFIL labellisées par FIR à fin 2002 ;*
- *7 700 projets financés (pour 31 700 projets accueillis) ;*
- *15 400 emplois générés ;*
- *85 % des projets pérennisés à trois ans ;*
- *46 millions d'euros distribués sous forme de prêts d'honneur (avec un effet levier multiplicateur d'environ 4 à l'égard des prêts bancaires) ;*
- *9 000 bénévoles mobilisés, soit pour étudier des projets, soit pour les accompagner par parrainage.*

Réseau Entreprendre

Des chefs d'entreprises en activité qui apportent leur savoir-faire à des créateurs de PME/PMI, tel est l'objectif de Réseau Entreprendre.

L'association a vu le jour, en 1986, dans le Nord, sur l'initiative d'André Mulliez, alors PDG de Phildar. Ayant dû engager un plan social dans son entreprise, celui-ci a souhaité monter une structure qui favorise la création et développement de PME/PMI, mieux à même, selon lui, de redynamiser le tissu économique local.

Le cœur de cible de Réseau Entreprendre est le « petit projet à potentiel » destiné à devenir une PME. Doté d'une dimension stratégique forte, ce type de projets

débouche sur des entreprises qui, dès leur création, comptent plus de trois emplois. Réseau Entreprendre s'adresse ainsi à une cible complémentaire à celle des plates-formes d'initiative locale, davantage tournées vers les très petites entreprises.

Sous l'impulsion d'André Mulliez, d'autres chefs d'entreprises se sont, peu à peu, engagés dans la démarche. Des associations ont ainsi vu le jour en Rhône-Alpes, en Normandie, en Aquitaine... Aujourd'hui, elles sont près d'une trentaine dans toute la France. Les limites de leur territoire ont été définies de telle sorte que tout créateur ne soit pas à plus d'une heure de voiture de leur siège, dans un souci de proximité du créateur et d'efficacité.

Réseau Entreprendre assure une aide personnalisée, régulière et gratuite auprès du créateur. Celle-ci passe tout d'abord par un accueil et une validation du projet. Les différentes étapes de la création de l'entreprise sont ensuite identifiées et analysées. Les besoins du créateur, son potentiel de futur « chef d'entreprise » sont évalués.

Une fois le dossier accepté par un comité d'engagement, celui-ci est mis en relation avec un accompagnateur qui va l'aider durant trois ans à démarrer son entreprise. Une réunion mensuelle permet d'évoquer des aspects liés à la gestion de l'entreprise, à son financement et aussi à sa stratégie... Réseau Entreprendre insiste sur la réciprocité de cet échange. Si le créateur bénéficie des conseils du chef d'entreprise, ce dernier s'enrichit au contact du dynamisme et de l'enthousiasme du créateur. Ces chefs d'entreprises accompagnateurs sont issus de PME/PMI et de grands groupes via leurs délégations régionales.

Parole d'un accompagnateur : Alain Raguideau, accompagnateur à Ouest Entreprendre*, dirigeant d'une société d'ingénierie en bâtiment

« Pour la deuxième fois, Ouest Entreprendre m'a demandé d'accompagner un créateur. Nous nous rencontrons régulièrement tous les mois. À chaque fois, nous essayons de balayer l'ensemble des thèmes liés à la vie de son entreprise : le commercial, le carnet de commande, les rentrées financières, les moyens humains etc. Si besoin, nous pouvons étudier un de ces domaines un peu plus à fond. Mais s'il y a un dossier urgent, le téléphone peut toujours fonctionner.

L'accompagnateur doit savoir écouter le créateur, identifier les potentiels et les freins, être suffisamment présent pour le conseiller sans pour autant prendre les décisions à sa place. Ma propre expérience de créateur m'est utile.

Nous acceptons de suivre l'entreprise pendant deux ans, ce qui est relativement lourd. Mais si nous l'aidons à bien décoller, à se pérenniser, notre concours n'aura pas été vain. Nous donnons beaucoup. Mais nous retirons aussi toujours quelque chose de ce type de démarche. Cela permet de s'interroger sur le fonctionnement de sa propre entreprise ».

*Association membre de Réseau Entreprendre.

En parallèle à cet accompagnement individuel, les créateurs bénéficient d'un accompagnement collectif. Ils se réunissent ainsi, une fois par mois, au sein de leur association pour échanger et se former, un moyen de rompre leur isolement et de les aider à trouver des solutions aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer.

Réseau Entreprendre propose également au créateur des prêts d'honneur sans intérêt, ni garantie, remboursables sur cinq ans. Leur montant s'échelonne entre 15 000 à 45 000 euros. Ces prêts sont financés par le secteur privé, la CDC et les collectivités territoriales.

Paroles d'un créateur d'entreprise de l'Isère

« Nous avons choisi, avec un collègue, de quitter un grand groupe industriel pour créer, en septembre 2000, notre propre entreprise dans le secteur des matériaux céramiques. Isère Entreprendre, avec qui nous sommes rentrés en contact par l'intermédiaire de la CCI, nous a proposé d'être épaulés par un accompagnateur, expert comptable de profession. Au départ, nous n'avons pas pressenti ce que cette personne pouvait nous apporter. En fait, son aide a été très efficace. Elle nous a fait prendre conscience d'éléments en matière de gestion financière et de stratégie auxquels nous qui sommes ingénieurs, n'avions pas pensé. Notamment tout ce qui relève des relations avec les investisseurs. Isère Entreprendre nous a également permis d'avoir des échanges avec d'autres créateurs et d'accéder à un prêt sans garantie à taux zéro. Aujourd'hui, alors que notre entreprise est en phase de croissance, notre accompagnateur nous aide par exemple à déterminer si nous devons ou non externaliser certains services et dans la gestion des relations avec nos clients ».*

*Association membre de Réseau Entreprendre.

Depuis 1986, Réseau Entreprendre a soutenu près de 1 300 de créateurs qui ont engendré environ 9 000 emplois. Environ 31 millions d'euros ont été accordés sous forme de prêts d'honneur. Plus de 65 000 heures

(conseil et suivi) ont été dispensées par les 2 500 chefs d'entreprises impliqués dans le réseau. L'association est reconnue d'utilité publique depuis janvier 2003.

Les démarches d'essaimage

Le terme d'essaimage apparaît à la fin des années 70. Il désigne le processus particulier de création d'entreprise par un salarié ou un groupe de salariés, avec l'accord et le soutien de l'entreprise d'origine. L'activité de la nouvelle entreprise peut être liée à celle de l'entreprise « essaimeuse » ou correspondre au projet personnel du créateur. Il peut s'agir d'une création *ex nihilo* ou d'une reprise d'entreprise.

On estime qu'il se crée chaque année, en France, entre 15 000 et 20 000 entreprises par essaimage sur un total d'environ 180 000 créations (chiffres issus du rapport 1998 de la commission essaimage du Conseil national de la création d'entreprises).

Le taux de réussite des entreprises issues d'un essaimage est généralement supérieur à celui de la moyenne nationale. Le nombre d'emplois générés au bout de trois ans d'existence est en moyenne de cinq par entreprise essaimée, contre trois pour l'ensemble des entreprises créées (d'après le *Guide opérationnel d'essaimage*, APCE – DIESE).

Si une partie importante (de l'ordre de 75 %) des créations ou reprises d'entreprises par essaimage se fait dans un contexte de gestion de sureffectifs ou de plans de sauvegarde de l'emploi formels, de nombreuses entreprises ont pris la mesure de l'enjeu et ont créé des structures pérennes dédiées à l'essaimage en continu.

L'accompagnement des projets

Dès 1989, le premier rapport officiel (rapport Bertherat/Thierry) sur le sujet insistait sur l'importance d'un appui véritable apporté aux projets. Ce soutien peut prendre diverses formes : mise à disposition de moyens logistiques, informations, appuis techniques, apports d'expertise, aide financière, parrainage, transfert de brevets ou d'activités, etc. Il est d'une toute autre nature que le « chèque » donné lors de plans sociaux qui, faute d'accompagnement et de suivi, conduit à de nombreux échecs.

De grandes entreprises pionnières en la matière se sont regroupées au sein de l'Association pour le développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés des entreprises (DIESE).

Elles ont choisi d'affecter des moyens (humains et financiers) à l'accompagnement des porteurs de projets et de s'organiser durablement en créant en leur sein un pôle de compétences sur l'essaimage. Ce pôle peut bien sûr faire appel à des prestataires extérieurs pour certains projets au contenu exceptionnel ou rare. La cellule d'essaimage peut dépendre de la direction générale, de la direction des ressources humaines, voire d'une direction plus opérationnelle (direction chargée de l'innovation, de la qualité, des services techniques, etc.).

Le travail de cette cellule respecte toujours les principes du volontariat des

Un guide opérationnel de l'essaimage

Grâce à aux contributions des membres de DIESE et de la Commission essaimage du Conseil national de la création d'entreprises (CNCE), l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) vient de publier un guide opérationnel d'essaimage. Il donne les pistes de réflexion et présente les outils, connaissances et expériences utiles pour la mise en place et le succès d'un dispositif d'essaimage adapté à l'histoire, au contexte et aux enjeux de l'entreprise ou du territoire qui souhaite favoriser cette pratique.
Voir contact APCE p. 98

salariés, de confidentialité et de suivi des projets. Les conseillers d'essaimage rencontrent les salariés pour comprendre leur démarche et la valident le cas échéant. Une convention définit généralement les modalités pratiques de l'essaimage et de l'accompagnement pendant la phase de montage, de lancement puis de développement. Il s'agit toujours d'accompagner et non de « faire à la place ».

Un annuaire des créateurs d'entreprise issus d'EDF et de GDF

EDF et Gaz de France viennent de publier leur premier annuaire des « essaimés ». 170 entreprises, créées récemment par des agents EDF et Gaz de France y sont répertoriées. Les deux entreprises cherchent ainsi à valoriser la démarche de salariés qui, de leur propre choix « ont pris l'initiative de se lancer sur le chemin de l'indépendance, avec le soutien de nos entreprises ».

Chaque année entre 80 et 100 nouveaux entrepreneurs bénéficient d'un soutien. La moitié d'entre eux se voit octroyer une aide financière (entre 3 000 et 15 000 euros). Depuis 1998, plus de 1 000 emplois ont ainsi été créés.

L'annuaire est destiné aux « essaimés », pour « qu'ils se connaissent par région et par métier, qu'ils puissent travailler ensemble et que se constituent ainsi un ou plusieurs réseaux de compétences et d'expériences ». La multiplicité des échanges doit favoriser la croissance de ces jeunes entreprises, contribuer à leur pérennisation et donc à la création d'emplois.

Pour EDF et Gaz de France, la diffusion de l'annuaire témoigne également « que les valeurs que nous portons, telles que la performance, l'ouverture aux autres, le client, sont défendues de façon particulièrement originale et innovatrice. Ces chefs d'entreprises font partie de nos ambassadeurs [...] ».

L'annuaire se veut très pratique. Les entreprises sont classées par région. Les coordonnées, la profession exercée, et les caractéristiques de l'entreprise y sont clairement données.

Pour en savoir plus : essaimage.edfgdf.fr

Les différentes formes d'essaimage

On peut distinguer les politiques d'essaimage selon qu'elles entrent dans le cadre d'une stratégie d'innovation, d'une stratégie industrielle ou qu'elles sont au service du management des ressources humaines.

• **Développer l'innovation en valorisant des technologies, brevets ou marques inexploités dans l'entreprise :**

L'entreprise « source » cherche alors à se développer en créant autour d'elle un réseau de PME et à mieux valoriser ses technologies et sa propriété intellectuelle.

Ce type d'essaimage permet en outre une gestion dynamique de ses ressources humaines. Il favorise le recrutement de collaborateurs porteurs d'initiative, au potentiel entrepreneurial, favorise leur mobilité, source de compétences et d'adaptation, ainsi que le développement d'une culture de l'initiative.

La grande entreprise peut, grâce à l'essaimage, communiquer une image plus dynamique. Elle assume concrètement une responsabilité territoriale sur sa zone d'implantation.

L'essaimage à France Télécom

L'essaimage à France Télécom est né en 1998, sous la double impulsion :
– de l'entité recherche et développement qui souhaitait mieux valoriser ses technologies en créant des start-up issues de ses laboratoires de recherche et développer le chiffre d'affaires du groupe en créant une galaxie de PME innovantes partenaires ;
– de l'entité ressources humaines qui cherchait une plus grande fluidité interne et externe des effectifs et voulait développer l'esprit entrepreneurial à l'intérieur du groupe.

Une charte de l'essaimage définissant la politique du groupe en la matière a été élaborée.

Trois types d'essaimage :
– personnel : l'activité principale de l'entreprise créée n'est pas liée à celles de France Télécom ;
– développement : projet de service, de vente ou de développement de contenus en lien avec les télécommunications ;
– jeunes pousses : projets d'entreprises très innovantes financées par du capital risque.

La démarche et les conditions : tous les salariés ayant plus de trois ans d'ancienneté dans l'entreprise, ayant un projet viable peuvent bénéficier de l'essaimage, s'il y a double acceptation, celle de l'entreprise et celle du salarié. Les projets ne doivent pas être concurrents de l'activité de France Télécom.

Un réseau de cinq délégués à l'essaimage a été mis en place, avec pour mission d'accompagner les salariés porteurs de projet de création ou de reprise d'entreprise et de proposer à la hiérarchie les aides qu'ils jugent adéquates pour la réalisation des projets.

Un accompagnement personnalisé, notamment :
– un accompagnement externe par un spécialiste de la création d'entreprise en plus de l'accompagnement du délégué à l'essaimage ;

– du temps libéré sur le temps de travail, des formations spécifiques ;
– une prime au moment du départ ;
– une aide pour trouver les financements.

Quelques chiffres : 900 dossiers déposés, 455 salariés ont créé 350 entreprises qui ont généré 1 940 emplois.

Quelques exemples d'essaimage :
– ouverture d'un commerce de cycles et accessoires par un passionné de cyclisme ;
– création de Web Opale : internet, informatique, réseaux, formation ;
– reprise d'une auberge à côté du tunnel transmanche ;
– réalisation de guides touristiques numériques...

• **Une stratégie industrielle de recentrage d'une grande entreprise, conduisant à externaliser une activité ou une fonction :**

– l'essaimage d'activités peut être fort utile à une entreprise qui souhaite se recentrer sur son cœur de métier. Par ce biais, elle pourra concentrer ses investissements sur ses activités centrales et stratégiques et gagner en flexibilité et en réactivité ;

– l'essaimage permet d'écarter certains risques inhérents au processus d'externalisation. La grande entreprise se crée un réseau de partenaires avec qui elle a des relations très privilégiées, partage des valeurs et un niveau de qualité et de services communs. Elle apporte, en outre, une contribution au développement économique local.

• **Manager les ressources humaines et ajuster les effectifs :**

– l'essaimage peut être un outil de management des ressources humaines (argument de recrutement, outil pour la mobilité) et un moyen d'accompagner des salariés créateurs en cas de restructuration. Dans le cadre d'un licenciement pour motif économique, on estime que de 3 à 20 % des salariés créent leur entreprise ;

– l'essaimage permet de favoriser les départs volontaires et d'accompagner les salariés porteurs de projets. L'entreprise en cours de réorganisation encourage ainsi la création d'activités nouvelles en dehors du champ de son activité principale et cherche à augmenter leurs chances de réussite. Elle concourt ainsi au développement économique local. Pour les salariés, c'est aussi une opportunité pour rebondir et construire un parcours professionnel motivant.

Une opération d'essaimage chez Bosch Télécom

« En 1996, la société Bosch Télécom doit mettre en place une politique de réduction de ses coûts et de sa masse salariale. La direction souhaite limiter les licenciements secs. Elle fait appel à un consultant qui suggère d'utiliser l'essaimage comme levier supplémentaire.

Après une étude des bonnes pratiques dans d'autres grandes entreprises françaises, un programme spécifique est conçu, il définit la méthode de communication sur le programme, les aides à apporter au porteur de projet (aide financière à la création, accompagnement par un cabinet de conseil, garantie d'activité par un contrat dégressif de sous-traitance...) ainsi que les conditions de fonctionnement du programme.

Trente projets ont été accompagnés pour le montage du plan d'affaire, la médiation entre les porteurs de projets et la direction de Bosch Télécom, la formation en gestion et résolutions de problèmes divers... Au total, vingt et une entreprises ont vu le jour. Elles ont été suivies pendant cinq ans par le consultant. Vingt sont encore en activité à ce jour, employant environ soixante-quinze personnes ».

D'après la Lettre d'information de Katalyse, octobre 2003.

Chapitre 5

Les conditions générales de réussite

Pour que l'implication territoriale des grandes entreprises soit possible et produise des effets positifs, de multiples conditions doivent se trouver réunies. Elles tiennent à la fois à la motivation des entreprises et à la bonne coopération entre toutes les « parties prenantes ». Les entreprises doivent pouvoir trouver un intérêt justifiant leur engagement. Mais il est aussi nécessaire d'organiser une bonne orchestration des actions engagées en s'appuyant sur un pilotage reconnu et sur la confiance entre toutes les parties prenantes.

L'intérêt des entreprises

Les formes et les degrés d'implication dont les entreprises peuvent faire preuve à l'égard de leur territoire, varient en fonction :

– du type d'entreprises, de leur culture, de leur métier, de leur stade de développement ;

– des contreparties qu'elles attendent de cet engagement ;

– des partenaires avec lesquels elles peuvent trouver des complémentarités, très différentes selon les lieux.

Au demeurant, l'engagement de l'entreprise, et donc de son établissement, sera d'autant plus fort et explicite que l'action locale apparaîtra justifiée aux yeux

d'une direction générale, souvent éloignée du territoire où est installé l'établissement.

À trois grands types d'entreprises correspondent, *a priori*, trois formes particulières de relation avec l'environnement territorial.

• **Les établissements de grandes entreprises positionnées sur des marchés nationaux, européens ou mondiaux.**

Par nature, ces établissements sont les plus exposés à des changements : localisation, nature de production... Leur échelle d'action n'a que peu de choses en commun avec le territoire sur lequel ils sont implantés, à l'exception, pour les donneurs d'ordre, de relations de sous-traitance, de partenariats noués dans l'environnement ou d'engagements personnels des dirigeants dans les instances locales.

Néanmoins ces entreprises peuvent avoir le souci d'entretenir des relations avec les pouvoirs publics locaux. Leur sensibilité au territoire sera évidemment plus marquée quand la présence même de l'établissement peut être contestée. C'était le cas des centrales nucléaires, il y a une vingtaine d'années ; c'est encore aujourd'hui celui des établissements industriels à risques.

De même lorsque l'établissement est le principal employeur ou un employeur important du bassin d'emploi (grands constructeurs automobiles par exemple), une attention particulière sera portée aux conséquences sociales et économiques des diminutions d'effectifs ou du tarissement des embauches.

• **Les établissements des grandes entreprises de réseau (EDF, France Télécom, La Poste...) et les entreprises directement au contact de leur clien-**

tèle sur le territoire (grande distribution, sociétés de transport...)

Ces entreprises sont très attentives à leur environnement et à la perception de leurs clients, actuels et potentiels, non seulement vis-à-vis de leur prestation de services mais aussi en termes d'image globale et de jugement sur leurs comportements.

C'est pourquoi elles sont sensibilisées à la nécessité d'entretenir des relations qui leur permettent d'exercer leur activité dans de bonnes conditions (particulièrement les entreprises de la grande distribution et des transports collectifs locaux) et de bénéficier d'un préjugé favorable dans leurs réseaux de proximité, auprès des habitants, des autres entreprises ou des pouvoirs publics locaux.

• **Les établissements appartenant à des secteurs d'activité ayant fortement structuré l'économie et la société locale, tels les houillères, la sidérurgie...**

Les revers économiques connus par ces activités ont donné lieu à une double prise de conscience : d'une part, s'est peu à peu imposée l'idée que ces entreprises avaient une responsabilité à l'égard de leur territoire ; d'autre part, la dégradation des conditions sociales a été perçue comme un obstacle aux stratégies de remise à niveau économique. On trouve donc ici un contexte propice à un travail collectif pour une reconstruction et une redynamisation du territoire.

Au-delà des particularités nées de la nature des activités, les entreprises peuvent inscrire leurs relations avec les territoires dans différentes logiques, donnant lieu à des bénéfices essentiellement de trois ordres :

– Une logique de performance économique, en relation directe avec le propre développement de leurs établissements

L'entreprise se développe mieux dans un environnement économique prospère. Un bassin d'emploi dans lequel les PME ont un bon taux de croissance, qui attire des créateurs et donc des investisseurs et où existent de bonnes infrastructures de formation est aussi un bon terreau pour les grandes entreprises. La gestion des ressources humaines qu'il s'agisse des recrutements ou de la mobilité des salariés y est plus facile. Et si du fait de ce dynamisme, des tensions apparaissent sur le marché du travail, les grandes entreprises sauront mieux que les PME trouver des parades. Mais une gestion efficace, dans la durée, des ressources humaines passe par une meilleure connaissance de l'univers des PME, une coopération avec elles et, en définitive, par une meilleure insertion dans l'environnement socio-économique local.

– Une logique de compensation ou de réparation

C'est une logique de compensation ou de réparation qui poussera d'autres entreprises à s'engager. Suite à des suppressions d'emplois, massives ou en continu, ou à une fermeture de site, l'entreprise va chercher à remplir ses « obligations » de revitalisation des tissus économiques locaux. Qu'elle le fasse pour appliquer la loi ou à pour répondre aux pressions des partenaires sociaux et des représentants élus des territoires, le résultat est le même. Mais dans ce cas, l'entreprise réagit plus à une pression qu'elle n'anticipe. Si elle ne trouve que cette motivation pour justifier son engagement, celui-ci sera éphémère.

– Une logique de responsabilité

Il faut distinguer cette logique de celle qui consiste, pour des finalités strictement commerciales, à communiquer autour d'une image. En exerçant volontairement ce qu'elle considère comme relevant de sa

responsabilité, l'entreprise n'attend pas de retour immédiat et précisément évaluable. Elle cherche en revanche à développer sa légitimité, celle d'une institution de la société, productrice d'emplois et d'insertion sociale. En retour elle s'enrichit de capital social, source d'innovation, de performance et de démocratie.

Les dons aux organismes soutenant les PME encouragés par la législation

Deux lois du 1er août 2003 – la loi pour l'initiative économique, dite loi « Dutreil », (article 40) et la loi relative au mécénat (article 6) – comprennent des dispositions visant à encourager les dons des entreprises aux organismes soutenant les PME.

Jusqu'à leur adoption, les entreprises étaient autorisées à déduire du montant de leur résultat, dans la limite de 3,25 pour 1 000 de leur chiffre d'affaires HT, les dons aux seuls organismes participant à la création d'entreprises, à la reprise d'entreprises en difficulté ou au financement d'entreprises de moins de cinquante salariés.

Désormais, sont également concernés les dons aux organismes qui fournissent des prestations d'accompagnement aux PME. Ils donnent lieu à une réduction d'impôts égale à 60 % de leur montant, dans la limite de 5 pour 1 000 du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. Les organismes bénéficiaires des dons doivent être agréés par l'État.

Un décret doit notamment fixer les dispositions relatives aux statuts des organismes bénéficiaires des dons, les conditions de retrait de l'agrément et les informations relatives aux entreprises aidées.

Ces différents intérêts et logiques ne se contredisent pas. Ils peuvent se conjuguer, s'additionner selon des dosages variables.

La confiance et le partenariat entre entreprises

Faire coopérer des entreprises avec d'autres acteurs pour affronter collectivement les crises ou bâtir en commun des projets territoriaux, revient souvent à cumuler les délais et les difficultés. Chaque groupe d'acteurs (entreprises, organisations syndicales, élus, services déconcentrés de l'État, collectivités territoriales, monde éducatif et de la formation professionnelle, monde associatif) a sa culture, ses logiques propres, sa temporalité, ses postures habituelles. Pour accepter de coopérer et réussir à le faire, non pas de façon opportuniste et ponctuelle, mais sur de longues périodes, chacun doit apprendre à connaître l'autre, à tenir compte de son identité, de ses particularités et contraintes.

Les dispositifs collectifs d'implication des entreprises dans le développement territorial, comme les plates-formes d'initiative locale, ALIZE ou PLATO, sont des lieux privilégiés d'apprentissage des modalités pratiques et des vertus de la coopération entre partenaires divers d'un même territoire. Au-delà des effets directs sur l'emploi et l'activité locale, ces lieux stimulent le développement d'une culture de la coopération, elle-même susceptible de favoriser de nouvelles et ambitieuses coopérations. La confiance construite lors de ces échanges, confiance entre partenaires et confiance envers les institutions, permet ensuite de gagner un temps précieux. Elle évite les

conflits stériles. Elle diminue l'ensemble des coûts d'apprentissage et crée une « atmosphère » favorable à l'initiative et au projet.

L'insuffisance de la coopération interentreprises en France

Il n'existe pas, en France, de longue tradition de coopération entre les entreprises, même si quelques contre-exemples peuvent, bien sûr, être opposés dans un secteur donné (l'agriculture) ou sur quelques territoires (la Vendée, la vallée de l'Arve...).

Les explications de cette insuffisance de coopération sont multiples : la lutte contre les corporations lors de la Révolution française, une culture plus patrimoniale qu'entrepreneuriale, l'interventionnisme de l'État qui a souvent préféré les « champions industriels » aux coopérations directes entre entreprises petites et moyennes.

Expliquer qu'on peut à la fois être en concurrence et coopérer, sans pour autant être alors dans un jeu de dupes, ni même dans un jeu à somme nulle, mais que chacun peut gagner, relève du discours de conviction, de transformation culturelle lente. La preuve par l'exemple et l'analyse des « bonnes pratiques » dans d'autres pays sont souvent un bon point de départ pédagogique.

La mutualisation de moyens privés et publics, indispensable dans ces dispositifs, permet d'engager une gestion plus rationnelle et d'atteindre des seuils significatifs, même s'ils peuvent paraître encore insuffisants à l'égard des problèmes à résoudre. Cette mutualisation permet également la constitution de budgets globaux pour les aides financières (avances remboursables, prêts d'honneur, prêts bonifiés, etc.) et l'accompagnement en compétences (parrainage du chef d'entreprise ou apport de compétences particulières et pointues).

Il faut en revanche se prémunir contre la construction « d'usines à gaz » qui, sous prétexte d'associer le maximum d'acteurs, ne fait qu'additionner les règles et contraintes administratives. Une évolution des rôles traditionnels et probablement aussi des règles de chacun est nécessaire. Pour une utilisation conjointe de crédits publics et privés, plusieurs mois de discussions peuvent être nécessaires afin de trouver la formule juridiquement correcte. Dans ces dispositifs, l'État apprend un nouveau rôle, celui de garant de l'intérêt général, en charge du contrôle et de l'évaluation des actions menées. Mais il est moins impliqué dans leur mise en œuvre. Les collectivités locales et leurs élus, forts de responsabilités et de moyens accrus, s'organisent. La région, tête de file des actions de développement économique, cherche les moyens de ne pas faire seule. Quant aux entreprises, c'est souvent pour elles l'occasion de découvrir leur environnement territorial et de se former à une « culture de gouvernement ». Au-delà de la mise en œuvre de tel ou tel dispositif, il y a donc un enjeu de bonne gouvernance territoriale.

La mise en œuvre d'une vision globale du développement

Globalement tous les processus et dispositifs décrits dans cet ouvrage visent l'emploi. Derrière ce mot, comme derrière l'expression *« développement local »*, les acteurs regroupent des actions très diverses. Certains vont se concentrer sur les stratégies micro-économiques et les politiques des entreprises, d'autres sur les démarches de retour à l'emploi des chômeurs, voire de réinsertion de personnes en grande difficulté, d'au-

tres enfin vont privilégier les questions d'infrastructures, d'équipements ou de services publics.

Tant sur le plan des politiques publiques nationales que sur celui des politiques des collectivités territoriales, des dispositifs particuliers à chacun de ces champs ont été mis en place. Bâtis selon des logiques distinctes et cloisonnées, ils donnent parfois l'impression d'un « mille-feuilles », difficile à décrypter car sans stratégie globale apparente.

Il est donc important d'insister sur la valeur ajoutée d'une bonne orchestration des actions liées au développement et à la création des PME/PMI avec celles liées à l'insertion des chômeurs et des publics en difficulté. Cette bonne orchestration consiste non seulement à synchroniser et à coordonner les dispositifs, mais aussi à offrir des cadres opérationnels où les responsables politiques et économiques, ainsi que les professionnels de chaque secteur pourront coopérer efficacement. Pour y parvenir, ces différents acteurs doivent se construire une vision partagée des enjeux et de l'avenir de leur territoire. De là, ils pourront s'accorder sur les moyens à mettre en œuvre, sur un calendrier à respecter pour réaliser chaque action...

Ceci incite, non seulement à la déconcentration des moyens financiers ou à la « territorialisation » des politiques publiques, mais plus fondamentalement à la concertation autour de projets de territoire, conçus et mis en œuvre par les acteurs locaux du développement. La décentralisation, les projets de développement des agglomérations et des pays... concourent à cette vision moins cloisonnée, plus prospective, des actions en faveur de l'emploi et du développement. Le respect du travail des élus et les bonnes synergies entre leurs initiatives et celles des entreprises sont essentiels.

Grandes entreprises et collectivités locales : comment dialoguer ?

La réponse de Jean-Louis Jacquet*, vice-président de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise

« Le dialogue grandes entreprises/collectivités locales nécessite un long apprentissage et de l'écoute de part et d'autre.

Les relations entre les grandes entreprises et les collectivités locales existent, mais elles sont très variables selon les territoires et les types d'entreprises.

En Ile-de-France, plus spécialement dans la Petite Couronne, la grande entreprise ne recherche pas systématiquement le contact avec les élus. Le territoire est, pour elle, un lieu d'implantation, pas un lieu à développer. Dans les autres régions, en dehors des métropoles, les grandes entreprises qui structurent le tissu local, ont par contre des relations très directes avec les collectivités locales.

Ce dialogue nécessite toutefois un long apprentissage et de l'écoute de part et d'autre. Les entreprises, grandes ou petites, ont, en général, une vision des collectivités locales un peu "domestique" et financière : c'est à ces dernières de prendre en charge la construction de la voirie, l'organisation des transports, de financer certaines actions collectives... Les entreprises se contentent souvent de relations "à chaud" en temps de crise, lors d'une restructuration par exemple. Elles devraient pourtant développer les contacts "à froid", au quotidien. Les élus sont demandeurs d'une relation construite, contrairement à ce qu'imaginent parfois les chefs d'entreprise. Enfin, nos grandes écoles de commerce devraient davantage mettre l'accent sur la problématique des territoires.

À l'inverse, les élus doivent aussi évoluer culturellement et s'ouvrir plus sur le monde économique, eux qui sont largement issus de la fonction publique. Ils gagneraient

également à s'extraire d'une vision encore un peu manichéenne et intéressée de l'entreprise ».

Le développement de l'intercommunalité est un facteur important pour faciliter ce dialogue qui, à cette échelle, est moins prisonnier d'éventuelles lectures politiques partisanes que redoutent tant les chefs d'entreprise ».

*** Chargé du développement économique, de l'emploi et des transports. Chargé de développement économique au sein d'un grand groupe industriel.**

Le pilotage et l'évaluation en continu

Le partenariat, l'hybridation de moyens publics et privés exigent de pouvoir rendre compte des résultats d'une même action à des mandants différents. Ceci suppose des relations confiantes et transparentes entre les partenaires. Le système d'information, de suivi, d'évaluation prend alors une importance considérable.

Pourtant, les difficultés sont multiples. La culture de l'évaluation ne fait pas partie des habitudes françaises, même si de grands progrès ont été accomplis sous l'influence de l'évaluation des politiques publiques dans le cadre européen. Les entreprises sont, en général, peu préoccupées par cette démarche. Selon les dispositifs et les motivations qui ont prévalu à leur action, l'évaluation sera fonction d'éléments partiels : le retour à la « paix sociale » après une restructuration, le bénéfice individuel en termes d'image lorsqu'elles viennent en aide à des publics en difficulté, etc. La démonstration d'une efficacité plus grande des actions collectives se heurte donc à un scepticisme spontané et parfois très ancré chez nombre de partenaires extérieurs. La multiplicité des interventions dans chaque domaine, la

difficulté à les mesurer, à comptabiliser ensemble des aides en conseil et des aides financières pour respecter des règles de co-financement contribuent à en réduire la lisibilité, la valeur ajoutée et le sens.

Lorsque les modalités d'implication des différents partenaires sont définies, un enjeu fort consiste donc à imaginer d'emblée les critères et les indicateurs à partir desquels l'évaluation et le pilotage se feront. Les « comités de pilotage » disposeront alors des outils indispensables pour juger des résultats, de la bonne utilisation des moyens et proposer les améliorations et adaptations nécessaires.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), une chance pour les territoires ?

Les expériences, essentiellement françaises, qui ont été décrites dans cet ouvrage se rapprochent du modèle d'entreprise responsable qui s'est forgé au cours des quinze dernières années aux États-Unis et en Angleterre. Ce mouvement, vers une entreprise gouvernée par l'ensemble de ses parties prenantes et cherchant le meilleur compromis entre elles, se développe sous la pression de représentants de la société civile et en réaction au modèle dominant, celui d'une entreprise guidée par le court terme et par des actionnaires ayant une vue exclusivement financière de leur investissement.

L'implication nouvelle en France, de certaines grandes entreprises dans la vie économique et sociale de leur territoire semble donc être aujourd'hui le fruit de deux logiques convergentes, bien qu'en partie, indépendantes l'une de l'autre.

• Sous l'effet d'une concurrence accrue, les grandes entreprises modifient profondément leur organisation, elles sortent de leurs murs. Elles cherchent à innover, à réduire leurs coûts, à être toujours plus réactives, plus flexibles. Cela les conduit à abandonner

le modèle d'une entreprise qui traiterait, seule, l'ensemble des opérations de production et de distribution et qui maîtriserait l'intégralité de la chaîne de valeur. Le modèle d'une entreprise recentrée sur les métiers qu'elle juge stratégiques et pratiquant, par ailleurs, la sous-traitance et le travail en réseaux, semble le plus adapté à la recherche de performance et de croissance.

Ce mouvement relie beaucoup plus fortement l'entreprise à son environnement. Elle a plus que jamais besoin d'un tissu de PME performantes et d'un appareil de formation adapté, à proximité de son lieu de production. La pression sur les effectifs et les réorganisations continuelles l'obligent, par ailleurs, à examiner la question des ressources humaines à l'échelle du bassin d'emploi. Les licenciements, comme les recrutements, montrent que la mobilité des salariés se conçoit d'abord à l'intérieur d'un même territoire. De fait, l'entreprise a besoin de son territoire. Si elle veut trouver les externalités dont elle ne peut se passer, elle doit participer, aux côtés des pouvoirs publics et des acteurs associatifs, au mouvement de modernisation, d'adaptation comme aux stratégies de développement ou de communication de ce territoire. C'est son intérêt bien compris.

- Un autre mouvement pousse l'entreprise à s'engager dans ces actions d'intérêt général, à partir de la prise de conscience de ses responsabilités, qui ne se résument pas à la course à la performance. On oublie souvent que l'activité économique est soumise à des jugements qui ne sont pas seulement d'ordre économique, ni même du registre de la seule efficacité technico-scientifique.

Ainsi, une exigence de développement durable, respectueux des intérêts des générations présentes et futures et de la biodiversité, s'impose aux entreprises, quel qu'en soit le coût.

Très fortement inspirée par le rapport de la Commission mondiale de l'environnement et du développement, cette idée de responsabilité des entreprises a été relayée par les organisations internationales, OCDE, BIT, ONU, la Commission européenne...

La responsabilité des entreprises au cœur...

... des préoccupations européennes

« En juillet 2001, la Commission européenne a présenté le Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Ce document était destiné premièrement à amorcer le débat sur le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et deuxièmement à définir les moyens de construire un partenariat permettant l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion de ce concept [...] [Dans une] *communication [du 2 juillet 2002], qui constitue le suivi du Livre vert* [...] [la Commission] *développe la stratégie européenne visant à promouvoir la RSE, tout en définissant ce concept, sa place par rapport au développement durable et ses retombées sur les entreprises et la société. Le dernier chapitre décrit des propositions d'action. »*

Communication de la Commission européenne du 2 juillet 2002 concernant la responsabilité sociale des entreprises.

... des préoccupations des « 8 Grands »

« [...] Nous avons affirmé le principe d'une économie de marché responsable et c'est la première fois que le G8 prenait des décisions de cette nature avec ce que

cela implique pour les entreprises qui, certes, ont une responsabilité économique, évidemment, mais ont également une responsabilité sociale et environnementale. Je le répète, c'est la première fois que le G8 annonce clairement sa détermination dans ce domaine [...] ».

Jacques Chirac, Président de la République, à l'issue du sommet du G8 d'Évian, le 3 juin 2003

En réponse à ces préoccupations, le législateur français a rendu obligatoire pour les entreprises cotées la présentation d'informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités (loi du 15 avril 2001 article 116). Leurs rapports doivent décrire, le cas échéant, les relations qu'elles entretiennent avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement...

Cette législation vise désormais à inciter les entreprises françaises à se préparer aux règles et normes qui vont peser dans l'attribution de marchés ou dans les décisions des actionnaires (et donc sur le cours de leurs actions !).

On peut néanmoins s'interroger sur l'influence réelle qu'auront ces nouvelles règles de bonne conduite sur l'attitude des grandes entreprises vis-à-vis des territoires. La notion de responsabilité sociale se concentrera-t-elle sur les grands objectifs définis par les Nations unies ? Va-t-on au contraire assister à une traduction de l'idée de responsabilité qui donnerait une place importante à la dimension territoriale de celle-ci ? Les entreprises vont-elles accepter de communiquer sur leur rôle dans la création d'emploi, dans l'intégration des jeunes, dans leur formation ? Ce

cadre législatif et ces appels à la responsabilité suffiront-ils pour engager durablement les entreprises à l'égard de leur environnement territorial ?

Au moment où s'élaborent les premiers rapports en application de cette nouvelle législation, le jeu est ouvert !

La force des actions dans lesquelles les entreprises agissent volontairement au profit de leur environnement territorial est de réintégrer la rationalité économique dans un ensemble plus vaste qui prend en compte tout ce qui nous donne la capacité de « vivre ensemble », de faire société, d'animer le développement et la cohésion des territoires.

En acceptant d'exercer, en toute connaissance de cause et volontairement leurs responsabilités vis-à-vis des salariés et des territoires, en considérant leur engagement de rendre compte selon un triple bilan économique, social et environnemental, comme une force et non comme une contrainte supplémentaire, les entreprises y gagnent. Elles y gagnent un surcroît de légitimité, un supplément d'âme, porteur de valeurs humaines partagées et de performances prolongées.

Organisation du dispositif ALIZE

Extrait de la circulaire du 7 novembre 2002, du délégué à l'aménagement du territoire aux préfets de régions et de département concernant la mise en œuvre de la décision du CIADT du 9 juillet 2001 concernant l'extension du dispositif ALIZE.

[...] 3. Les intervenants d'un dispositif ALIZE

3-1 – Les partenaires d'ALIZE

La participation des entreprises s'effectue en partenariat avec d'autres acteurs publics tels que des collectivités territoriales et l'État (dont le rôle est d'appuyer le démarrage du dispositif).

Il est à noter que d'autres partenaires tels que l'ANPE, l'AFPA, et des organismes de formation peuvent également s'associer au dispositif.

3-2 – Le comité de pilotage et d'évaluation

Ce comité est présidé par le préfet ou son représentant. Il se réunit au minimum une fois par an, sur l'initiative de son président et en présence de

Développement et Emploi qui représente le comité national de pilotage.

Le trésorier payeur général peut être convié à ses réunions.

Le comité de pilotage et d'évaluation est composé des membres suivants ou de leurs représentants :
– le préfet de région (ou le préfet de département) ;
– le président du conseil régional ;
– le directeur général de Développement et Emploi ;
– le président de l'opérateur local ;
– le directeur de chaque entreprise partenaire ;
– le président de chacune des autres structures locales partenaires.

Il définit les axes du dispositif au sein du territoire, conformément aux principes généraux d'ALIZE, en tenant compte d'une part des limites des financements locaux, et d'autre part de l'évolution du contexte économique. Il est informé des actions réalisées et des résultats, sur présentation du rapport annuel présenté par le président du comité d'agrément. Il peut décider de toute action de communication sur l'action des partenaires et sur les résultats obtenus.

3-3 – Le comité d'agrément

Le comité d'agrément est composé des membres suivants ou de leurs représentants :
– un représentant de chacune des entreprises partenaires ;
– un représentant de chacune des autres structures locales partenaires ;
– un représentant de Développement et Emploi.

Il est présidé dans chaque « territoire » par le représentant en activité d'une entreprise partenaire. Il est

l'instance technique de décision en matière d'aide et d'accompagnement des projets. Il décide, à la majorité des 2/3 des membres présents, les moyens financiers et humains qui seront affectés aux projets des PME/PMI pour leur développement. Il est placé sous l'autorité et le contrôle permanent a posteriori du comité de pilotage et d'évaluation.

Le comité d'agrément organise pour chaque projet ses interventions selon trois phases :
– Le diagnostic préalable : réalisé par le membre du comité d'agrément, prescripteur du projet, il permet à l'ensemble des partenaires d'être informé en amont de la tenue du comité d'agrément. Un diagnostic complémentaire spécifique pourra, à la demande du prescripteur, être effectué par un professionnel qualifié issu du monde de l'entreprise.
– Le suivi du projet : chaque projet est suivi individuellement par l'un des membres du comité d'agrément, désigné à cet effet en qualité de « mandataire » du projet. Ce suivi est effectué pendant une période qui ne peut être inférieure à dix-huit mois. Le mandataire informe régulièrement le comité d'agrément du déroulement du projet et le sollicite, en cas de nécessité, pour de nouvelles interventions.
– L'accompagnement : il intervient le plus rapidement possible après la décision du comité d'agrément et la signature de la convention de coopération et de développement, passée entre le dirigeant de l'entreprise bénéficiaire, le mandataire et le président du comité d'agrément.

3-4 L'opérateur local

L'opérateur local est une personne morale implantée sur le territoire d'intervention du dispositif ALIZE, reconnue par l'ensemble des partenaires tant pour ses

compétences techniques que pour sa neutralité. Son choix relève d'un consensus entre les partenaires d'ALIZE et le préfet. Gestionnaire du dispositif, il reçoit les contributions financières des différents partenaires et intervient en tant qu'organisme relais en ce qui concerne la participation financière versée par l'État. [...]

Il vérifie la recevabilité des dossiers déposés par les porteurs de projet et exécute les décisions du comité d'agrément. Il assure le recouvrement des avances remboursables. Ces dernières sont réaffectées au dispositif pendant toute la durée de la convention.

Afin d'assurer la neutralité de l'opérateur local au regard d'ALIZE, ce dernier ne peut, au titre de ses activités propres, accorder une aide financière à une entreprise bénéficiaire du dispositif.

Il est chargé d'établir le bilan annuel des opérations réalisées l'année précédente, document intégré dans le rapport d'activité annuel présenté au comité de pilotage et d'évaluation. En sa qualité de gestionnaire du dispositif, il est chargé de la reddition des comptes et de leur présentation au comité de pilotage.

4. La mise en œuvre du dispositif [...]

4-2 – Les conventions

• La convention de partenariat [...] :

Elle formalise la mise en place du dispositif ALIZE sur un territoire donné. Elle matérialise l'accord entre les

différents partenaires et définit leurs rôles respectifs dans le dispositif.

L'objet de cette convention est de préciser les objectifs qualitatifs et quantitatifs (nombre d'emplois à créer) et d'indiquer les priorités en termes de secteurs ou de types de projets à soutenir.

La convention de partenariat sert de cadre aux relations entre les différents partenaires (dont l'État) et « l'opérateur local ». L'opérateur local, signataire de la convention, est désigné en son sein.

Dans un souci de simplification, la décision d'autorisation formelle concernant le choix de l'opérateur local et résultant de la règle du paiement au véritable créancier sera réputée acquise dès lors que le projet de convention aura recueilli le visa du contrôleur financier.

• La convention financière :

Dans le cadre du dispositif ALIZE l'engagement financier de l'État fait l'objet d'une convention entre l'État (préfet) et l'opérateur local. La durée de cette convention ne peut excéder celle de la convention de partenariat (trois ans). [...]

• La convention de coopération et de développement [...] :

Signée entre le dirigeant de l'entreprise bénéficiaire, le président du comité d'agrément et le partenaire entreprise désigné pour l'accompagner (mandataire), elle fixe le montant de l'aide attribuée à la PME/PMI pour le développement du projet approuvé par le comité d'agrément et rappelle les engagements des parties [...] ».

DIESE, une association pour le développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés des entreprises

Conscientes que la création d'entreprises et d'activités ainsi que l'appui aux TPE/PME/PMI constituent un véritable enjeu pour l'avenir de la France, de grandes entreprises privées ou publiques ont créé l'association DIESE afin de se mobiliser autour de cette dynamique.

Les fondateurs et adhérents [1] de DIESE ont donné pour missions à l'association de :
– promouvoir et développer l'esprit d'entreprise et la créativité auprès des salariés d'entreprises et des chercheurs ;
– appuyer l'émergence de projets au sein des entreprises, des laboratoires et des établissements universitaires ;
– participer au développement de l'incubation ;
– favoriser l'essaimage et l'accompagnement technique des salariés au montage de leur projet ;
– assurer le suivi, après création, des chefs d'entreprise et des nouvelles entreprises ainsi créées ;
– valoriser les activités non exploitées au sein ou en dehors de leur groupe ;
– appuyer la mise en réseau des entreprises créées à partir de l'essaimage ;
– appuyer le développement des TPE/PME/PMI et de leurs responsables.

(1) Les entreprises adhérentes à Dièse sont : Air France, Aventis, EADS, EDF-Gaz de France, France Télécom, Groupe Lafarge, La Poste, ONERA, Renault, Sanofi Synthélabo, Schneider Electric, Total, Véolia Environnement.

L'entreprise qui adhère à DIESE s'engage pour sa part :
– à considérer l'appui à la création et au développement des TPE/PME/PMI et des nouvelles entreprises comme l'un des plus sûrs moyens de créer de nouvelles richesses et de favoriser et de soutenir l'emploi ;
– à respecter une totale confidentialité concernant les projets des créateurs et des chefs d'entreprises à qui elle apporte son appui personnalisé, visant à la réussite et la pérennité des projets ;
– à favoriser dans son organisation une politique d'appui à la création d'entreprises et d'activités par ses salariés en donnant la priorité au cadre offensif et à froid plutôt que dans un cadre défensif et à chaud ;
– à respecter une méthodologie professionnelle et *ad hoc* d'accompagnement des entrepreneurs et repreneurs d'entreprises et des chefs d'entreprises qu'elle appuie ;
– à s'assurer que les meilleurs avis qualifiés ont été sollicités lors de l'accompagnement des entrepreneurs et des chefs d'entreprises ;
– à appliquer la pédagogie du « faire faire » aux entrepreneurs et aux chefs d'entreprises qu'elle appuie ;
– à adopter une veille active vis-à-vis des outils, des méthodologies de la création et reprise d'entreprises ;
– à suivre post création les entrepreneurs qu'elle a accompagnés ;
– à adopter une veille active vis-à-vis des outils, des méthodologies de la création et reprise d'entreprises.

Afin de promouvoir et d'enrichir plus encore les bonnes pratiques d'accompagnement de la création d'entreprises qu'elle saura déterminer, DIESE souhaite s'engager dans une politique active de partenariat. D'ores et déjà, l'étroite liaison qui associe DIESE au Conseil national de la création d'entreprises (CNCE) et à l'Agence pour la création d'entreprises (APCE)

est la concrétisation de cette volonté. Dans un même esprit, DIESE entend collaborer avec les différents opérateurs ayant aujourd'hui en charge l'accompagnement et le suivi des entreprises nouvelles. Elle entend également nouer des contacts étroits avec des partenaires européens et extra européens susceptibles de venir enrichir son action.

Développement et emploi : « l'entreprise au cœur des équilibres locaux »

Développement et Emploi est une association fondée par de grandes entreprises françaises. Elle rassemble, depuis plus de vingt ans, des responsables d'entreprises, d'organisations professionnelles et syndicales, d'administrations, de collectivités locales et d'associations.

Son ambition est de nourrir la réflexion collective sur l'emploi et les conditions du développement économique. Depuis sa création, Développement et Emploi travaille avec les entreprises et les acteurs publics à la construction de solutions acceptables par les entreprises, par les salariés et par les territoires confrontés à des mutations économiques fortes.

Développement et Emploi est un réseau d'échanges :

- Chaque mois un séminaire, « les mardis de DE », est organisé pour les adhérents sur des sujets d'actualités : mobilité professionnelle, restructurations, formation, accords d'entreprises, etc. Ces séminaires rassemblent entre 80 et 130 participants.
- Une revue thématique, « Développements », aborde des sujets tels que les « Restructurations : anticiper et coopérer » ou « La responsabilité de l'entreprise ». Quatre parutions annuelles.
- « Chronique », une lettre d'actualité, compte cinq parutions annuelles.

Par ailleurs, Développement et Emploi a conçu et anime des dispositifs expérimentaux :

- ALIZE, « Actions locales interentreprises en zone d'emploi », un dispositif qui vise à l'accompagnement

de PME par un réseau d'entreprises et d'acteurs publics. Il est en activité sur une vingtaine de bassins.

- LEA, « Liens entreprises-associations », un dispositif qui cherche à structurer et à professionnaliser les relations entre les entreprises et le mouvement associatif, sur une base territoriale et dans le soutien aux publics en difficulté.
- MSE, « Moderniser sans exclure ». Développement et emploi assure l'animation nationale de ce réseau qui permet de faire entendre, sur des problèmes de société, la parole de ceux qui, habituellement, ne peuvent s'exprimer.

Ouvrages

Développement durable et performance globale des entreprises/étude Entreprise et Personnel/CSR Europe/ ASHRIDGE, 2002.

Développement des territoires : quels outils financiers pour le partenariat public/privé ? Les entretiens de la Caisse des dépôts/Caisse des dépôts et consignations, La Documentation française, 2003.

L'essaimage, levier de la création d'entreprises, rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Jacques Bertherat, La Documentation française, 1989.

L'essaimage stratégique : guide opérationnel, Marcel Descamps, Éditions d'Organisation, Développement et Emploi, 2000.

Les grandes entreprises, acteurs du développement local, Marie Raveyre, Centre d'études de l'emploi, septembre 1999.

La France, puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle par les territoires, DATAR/La Documentation française, 2004.

Grandes entreprises et appui au développement économique local, DATAR/La Documentation française, 1997, (épuisé).

Emploi, les réponses locales, sous la direction de Dominique Thierry et Pierre Olivier Archer, Éditions d'Organisation, Développement et Emploi, 2002.

Mieux vivre les restructurations : anticiper et coopérer, sous la direction de Dominique Thierry et Jean-Noël

Tuillier, Éditions d'Organisation, Développement et Emploi, 2003.

Revues

Développements, revue de l'association Développement et Emploi

– n° 14 (mars 1998) : *Entreprises et développement économique en Europe.*

– n° 18 (avril 1999) : *L'appui des entreprises à l'initiative économique.*

– n° 23 (juillet 2000) : *Entreprises et collectivités territoriales : réflexions et analyses pour un meilleur partenariat.*

– n° 29 (mars 2002) : *La coopération entre entreprises : mythe ou réalité ?*

– n° 31 (novembre 2002) : *Politiques de l'emploi : agir et penser localement.*

Journal et *Annales* de l'École de Paris du management

Textes officiels

Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.

Contacts

Agence pour la création d'entreprises (APCE)
14, rue Delambre, 75682, Paris cedex 14
Tél. : 01 42 18 58 58
www.apce.com

Association pour le développement de l'initiative et de l'entrepreunariat chez les salariés des entreprises (DIESE)
14, rue Delambre, 75682 Paris cedex 14
Tél. : 01 42 18 58 58

DATAR
1, avenue Charles Floquet, 75007 Paris
Tél. : 01 40 65 12 34
www.datar.gouv.fr

Développement et Emploi
10, rue Saint-Nicolas, 75012 Paris
Tél. : 01 43 46 28 28
e. mail : contact@developpementetemploi.com
www.developpementetemploi.com
site spécifique ALIZE
www.reseau-alize.com

École de Paris du management
94, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80
e.mail : ecopar@paris.ensmp.fr
www.ecole.org

Fédération française pour les groupements d'employeurs (FFGE)
43, boulevard Malesherbes, 75008 Paris
Tél. : 01 40 17 91 10

France initiative réseau (FIR)
14, rue Delambre, 75014 Paris
Tél. : 01 40 64 10 20
e.mail : info@fir.asso.fr
www.fir.asso.fr

Novethic
Centre de ressources sur la responsabilité sociale des entreprises
14, boulevard Montmartre, 75009 Paris
www.novethic.fr

Synergies Normandie
Dominique Petitprez
Tél. : 02 35 88 44 42
e.mail : synergies@haute-normandie.cci.fr
www.synergies-normandie.com

Réseau Entreprendre
50, boulevard du Général de Gaulle, 59100 Roubaix
Tél. : 03 20 66 14 66
e.mail : reseau@reseau-entreprendre.org
www.reseau-entreprendre.org

VIGEO
Agence indépendante de notation et d'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises
Immeuble les Mercuriales
93170 Bagnolet

Bassin d'emploi
Le bassin d'emploi a été défini, dans les années 60, par le géographe André Piettre, comme l'aire géographique où une population habite, travaille et achète. Cette définition socio-économique induit un concept vivant, c'est-à-dire jamais stabilisé. À titre d'exemple, la création d'une infrastructure routière ou ferroviaire transforme immédiatement le contour du bassin d'emploi.

Ce concept a été repris, au début des années 80, lors de la création des comités de bassins d'emploi qui ont pour objet de faciliter le dialogue, à une échelle locale, entre les représentants des salariés, des chefs d'entreprises et des élus locaux.

Capital social
Introduit dans le champ de l'économie par P. Putman, le capital social fait référence aux traits de l'organisation sociale, tels que la confiance, les normes et les réseaux qui peuvent améliorer l'efficacité de la société locale en facilitant la coordination des actions. Il engendre de l'efficacité productive.

Développement durable
Développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Pour les entreprises, le développement durable suppose qu'elles se développent en s'appuyant sur trois piliers : social, environnemental, économique.

Développement local
Toute intervention dont l'initiative revient à des acteurs exerçant des responsabilités locales, qui a un effet lisible et évaluable sur des champs tels que :
– le développement économique et, par voie de conséquence, la création d'emplois ;

– l'amélioration de systèmes locaux de formation initiale ou continue, générale ou professionnelle ;
– les initiatives culturelles ;
– l'appui à l'insertion de populations en voie d'exclusion ou fragiles...

Le développement local traduit un mode d'intervention dans lequel la société civile et les populations concernées jouent un rôle. De fait, le développement local est souvent associé à l'idée de démocratie locale.

Développement économique endogène
Toute action de développement économique qui est basée sur le tissu économique existant, en priorité les PME/PMI dites « à potentiel de développement » ou les créateurs d'entreprises.

Développement économique exogène
Toute action qui tend à attirer des projets extérieurs au territoire considéré : prospection d'investisseurs étrangers, dispositif d'accueil de ces projets externes...

Essaimage
Le terme d'essaimage apparaît à la fin des années 70. Il désigne le processus particulier de création d'entreprise par un salarié ou un groupe de salariés, avec l'accord et le soutien de l'entreprise d'origine. L'activité de la nouvelle entreprise peut être liée à celle de l'entreprise « essaimeuse » ou correspondre au projet personnel du créateur. Il peut s'agir d'une création *ex nihilo* ou d'une reprise d'entreprise. L'essaimage permet soit :
– de développer l'innovation en valorisant des technologies brevets ou marques inexploités dans l'entreprise ;
– d'externaliser une fonction ou une activité dans le cadre d'une stratégie industrielle de recentrage d'une grande entreprise ;

– de servir d'outil de management des ressources humaines et de moyen d'accompagner des salariés créateurs en cas de restructuration.

Externalités positives
Il s'agit d'économie d'échelles externes, selon la définition de l'économiste Alfred Marshall. C'est-à-dire de gains de productivité obtenus sans investissement spécifique des entreprises. L'amélioration des infrastructures ou du système éducatif, les possibilités de contact et d'échanges d'information au sein de réseaux (systèmes productifs locaux...) sont autant d'exemples d'externalités positives.

Global Compact
Cette initiative, lancée en 1999 par l'ONU, consiste à fédérer les Nations unies, les ONG et les milieux d'affaires autour de quelques grands engagements partagés pour que soient pris en compte les impacts sociaux et environnementaux de la mondialisation.

Plate-forme d'initiative locale (PFIL)
Initié à la fin des années 70 à Évreux, ce dispositif couvre désormais la plupart du territoire français. Il consiste à rassembler et à mutualiser, sur une zone limitée et de proximité, des moyens financiers et humains pour aider au financement et accompagner des créateurs d'entreprises. Ces moyens viennent à la fois d'entreprises et de collectivités territoriales avec parfois abondement de l'État.

L'accompagnement du créateur se fait sous deux formes :
– un prêt d'honneur (sans intérêt) remboursé en cas de réussite ;
– un parrainage et un accompagnement par un ou plusieurs cadres des entreprises partenaires ou par des bénévoles (sur douze à vingt-quatre mois).

Un peu moins de 250, les PFIL sont organisées en réseau au sein de « France Initiative réseau ».

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)
Cette notion est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable qui recouvre le champ de l'économique, du social et de l'environnement. La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

Reconversion économique
Toute action visant une reconstitution – totale ou partielle – du tissu économique local affecté par les réductions d'effectifs.

Réindustrialisation
Terme ambigu, parfois utilisé par les grandes entreprises ou les pouvoirs publics à l'occasion de fermetures d'unités industrielles, utilisé sous deux sens :
– soit au sens de reconversion économique ;
– soit à un sens étroit lorsque la nouvelle activité permet de reprendre les salariés dont l'activité est supprimée.

Zone d'emploi
Pour permettre une analyse des évolutions de l'emploi sur une longue période dans des zones stables, le ministère du Travail et l'INSEE ont réparti, au début des années 80, le territoire français en un peu plus de 300 zones d'emploi. Les critères statistiques utilisés sont les migrations alternantes (ou mouvements pendulaires) des actifs se rendant au travail.

Imprimé en France par EMD S.A.
53110 Lassay-les-Châteaux
N° dossier : 12124 – Dépôt légal : Juin 2004

Les acteurs locaux occupent une place prépondérante dans la mise en œuvre des politiques d'aménagement du territoire. Parallèlement, ces politiques s'enrichissent, se diversifient pour faire face à des enjeux de plus en plus complexes. Avec « Territoires en mouvement », la DATAR propose une collection de guides pratiques présentant aux acteurs de l'aménagement du territoire, sous forme d'informations simples, les connaissances leur permettant de se familiariser avec ces politiques.

De plus en plus d'entreprises s'engagent aujourd'hui dans des actions de développement économique local. Leurs motivations sont, certes, diverses. Les dispositifs auxquels elles recourent, sont variés : soutien à la création de PME/PMI, transferts de compétence... Mais toutes ces entreprises ont un point commun : leur ouverture sur leur environnement extérieur, sur les territoires où elles sont implantées. Cet ouvrage a pour objet de présenter quelques exemples concrets, français et européens, de cet engagement.

La Documentation française
29, quai Voltaire 75344 Paris cedex 07
Tél. : 01.40.15.70.00
Télécopie : 01.40.15.72.30

Imprimé en France
Prix : 8 €
DF : 5 7448-1
ISBN : 2-11-005651-7

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du territoire
DATAR

9 782110 056511