

2013

Jean-Marie BERGERE et Romain DEMISSY.
TEDIS (Territoires et Dialogue social).

GRANDS GROUPES ET TERRITOIRES : 10 EXPERIENCES INSPIRANTES.

ÉTUDE MENÉE DANS LE CADRE DE L'ASSOCIATION TEDIS AUPRES DES
STRUCTURES OU FONCTIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE CINQ
GRANDS GROUPES :

AIR FRANCE-SODESI . SANOFI DÉVELOPPEMENT . SNCF DÉVELOPPEMENT .
THALES-GERIS . VIVENDI.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Introduction : | 3 |
| L'alternance : THALES Orléans-Fleury et le LEEM | 6 |
| L'expérience du site de THALES Orléans-Fleury | 7 |
| Le LEEM, un travail spécifique sur l'insertion « post-alternance » | 8 |
| De SOPRAN à SANOFI Développement : plus qu'un changement de nom ? | 11 |
| SANOFI – ALIZE Grand Dijonnais, création du Groupement d'employeurs INNOV. | 15 |
| GERIS- THALES : Le radar de la territorialité | 18 |
| AIR FRANCE - SODESI : Fondation de la 2 ^e Chance | 22 |
| AIR FRANCE – SODESI : Revitalisation en Essonne | 26 |
| SNCF Développement : Reconversion de CHALINDREY | 30 |
| SNCF Développement : CALAIS | 33 |
| VIVENDI : Haut-Jura et Calais | 37 |
| VIVENDI : Filière bois à PLOERMEL | 41 |
| I. Eléments de contexte et cadrage de l'étude : | 46 |
| A. Cadrage de l'étude : | 46 |
| II. Les actions des groupes au sein des territoires : | 49 |
| A. La variété des dispositifs d'action | 49 |
| B. Les coopérations au sein des actions | 49 |
| III. Les effets induits par ces actions, pour le territoire et pour les groupes : | 51 |
| A. Les effets immédiats | 52 |
| A.1. La mise en place de dispositifs et l'évolution des acteurs: | 52 |
| A.2. Le renforcement des acteurs locaux : | 53 |
| A.3. Les transformations des représentations : | 54 |
| B. Les effets différés : | 55 |
| B.1. Mobilisation et développement des ressources immatérielles : | 55 |
| B.2. Expérience du travail de développement des territoires : | 56 |
| C. Les conditions de la persistance de ces effets : | 56 |
| Conclusion : | 58 |

INTRODUCTION :

Les relations des entreprises avec les territoires locaux sont multiples et évolutives. Elles sont nécessaires à l'activité de l'entreprise, en même temps qu'elles nourrissent et structurent les territoires. L'ensemble forme un écosystème, à la condition de préciser que cet écosystème est ouvert sur l'extérieur, en relations verticales et horizontales avec les marchés et les autres territoires administratifs et politiques.

Ces liens entre entreprise et territoire ne sont pas définis par nature ou par des règles juridiques. Ils peuvent toujours s'intensifier ou se dégrader et se rompre. Ils peuvent être positifs lorsque l'entreprise investit et recrute, lorsqu'un savoir-faire industriel donne une image positive du bassin d'emploi ou plus ponctuellement dans le cas de coopérations école-entreprise pour la formation en alternance par exemple. Ils peuvent être problématiques ou conflictuels dans le cas de risque pour l'environnement ou l'emploi.

Les restructurations, surtout si elles s'accompagnent de licenciements collectifs, sont des situations qui mettent particulièrement à l'épreuve ces relations, les intérêts économiques de l'entreprise et son environnement cessant de converger.

Objet de l'étude :

A partir de dix expériences menées en France par cinq grandes entreprises et constituant un panel d'actions le plus diversifié possible, nous voulons essayer de caractériser ces relations et en quoi elles constituent des ressources potentielles pour l'écosystème. Les cas étudiés sont choisis parmi les activités des entreprises partenaires dirigées vers l'environnement social, institutionnel, économique, médiatique, local. L'objectif n'est pas de porter des jugements sur ces actions, sur leur conformité à l'esprit de la loi ou aux canons de la RSE ou de la philanthropie. Il ne s'agit pas d'un travail d'évaluation mais d'un travail de réflexion sur les impacts à moyen et long terme de ces actions et sur les enseignements qui peuvent en être tirés.

Ce panel ne prend pas en compte les actions dont la motivation est directement et immédiatement économique (auprès de fournisseurs ou dans le cadre de Pôles de Compétitivité par exemple). Il ne prétend pas être représentatif, mais « inspirant » pour d'autres plans d'actions à construire.

Les cinq entreprises partenaires ont toutes un service, une structure, une personne, des budgets, dédiés à ces actions.

Lire les études de cas :

Ce document présente l'ensemble des fiches de synthèse des « études de cas » réalisées au cours de l'étude. Nous avons globalement suivi un plan uniforme pour rendre compte de ce travail. Les entretiens menés pour produire ces fiches portaient principalement sur trois interrogations :

1. Dans quel contexte l'entreprise intervient ?
2. Quels sont les dispositifs d'action mis en œuvre (avec qui) ?
3. Quels sont les effets produits (que va-t-il rester, à quelles conditions et en quoi il serait gênant que cela disparaisse) ?

Le premier point des études de cas consiste à caractériser les éléments du contexte et les facteurs déclencheurs des actions. Les actions s'inscrivent dans des contextes singuliers qu'il est important de comprendre.

Le second point est plus descriptif. Il concerne le contenu même des conventions et des actions mises en œuvre.

Enfin nous cherchons dans chaque cas à identifier les effets induits, ce qui reste après le temps convenu dans la convention et qui peut constituer des ressources pour l'entreprise et le territoire.

Enfin une conclusion fait ressortir les points clés, les éléments originaux et formule des leçons ou des principes qui peuvent avoir une portée générale.

Les enseignements

La deuxième partie de ce document est dédiée aux principaux enseignements tirés de ces expériences.

Un premier point présente les éléments de cadrage de la question de l'intervention des groupes au sein des territoires et quelques repères conceptuels et lexicaux. Le deuxième point présente la diversité des actions menées au travers d'une synthèse des entretiens réalisés. Enfin, le point III expose les effets induits par les différentes actions étudiées et propose sur la base des matériaux récoltés, de revenir sur les éléments conceptuels évoqués au début du rapport.

La conclusion reprend quelques-uns des enseignements clés de cette étude.

10 EXPERIENCES

L'ALTERNANCE : THALES ORLEANS-FLEURY ET LE LEEM

L'alternance, éléments de cadrage :

Le recours à des alternants de la part des grandes entreprises est à la fois contraint par une obligation légale¹ et une nécessité pour la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La qualité de la gestion des alternants dépend et a des effets sur tout un ensemble d'acteurs au sein, mais aussi en dehors de l'entreprise. Les alternants sont formés au sein d'écoles, d'universités, de lycées professionnels, etc. qui peuvent y trouver des voies supplémentaires de formations adaptées à une partie de leur public et adaptées aux souhaits des employeurs.

La politique d'alternance s'opère principalement autour de trois grands pôles :

1. Les « relations écoles », consistant à rechercher les formations correspondant le mieux aux compétences dont a (ou aura) besoin l'entreprise, voire d'influencer les cursus afin qu'ils puissent être plus en phase avec ces besoins. Les relations écoles permettent également d'accéder à un vivier de candidats potentiels.
2. L'intégration et la formation de ces alternants au sein de l'entreprise. Cela passe notamment par la professionnalisation des tuteurs, la mise en œuvre d'un processus de recrutement des alternants et des dispositifs d'intégration qui leur sont dédiés.
3. Le suivi des alternants après leur passage dans l'entreprise. Ce travail de suivi est aussi un travail cherchant à favoriser l'insertion professionnelle des alternants afin que ceux-ci puissent déployer les compétences acquises et éventuellement rejoindre leur entreprise formatrice, si ce n'est immédiatement, un peu plus tard.

Les problèmes se posant actuellement à nombre de grandes entreprises ayant la volonté de répondre aux exigences de la loi sont de plusieurs ordres :

- Une incapacité chronique à recruter l'ensemble des alternants formés, voire même une impossibilité d'en recruter un seul, dans un contexte de l'obligation faite aux grandes entreprises d'en recruter 4% et bientôt 5% de leur effectif total
- L'alternance peut concerner des métiers/fonctions transverses (GRH, secrétariat, communication,...), qui ne font pas l'objet de recrutement dans les grands groupes et se situent en dehors de leur cœur de métier.
- Les besoins d'alternants et les opportunités d'emplois éventuelles sont présents chez certaines PME ayant des difficultés pour les attirer ou pour lesquelles l'effort consenti pour la formation est considérable (disponibilité des tuteurs, impact sur l'activité vendue de l'entreprise).

Ce constat est ce qui pousse Thales Orléans-Fleury ou le LEEM (qui regroupe les entreprises du médicament) à envisager leur politique de gestion des alternants en mettant en place des dispositifs d'animation locaux et/ou sectoriels visant à accroître la

¹ Issue de la loi « CHERPION » du 29 juillet 2011, précisant notamment que les entreprises de plus de 250 salariés sont dans l'obligation d'accueillir 4% d'alternants au sein de leurs effectifs. En cas de non respect, les entreprises devront verser une contribution supplémentaire à la taxe d'apprentissage de 0,1 à 0,3%. En revanche, celles respectant ce seuil ou allant au-delà pourront bénéficier d'un « bonus » de 400€ par emploi.

performance du système de formation/insertion des alternants au sein d'un territoire et/ou de leur filière (Santé, Aéronautique).

L'EXPERIENCE DU SITE DE THALES ORLEANS-FLEURY

Le site Fleury accueille l'équivalent de 5% de ses effectifs en alternance (soit entre 10 et 15 alternants par an). Ce site accueille surtout des alternants au profil tertiaire, alors que les perspectives de recrutement se situent surtout au niveau des profils d'ingénieurs, moins nombreux en alternance. Concernant l'intégration des alternants, Thales a mis en place plusieurs dispositifs devant renforcer l'efficacité de l'accompagnement. Des « séminaires d'intégration » dédiés aux alternants ont été mis en place, avec la participation des tuteurs. Thales veille à la formation des tuteurs au-delà de ce que propose le CFA, imposant notamment des retours sur le travail de l'alternant au moins une fois par an.

Mais le non-recrutement des alternants formés a un effet négatif sur les tuteurs : ceux-ci se découragent, ont du mal à saisir le sens de leur accompagnement s'il conduit les jeunes accompagnés au chômage, ou du moins à autre chose qu'une intégration dans l'entreprise.

Pour remédier à cette représentation de l'après alternance comme une épreuve, voire une impasse, l'entreprise concentre ses efforts sur le devenir des alternants. Pour cela, elle a instauré un point d'étape six mois avant la fin des contrats de formation en alternance afin d'inciter les jeunes accueillis à penser aux différentes possibilités quant à leur avenir professionnel. Dans le même temps, un travail avec les PME a été conduit afin de proposer) à leurs dirigeants de recruter un alternant en fin de contrat dans la grande entreprise ou de mettre en place conjointement avec le grand groupe des contrats de formation en alternance où la formation est partagée entre les deux entreprises.

Cette démarche en direction des PME s'inscrit dans une dynamique territoriale en partenariat avec les services de l'Etat, les chambres consulaires et les autres entreprises (notamment les PME). Ce travail de coopération territoriale a donné lieu à la création du site Internet « dynamique alternance » (<http://dynamique-alternance.com>) regroupant à la fois des offres de contrats en alternance, mais aussi les références des contrats passés.

Au final, ce que tente d'impulser Thales localement pour concilier l'obligation d'accueil des alternants et l'impossibilité de les embaucher tous à l'issue de la formation, a des effets de dynamisation du système de formation en alternance et de constitution d'un réseau d'acteurs privés et publics élargi via la création d'un club « RH – Alternance » et le travail en partenariat évoqué plus haut.

Le radar de territorialité mis au point par le GERIS dans le cadre de l'accord d'anticipation du Groupe Thales et mis en place sur ce site en 2008 permet de suivre et d'évaluer ces évolutions des relations du groupe avec le territoire (voir plus loin : « GERIS-THALES : le radar de territorialité »)

LE LEEM, UN TRAVAIL SPECIFIQUE SUR L'INSERTION « POST-ALTERNANCE »

Les industries de la santé ont procédé en 2011 et 2012 à une étude prospective concernant les transformations des métiers à venir au cours des deux, cinq ou dix prochaines années. La synthèse de ce travail insiste sur le besoin d'un renforcement de la formation initiale et continue, et propose notamment de doubler le nombre d'alternants formés au sein de la filière. Cependant, et de manière analogue à ce que rencontre Thales à Orléans, l'accueil de plus d'alternants semble antinomique avec le faible taux de recrutement de ceux déjà accueillis (10 à 20% pour l'ensemble du LEEM). Au niveau du secteur, la suite d'un contrat d'alternance prend dans 70% des cas la forme d'une recherche d'emploi. A la suite de ces réflexions, et dans le cadre d'un Contrat d'Etude Prospective (CEP) en partenariat avec l'Etat et la Fédération Française des Industries de la Santé (FEFIS), le LEEM a décidé de mettre en place au sein de trois « régions pilotes », une action dédiée à l'insertion professionnelle des alternants. Les trois régions en question sont des régions où les entreprises du médicament sont particulièrement nombreuses : Rhône-Alpes, « les Normandies » (Haute et Basse) et l'Île-de-France. Le LEEM s'engage dans la construction d'un dispositif à la fois de dimension locale (« forum rencontre ») et sectorielle (via notamment la création d'espaces dédiés à l'insertion sur le site de l'IMFIS²). Le dispositif local a été testé au sein des trois régions évoquées précédemment.

En Normandie, cela a pris la forme d'une coopération avec le cluster « Polepharma »³ basé à Dreux, jouant le rôle de relai local de l'initiative du LEEM. L'intervention du LEEM prend d'abord la forme d'une cartographie des besoins des PME et des grands groupes localement mais aussi, des alternants en fin de contrat. Cette étape construite en février-mars 2013 à l'aide de questionnaires en ligne et d'une enquête menée par les consultants de l'OTECCI⁴ a pour objectif de permettre la construction du « Forum de rencontre » qui s'est déroulé le 5 juin à Chartres.

Sans entrer dans les détails de l'organisation de ce Forum, il est à noter que celui-ci, comme l'ensemble du dispositif, a conduit le LEEM à co-construire les actions avec des acteurs locaux à l'instar de Polepharma en plus de ceux impliqués directement dans l'organisation des formations en alternance et des employeurs. Parmi les autres partenaires nous trouvons également l'ANAF⁵ qui a mis au point une méthode de « questionnement compétence » à destination des alternants et des entreprises. Le forum expérimental a été un relatif succès, malgré la faible participation des PME. D'autres secteurs ont manifesté leur intérêt pour le forum (papier – carton et le Syntec).

2 L'Institut des Métiers et Formations des Industries de Santé.

3 Polepharma est le « cluster français de la production pharmaceutique ».

4 Office Technique d'Etude et de Coopération Internationale. Il s'agit d'une association regroupant des experts seniors bénévoles créée en 1979. Ces experts seniors sont en partie issus des entreprises adhérentes du LEEM (d'anciens DRH, directeurs etc.).

5 Association Nationale des Apprentis de France.

Le LEEM est convaincu de la nécessité de reconduire cet évènement chaque année et dans chacune des trois régions. Il cherche à ce que l'organisation des prochains forums soit assurée par les relais locaux comme Polepharma. Le LEEM se proposant d'être plutôt en appui et d'assurer une diffusion au niveau du secteur des métiers de la santé, notamment via la mise en place d'une plateforme sur le site de l'IMFIS.

Ce qui est produit, ce qui restera :

Aborder les questions d'alternance dans le contexte actuel nécessite d'élaborer des stratégies et des coopérations avec les acteurs de la formation, les autres entreprises et les acteurs sectoriels, y compris ceux en dehors du territoire. Les démarches territoriales sont des leviers très importants, mais le local ne peut constituer le seul horizon à la fois pour les alternants, mais aussi pour les entreprises.

L'expérience de Thales montre la tension résultant du fait que ce site respectant les exigences de la loi en matière d'accueil d'alternants, est en même temps en difficulté lorsqu'il s'agit d'embaucher ces mêmes alternants. Cette tension produit des effets néfastes, à la fois en interne avec le découragement des tuteurs ; mais aussi en externe au niveau de l'intérêt de choisir une formation en alternance et à travers cela, le possible tarissement de cette voie pour la formation des professionnels de demain dont Thales – comme d'autres – aura besoin. Ce sont ces externalités négatives que le groupe tente de réduire en impulsant localement une « dynamique alternance ». Le sens du travail des tuteurs et leurs pertes de motivation pourraient ainsi trouver une réponse territoriale, c'est-à-dire à la fois collective et locale, à travers une coopération et des dispositifs d'action eux-aussi territoriaux renforçant l'ancrage du groupe au sein du bassin d'emploi et améliorant son empreinte territoriale sur cinq des huit axes mesurés par son « Radar » (voir fiche Géris-Thales) : Emploi, Formation, Institutionnels, Citoyenneté, Communication.

L'action expérimentale menée par le LEEM en Normandie, Rhône-Alpes ou Île-de-France, suit un cheminement presque analogue. L'enjeu du développement de l'insertion des « post-alternants » est clairement identifié au niveau national comme au niveau local. La tentative proposée par le LEEM est une double réponse, à la fois territoriale et sectorielle. La réponse territoriale prend la forme de l'articulation de deux dispositifs – cartographie et forum – impliquant des acteurs locaux essentiellement. Ce travail est l'occasion pour le LEEM de mettre à jour et de compléter ses informations concernant les activités des industries de la santé au sein de chacune des régions et d'améliorer la qualité des relations avec les partenaires. Ainsi Polepharma a fait preuve de beaucoup de dynamisme, ce qui en a fait une ressource particulièrement précieuse pour l'organisation du premier forum, mais aussi une ressource mobilisée désormais pour l'animation de cette initiative.

L'articulation que propose le LEEM entre ces initiatives territoriales et la dimension sectorielle (et intersectorielle) met en valeur la complémentarité de ces deux niveaux de réponse, plutôt que leur concurrence. Si une partie des enjeux de l'alternance se joue au niveau des coopérations locales et intersectoriel, il n'en demeure pas moins que les logiques de métier s'apprécient mieux au niveau sectoriel. Leur capacité d'initiatives n'est pas sans intérêt pour les territoires, car ceux-ci ne sont pas des îlots ou des camps retranchés, mais sont au contraire confrontés et participants à des transformations bien plus globales dont le secteur est peut-être plus apte à se saisir.

Les dispositifs de gestion de l'alternance expérimentés par les grands groupes pour répondre à ces transformations doivent être considérés comme des formes opérationnelles de Gestion Prévisionnelles et Territoriales des Emplois et Compétences, et ainsi constituer une ressource pour d'autres initiatives territoriales pour l'emploi, la formation, la mobilité et l'insertion.

DE SOPRAN A SANOFI DEVELOPPEMENT : PLUS QU'UN CHANGEMENT DE NOM ?

Contexte et brève histoire.

Rhône Poulenc crée SOPRAN en 1976 pour réindustrialiser, c'est-à-dire selon la terminologie de l'époque, installer des activités industrielles nouvelles dans les locaux d'anciens sites de production, et accompagner une politique d'essaimage en faveur des salariés de l'entreprise.

Aujourd'hui, après différentes mutations et regroupements, Sanofi est un des plus importants acteurs mondiaux de la santé tout en étant une entreprise au fort ancrage territorial français. Le groupe compte 28 000 collaborateurs en France sur un total de 110 000 alors même que l'activité nationale du groupe ne représente que 8% du chiffre d'affaires. Ces collaborateurs français sont répartis au sein de 49 sites dont 26 sont dédiées à la production, les autres étant composés de centres de recherche ou de sites tertiaires. Le siège du groupe est à Paris.

L'appellation Sanofi Développement adoptée en 2011 correspond à la volonté de :

- Rendre plus visible et lisible en interne comme à l'extérieur l'activité de Sanofi-Développement (à l'inverse du sigle SOPRAN).
- Inscrire plus directement cette filiale financière dans la stratégie de la DRH France, nouvellement créée pour regrouper les DRH des différentes activités du groupe et rompre avec les DRH « par silo ». L'objectif de cette nouvelle organisation est entre autres d'harmoniser les politiques de GRH (formation, référentiels de compétences, rémunération, etc.) et de rendre possible les passerelles entre les différents métiers du groupe, affaires industrielles, recherche et développement, opérations pharmaceutiques, vaccins.

Cela conduit le groupe à faire le lien entre la GRH « à froid » et les actions « à chaud » dans un contexte de réorganisation et de départs volontaires (PDV) par exemple. Pour cela il développe des actions qui ne sont pas seulement « réparatrices » et qui s'inscrivent dans le moyen et long terme (développement économique local, mécénat de compétences, essaimage, alternance, ...). Cela exige une large ouverture des sites sur leur écosystème local et la « porosité des frontières entre interne et externe ». Les sites ne sont plus des « places fortes avec leurs étendards », ils sont liés au territoire et au maillage des acteurs locaux.

Que signifie ce passage d'une gestion séparée des ressources humaines et de la mobilité externe à une gestion systémique des ressources humaines ? En quoi le poste occupé par Eric Rebiffé, à la fois directeur général de Sanofi-Développement et directeur de l'emploi territorial et de l'essaimage au sein de la DRH France, permet-il d'articuler autrement l'interne et l'externe ? En quoi les décisions de la DRH sont-elles affectées par la prise en compte de l'impact sur les territoires ? Quelles sont les possibilités nouvelles et supplémentaires offertes aux salariés au sein des bassins d'emploi ? La gestion des situations « chaudes est-elle affectée différemment de celle des situations « froides »?

L'action de Sanofi Développement.

Les interventions de Sanofi Développement ont quasiment toujours pour épïcentre l'un des 49 sites de Sanofi. Le périmètre du territoire d'intervention n'est pas défini a priori mais est fonction des acteurs locaux et des interactions économiques. Chaque territoire appelle à l'élaboration de dispositifs originaux. Ils sont toujours le fruit d'une co-production au sein du réseau des 25 directeurs régionaux aux affaires publiques et des 49 directeurs de sites.

Le développement économique local. Sanofi Développement accorde des prêts à des PME ayant des projets de développement et de création d'emplois. Aujourd'hui ce sont 150 PME qui sont concernées par ces prêts pour plus de 5 millions d'euros d'encours. Ces prêts sont conçus pour faire effet levier pour obtenir plus facilement d'autres financements auprès des établissements bancaires.

Le mécénat de compétences ou le *détachement de compétences* s'ajoutent à ce dispositif de prêts aux PME. Sanofi participe à plusieurs dispositifs qui l'organisent, notamment Alizé ou Pass'Compétences sur le territoire francilien. Le pôle de compétitivité Medicen en Île-de-France et les autres pôles de compétitivité liés aux métiers de la santé peuvent également être des cadres pour ces mobilités temporaires sans rupture du contrat de travail. L'apport en compétences permet d'inscrire l'entreprise accompagnée dans une dynamique de développement plus importante que l'accompagnement financier seul. Il est d'autant plus évident et facile à mettre en œuvre pour les entreprises de la santé, mais il fonctionne également pour des entreprises de secteurs éloignés.

Sanofi Développement s'implique dans ces dispositifs qu'il y ait un plan de revitalisation ou non. Dans ce second cas, l'action n'est pas négociée avec la Préfecture, mais un dispositif de gouvernance local est néanmoins mis en place avec la direction du site, le DRH du site, le directeur des achats, le directeur des affaires publiques, en relation avec les acteurs économiques locaux partenaires pour la mise en œuvre des actions.

Formation. La formation concerne à la fois l'évolution des métiers en interne au groupe, mais aussi la formation liée aux contrats en alternance. Sanofi, qui forme plus de 1000 alternants par an, n'est pas en capacité d'embaucher tous les alternants en recherche d'emploi. L'échelle territoriale est devenue le niveau pertinent pour gérer leur formation et leur recrutement avec les écoles et les universités et avec les autres employeurs du bassin d'emploi à la recherche de profils correspondant à ces alternants. Ces petites entreprises ne sont pas toujours en capacité de mener à bien elles-mêmes ces formations faute de moyens et de temps et le taux d'abandon y est plus important.

La FEFIS, le LEEM et les autres branches professionnelles, ne sont pas les seuls partenaires dans cette action, les services de l'Etat et les partenaires sociaux sont également présents. Des contrats d'études prospectives concernant la situation de l'emploi et les compétences actuelles et à venir, mais aussi l'organisation des passerelles entre métiers, permettent d'orienter l'action au sein de chaque bassin d'emploi. Dans le cadre de PACTE PME et du soutien à la fabrique d'ETI (entreprises de taille intermédiaire), il est également possible d'identifier chez les partenaires, sous-traitants et fournisseurs, les opportunités d'emplois pour les alternants. Ces actions peuvent s'inscrire dans le cadre des stratégies de GPEC territoriale.

GPEC Territoriale. Sanofi n'a pas vocation à diriger des opérations de GPEC Territoriale, mais l'entreprise contribue à l'animation de ces dispositifs et participe aux réunions sur ce thème pilotées par les DIRECCTE avec les partenaires sociaux.

Dans ce cadre, il est possible, non seulement concevoir les passerelles entre les différents métiers du groupe, mais aussi construire la mobilité professionnelle territorialement.

Essaimage. Les salariés désirant créer ou reprendre une activité sont soutenus par l'octroi de prêts. Ils bénéficient en outre de l'expérience de développement territorial de Sanofi Développement qui les aide à s'insérer dans le réseau des acteurs locaux rencontrés lors d'actions antérieures.

Insertion. Dans un programme de développement économique auquel Sanofi participe, le soutien à l'économie sociale et solidaire est systématique.

Effets induits :

Pour le territoire :

- Des ressources financières et humaines supplémentaires qui contribuent aux projets locaux, projets d'entreprises ou projets collectifs (création d'un groupement d'employeurs par exemple).
- La possibilité de professionnaliser et de décloisonner les structures territoriales au contact d'un partenaire économique évoluant sur un marché mondial et porteur d'une vision intégrée du développement, de l'emploi, de la formation, de l'insertion, vision qui manque parfois aux acteurs institutionnels. Ce rôle de « tiers » qui rassemble, favorise l'instauration de relations nouvelles entre acteurs en place et contribue au partage d'un récit commun et prospectif est facilité par la présence des directeurs régionaux aux affaires publiques et des représentants de Sanofi-Développement aux côtés des directeurs de site.

Pour l'entreprise :

- L'élargissement du périmètre au sein duquel est pensée et mise en œuvre la GRH, entendue comme gestion des parcours, ascendants comme horizontaux, gestion des flux et non des stocks, permet d'élargir le champ des possibilités professionnelles. C'est un vecteur d'innovation en GRH.
- Cette gestion a tendance à gommer la différence entre gestion à chaud et gestion à froid. Contrairement à d'autres structures comparables dans d'autres Grands Groupes, Sanofi Développement n'intervient pas lors des négociations avec les organisations syndicales, ni localement, ni centralement, mais peut être mobilisée pour proposer ou valider des mesures d'accompagnement (essaimage, soutien au développement local, par exemple).

En agissant pour que l'entreprise ne soit pas une boîte noire pour le territoire et que le territoire soit connu d'elle, et dans la mesure où cette connaissance réciproque s'accompagne du développement de la confiance mutuelle, Sanofi crée ainsi des ressources potentielles pour elle-même et pour l'écosystème local.

Cette connaissance des acteurs, cette confiance et ces liens dépassent largement ceux qui sont possibles entre institutions et dans le cadre de relations formelles. En plus des relations nouées pour des motifs directement liés au développement économique ou à l'emploi (dans Alizé ou l'alternance par exemple), il existe des structures très diverses avec lesquelles l'entreprise et ses salariés peuvent prendre contact pour tout type d'initiative, jusqu'à l'organisation d'un match de football entre l'équipe d'une entreprise d'insertion et celle du site de Sanofi par exemple.

La confiance se développe dans les relations interpersonnelles nouées au hasard des activités que Sanofi encourage. Le risque existe que ces ressources issues de la confiance ne soient actionnables que par les personnes directement impliquées dans les actions et qu'elles disparaissent avec le départ de ces personnes. Le rôle des directions des affaires publiques consiste alors à assurer le suivi, la capitalisation et la transmission, autant que faire se peut, de ces ressources potentielles.

Il serait intéressant d'analyser dans quelle mesure ces ressources sont mobilisées au service de projets collectifs (création d'un groupement d'employeurs, gestion des relations avec des partenaires -Agence Régionale de Santé, collectivités, agences de développement -, développement des formations en alternance, ...) mais aussi par chacun des salariés de l'entreprise ou des acteurs territoriaux, pour leurs propres projets individuels (création d'activité lors des plans de départs volontaires, communication sur l'attractivité du territoire, ...). Cela permettrait de donner corps à la vision systémique des territoires où l'action d'ensemble bénéficie à chacune des parties pendant que les actions partielles confortent et amplifient l'ensemble.

SANOFI – ALIZE GRAND DIJONNAIS, CREATION DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS INNOV.

Facteurs déclencheurs et contexte :

Une stratégie nationale : Sanofi doit ouvrir ses sites sur leur écosystème local. La connaissance et la compréhension de l'environnement local est jugée nécessaire, « en matière de GRH, les frontières de l'entreprise sont poreuses », aussi bien pour traiter les questions RH « à froid » (alternance, seniors, essaimage, ...) que pour concevoir des actions « à chaud » dans un contexte de départs volontaires (PDV).

L'objectif est de mettre en place des actions qui ne soient pas seulement « réparatrices » et qui s'inscrivent dans le moyen et long terme (développement économique local, mécénat de compétences, ...).

Leur élaboration est le fruit d'une co-production entre les responsables des sites et la structure centrale, SANOFI Développement, très intégrée à la DRH France et agissant au sein du réseau des 25 directeurs régionaux aux affaires publiques et des 49 directeurs de sites en France.

Une situation locale : A proximité de Dijon, Sanofi emploie 400 personnes dans un établissement de production. Cet établissement est connu localement essentiellement sous le nom des Laboratoires Delalande. Ceux-ci, créés en 1967 ont été acquis en 1997 par le groupe (à l'époque Synthélabo). Bien que des investissements et des recrutements importants aient été faits depuis la reprise de cette entreprise, Sanofi y voit un signe de sa faible intégration dans l'écosystème local.

Une opportunité locale : La CCI 21 impulse en 2010 la mise en place d'un dispositif ALIZE sur le Grand Dijonnais. L'animateur CCI a l'expérience de l'animation de ce dispositif piloté nationalement par ASTREES. Il rassemble 18 entreprises signataires de la Convention ALIZE, dont Sanofi. En plus des réunions du Comité d'agrément composé de ces entreprises pour décider de soutenir (ou non !) les projets présentés (une dizaine par an), il organise des moments de capitalisation (séminaire annuel) et la visite de chaque entreprise lors des Comités d'agrément successifs. ALIZE Grand Dijonnais se donne pour objectifs d'agir sur les RH dans les PME et mobilise plus qu'ailleurs les DRH des grands groupes. Le DRH du site de Sanofi s'implique dès la création du dispositif.

Un besoin spécifique : Le site de Dijon à besoin d'emplois à temps partagés (magasiniers, opérateurs, maintenance,...) pour faire face aux pics d'activités saisonniers.

Conventions et actions :

Convention ALIZE : Sanofi, comme chacune des 18 entreprises partenaires, s'engage à mettre à disposition de PME en développement des compétences (du temps d'un cadre ou technicien). La CCI 21 met un technicien à disposition d'ALIZE Grand Dijonnais. La Convention est signée pour 3 ans renouvelables.

Le groupement d'employeurs est en cours de constitution en collaboration avec Solvay. Il s'appuie sur un GEIQ existant (INNOV Qualification) et doit regrouper d'autres entreprises, de tous secteurs. La CCI est sollicitée pour aider techniquement cette création.

Effets induits :

ALIZE permet d'aider des entreprises en développement grâce à des « apports de compétences ». Ce mécénat de compétences (pris sur le temps de travail) a des effets :

Pour les entreprises accompagnées :

- Le soutien en compétences par des cadres des groupes présents sur le bassin d'emploi porte sur différents aspects structurants pour les PME : contrôle de gestion, organisation industrielle, marketing et commercial, RH, stratégie. Cet accompagnement vient souvent compléter les apports financiers (publics, bancaires ou via des dispositifs financiers des entreprises –prêts participatifs-).
- Par ailleurs, les PME apprécient leur insertion dans des réseaux économiques et institutionnels locaux et la reconnaissance dont elles bénéficient de la part d'autres industriels. La rapidité des décisions, le contact direct avec les membres du Comité d'agrément, la durée de l'accompagnement (de l'ordre de 18 mois), tranchent avec les modalités de décisions de beaucoup d'aides publiques.

Pour Sanofi, entreprise « aidante » les bénéficiaires sont d'au moins trois ordres :

- Une ouverture, synonyme de progrès individuel, pour les personnes mises à disposition des PME. Des process établis et routiniers peuvent être remis en question, l'exercice de ses compétences dans le contexte des PME oblige à « remonter dans la logique » qui préside à l'utilisation de tel ou tel outil, les « entretiens de développement » ne se déroulent pas de la même façon, ... C'est une façon d'entretenir « l'esprit entrepreneurial » et de développer l'esprit d'initiative, de comparer les situations et conditions de travail.
- La mise en relation avec les autres groupes présents sur le territoire, les échanges avec des pairs, les visites d'entreprises, favorisent un benchmark sur les problèmes communs et peuvent favoriser la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets qui doivent être montés à plusieurs, comme le GE INNOV.
- La connaissance pratique du territoire et de ses acteurs, privés, consulaires, pouvoirs publics, scolaires et universitaires, permet un diagnostic concret et des relations humaines utiles pour orienter des décisions concernant le site ou mobiliser des partenaires en cas de problème.

L'implication dans le dispositif ALIZE n'a pas déclenché la création du GE, mais il l'a facilité et accéléré lorsque le besoin s'est fait sentir.

Trois points spécifiques :

- L'inscription dans la durée. Les actions menées sont conçues pour répondre à des problèmes structurels ou récurrents (cycles d'activités pour le GE, mobilités externes et création d'emplois pour ALIZE) et durer. L'objectif est consciemment d'augmenter les ressources que l'entreprise comme le territoire peuvent mobiliser en cas de besoin. Ce patrimoine se construit selon la logique d'un cercle vertueux, dans les coopérations et l'action concrète, et grâce à un travail constant d'animation du dispositif pris en charge par la CCI dans le cadre d'un dispositif national.

- Il n'y a pas de séparation entre interne et externe : « en matière de GRH, les frontières de l'entreprise sont poreuses ». C'est l'insertion du site dans son écosystème qui ouvre des possibilités pour répondre aux enjeux de l'alternance, des recrutements, des temps partiels ou emplois partagés, des mobilités, de la montée en compétences des salariés, de la création d'emploi, du développement local, ...

Les relations entre Sanofi Développement et les sites est une relation d'échanges, de co-construction, d'accompagnement, de remontée et de partage d'expérience, de capitalisation et de diffusion d'expériences « inspirantes », de mise à disposition d'outils (les prêts participatifs). C'est une relation de confiance entre professionnels plutôt qu'une relation hiérarchique. Le local n'est pas étranger à la mondialisation, il n'est pas non plus un simple décalque du global.

GERIS- THALES : LE RADAR DE LA TERRITORIALITE

Facteurs déclencheurs :

Le Radar, ou empreinte territoriale, est le résultat du travail mené par le GERIS pour définir et structurer la politique territoriale pour l'emploi dans le cadre du déploiement de l'accord d'anticipation du groupe THALES signé en 2006. . Le thème de la politique territoriale a été amené par les organisations syndicales lors de la négociation de l'accord, notamment par les représentants de sites de province s'inquiétant de la pérennité de ces sites. Le Radar est l'outil permettant de piloter le déploiement et dévaluer la politique territoriale des sites du groupe.

Contexte général :

Thales Air Systems à Fleury produit des radars de contrôle pour l'aviation civile (technologie de suivi du trafic aérien) et des technologies militaires (protection de l'espace aérien). Ce site a une activité surtout dédiée aux services après-vente, ce qui implique un personnel souvent en déplacement ou détaché.

Le site de Fleury – Orléans, comme les autres sites du groupe a structuré sa politique de territorialité en 2008 avec l'aide du GERIS, que le radar de territorialité a permis d'évaluer. Le « score » du radar a été mis à jour en 2011, montrant ainsi des progrès significatifs. A proximité immédiate d'Orléans se trouvent un deuxième site tandis qu'un troisième est présent dans la même région. En 2005, le site de Fleury a connu un PSE et peu après le second site orléanais en mis un en œuvre à son tour. De ce fait, localement, l'image du groupe s'est beaucoup dégradée à cette période.

L'image locale du groupe altérée par ces circonstances a posé des problèmes à bien des niveaux, mais plus spécifiquement en ce qui concerne le recrutement. Les difficultés à attirer de nouveaux salariés sont renforcées lorsqu'il s'agit de publics jeune ou féminin. Thales cherche actuellement à recruter des profils techniques rares et, dans cette perspective, le recrutement de femmes est un axe stratégique. Le renouvellement générationnel que doit opérer le groupe du fait de sa pyramide des âges accentue cette nécessité.

La convention :

Le radar de territorialité est un outil d'évaluation de « l'empreinte territoriale » des sites du groupe, c'est-à-dire le degré d'interaction du site avec son écosystème local. Ce radar contient huit axes définissant autant de dimensions prises par cette politique territoriale :

- Le tissu industriel local,
- L'emploi et la mobilité,
- La formation,
- La recherche et technique,
- Les relations institutionnelles,
- La qualité de vie,
- La citoyenneté,
- La communication.

Cet outil d'évaluation de l'empreinte territoriale est le résultat d'une enquête menée avec l'appui des organisations syndicales de salariés pour conceptualiser et organiser

d'avantage la relation au territoire des sites du groupe, notamment en province où l'interdépendance est évidente. L'idée directrice est que la politique territoriale contribue à la performance opérationnelle des sites du groupe. La politique territoriale n'est donc pas un supplément d'âme, mais bien un plan d'actions permettant de résoudre en même temps des problématiques du territoire et celles de l'entreprise.

Objectif :

Le « Guide de territorialité », un document produit par le GERIS présentant l'ensemble du dispositif, propose, selon les 8 axes, une série d'objectifs types pour l'entreprise, le territoire et les salariés. Pour le site de Fleury, les objectifs de l'entreprise concernent surtout l'amélioration « de l'attractivité et l'image du site ». Si cet axe est un trait saillant pour le site de Fleury, cela ne veut pas dire que les autres axes ne concernent pas ce site, ni ce territoire ou les salariés. Ainsi les questions de développement du territoire, de renforcement des solidarités ou de développement des compétences sont également suivies.

Méthode :

Le Radar n'est pas un outil de benchmark entre les différents sites du groupe (il suscite néanmoins une certaine émulation dans les équipes directoriales lorsque l'on rapproche les diagrammes des sites d'un même bassin d'emplois), mais un outil d'évaluation permettant de suivre les efforts produits par le site en vue d'améliorer son empreinte territoriale. Le Radar a été mis en place en 2008 et est mis à jour tous les 3 ans. Pour sa mise en place, au-delà du « guide de territorialité » contenant nombre d'indications sur les mécanismes permettant d'améliorer l'empreinte de territorialité d'un site, la politique territoriale du groupe est animée par plusieurs dispositifs proposés au sein du guide :

- La coordination des démarches territoriales des sites est assurée par une structure ad-hoc (Pilotage Corporate du Groupe) dont l'une des fonctions est notamment d'assurer la diffusion de bonnes pratiques.
- Une commission de bassin d'emploi réunissant les différents sites d'un même bassin. Au sein de cette commission sont évoqués des questions comme le handicap, l'alternance ou la territorialité.
- Un suivi et une élaboration assurés par le directeur de site à travers la constitution d'un groupe de travail dédié à cette politique territoriale.

En 2008, le GERIS a produit une première évaluation des différents sites du groupe Thales dont a fait partie le site de Fleury. Cette évaluation a ensuite été mise à jour en 2011. Face à ces évaluations, les directeurs de site élaborent des actions afin d'améliorer leur empreinte d'une période à l'autre. Le site de Fleury a amélioré son score. après l'arrivée d'un nouveau directeur de site et d'un nouveau DRH

Ce qui est produit, ce qui restera :

Lors de son arrivée à Fleury, le DRH actuel, Olivier Audras, a examiné où en était le site en matière d'empreinte territoriale. Le radar l'a aidé à comprendre l'état des lieux et, avec le directeur de site, il a défini un plan d'actions pour assurer la continuité et le développement de la politique territoriale après leur prise de fonction. L'empreinte matérialisée par le diagramme du radar, et l'historique de son évolution au fil du temps

sont les principales traces matérielles de la mise en place de l'outil. Ces éléments matériels utilisés par le DRH et le directeur du site de Fleury à leur arrivée sont ainsi capitalisés, et seront utilisés par leurs successeurs.

A Orléans, les actions mises en place dans le cadre de la politique de territorialité ont consisté en :

- Des échanges au sein d'une commission de bassin d'emploi avec les autres sites du groupe présents sur le bassin d'emplois d'Orléans pour traiter des questions aussi variées que le handicap, l'alternance et plus généralement les questions d'empreinte territoriale.
- Un travail en direction des institutionnels que sont les DIRECCTE, les collectivités locales, le député de la circonscription, la mairie d'Orléans... afin de se préparer en cas d'accroissement de l'activité avec l'arrivée de nouveaux projets d'envergure.
- La participation à un jury récompensant les femmes scientifiques dans le cadre d'une action en lien avec la Préfecture.
- La passation d'un accord avec Polytech, l'école d'ingénieurs de l'université d'Orléans afin de présenter les métiers de Thales aux étudiantes et étudiants.
- Un renforcement des relations entre le directeur du site et l'UIMM locale.
- Le changement des éléments de langage lors de la participation à des manifestations publiques (plutôt parler de sécurité aérienne plutôt que de systèmes d'armement).
- L'accueil de la marraine de l'association « elles bougent » sur le site
- Le détachement d'un Ingénieur Pour l'Ecole (IPE) au sein du rectorat.
- L'organisation d'une consultation systématique des PME locales lors des appels d'offre.
- La définition du parcours et des arrêts de la nouvelle ligne de tramway

Ces démarches ont contribué à modifier l'image du site de Fleury sur le territoire, permettant d'améliorer certains points, comme le recrutement de jeunes ou de femmes. Les relations aux autres acteurs locaux se sont intensifiées en vue de besoins potentiels pour certains ou plus simplement par souhait de traduire en actes les engagements signés dans l'« Accord d'Anticipation » du groupe. Plus globalement, l'existence du Radar permet de structurer la politique territoriale du site, de l'évaluer. Il ne s'agit plus d'actions éparses et éphémères, mais d'actions inscrites dans un travail de longue haleine et plus global. Toutes les difficultés que rencontrait le site en 2008 ne sont pas levées, et les actions en cours doivent servir à contribuer à améliorer encore l'empreinte du site de Fleury.

Conclusion :

Sur le thème des actions des grands groupes à destination des territoires, la démarche du groupe Thales revêt une certaine originalité. D'abord par l'aspect pédagogique et pratique de l'outil comme son utilisation par les nouveaux dirigeants du site de Fleury à leur arrivée qui est un exemple des nombreux autres usages potentiels de celui-ci. Ensuite l'origine du dispositif est en elle-même intéressante puisqu'il s'agit de la traduction territoriale d'un accord de groupe, définissant le passage du dialogue social à la politique territoriale d'un groupe, ce qui constitue de fait une forme originale de dialogue social territorial.

Pour le site de Fleury, les questions d'image de l'entreprise sont très prégnantes. Derrière cet enjeu « immatériel » il y a cependant des questions très pratiques (recrutement, formation, développement futur...) et c'est la mise en place de dispositifs opérationnels qui permettent de surmonter des difficultés grâce à la mise en œuvre d'actions communes à l'entreprise et au territoire. Le radar de territorialité permet d'organiser, de capitaliser et d'évaluer les progrès accomplis dans la durée.

AIR FRANCE - SODESI : FONDATION DE LA 2^E CHANCE.

Facteurs déclencheurs :

L'engagement d'Air France en tant que site relais- site de Roissy- de la Fondation de la 2^e Chance (F2C) est le résultat de facteurs multiples, plus stratégiques que conjoncturels :

- Création en 1998, à l'initiative de Michel Giraud et Vincent Bolloré de la Fondation de la 2^e Chance.
- AIR FRANCE est confrontée depuis 1995 à des reconversions : pilotage à deux dans les avions, regroupements de sites, plans de départs volontaires, ... et veut se doter des moyens de les accompagner :
 - o Les dirigeants d'AIR FRANCE affirment leurs convictions favorables au dialogue social et au développement de politiques de RSE.
 - o La SODESI est créée en 1996 pour « accompagner les politiques sociales et industrielles du groupe dans tous les domaines de la mobilité professionnelle à titre individuel ou collectif et dans la mise en valeur des territoires ».
 - o En 2001, au sein de la DRH d' AIR FRANCE, Catherine Joudiou est « responsable de l'insertion dans l'emploi et du développement territorial ». Elle est la première déléguée de site pour le bassin de Roissy de la F2C
 - o Anne-Céline Ribadeau-Dumas en charge du « Pôle Développement des Territoires » au sein de la SODESI est l'actuelle Adjointe à la Déléguée de site F2C.

Contexte local :

De par son activité, AIR FRANCE est en relation avec les territoires proches des aéroports : recrutements, formations, horaires atypiques (transport), saisonnalité, nuisances, ... C'est un employeur majeur de ces territoires et cela est particulièrement vrai pour le site Roissy-CDG. Les emplois directs et les emplois générés sont très divers, depuis des emplois très qualifiés jusqu'à des emplois peu qualifiés.

Indépendamment des réorganisations et des reconversions de personnels, AIR FRANCE est en relation constante avec les acteurs du territoire et en particulier avec les élus, dont certains sont confrontés dans leur commune à des problèmes récurrents d'insertion et d'emploi.

Convention avec la F2C :

Objectifs :

- La F2C finance des « coups de pouce » (5 000 « coups de pouce » financés depuis la création, 727 en 2011 pour un montant moyen de 3 600€) associant parrainage et financement, pour aider des personnes volontaires âgées de 18 à 62 ans et ayant un projet pour « rebondir » après un accident de vie (des difficultés personnelles et professionnelles souvent cumulatives).
- Les « lauréats » de la F2C sollicitent des « coups de pouce » pour des projets de formation ou de création d'entreprise. ont présenté des projets de formation ou de création/reprise d'entreprise ayant besoin de ce « coup de pouce ».

Méthode

- La Fondation 2e chance, fondation d'entreprise créée par le groupe Bolloré, regroupe une centaine d'entreprises partenaires. Bolloré finance l'organisation centrale (12 personnes). Toute la gestion est centralisée.
- Les sites relais (70 en France) sont tous adossés à des entreprises présentes sur le bassin d'emploi (exemples : AIR FRANCE pour Roissy, L'Oréal pour Aulnay, SEB pour Lyon, ...). C'est à la fois une manière « économique » de mobiliser une contribution de ces partenaires et une garantie d'ancrage local.

Contenu

- 40 projets sur le bassin de Roissy, actif depuis 2006 (par exemple beaucoup de formation d'aides-soignantes, d'ambulanciers, la création d'une boutique de produits artisanaux africains, ..).

Les rôles au sein de la F2C sont :

- Financeurs. Le mécénat des entreprises est centralisé au niveau national.
- Adjointe au Délégué de site. C'est le rôle d'Anne-Céline Ribadeau-Dumas au nom d'Air France. Elle est responsable du recrutement et du travail du réseau local de bénévoles (retraités ou en activité : la directrice de la pépinière de Roissy par exemple, plusieurs cadres d' AIR FRANCE, un cadre d'ADP en charge des questions d'emploi, etc.), et du travail avec les prescripteurs (mission locale, Pôle emploi, associations, ..)
- Instructeurs. Ce sont les bénévoles. Ils reçoivent les porteurs de projets. La F2C revendique au niveau national 1 500 bénévoles.
- Parrains. Bénévoles qui accompagnent les lauréats dans leur projet : pendant la durée de la formation + 6 mois et pendant environ 2 ans dans le cadre de la création d'entreprise. projets soutenus pendant 6 mois environ.
- 20 clubs locaux relaient l'action de la F2C (sous la responsabilité d'associations existantes : Lion's Club, Rotary, ..)

Effets induits :

Pour le territoire :

- Les « coups de pouce » financent des dépenses indispensables pour sortir de « l'enlisement dans la précarité ». Ce sont des besoins assez modestes, très divers, qui ne trouvent aucune réponse dans les financements publics de droits communs. C'est très précisément des aides dans les interstices des politiques publiques.
- Mobilisation de bénévoles et de structures agissant pour l'insertion et l'emploi, hors des dispositifs publics, dans des actions à fort engagement subjectif, auprès de personnes identifiées et avec qui se noue une relation humaine. Le bénévolat, même réalisé au nom de sa structure et au titre de son emploi (directrice de la pépinière, personne en charge des questions d'emploi à ADP, ..) est vécu comme la possibilité de donner, d'accomplir un acte personnel volontaire désintéressé au service d'une « cause humaine », et non pas comme « la mise en œuvre d'une politique » décidée ailleurs.

Pour l'entreprise :

- Relations positives avec les acteurs privés, associatifs et publics. La SODESI est reconnue comme un lieu d'expertise et de ressources pour AF sur les questions territoriales, y compris les relations avec d'autres entreprises avec lesquelles les échanges peuvent être tendus.
- Satisfaction des bénévoles en activité dans l'entreprise, indépendamment de questions immédiates (il n'y a pas de liens avec les recrutements par exemple, ...). Satisfaction liée :
 - à l'engagement concret avec des résultats visibles : « Cela donne du sens à ce qu'on fait, alors que notre travail est difficile à cerner et est parcellarisé » ; « cela relativise certaines choses », ...
 - à une compréhension plus fine de leur environnement au sens large, utile dans la résolution de problèmes internes tels que la lutte contre les discriminations, l'égalité des chances, les reconversions, ... et une compréhension de l'importance des facteurs personnels dans le travail (« pas bien dans sa peau = pas bien dans son travail », « the cost of thinking twice »...)
- Construction d'un discours sur la « deuxième chance », « le rebond de vie », « le refus de la fatalité » à destination des salariés et plus largement de l'entreprise. V. Bolloré a lancé sa Fondation après des revers pour son entreprise qui doit elle-même « rebondir ». Le « story telling » issu d'actions de la F2C est ensuite mobilisé pour fonder les « valeurs de l'entreprise » voire un discours politique sur l'entreprise.
 - Tout le monde peut être confronté à des épreuves et au risque d'enlèvement dans les difficultés qui se cumulent et dans la précarité. Pas de stigmatisation.
 - Le coup de pouce est utile lorsque les personnes « refusent à la fois la fatalité de l'échec et la facilité de l'assistantat », l'engagement personnel est à la base des solutions
 - L'initiative privée est « un partenaire fiable et pérenne d'une politique publique de lutte contre la précarité », il est possible « d'associer les entreprises et leurs collaborateurs à une démarche commune d'humanisme et de solidarité », l'entreprise privée est compatible avec l'idée d'une « communauté humaine » et d'une communauté locale.

Conclusion. Effets persistants.

- Etre Site relais de la F2C ajoute une dimension aux relations de l'entreprise avec le territoire et les élus. AIR FRANCE est un acteur responsable, il montre sa bonne volonté, il a des contraintes économiques mais est préoccupé par les questions sociales, ... AIR FRANCE n'agit pas ici dans une logique de compensation, de donnant-donnant, mais comme apportant volontairement une contribution pour résoudre des problèmes difficiles. C'est un atout potentiel pour traiter les multiples problèmes d'AIR FRANCE et de l'aéroport avec son environnement (nuisances, extension, recrutements, sécurité, ...).
- L'animation d'un réseau dans lequel les personnes participent intuitu personae permet une compréhension complémentaire de celle acquise dans des relations plus institutionnelles. Air France/ SODESI se donne ainsi les moyens d'une connaissance approfondie des acteurs privés et publics, et partenaires potentiels.

- C'est un facteur parmi d'autres d'amélioration du climat social et de la motivation des personnels, indépendant des résultats économiques du groupe et plus puissant que l'affirmation des « valeurs de l'entreprise » car fondé sur des actes identifiés..... La communication sur ces actions dans le journal interne y contribue.
- AIR FRANCE est insérée dans un réseau national d'une centaine d'entreprises partageant cette action et ayant des préoccupations communes. La qualité de la centaine d'entreprises membres, en font un réseau influent.

AIR FRANCE – SODESI : REVITALISATION EN ESSONNE

Facteurs déclencheurs :

- L'action de la SODESI s'inscrit dans la convention locale de revitalisation d'Air France pour le Bassin d'Orly
- Cette action se réalise dans le cadre d'une obligation légale faisant suite au plan de départ volontaire initié par Air France en 2009.

L'action en question porte sur une action envisagée par l'Agence pour l'Economie en Essonne (AEE), identifiée par l'Unité Territoriale (UT) de la DIRECCTE, ayant pour objet d'identifier les offres d'emploi latentes, de les formaliser avant de les mettre à disposition des demandeurs d'emploi. La SODESI, face à son obligation de proposer des dispositifs permettant la création d'emploi localement, cherche des solutions originales et les plus efficaces possibles. Cette recherche vise notamment à développer un partenariat avec un acteur local. C'est à l'occasion de la participation à un think tank que l'engagement du partenariat entre la SODESI et l'AEE trouve ses racines.

Ainsi, l'action partenariale entre l'AEE et la SODESI est déclenchée par une obligation légale, mais le choix spécifique de cette action se fonde sur des ressorts plus complexes :

- Le réseau des personnels SODESI ;
- L'antériorité des actions de l'AEE et sa reconnaissance par l'UT 91 ;
- Le fait qu'Air France soit en capacité de négocier le contenu, la forme et la présence de partenaires au sein de la convention locale de revitalisation ;
- L'idée que cette action contient un potentiel en matière de création d'emplois correspondant aux objectifs d'une convention de revitalisation.

Contexte local :

Le territoire est le théâtre de plusieurs restructurations simultanées (8 ou 9 en Essonne et dans le Val-de-Marne). L'AEE a développé une habitude de travail dans ce cadre qu'elle relie à ses missions de Comité d'expansion économique du département depuis 1992. Une conviction anime l'AEE : il existe des emplois latents au sein des TPE/PME qui ne se concrétisent pas du fait notamment de leur incapacité à instruire et formaliser des offres d'emploi.

La convention :

La convention porte sur la mise en place d'un dispositif d'accompagnement d'entreprises s'interrogeant sur une opportunité de recrutement, depuis l'évaluation de leur besoin et sa formalisation, jusqu'à l'intégration du candidat dans l'entreprise.

Objectif :

La convention prendra fin le 4 mai 2014. L'objectif du partenariat entre Air France et l'AEE est de faire en sorte qu'avant cette date, 50 mises en relation aient été réalisées.

Méthode :

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---------------------|---|---------------------|---|--|--|
| Identification du besoin de recrutement | Rédaction du profil | Sélection du candidat par les partenaires locaux emploi-formation | Sélection par l'AEE | Mise en relation candidat et entreprise lors de moments d'échange | Conseil sur l'intégration des collaborateurs | Suivi des salaires durant la période d'essai |

L'AEE a la charge des deux premières étapes. Pour l'identification des besoins l'AEE a mis en place une démarche de prospection à destination d'entreprises cibles (en fonction des effectifs, du secteur d'activité et du lieu d'implantation). Cette démarche a donné des résultats peu satisfaisants, aussi l'AEE a choisi de cibler prioritairement les entreprises qu'elle avait déjà accompagnées. Ensuite elle s'adresse à ses partenaires (Maison de l'emploi, Pôle emploi,...) qui lui transmettent une liste restreinte de candidatures. L'AEE fait une seconde sélection des candidats au sein de cette liste. La mise en relation des candidats et des entreprises s'opère lors de moments d'échanges auxquels participe la SODESI. Sur sollicitation de l'AEE, la SODESI procède au conseil concernant l'intégration des collaborateurs ainsi qu'au suivi de leur intégration durant la période d'essai.

Une première expérience de recrutement au sein d'une conciergerie d'entreprise a conduit la SODESI à étendre le champ de son action auprès des dirigeants d'entreprises. Après un recrutement infructueux (départ du candidat pendant la période d'essai), la SODESI a pensé qu'il était nécessaire de comprendre plus finement les attentes et pratiques des dirigeants de ces entreprises afin d'améliorer les chances d'intégration des candidats ou même leur sélection. La SODESI a donc été amenée à s'intéresser au travail des dirigeants et à la planification de l'intégration des candidats.

L'action AEE-SODESI fait l'objet d'un suivi par un *reporting* régulier (tous les 3 mois) concernant le nombre d'entreprises sensibilisées, visitées, d'évènements co-organisés et de mises en relation effectuées. Ce *reporting* contient également des éléments plus qualitatifs concernant les territoires, la qualité des emplois créés ou les ajustements du dispositif envisagés.

Ce qui est produit, ce qui restera :

La mise en place du partenariat entre Air France, via sa filiale SODESI et l'AEE sur une problématique originale a conduit à la mise en place d'un dispositif spécifique dont nous ne jugerons pas ici de la pertinence ou de l'efficacité. Les coopérations à construire pour conforter et pérenniser cette action sont sources de transformations potentielles des différents acteurs locaux, mais aussi de la SODESI.

L'organisation de la SODESI ne s'est pas transformée pour cette action, néanmoins la coopération avec l'AEE et plus globalement l'élaboration et la conduite de cette action indique des ressources particulières et des déplacements d'acteurs qui ne se sont pas traduits par des transformations de structure. Plusieurs ressources sont cependant révélées/mobilisées par l'action :

- La capacité de la SODESI à proposer des actions ne s'appuyant pas nécessairement sur les services déconcentrés de l'Etat, que l'on peut relier à une certaine confiance de ces services en la pertinence des choix effectués par la SODESI. En cas de succès de l'action, cette confiance pourrait être renforcée.

- Le réseau personnel des intervenants de la SODESI est en partie une explication de l'existence de ce partenariat. Ce réseau s'étend et s'approfondit du fait de la coopération avec l'AEE et cela pourrait produire des effets analogues à la participation au think tank ayant permis la rencontre avec l'AEE.
- Dans cette intervention la SODESI mobilise des compétences ne correspondant pas à ses actions traditionnelles (notamment en ce qui concerne la compréhension du travail des dirigeants). Ces compétences sont bien présentes au sein de la SODESI, et ainsi mobilisées elles deviennent visibles et gagnent en pertinence car elles permettent de dépasser des difficultés réelles.
- Enfin, la SODESI peut tester par cette action la pertinence de l'idée selon laquelle il existe des emplois latents et développer des méthodes permettant de réaliser ces emplois. Cet enjeu n'est pas mince compte tenu du métier de la SODESI.

Pour l'AEE, il y a également des effets identifiables :

- Le premier effet est son évolution organisationnelle avec la création d'une équipe dédiée au sein du pôle emploi et mutations. Cette création d'une équipe s'est traduite par une évolution des compétences et pratiques professionnelles des membres de l'équipe.
- Cette action a donné à voir à l'AEE l'importance de l'articulation d'actions qu'elle menait de manière séparée jusqu'alors.
- L'AEE propose désormais cette prestation d'accompagnement global du recrutement (de la définition du besoin à l'intégration du candidat), ce qui n'est pas sans effet sur la performance de ses autres activités. Le dispositif lui-même, étant remobilisé ailleurs, est devenu une ressource pour l'AEE.
- Le travail avec la SODESI a mis en avant le fait qu'un accompagnement du dirigeant et notamment la compréhension de son mode de fonctionnement constitue un levier permettant de rendre plus efficace l'ensemble du processus d'accompagnement du recrutement.
- Enfin, l'envergure de cette action et son originalité a permis à l'AEE d'approfondir ses relations avec les partenaires locaux de l'emploi et de la formation notamment parce que cela a un peu déplacé la nature de ces relations. Cet approfondissement est important car il améliore la connaissance des capacités de ces partenaires et la compréhension mutuelle.

Conclusion :

Si cette expérience, par son approche particulière de la question de l'emploi et notamment du recrutement, a conduit les acteurs à penser autrement leurs interventions (la SODESI mobilisant d'autres compétences et l'AEE découvrant l'intérêt d'un accompagnement du dirigeant d'entreprise dans le recrutement pour renforcer l'efficacité de l'accompagnement du processus), cela ne garantit aucunement que ces changements soient maintenus à l'expiration du projet.

L'achèvement du projet signe la fin de la coopération mais aussi la disparition des moyens financiers rendant cette coopération possible. Le maintien d'une partie des effets positifs pour chacun des acteurs pourra se faire par le biais d'un effort interne entretien des divers dispositifs (l'AEE envisage par exemple de conserver une équipe dédiée au recrutement mais se sait dans l'incapacité de faire le travail de la SODESI). Les

coopérations entre l'AEE et les autres acteurs de l'emploi et du développement économique elles aussi seront sources d'effets positifs potentiels, mais il est difficile d'anticiper ce qui se passera pour les ressources adossées à ces coopérations une fois que le dispositif les sollicitant disparaîtra.

Pour conclure, ce qui est complexe avec la question des effets persistants tant pour le territoire que pour la SODESI et/ou le groupe Air France, c'est le rôle des dispositifs permettant l'identification de ces ressources en vue de leur remobilisation. Autrement dit, dans l'état actuel des choses, on ne perçoit ces ressources (ou leur absence) qu'au moment où elles sont mobilisées. Il n'y a pas, du côté du territoire ou de la SODESI, de dispositif visant à entretenir et/ou développer ces ressources en dehors de l'entretien des relations interpersonnelles. Les ressources mobilisées et potentiellement développées par ces relations interpersonnelles peuvent également s'éroder ou disparaître si les personnes impliquées changent ou si elles ne sont plus mobilisées.

Les conditions de la persistance des quelques effets que cette étude rapide tente d'identifier, ne sont pas nécessairement à rechercher dans la nature des effets en question, mais peut être plus dans les dispositifs pouvant émerger afin d'identifier et entretenir ces ressources essentielles pour l'action.

Une question subsidiaire émerge alors : ne serait-il pas intéressant de proposer plus souvent au sein des actions (y compris de revitalisation) un volet tourné vers l'élaboration de dispositifs d'évaluation et d'entretien de ces ressources et non plus seulement et directement vers la création d'emplois et la réparation des dégâts (en termes de perte d'activité) ?

SNCF DEVELOPPEMENT : RECONVERSION DE CHALINDREY

Facteurs déclencheurs :

Chalindrey est une commune de Haute-Marne dont l'histoire a fait un carrefour ferroviaire. La commune a évolué avec l'activité, s'est trouvée structurée par elle, et aujourd'hui, l'activité ferroviaire est présente à de nombreux titres dans la communauté locale. Au fil des années cependant, les évolutions de l'activité ferroviaire sont allées dans le sens d'une désindustrialisation du site de Culmont-Chalindrey. En 2010, le site touché par des baisses continues d'activité est le théâtre d'une détérioration du climat social local se traduisant par des pressions des élus locaux conduisant SNCF à réagir en sa qualité de plus important employeur local.

La création de SNCF Développement est l'un des éléments de cette réaction. La création de cette structure s'accompagne d'une première mission dont l'objectif est de développer de nouvelles activités industrielles à Chalindrey.

Contexte local :

Le site de Culmont-Chalindrey, de part l'histoire que nous avons évoquée plus haut revêt une dimension particulière. L'histoire commune entre SNCF et la population locale se trouve incarnée par la présence de personnel de SNCF parmi les élus, les représentants syndicaux locaux, une grande partie des habitants. De ce fait, le déclin des activités ferroviaires est vécu localement comme très préoccupant, affectant une grande partie des habitants. De surcroît, la Haute-Marne est un département souffrant du recul général des activités industrielles accéléré depuis la crise de 2008 mais déjà amorcé depuis plusieurs décennies. Si l'histoire marquée par le ferroviaire de Chalindrey est un élément permettant de prendre conscience de l'intensité des attentes de la population vis-à-vis du travail de SNCF Développement, la situation industrielle du département montre que le défi du développement d'activités industrielles à Chalindrey n'est pas une simple formalité.

La convention :

L'action de SNCF Développement nous intéressant est un projet de développement sur le site de Culmont-Chalindrey d'une activité de démantèlement de matériels roulants, s'inscrivant dans une « mission de redynamisation de Chalindrey – Pays de Langres ».

Objectif :

Afin de compenser les pertes d'emplois envisagées au sein de l'activité de SNCF, SNCF Développement a pour objectif de créer 150 emplois sur 3 années, notamment par l'installation d'un centre de démantèlement de matériels roulants.

Méthode :

Pour atteindre l'objectif de création d'emploi, SNCF Développement conduit un projet de développement d'une activité industrielle de désamiantage et démantèlement de matériels roulants (trains, wagons, matériel militaire,...) utilisant les installations présentes à Chalindrey (une « Rotonde » notamment), en coopération avec GEOWASTE (filiale de SNCF GEODIS) et Trace (une PME française spécialiste de la dépollution industrielle et de la gestion des déchets dangereux). Ce projet créera d'ici 2015, 50 emplois industriels directs sur le site.

Ce qui est produit, ce qui restera :

La création de la structure SNCF Développement est directement reliée à l'intervention à Chalindrey. SNCF, à l'instar d'autres grands groupes a donc créé sa propre structure dédiée au développement économique, notamment dans le but d'apporter des solutions aux difficultés spécifiques à Chalindrey. Toutes les actions menées et/ou coordonnées par SNCF Développement sont des occasions pour cette structure naissante et ses équipes de constituer leur doctrine professionnelle en vue d'autres interventions. La confrontation de la structure à la réalité du travail de redynamisation industrielle d'un bassin d'emplois est un moyen de se doter d'une identité auprès des partenaires, d'éprouver les méthodes d'action, de procéder aux ajustements rendus nécessaires par la résistance du réel.

Concernant plus spécifiquement l'action visant à la création d'un opérateur industriel prenant en charge le démantèlement des matériels roulants pour SNCF mais aussi la Défense et d'autres clients potentiels, celle-ci est l'occasion d'une coopération entre SNCF Développement, SNCF GEODIS et TRACE. Ce projet développé sur un site SNCF, réutilisant un équipement spécifique, « la Rotonde », a permis de révéler la difficulté qu'il y a à implanter des activités non cheminotes aux côtés d'activités cheminotes. Cette difficulté a cependant été dépassée, et le site de la Rotonde, toujours partiellement occupé par des activités ferroviaires le sera également par des activités de démantèlement et de désamiantage.

La conduite de ce projet se révèle pour le moment avoir un aspect technique prépondérant. Cependant, cette coopération et plus largement cette action, produit pour les participants et le territoire une série d'effets induits :

- Nous avons déjà indiqué que pour SNCF Développement il s'agit ici son premier chantier et donc d'une première occasion de consolider leurs méthodes d'intervention. Par ailleurs, les difficultés d'ordre plus immatériel rencontrées et surmontées durant le projet à l'aide d'un travail auprès des élus, des salariés et des habitants est une expérience potentiellement redéployable ailleurs. Enfin pour SNCF Développement, l'originalité du site (de part les installations techniques, le type d'activités et de produits traités) se traduit par un partenariat avec des acteurs très particuliers pouvant devenir des ressources car œuvrant dans des secteurs appelés à se développer. Les impératifs du développement du recyclage (qu'il s'agisse d'impératifs légaux comme les directives européennes, ou d'impératifs environnementaux) sont appelés à se renforcer et donc SNCF Développement pourrait être à même de remobiliser ses connaissances dans le domaine pour d'autres territoires.
- Du côté des partenaires du projet, l'entreprise TRACE (une PME d'une quinzaine de personnes) trouve dans sa coopération avec SNCF Développement une occasion de tester le concept de « filière inversée » dans des conditions tout à fait particulière du fait de la nature du site. Dans son activité habituelle de démantèlement et traitement des matières dangereuses, TRACE va pouvoir à travers ce site expérimenter la mise en place de cette filière inversée et peut-être développer là une nouvelle manière d'aborder les questions de retraitement des déchets et notamment des déchets industriels. Le fait que l'action soit pensée comme redéployable par TRACE, de ce point de vue est un élément très important pour saisir les effets potentiels de ce partenariat.

- Le territoire, dans un sens un peu large (la communauté locale, les autres acteurs économiques, ...) est évidemment attentif aux créations d'emplois. Le développement de ce site d'une certaine envergure est pour Chalindrey un moyen de diversifier son activité locale. Vu la place prise par les métiers du ferroviaire localement et vu la trajectoire respective des activités ferroviaires et de celles projetées au sein du site de Chalindrey, il se pourrait que ce projet ne soit que l'engagement dans une voie signifiant le déplacement de l'identité locale vers de nouveaux métiers. Cette orientation serait encore d'avantage renforcé si la coopération entre les trois principaux acteurs (SNCF Développement, SNCF GEODIS et TRACE), les représentants de l'Etat dans le département et les élus de collectivités locale, débouchait sur le développement d'une filière locale de 2ème traitement des matériaux obtenus, triés, et décontaminés sur le site de Chalindrey.

Conclusion :

Le projet autour du site de Chalindrey apparait comme un projet classique de reconversion d'un site industriel, mais les apparences sont trompeuses. La dimension particulière des activités ferroviaires constitue localement une première originalité qui aura comme conséquence de conduire SNCF à se doter d'une structure de développement. Ce projet est donc central pour SNCF Développement car à son origine.

Par ailleurs, la coopération concerne également une activité centrale pour inscrire le développement local dans la voie d'un développement durable compatible avec le passé industriel. Les difficultés rencontrées par Chalindrey et les solutions envisagées actuellement, pouvant potentiellement être des inspirations pour des territoires rencontrant des difficultés comparables, toute l'expérience, les compétences, la confiance et l'évaluation de la pertinence du dispositif construit en Haute-Marne pourrait faire ressource pour un autre projet de développement, soit par SNCF Développement, soit par l'un des autres acteurs, soit par tous dans une nouvelle coopération.

SNCF DEVELOPPEMENT : CALAIS

Facteur déclencheur :

En janvier 2012, la filiale de SNCF, SEAFRANCE, qui a longtemps été le 1^{er} employeur privé de la ville de Calais (Pas-de-Calais), est placée en liquidation judiciaire. La disparition de cet opérateur historique du trafic transmanche (voyageurs et fret) est un drame national, fortement médiatisé.

SNCF assume ses obligations d'employeur et participe financièrement à la mise en place des solutions d'accompagnement des salariés (indemnisation, formation, offre d'emplois dans le groupe SNCF, soutien à la création d'entreprise, etc...). On notera que de nombreux matelots SEAFRANCE ont été reclassés et ont réembarqué sur les bateaux de la SCOP MyFerryLink ou de LD Lines.

Malgré l'absence d'obligation légale de revitalisation, SNCF signe également avec l'Etat, la Ville de Calais, la Communauté d'Agglomération Cap Calais et RFF une « Convention de soutien à l'attractivité du bassin d'emploi du Calais » en avril 2012. SNCF missionne sa filiale SNCF Développement pour piloter et mettre en œuvre cette convention et accompagner la récréation de 400 emplois en trois ans.

Contexte local :

Calais a connu des difficultés en série touchant des acteurs majeurs de son économie : fermeture de LU en 2003, restructuration d'Eurotunnel et plus récemment mise en vente d'Alcatel-Lucent Submarine Networks.

Vivendi dans le cadre de sa convention nationale intervient également pour la revitalisation du Calais depuis 2009 (essentiellement via FINORPA, spécialisée dans l'accompagnement financier des entreprises du Nord Pas de Calais).

Le changement de municipalité en 2008 a modifié les relations entre pouvoirs publics locaux et entreprises. Les échanges sont devenus réguliers entre acteurs du développement économique. Par exemple, tous les vendredis, la ville, l'agglomération, la Chambre de commerce et d'industrie de la Côte d'Opale (CCICO), la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMAR), l'Agence de développement (Calais Promotion) se réunissent et travaillent de concert sur les dossiers de développement économique.

L'image de SNCF est très détériorée. En dehors de son ex filiale SEAFRANCE, SNCF a des intérêts particuliers à Calais, liés au trafic vers le Royaume-Uni. Son activité « Fret » traditionnelle est en réduction, mais Calais est un enjeu dans le cadre des Autoroutes ferroviaires. Des travaux d'électrification sur la ligne Calais-Dunkerque ont été lancés, la rénovation de la gare de Calais ville est un sujet de débat récurrent. Ce territoire littoral reste donc un territoire à enjeux pour l'opérateur ferroviaire historique.

Dans ce territoire en mutation, l'Université de la Côte d'Opale (ULCO) a développé des spécialités en informatique (masters et école d'ingénieurs EILCO). Par ailleurs, La CCICO souhaite s'investir fortement dans le digital, rejoignant ainsi les objectifs du Pôle Régional Numérique NPC créé en 2006 qui réunit 300 entreprises TIC et les pouvoirs publics. Ce pôle agit pour le développement commercial, les ressources humaines, le financement, l'innovation et l'export.

La Convention :

Méthode :

Préalablement à l'écriture de la convention, l'équipe de SNCF Développement a réalisé une série de contacts bilatéraux pour comprendre le territoire, comprendre les logiques de chaque acteur, définir une approche concrète, organiser le travail et proposer des projets répondant aux aspirations de ces différents acteurs. Ensuite le choix est fait de porter directement les actions sur le territoire en mettant en place des bureaux et une équipe et en nouant des partenariats locaux avec les acteurs existants : Calais Promotion, Initiative Calais, Réseau Entreprendre Côte d'Opale, CCICO, FACE CALAIS, CMAR.

On notera qu'à l'inverse, Vivendi par exemple a noué un partenariat particulier avec FINORPA, mais aussi avec la CCICO qui joue un rôle pivot dans le développement économique du Calais.

Contenu :

Les engagements de SNCF dans cette convention portent sur :

1. Aide à la création d'emplois : 400 sur 3 ans :
 - Par l'activation du programme « Entrepreneur soutenu par SNCF Développement » pour soutenir la création de 300 emplois : accompagnement dans la mise en œuvre et le développement de projets d'entrepreneurs, mise en réseau, fond de prêts participatifs mobilisé à hauteur de 2,25 M€.
 - Par la mise à disposition d'un fonds de subvention de 750 000 euros auprès de Calais Promotion pour soutenir la création de 100 emplois additionnels.
2. Actions en faveur de la Cohésion sociale (aides à des associations pour l'insertion)⁶.
3. Des crédits d'études pour l'accompagnement de projets structurants (le projet d'un incubateur de start-up franco-anglais est cité).
4. L'amélioration des services de transport :
 - Schéma stratégique du transport ferroviaire de la Côte d'Opale.
 - Rénovation de la Gare de Calais.
 - Modernisation de la Gare de Calais Fréthun.

⁶ Cette action renforce et complète d'autres actions auprès d'associations de la direction régionale SNCF : accès à la lecture (indispensable pour utiliser les transports), mise en disponibilité de cheminots dans des associations, maraudes dans les gares, ...

Contributions particulières de SNCF Développement :

- SNCF Développement est très impliquée dans le monde des start-up et dispose de plusieurs partenaires parisiens, dont Tektos un accélérateur de start-up digitales, inspiré des modèles de la Silicon Valley. SNCF Développement propose d'adapter sur Calais ce projet parisien très à la pointe. Ainsi, Tektos, SNCF Développement, la CCICO et l'ULCO imaginent le projet « Tektos Channel », véritable écosystème du digital, incubateur de projets numériques porteurs des emplois de demain.
- SNCF Développement ne s'est pas contentée de faire du benchmark, elle a utilisé son réseau pour une mise en relation pertinente. Son statut de « grande entreprise » a crédibilisé le projet aussi bien auprès de l'opérateur que des acteurs locaux. C'est le rôle d'un tiers de confiance, qui élargit le champ des possibles et renforce la possibilité « d'oser entreprendre » ce projet.
- SNCF agit en dehors d'une obligation légale.

Ce qui est produit, ce qui restera :

- Les projets individuels aidés, projets d'entreprises ou associatifs. L'objectif est de 400 emplois créés. Des apports financiers au développement. A ce jour : 140 emplois aidés et 155 000 euros engagés pour le financement d'études pour des projets structurants.
- Une association le « Club Tektos-Channel » qui réunit les acteurs du territoire et assure la promotion des entreprises du digital et une société « Tektos Channel » espace de coworking et de formation des start-up sont les premières étapes du développement d'une nouvelle filière économique. Cet écosystème du numérique à Calais élaboré avec la CCICO fédère l'ensemble des acteurs locaux (Conseil régional, Calais promotion, ULCO, EILCO, la Ville de Calais, Cap Calais, FACE, ainsi que Vivendi). Ce projet, qui a en outre l'intérêt d'être franco-anglais, doit devenir autonome financièrement rapidement et vise à créer à terme 150 emplois.
- Des ressources immatérielles :
 - Pour SNCF, elle est reconnue comme un acteur de bonne foi lors des négociations portant sur l'activité propre de SNCF (électrification d'une ligne régionale, contribution aux projets de logistique multimodaux, modernisation des gares, ...)
 - Pour le Calais, une représentation de son avenir qui peut s'appuyer empiriquement sur une filière d'avenir, ouverte à l'international et sans liens avec les crises récentes. L'enthousiasme constaté à propos du projet Tektos Channel est dû aussi au fait qu'il est le produit d'une aide extérieure qui a permis de transformer des ressources locales potentielles en un projet opérationnel et rassembleur, de transformer un patrimoine local dispersé en actif économique.

Conclusion / Hypothèses :

- SNCF, via sa filiale SNCF Développement n'agit pas ici (ou pas seulement) dans une logique de compensation visant à financer la création d'autant d'emplois qu'elle en a détruit (d'autant plus que la plupart des salariés de SEAFRANCE ont poursuivi leur activité après les reprises). La contribution apportée, sous forme de financements et sous forme de compétences légitimées par la crédibilité de l'entreprise, s'appuie sur les ressources locales. Elle ne se contente pas d'accompagner les projets existants, mais est force de proposition pour révéler ces ressources et les transformer en projets.
- Il serait intéressant de distinguer des actions menées dans une optique de compensation (liée à une obligation légale ou non) de celles menées au service « du bien commun territorial ». Dans le premier cas, la logique est celle d'un échange économique « équilibré » négocié entre une entreprise qui va chercher à se libérer de sa contribution en s'impliquant le moins possible et en se considérant comme définitivement quitte à la fin de la convention. Dans le deuxième cas, les échanges portent sur la globalité des intérêts de l'entreprise et du territoire, à court et à plus long terme.
- Réunir l'ensemble des acteurs permet de partager des « intérêts bien compris », le bénéfice des actions s'évaluant à moyen terme et étant distribué vers l'ensemble des acteurs, mais cela permet aussi d'ouvrir le champ des possibles, de partager une représentation de l'histoire, passé, présent et avenir, du territoire. Se retrouver autour de la table, c'est avoir la possibilité de se coordonner dans l'action, c'est aussi faire « monde commun », partager un univers de projets, de sens et de valeurs.
- Le statut de la grande entreprise en est changé. Le territoire n'est pas un cadre neutre pour son déploiement ou un fournisseur de ressources allant des infrastructures aux compétences. SNCF Développement n'agit pas strictement selon la rationalité d'un agent économique ou d'un « acteur stratégique ». En dépassant la seule logique de la compensation, SNCF fait sienne la rationalité d'une institution territoriale pendant que les acteurs publics intègrent les contraintes d'une entreprise privée. Il n'y a pas confusion entre ces rationalités, les débats sont toujours là et les compromis nécessaires. Mais à défaut d'un consensus spontané, cette action a créé les conditions d'une réconciliation entre l'entreprise et les territoires, dont ils bénéficient tous deux. Ce passage d'une logique de compensation à une logique de réconciliation peut-il faire école ?

VIVENDI : HAUT-JURA ET CALAISIS

Facteurs déclencheurs et contexte :

Une négociation nationale : Concomitamment à un accord fiscal avec le Ministère des Finances lié à l'octroi du régime du bénéfice mondial consolidé, Vivendi s'engage à investir dans des actions de développement local et de revitalisation créatrices d'emplois (2004). Le choix des bassins est décidé en accord avec les services de l'Etat et la référence pour définir ces interventions est celle des Conventions de revitalisation (lois en 2002 puis 2005) auxquelles sont soumises les entreprises qui licencient. Vivendi s'engage dans la première convention (2005-2009) à créer 1 500 emplois répartis sur 17 bassins. Cet objectif sera dépassé (4 000 emplois aidés) et la convention renouvelée (plus de 20 missions de revitalisation depuis 2005).

Vivendi doit imaginer des dispositifs et plans d'actions dans des bassins d'emplois où l'entreprise n'est pas présente (sauf par les clients de SFR ou Canal+, marques qui ne sont pas immédiatement associées au nom de Vivendi dans l'esprit du grand public) et sans qu'une loi n'en définissent formellement le contenu.

L'intervention dans le Haut Jura est décidée suite à la mise en redressement judiciaire de l'entreprise Smoby-Majorette en 2007. C'est une crise brutale et majeure : 400 emplois sont directement menacés dans cette entreprise emblématique, créée en 1924 à Lavans-lès-Saint-Claude et devenue numéro 1 français du jouet. Le traumatisme est aggravé par les accusations de malversations du dirigeant, petit-fils du fondateur et par les liens étroits de cette entreprise non seulement avec l'histoire locale mais avec d'autres activités proches et liées à la plasturgie (la Plastics Vallée autour d'Oyonnax).

Vivendi intervient sur l'ensemble des activités économiques du territoire (et en particulier la lunetterie) et pas sur Smoby dont la reprise et la réorganisation ont permis finalement le maintien de 170 emplois sur le site et plus de 400 dans le Jura. En 2012 le dirigeant actuel a obtenu le trophée de la responsabilité sociale décerné par EDF et l'entreprise a fait un don d'1 million d'Euros pour l'achat d'un tableau de Courbet, originaire du Haut-Jura.

L'intervention dans le Nord-Pas-de-Calais est liée à la situation globale de cette région marquée par les crises industrielles successives. La focalisation sur Calais et le Calaisis est décidée à partir de 2009 pour tenir compte des difficultés particulières de ce bassin (17% de chômage et moins de projets d'entreprises). Elle sera amplifiée lorsque SNCF Développement décidera d'intervenir suite à la mise en liquidation de SEAFRANCE.

Conventions et actions :

En 2004, Vivendi ne peut s'appuyer ni sur un savoir-faire interne ni sur les responsables de sites locaux. Elle fait appel à des Cabinets spécialisés dans les actions de revitalisation et nomme un responsable interne auprès de la direction générale (Dominique Welcomme depuis 2009) de façon à assumer la responsabilité de maître d'ouvrage. Au fil des missions, un partenariat privilégié s'est noué avec le GERIS.

La revitalisation pour Vivendi consiste à accompagner des PME industrielles ou de service à l'industrie, en développement ou création et ayant des perspectives de création d'emplois. Les missions sont programmées pour durer 3 ans (renouvelables) sur chacun des bassins. La détection et la sélection des projets aidés est faite sous la responsabilité

d'un Comité présidé et animé par les services déconcentrés de l'Etat, qui jouent un rôle essentiel pour guider Vivendi auprès des acteurs locaux (un « rôle de pivot »).

Les aides financières prennent la forme de prêts participatifs (avec abandon de créance si l'emploi est créé), en accord avec les banques qui ont une sensibilité vis-à-vis du développement local (et qui donc appartiennent à l'un ou l'autre des grands réseaux mutualistes) de façon à obtenir l'effet de levier le plus important possible (l'apport financier de Vivendi peut être multiplié par 10 ou 15 couramment, et plus de 20 dans certains cas). Cet effet de levier très important est facilité par la qualité de la signature « Vivendi » et par l'assurance d'un accompagnement concret des projets d'entreprise.

La qualité de cet accompagnement est citée comme le critère principal qui préside au choix des intervenants. Il permet au chef d'entreprise de transformer une idée en activité concrète et de réaliser un business plan approfondi et présentable aux banques.

Dans presque toutes les missions, une partie du budget est réservée pour des actions collectives, de façon à améliorer la capacité du territoire à générer et à porter des projets.

Dans le Nord-Pas de Calais, le groupe FINORPA, spécialisé dans l'accompagnement financier des entreprises de la Région, assure la gestion du dispositif avec son équipe dédiée aux actions de revitalisation (Finorpa Conseils) et en partenariat avec les banques locales (la Caisse d'Épargne Nord-Europe pour la mission Vivendi). Dans le Jura, le GERIS joue un rôle similaire. Dans les deux cas, la présence personnelle de Dominique Welcomme est importante, en termes d'orientation, de suivi, de capitalisation et de conseil.

Nous retrouvons ici les composantes qui font la réussite des Conventions de revitalisation : le partenariat local, le mix « aides financières / accompagnement des projets » et la prise en compte du bassin d'emploi comme un écosystème singulier dont il faut développer les qualités propres.

Effets induits :

Les effets sur chaque bassin de ces missions sont comparables à ceux des missions de revitalisation :

- Des projets créateurs d'emplois sont soutenus et leur développement est accéléré par le soutien financier associé à l'accompagnement et à la mise en réseau avec les acteurs économiques et institutionnels (400 emplois nouveaux dans le Haut-Jura)
- Un apport financier investit localement, et qui fait effet de levier. Rappelons que par rapport aux règles de la comptabilité publique française et européenne, ces fonds ont l'avantage d'être des fonds privés et qu'ils s'ajoutent aux subventions publiques. Dans le cas de Finorpa, organisme lié au Conseil Régional NPC, l'apport financier de Vivendi représente 15% des budgets « revitalisation ». Dans le cas du Haut Jura, les élus et services déconcentrés de l'Etat ont réclamé spécifiquement une mission Vivendi pour faire face à la fermeture de Smoby autrement que par les seuls moyens publics.
- Des dynamiques et des réseaux locaux sont créés ou confortés par le travail en commun sur les projets particuliers et sur la structuration de filières (les lunetiers)

dans le Haut-Jura, le numérique dans le Calais, ...) et des compétences sont développées et acquises (Finorpa s'est réorganisé en fonction de cette mission et des échanges avec Vivendi, le GERIS poursuit un travail dans le Haut-Jura, ...).

Conclusion :

Vivendi semble avoir trouvé une formule équilibrée qui donne un rôle majeur aux représentants locaux de l'Etat comme intermédiaires vers les autres acteurs locaux, institutionnels ou acteurs de la société civile, confie la maîtrise d'œuvre à des professionnels spécialisés sélectionnés pour leur capacité à entrer en contact et à accompagner concrètement les projets, tout en gardant jalousement la maîtrise d'ouvrage des dispositifs.

Les deux caractéristiques particulières des missions de Vivendi (ne pas être formellement inscrites dans les lois définissant les Conventions de revitalisation et l'absence de sites de production dans les territoires concernés) leur donnent une couleur particulière :

- Elles donnent à Vivendi une plus grande latitude : « Nous ne sommes pas encadrés par des décrets, des règlements nous imposant les formes de nos interventions. Les règles que l'on suit sont celles dont on se dote pour chaque territoire, il s'agit donc d'interventions extrêmement souples ». Cette souplesse est appréciée y compris par les représentants locaux de l'Etat.
- Le maître d'œuvre désigné, en immersion dans un territoire nouveau pour lui, doit nécessairement avoir affaire à des partenaires organisés pour agir. Vivendi et son maître d'œuvre se trouvent plus facilement dans la position du « tiers » qui doit rassembler, instaurer des relations nouvelles entre les acteurs en place et faire émerger un récit commun et prospectif.
- L'absence d'intérêts locaux donne aussi du recul par rapport à l'écosystème territorial qui peut l'aider à se libérer des dépendances historiques (path dependency) et à s'engager dans des secteurs innovants. A Calais ce rôle a été largement partagé avec SNCF Développement. Dans le Haut-Jura il s'est nourri d'une histoire de solidarité au sein de ce territoire (à la fin du 19^e siècle, les coopérateurs militants de la Fraternelle de Saint-Claude fondent des structures mutualistes au service de l'action sanitaire et sociale ; Victor Considérant qui publie la revue « La démocratie pacifique » et imagine le Phalanstère est originaire du Jura ; Proudhon est élu député du Jura en 1848 ; la première Caisse de Crédit Agricole -partenaire de la mission- est née dans le Jura,...) pour impulser des actions collectives et attirer une nouvelle génération d'entrepreneurs. C'est aussi une façon de valoriser le patrimoine immatériel local, de le transformer en actif sans en faire un objet de musée.
- Elles rapprochent l'action de Vivendi d'une intervention publique. Celle-ci n'est pas négociée comme une réparation, une compensation pour des suppressions d'emplois auxquelles l'entreprise aurait procédé au sein du bassin. Elle est d'emblée un « plus ».

A l'appui de ces réflexions, on peut noter, comme symbole d'un engagement durable indépendant de situation de crise « chaude », que Dominique Welcomme, représentant Vivendi, préside le « Club Tektos-Channel » à Calais, et que, en dehors de nouvelles

négociations ou obligations (le bénéfice mondial consolidé et les avantages liés ont été supprimés), Vivendi poursuit ses missions de revitalisation. Ses interrogations portent plus sur l'intérêt de les associer aux marques connues du public –SFR et Canal+ - que sur leur poursuite !

Il faudrait analyser plus précisément les motifs de l'intérêt que Vivendi porte à ces missions de développement économique local. On peut faire l'hypothèse qu'en se concentrant sur la maîtrise d'ouvrage, Dominique Welcomme et son prédécesseur, tous deux rattachés à la direction générale, ont pu réaliser un travail de capitalisation et un travail méthodologique approfondi, qui permet à l'entreprise, dans toutes ses composantes, de s'approprier et de se réclamer avec fierté des succès obtenus dans les bassins d'emplois choisis, alors même que Vivendi n'y a pas d'emplois.

On peut aussi faire l'hypothèse que les dirigeants du groupe sont particulièrement sensibles au fait de négocier cette affaire avec l'Etat central. Cela ne contredit pas l'importance des négociations locales essentielles à la mise en œuvre et à la réussite des actions. Il est cependant probable que pour les dirigeants d'un grand groupe une relation directe et valorisante avec « Bercy » compte plus que la somme des conventions négociées à Calais, à Ploërmel, à Saint Claude ou à Lons le Saunier. *Les actions de revitalisation créent des ressources au sein de chaque bassin, mais aussi au niveau national, ressources que l'entreprise sait pouvoir mobiliser en cas de besoin indépendamment de tout enjeu local.*

VIVENDI : FILIERE BOIS A PLOERMEL

Facteurs déclencheurs :

D'un point de vue global, les actions territoriales du groupe Vivendi trouvent leur origine au sein d'un compromis passé avec l'administration fiscale en 2004. Cet accord prévoit notamment que Vivendi intervienne sur demande du ministère de l'économie, en mettant en place une mission de développement économique dont les termes sont fixés conjointement avec le ministère. Le cas de Ploërmel n'échappe pas à ce mode de désignation. La mission dédiée au Pays de Ploërmel engagée en 2010, va connaître un renforcement en 2012 notamment du fait de la mise en liquidation du groupe Doux.

Contexte général :

A la différence d'autres territoires où Vivendi intervient dans le cadre du même accord, Ploërmel n'est pas, du moins à l'origine de la mission, un territoire en grande difficulté. La situation locale évolue après le printemps 2012 et l'émergence de difficultés liées à la mise en liquidation du groupe Doux. Dès lors la mission Vivendi à Ploërmel évolue, notamment parce que les attentes locales se renforcent en même temps que les moyens développés sur place. Ces attentes renforcées s'expliquent précisément par le fait que Doux soit mis en liquidation et non que le groupe mette en place un PSE. En l'absence de PSE, il n'y a pas de convention de revitalisation, tout juste un accompagnement des salariés par une cellule de reclassement.

La convention :

La mission de Vivendi comporte plusieurs volets développés avec les chambres consulaires, le pays de Ploërmel et des organismes comme Abibois. Ces missions concernent à la fois la sensibilisation au NTIC, au Web et aux réseaux sociaux (plutôt avec la CCI) ; le financement de sensibilisation des entreprises du bâtiment sur la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (avec la chambre des métiers) ; la structuration d'une filière bois énergie et une étude sur la filière bois locale (avec la chambre d'agriculture) ; et enfin la structuration de la filière bois de construction en cofinancement avec la DRAAF/FNADT, l'Europe, la Région Bretagne, Abibois et des professionnels de la filière un projet collectif local. C'est à cette action collective que nous nous sommes particulièrement intéressés.

Objectif :

L'ambition du dispositif global (l'ensemble de la mission) est la création d'emploi. Les objectifs intermédiaires liés à l'action bois construction sont déclinés au sein des communications portées par Abibois : « Créer une offre de solutions constructives à base de bois issus de la ressource locale [...] ; valoriser les efforts fournis par les professionnels en termes d'investissements [...] ». Pour cela Abibois envisage l'accompagnement de 15 à 20 entreprises. Le but de la démarche est de révéler le potentiel de développement de cette filière de bois construction et donc de permettre la création d'emplois dans ce domaine. Pour Vivendi, le développement de la filière pourrait, à terme, ouvrir d'éventuelles possibilités de reclassement pour d'anciens salariés de Doux.

Méthode :

Vivendi, dans cette action collective est un co-financeur avec la volonté stratégique de structurer les actions à destination de la filière et de conforter la démarche d'action collective. Le groupe intervient via la mobilisation du Géris qui intervient en son nom et suit la progression du projet en mobilisant son expérience en matière de développement économique local. Le dispositif mis en place est porté par la structure Abibois qui a d'abord cherché à s'associer avec un spécialiste de la question : le CRITT d'Epinal (choisi après un appel d'offre) qu'Abibois connaissait déjà. Pour leur part, Abibois a déjà une longue expérience des questions liées à la ressource bois en Bretagne avec près de 10 ans d'expérience. Le dispositif porte à la fois sur la structuration de la production, l'élaboration d'une offre de produit répondant aux attentes de la construction bois et sur la diffusion de l'utilisation du bois local en construction, notamment au sein des collectivités.

Cela se traduit par :

- un travail d'information/communication sur les essences de bois locales et leurs propriétés,
- une sensibilisation des acteurs de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage sur les possibilités offertes localement,
- une sensibilisation des sylviculteurs et des entreprises de transformation du bois sur les besoins des professionnels de la construction,
- un travail auprès des élus concernant l'usage de bois locaux au sein des appels d'offre pour la construction de bâtiments publics,
- un travail d'animation de la filière se traduisant par des rencontres régulières et la mise en commun de projets, d'idée et de questionnements.

Ce qui est produit, ce qui restera :

L'intervention de Vivendi à Ploërmel portant sur un secteur parfaitement extérieur aux activités de Vivendi, les effets induits par cette activité sont limités. Cependant, demeurent des effets d'expérience certains, se situant à plusieurs niveaux :

- Tout d'abord, l'action menée à Ploërmel est l'occasion de mobiliser le GERIS et ses consultants, mettant ainsi à l'épreuve leurs méthodologies de travail et développant la confiance développée au cours des coopérations passées. La coopération entre le GERIS et Vivendi est antérieure à l'action menée à Ploërmel, mais elle contribue à une dynamique générale de benchmark des méthodes d'intervention sur les territoires. Il y a donc une chance pour que cette expérience accumulée permette de rendre encore plus efficace les interventions futures de Vivendi sur d'autres territoires, mais aussi que cela renforce la capacité de coopération entre ces deux structures.
- L'originalité de l'action, du secteur, donne aussi à voir à Vivendi d'autres secteurs, avec leurs propres enjeux et acteurs clés. La question de l'usage de la ressource locale en bois se posant potentiellement ailleurs qu'à Ploërmel, Vivendi sera peut-être confronté à nouveau à des questions analogues.
- L'une des originalités de cette intervention de Vivendi consiste en ce qu'elle pense la création d'emploi comme un résultat obtenu par le soutien à une démarche collective. Ainsi, en contribuant à la structuration de la filière bois construction

locale, cette initiative vise une amélioration des relations entre les acteurs locaux afin de renforcer le dynamisme du territoire. Au-delà des effets de mise en réseaux classiques (meilleure connaissance mutuelle des acteurs et développement d'une certaine confiance en la capacité à faire), nous avons identifié d'autres effets spécifiques à certains acteurs, mais agissant au final sur les ressources territoriales.

- Pour Abibois (porteur de l'action collective), ce soutien à une thématique particulière a permis de renforcer leur coopération avec des spécialistes du bois construction (le CRITT d'Epinal en l'occurrence) et ainsi leurs connaissances/compétences en internes.
- L'action sur le bois construction local est un élément s'inscrivant dans une stratégie d'organisation de la filière bois plus globale concernant notamment les évolutions en matière de sylviculture.
- Les entreprises s'inscrivant dans la démarche de développement de la filière bois construction évoluent professionnellement et culturellement, ce qui se traduit par une formation de leur personnel, une évolution de leur carnet d'adresse, et des projets de développement d'activité sortant de leur métier traditionnel pour aller vers un métier en émergence.
- Le Pays de Ploërmel, l'institution, au contact des ingénieurs du Géris, s'est approprié une manière d'aborder les questions de développement territorial qui lui était étrangère. Le travail au sein du Pays s'en trouve transformé, tout comme la compréhension de cette institution des enjeux du développement de la filière bois construction.

Conclusion :

L'intervention de Vivendi à Ploërmel est originale sous de nombreux aspects. Son origine particulière et le mode de désignation des terrains d'intervention font que, comme c'est le cas à Ploërmel, Vivendi peut intervenir au sein de territoire où l'entreprise n'a pas de site de production. Cette spécificité réduit les effets induits ré-appropriables par le groupe, sans pour autant complètement les supprimer. Car le travail accompli par Vivendi en coopération avec le Géris, procède tout de même d'effets d'expérience mobilisables dans d'autres interventions et sur d'autres territoires.

Le fait que la démarche accompagnée en Bretagne soit une démarche de filière, et encore plus qu'il s'agisse d'une filière particulièrement en phase avec des enjeux du développement durable, laisse à penser que Vivendi ou le Géris, pourront être confronté au même genre d'enjeux dans d'autres régions, et peut-être aussi dans un autre cadre que cet accord fiscal.

Du côté du territoire, au sens le plus large possible, la participation de Vivendi à cette action collective est à l'origine de bien des effets positifs et tout aussi intéressants que leur traduction en termes de création d'emploi. Il y a une dynamique de professionnalisation des acteurs du développement territorial local. Le Pays en est une bonne illustration, mais pas la seule. Le partenaire principal de cette action collective, Abibois, a su intégrer dans sa stratégie de développement les questions afférentes à la filière bois construction et donc dans son approche plus globale des pratiques liées à la culture, l'usage et le renouvellement de la ressource en bois. Par sa contribution à l'action collective, Vivendi contribue au renforcement de la capacité d'acteurs comme Abibois d'agir aujourd'hui, mais aussi demain.

Enfin, l'action sur le bois de construction rencontre un besoin pour les entreprises locales d'envisager une évolution vers d'autres métiers que leurs métiers traditionnels (généralement l'emballage). Cette évolution est d'autant plus stimulante pour les entreprises locales, que celles-ci commençaient à éprouver les limites de leurs métiers traditionnels.

ENSEIGNEMENTS

I. ELEMENTS DE CONTEXTE ET CADRAGE DE L'ETUDE :

A. CADRAGE DE L'ETUDE :

Etudier la question du développement territorial, ou plus spécifiquement la relation entre les entreprises et les territoires conduit à une difficulté majeure : si l'entreprise est une réalité que l'on parvient à cerner, le « territoire » en revanche recouvre une réalité beaucoup plus floue. Les littératures géographique, économique, éthologique ou anthropologique fourmillent de définitions. Certaines sont sommaires à l'instar d'un territoire compris comme un « *espace à métrique topographique* »⁷. D'autres sont plus élaborées : « *Le territoire est un instrument opératoire de références communes, de contenus partagés, un cadre pour l'action, une inter-intelligibilité rendant possible la traduction de langages scientifiques et sociaux variés* »⁸.

Pierre Veltz le formule ainsi : « *Le territoire entre désormais dans le jeu économique comme matrice d'organisation et d'interactions sociales.... L'image d'un territoire en réseaux – territoire à la fois discontinu et feuilleté, car les réseaux sont multiples, se superposent et s'enchevêtrent – se dessine en contraste avec celle du bon vieux territoire des « zones* »⁹.

Sans restituer ici l'ensemble des discussions au sujet du territoire animant les sciences sociales, nous avons identifié que si ce terme pose problème, c'est qu'il est en tension entre deux approches :

1. La première cherche à identifier le territoire en tant qu'objet : on définit alors « le territoire » avec ses caractéristiques, ses frontières, ses acteurs... C'est principalement le cas lorsqu'on traite du territoire des Etats-nations.
2. L'autre approche cherche à comprendre ce qui relève « du territoire ». Il ne s'agit plus alors d'un objet, mais d'un moyen de qualifier des ressources, des actions, des dynamiques ou des démarches « territoriales ».

Nous intéressant aux actions des grands groupes au sein des territoires – nous devrions dire aux actions territoriales des grands groupes – nous avons plutôt choisi la seconde approche. Nous nous sommes intéressés à la manière dont ces entreprises abordent le « problème-territoire » et moins à la description des « territoires-objets » au sein desquels ces actions sont menées pour reprendre la distinction proposée par Romain Lajarge¹⁰.

Les dix expériences faisant l'objet de cette étude font partie des activités se manifestant localement et productrices d'effets dont certains ne pourront être saisis immédiatement. La littérature économique¹¹ appelle *externalités* et *effets de réflexivité* ces effets qui dépassent les objectifs opérationnels et la durée de l'action programmée.

7 Jacques Levy (2003) article « territoire » dans le « *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* » de J. Levy et M. Lussault. Avec des espaces cependant vecteurs de sens.

8 Pierre Béckouche (dir.) (2012) « *Fonder les sciences du territoire* ».

9 Pierre Veltz (1996) « *Mondialisation, Villes et territoires* ».

10 Romain Lajarge (2009) « *pas de territorialisation sans action (et vice versa ?)* » dans l'ouvrage de Martin Vanier (dir.) (2009) « *Territoires, territorialités et territorialisation* ».

11 Christian du Tertre (2013) « *Economie servicielle et travail : contribution théorique au développement d'une "économie de la coopération"* », article de la revue Travailler n°29.

Nous connaissons généralement les *externalités* sous leurs aspects négatifs : les pollutions, la congestion dans les transports, l'uniformisation du goût... c'est-à-dire à travers les effets néfastes d'une activité. Ces externalités affectent éventuellement l'émetteur, mais aussi et surtout les autres, l'environnement économique, social ou physique, faisant naître ainsi des enjeux collectifs et localisés, en un mot : territoriaux.

Notre étude a pour ambition de mettre en avant les *externalités positives* produites par l'intervention des groupes localement. Les externalités positives, ou *externalités-ressource*¹² comme par exemple la connaissance mutuelle entre acteurs, un accord sur les priorités ou un climat de confiance, sont susceptibles d'être mobilisées territorialement et à propos d'enjeux territoriaux. Autrement dit, nous allons nous intéresser à la manière dont les groupes contribuent par leur intervention à la constitution de ressources pouvant renforcer la dynamique de développement territorial.

Il nous semble d'autant plus important de mettre en lumière ces effets que ceux-ci sont généralement mal saisis, voire pas du tout, par les dispositifs d'évaluation ou de suivi des actions territoriales. Ces effets ne sont que trop rarement anticipés ou recherchés, ce qui ne favorise pas la mobilisation des grands groupes.

Les effets de réflexivité concernent pour leur part *la qualité du processus de travail*¹³. Les personnes impliquées dans les actions menées travaillent avec d'autres, ils coopèrent, s'engagent, apprennent, argumentent, évoluent. Dans le même temps, les organisations testent leur pertinence dans l'action, ouvrent la voie à des ajustements, se réinterrogent. Ces effets d'amélioration ou de dégradation sont aussi des éléments de la performance trop souvent laissés de côté.

Notre hypothèse est que ces externalités et effets de réflexivité sont importants pour comprendre les interactions entre acteurs privés et publics et la dynamique du développement territorial. L'accumulation des ressources se fait lentement, dans le temps long à travers la succession d'expériences territoriales, de dispositifs, de coopérations soit autant d'occasions de mobilisation/production de ressources territoriales.

L'ensemble des ressources immatérielles territoriales mobilisables par les acteurs locaux pour développer leurs projets ou anticiper une difficulté constitue ensemble un type particulier de ressources que certains qualifient de *patrimoine territorial* afin de traduire à la fois la dimension collective, immatérielle et l'inscription dans le temps long du processus d'accumulation de celles-ci¹⁴.

La difficulté pour traiter de ces ressources particulières et de leur dynamique d'accumulation/destruction, tient au fait qu'elles sont principalement immatérielles, c'est-à-dire non dénombrables et non mesurables et nécessitent en conséquence un travail particulier et qualitatif pour les évaluer. En outre ces ressources se révèlent au

12 Christian Barrère (dir.)(2005) « *Réinventer le patrimoine* »

13 Christian du Tertre, *op.cit.*

14 Christian Barrère, *op.cit.* Christian du Tertre (2008) « *Investissements immatériels et « Patrimoine collectif immatériel* » », dans l'ouvrage co dirigé avec Catherine Laurent : « *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes* » ; et Romain Demissy (2011) « *Aborder la question de l'action territoriale en économie : le territoire comme une action collective* », Communication au colloque du GIS-CIST « *Fonder les sciences du territoire* » des 23-25 novembre 2011.

cours de l'action. Elles sont avant tout latentes, c'est-à-dire que leur existence ne garantit pas leur mobilisation future, alors que leur absence peut poser de vrais problèmes.

Le travail que nous avons mené part donc des conditions dans lesquelles les actions se construisent en revenant systématiquement sur le contexte tel qu'il est perçu par les opérateurs au moment de l'intervention. Nous avons, à travers des séries d'entretiens pour chacune des actions étudiées, tenté de rechercher les ressources qui ont été activées, celles qui se sont renforcées et celles qui ont été créées du fait même de l'action. Afin de ne pas nous arrêter systématiquement à des ressources potentielles nous avons également cherché les signaux faibles nous permettant de voir dès aujourd'hui les voies de remobilisation des ressources créées ou renforcées.

Si nous avons choisi de nous intéresser avant tout à ces effets immatériels, c'est que nous pensons avec Helen Couclelis¹⁵ que le « territoire » n'est pas principalement matériel, *« son essence n'est pas d'abord physique : elle est idéale, ancrée dans les intentionnalités humaines et les stratégies que les hommes mobilisent pour satisfaire des fins sociales »*.

15 Helen Couclelis (2012) « *Territory is not the map : steps toward a new (meta)science* » dans l'ouvrage déjà cité de Pierre Beckouche.

II. LES ACTIONS DES GROUPES AU SEIN DES TERRITOIRES :

A. LA VARIETE DES DISPOSITIFS D’ACTION.

Les cas étudiés font référence à des cadres d’actions très variés, qui vont de l’action contrainte par un cadre légal aux actions volontaristes en passant par toutes les formes d’actions négociées avec des acteurs internes ou externes à l’entreprise.

A noter immédiatement : qu’il s’agisse de s’acquitter d’une obligation en matière d’apprentissage, de l’exécution d’une convention de revitalisation négociée ou volontaire, d’un accord d’entreprise anticipant les mutations et leurs conséquences sur l’emploi ou de partenariats avec des structures à vocation sociale, le cadre légal ou contractuel prédéfini n’interdit jamais de rechercher et d’exploiter les marges de manœuvre possibles et qui se construisent en fonction des particularités locales.

Nous pourrions résumer ces cadres ainsi :

| Actions | Contraintes ? |
|--|--|
| Géris / THALES, le « Radar » | La mise en place du Radar découle d’un accord d’entreprise. Il y a donc une « contrainte négociée » pour l’entreprise de faire quelque chose dans le sens d’une politique territoriale et de son évaluation. |
| Géris/THALES et LEEM Alternance | L’accueil d’alternants est soumis à une obligation légale (Loi Cherpion), mais les méthodes d’accueil et visant à l’amélioration de cet accueil et à l’insertion professionnelle sont de l’initiative des entreprises. |
| Sanofi, dispositif ALIZE et Groupement d’employeurs | Engagement volontaire du groupe au sein de ces dispositifs afin de répondre à une volonté d’ouverture des sites du groupe sur leurs territoires et écosystèmes. |
| SNCF Développement, Calais et Chalindrey | Des actions non contraintes du fait du statut de l’entreprise. Cependant, la pression sociale et la détérioration de l’image de la SNCF invite à réagir notamment par la création de SNCF Développement. |
| Sodesi / AF, Essonne/AEE | Action contrainte puisqu’il s’agit d’une convention de revitalisation. Cependant l’entreprise aménage la contrainte notamment en proposant des dispositifs originaux dont relève le dispositif développé avec l’Agence pour l’Economie et Essonne. |
| Sodesi /AF, Fondation de la deuxième chance | Dispositif volontaire de la part de l’entreprise. |
| Vivendi, Calais, Haut-Jura et Ploërmel | L’intervention de Vivendi est concomitante à l’obtention d’un régime fiscal particulier. Les lieux d’intervention du groupe sont définis par le Ministère de l’Économie. |

B. LES COOPERATIONS AU SEIN DES ACTIONS.

Les actions des grands groupes étudiées ici ont toutes en commun d’être des œuvres collectives. Cela peut être particulièrement évident lorsque Vivendi dédie un budget aux « actions collectives » ; mais c’est aussi le cas lorsque l’action est conçue pour un usage interne, à l’instar du Radar de la territorialité du Géris. Il s’agit bien de coopération et

non de coordination (avec ses organigrammes, ses procédures et sa propension à produire de la bureaucratie). Les grandes entreprises ne se présentent pas avec des actions prêtes à l'emploi et leurs interventions ne se limitent pas à l'organisation des actions des autres. Face à des enjeux territoriaux, la coopération est une nécessité, d'abord en raison de la nature collective de ceux-ci, ensuite par l'incapacité pour un acteur de traiter seul de ceux-ci.

Les enjeux liés à l'alternance en sont un bon exemple, qu'il s'agisse des interventions de Thales ou de celles du LEEM, rien ne peut se faire par une seule organisation. Si le Radar incite les directeurs de site à entretenir leurs relations avec les centres de formation locaux c'est parce qu'il s'agit d'un levier pour faciliter et améliorer les décisions en matière d'alternance. Pour l'action du LEEM, l'implication des centres de formation et d'acteurs extérieurs au secteur est une nécessité car l'insertion professionnelle des alternants ne se limite pas à une seule entreprise ni à un seul secteur.

La coopération nécessite une certaine confiance mutuelle, la co-construction des diagnostics et des dispositifs spécifiques conçus pour répondre aux enjeux territoriaux. Le succès, comme l'échec, des dits dispositifs dépend alors tant de la qualité de ces derniers (leur pertinence) que de la qualité de la coopération. Une condition du succès des actions vient de la capacité des intervenants des grands groupes à engager leurs partenaires locaux dans une voie autre que celles traditionnellement envisagées. Ils bénéficient de leur situation d'ubiquité, ils sont présents et engagés dans le territoire et en même temps présents et engagés dans l'économie-monde, mais cette position particulière est utile seulement lorsque les relations sont bonnes et que « la confiance règne ».

Toutes les coopérations qui dépassent les négociations donnant-donnant et qui sont « à somme positive » constituent des évolutions pour chacun des acteurs. Ces actions sont ainsi l'occasion de « déplacements », de changements de posture, de remise en cause des idées et des *a priori*, d'acquisition de compétences, pour les acteurs locaux mais aussi pour les intervenants des groupes car elles leur permettent d'appréhender des problèmes originaux pour lesquels il n'existe pas nécessairement d'antécédents et qui ne font pas partie de leur « cœur de métier ».

III. LES EFFETS INDUITS PAR CES ACTIONS, POUR LE TERRITOIRE ET POUR LES GROUPES :

Le parti pris au sein de cette étude a été d'étudier des expériences des grands groupes à destination des territoires dans une variété de cadres que nous avons rappelée dans la première partie de ce rapport.

L'autre élément spécifique à ce travail est la volonté de ne pas s'arrêter sur les effets mesurables et directs généralement mobilisés pour juger de la qualité des actions. Nous avons au contraire, choisi de nous concentrer sur les effets induits par ces actions, c'est-à-dire les progrès relativement masqués, peu visibles mais bien réels. Derrière cette appellation d'effets induits, nous avons finalement relevé une certaine diversité qui ne s'explique pas par la diversité des expériences car cette diversité se retrouve aussi au sein d'une seule et même action.

L'ébauche de typologie des effets induits que nous proposons est construite dans un premier temps autour d'un critère temporel : ces effets sont-ils immédiatement perceptibles ou perçus (A) ou sont-ils plus médiats et diffus (B) ?

Au-delà du critère temporel, et pour chacune des deux catégories ainsi édifiées, nous proposons également une subdivision cette fois basée sur la nature des effets en question. Ainsi les effets plus immédiats relèvent de la mise en place de dispositifs territoriaux (A.1.), d'un renforcement tant des autres acteurs que de l'entreprise (A.2.) ou de transformations plus immatérielles, comme par exemple le changement de représentations dans le potentiel du territoire ou la connaissance mutuelle des acteurs et leur capacité à travailler ensemble (A.3.).

Pour les effets plus indirects et différés, ou « médiats », une certaine prudence s'impose car les ressources qu'ils créent ou modifient sont par nature latentes, potentielles. Rien ne garantit qu'elles soient un jour concrétisées, « actualisées ». Cependant leur absence pourrait poser problème car des ressources analogues sont mobilisées au cours des différentes interventions (un climat de confiance entre acteurs par exemple). Ces effets médiats sont donc identifiables par le fait qu'il y a présence et mobilisation de ressources immatérielles ayant la particularité de pouvoir se développer du fait même de leur mobilisation (B.1.).

Par ailleurs, un travail particulier est réalisé, celui de l'animation/création de dispositifs durables de développement territorial. Ce travail est fait en coopération entre plusieurs acteurs et est à l'origine d'effets d'expérience pouvant potentiellement donner lieu à un processus de professionnalisation continue (B.2.).

Enfin, l'existence de ces effets et des ressources qu'ils génèrent pose la question des conditions de leur persistance. Cette dernière question trouve parfois des réponses au sein des actions engagées par les grandes entreprises, notamment à travers la mise en place de dispositifs particuliers (dont les partenaires de cette étude, structures ou personnes dédiées, font partie). Quels sont les enjeux liés à ces ressources et comment aborder leur accumulation et à travers cela, le développement des capacités d'action du territoire ? (C).

A. LES EFFETS IMMEDIATS.

A.1. La mise en place de dispositifs et l'évolution des acteurs:

La construction de dispositifs dédiés est une dimension toujours présente dans les expériences territoriales étudiées. Ils peuvent comporter une part variable de formalisé et d'informel, mais il y a toujours besoin pour organiser une coopération efficace de construire des dispositifs composés de règles du jeu, de propositions d'actions, de moyens dédiés, d'un calendrier et d'éléments de doctrine commune (ne se limitant pas à un accord formel sur un « diagnostic partagé » et incluant l'envie de travailler ensemble comme élément d'un *affectio societatis*).

Ces dispositifs prennent parfois la forme de structures nouvelles (l'accélérateur numérique Tektos Channel, le groupement d'employeurs à Dijon, le site de la Fondation de la deuxième chance à Roissy, le dispositif de recrutement de l'agence pour l'économie en Essonne, le projet de déconstruction de Chalindrey, le Radar du Géris), d'autres fois ceux-ci consistent en des modifications de dispositifs existants (Ploërmel et la filière bois, les formations en alternance).

La création de dispositifs ou de structures (les deux ne se confondent pas : Alize est par exemple un dispositif qui s'appuie sur les structures existantes) peut être un objectif intermédiaire explicite, un moyen d'agir envisagé dès le départ de l'action. Dans ce cas, la pérennité des dispositifs voire des structures créées est vue comme un résultat de l'action. Ces démarches sont alors des démarches de long terme visant à ce que les dispositifs contribuent bien après leur mise en place à accroître les capacités d'action des territoires les accueillant.

La particularité des dispositifs mis en place dans les cas étudiés est qu'ils sont « incluants » au sens où ils réunissent des acteurs autour d'un projet précis, augmentent les coopérations et les acteurs engagés, accroissent les capacités collectives d'agir sans ajouter une couche aux multiples structures créées pour « coordonner » ou « fédérer » les autres. La complexité du système institutionnel français incite à la plus grande vigilance lorsqu'il s'agit de créer des structures nouvelles mais aussi au plus grand enthousiasme lorsqu'il s'agit d'intensifier les coopérations dans l'action.

Lorsque la pérennisation des structures ou dispositifs n'entrent pas parmi les résultats de l'action (Agence pour l'Économie en Essonne ou le Haut Jura par exemple), se posent deux questions : la mise en œuvre de ces dispositifs temporaires est-elle de nature à provoquer un déplacement (une évolution en compétence et en comportement) parmi les acteurs engagés dans la démarche territoriale ? Qu'en sera-t-il alors de cette évolution une fois l'action terminée ?

Le constat dans les expériences étudiées d'une évolution de l'ensemble des acteurs (dont les grands groupes eux-mêmes) et des relations qu'ils entretiennent, conduit à dire que l'action des grands groupes au sein des territoires ne consiste pas à superposer ou à juxtaposer des dispositifs spéciaux et temporaires, indépendants et détachables des autres activités territoriales. Au contraire leur action mobilise et amplifie les ressources locales déjà là, implique « l'écosystème territorial » et modifie sa capacité d'action future. Cette évolution, ce déplacement, de l'ensemble des partenaires au cours de l'action caractérise le travail de coopération et non la simple coordination des acteurs (cf. les éléments de cadrage d'un côté et les descriptions des études de cas de l'autre).

Cette coopération se justifie par les enjeux auxquels ont à faire face en commun l'entreprise et le territoire. L'entreprise s'engage concrètement dans une dynamique territoriale. Cette dynamique conduit nécessairement à mettre en commun des ressources en provenance et à destination d'un nombre d'acteurs élargi, à mener un travail collectif. La création de Tektos Channel n'est pas le seul fait de SNCF Développement, mais une conséquence de la mise en commun du potentiel local et du réseau national de l'entreprise au service de projets innovants ; la structuration de la filière bois à Ploërmel s'appuie sur les ressources de Vivendi, les compétences du Géris, le potentiel local et une problématique environnementale globale ; la performance du processus de recrutement commun à l'Agence pour l'Economie en Essonne et à la Sodesi est le résultat de la complémentarité de compétences entre ces deux structures, de la qualité de leur coopération et du repérage d'un problème récurrent dans les PME du territoire, ...

Les résultats présentés sous forme d'emplois créés, pour très importants qu'ils soient, peuvent donner le sentiment d'une simple compensation aux réorganisations de l'entreprise et d'un jeu à somme nulle. La mise en évidence des processus de coopération, de mutualisation de ressources diverses, de leur diffusion au sein du collectif local, permet de voir les processus de transformation, d'apprentissage, d'accumulation de ressources nouvelles au-delà du maintien des dispositifs et de l'implication directe des entreprises dans leur montage et leur animation.

A.2. Le renforcement des acteurs locaux :

Un autre élément spécifique à la participation des grandes entreprises à des actions territoriales consiste en ce que l'on pourrait dénommer la « signature » ou la labélisation. L'effet de levier auprès des banques et la mobilisation de fonds publics qu'elle permet sont signalés dans la plupart des cas étudiés. Cette signature semble garantir simultanément la viabilité du projet et le sérieux de la gestion financière.

Mais la confiance en la qualité du jugement des représentants de groupes solides, engagés par ailleurs dans un développement mondial, va bien au-delà de l'acceptation très financière de cette notion. Cette confiance est attachée à l'image de l'entreprise. Lorsque Sanofi, la SNCF, Air France, Thales ou Vivendi intervient, l'association de leur nom avec des acteurs moins connus ou plus récents, rejaillit positivement sur ces derniers. L'implication de ces grandes entreprises permet de mobiliser avec plus d'aisance les institutionnels. Les grandes entreprises apportent du crédit aux projets qui se traduit aussi par un renforcement et un encouragement pour d'autres partenaires à s'engager dans le projet collectif. C'est un phénomène observé depuis plus de 10 ans dans un dispositif comme ALIZE par exemple.

Ce crédit ajouté à leur position particulière d'être présents et engagés localement sans être un acteur issu du territoire leur permet également de jouer dans certains cas un rôle de « tiers », de facilitateur, pour faire converger les points de vue et introduire un regard prospectif sur les actions à entreprendre. La confiance dans le jugement de ces grandes entreprises, le crédit dont elles jouissent, sont mobilisés au service de l'écosystème local, et pas seulement pour leur propre stratégie. Sauf à comprendre que leur propre stratégie passe aussi par la vitalité de cet écosystème !

Une part du crédit accordé à ces entreprises est directement due à l'activité et l'expérience des structures et des personnes impliquées au sein des actions territoriales.

Des structures comme le G ris, Sanofi Développement ou la Sodesi ont plusieurs décennies d'existence et ont eu le temps de se constituer des savoirs et savoir-faire issus de leurs expériences passées. Cet héritage prend la forme de ressources méthodologiques quant aux diagnostics et à l'action collective, d'un carnet d'adresses et d'une connaissance fine des territoires et des acteurs privés et institutionnels ...

Enfin pour chacune de ces structures, les qualités personnelles des intervenants jouent un rôle très important dans la confiance des tiers et notamment des institutions. Par qualités personnelles, nous entendons la position au sein du groupe, le parcours et le réseau professionnels et personnels, les compétences et la personnalité des intervenants ou des dirigeants de ces structures. Ces éléments sont en partie le fait de l'entreprise, mais sont aussi le résultat d'activités qui lui sont extérieures. La participation à des  v nements n'ayant rien à voir avec l'activité de l'entreprise mais permettant d'améliorer le réseau personnel des dirigeants et/ou des intervenants prend alors une dimension stratégique pour ces structures.

Le risque existe que ces ressources issues du crédit accordé aux représentants des groupes, et directement actionnables par eux, disparaissent avec la mobilité de ces personnes. La capitalisation et la transmission de ces ressources sont des préoccupations auxquelles répondent précisément les structures dédiées engagées dans cette étude, auxquelles s'ajoutent l'implication des directions opérationnelles des sites ou, par exemple dans le cas de Sanofi, un réseau de directeurs régionaux aux affaires publiques.

A.3. Les transformations des représentations :

L'implication des entreprises à travers leur structure de développement ou via une fonction dédiée dans des actions territoriales n'est pas un fait commun. Toutes les entreprises ne s'impliquent pas directement dans les territoires, certaines préfèrent confier à des intervenants extérieurs le soin de gérer leurs engagements locaux (généralement conçus alors strictement comme des contraintes). Les entreprises qui ont choisi de participer à cette étude ont cette particularité de s'investir directement au sein des territoires et ce choix reçoit un accueil favorable de la part des acteurs territoriaux dans chacune des dix expériences étudiées.

Pourtant, le climat dans lequel se font les interventions des grandes entreprises n'est pas toujours favorable. Ainsi   Calais ou à Chalindrey SNCF Développement intervient dans un climat social tendu ; la Sodesi intervenant pour Air France dans le cadre d'une convention de revitalisation n'est pas dans une situation favorable, Sanofi agit alors que se négocie un plan de départs volontaires, Thales   Orléans et Fleury enclenche sa politique territoriale 3 ans après un PSE...

Dans tous les cas étudiés, il semble bien que les efforts déployés par les structures de développement des groupes et qui envoient un message de responsabilité vis-à-vis des territoires et de perspectives d'avenir pour leurs acteurs, aient entraîné un changement positif de représentation de la part des autres acteurs territoriaux, qui vient compenser la perte de crédit potentielle.

Mais l'évolution des représentations ne concerne pas uniquement l'image et l'opinion que se font les autres acteurs du territoire des groupes concernés. Elle porte également sur la connaissance qu'a chacun de ces acteurs de son propre territoire et de son avenir.

Ainsi avec l'action collective autour de la filière bois à Ploërmel, Vivendi contribue, grâce à ses moyens financiers, à son crédit et aux compétences du Gêris, à un travail permettant aux sylviculteurs, scieurs et installateurs d'équipements en bois de prendre conscience de la possibilité de produire des solutions locales évitant le recours à l'importation et permettant le développement de l'emploi local. A Chalindrey, c'est une filière de retraitement des déchets qui pourrait voir le jour. A Calais, se constitue une identité nouvelle autour du numérique via notamment l'Université et maintenant l'accélérateur Tektos Channel. Dans le bassin du Grand Dijon c'est le potentiel de développement créateurs d'emplois et la pertinence des groupements d'employeurs qui deviennent une conviction partagée...

B. LES EFFETS DIFFERES :

B.1. Mobilisation et développement des ressources immatérielles :

A travers les actions menées par les entreprises sont mobilisées des ressources immatérielles. Par ressources immatérielles nous entendons des ressources non dénombrables et non mesurables ayant de surcroît la spécificité de ne pas s'épuiser à travers leur mobilisation, et pouvant même se développer à cette occasion. Nous avons ainsi évoqué la confiance nécessaire à la coopération entre les acteurs et nécessaire pour obtenir l'engagement d'autres partenaires en permettant ainsi aux actions territoriales d'atteindre une envergure plus importante et un impact plus significatif grâce à des moyens accrus et des énergies démultipliées.

Cette confiance se construit par différents canaux. Nous avons évoqué les sources organisationnelles de cette confiance (crédit accordé à la grande entreprise) ainsi que les sources plus individuelles (compétences, réseaux et personnalité).

Mais cette confiance trouve également l'un de ces fondements dans les expériences communes de coopération et les occasions passées de mobilisation de cette confiance. L'implication et le professionnalisme des interventions de ces structures sur les territoires sont susceptibles d'accroître la confiance, de la même manière que le succès d'une action collective territoriale peut conduire au renforcement de la compétence individuelle des acteurs, mais aussi de la confiance entre eux. Ni l'un ni l'autre ne se décrètent, et ce n'est qu'après l'action que l'on peut juger du développement ou de l'affaiblissement de la compétence et de la confiance et que celui-ci ne sera constatable qu'au moment de remobiliser ces ressources immatérielles.

Lorsque nous avons évoqué la mise en œuvre de dispositifs et les évolutions à opérer par les partenaires, nous avons dit que ces dispositifs constituaient parfois un résultat attendu de l'action. Mais chaque dispositif confronté à la réalité d'un terrain fait face à une élaboration qui ressemble à un test de pertinence et d'efficacité par rapport aux enjeux à traiter. La mise en œuvre de dispositifs est aussi une occasion pour les améliorer. Par exemple, le dispositif de recrutement de l'Agence Economique pour l'Essonne impliquant la Sodesi fait évoluer le jugement de l'agence sur la pertinence (la non pertinence en l'occurrence) d'un dispositif de recrutement ne s'appuyant pas sur un accompagnement du dirigeant d'entreprise qui va recruter.

B.2. Expérience du travail de développement des territoires :

Généralement nous avons parlé « d'actions » pour évoquer le *travail* que font les groupes sur les territoires. Il s'agit bien d'un travail, mobilisant des ressources et créant de la valeur, un *output*, au cours d'un processus de transformation objective (la production) et subjective (l'expérience et les effets d'apprentissage, ce « déplacement » dont nous avons parlé).

Cela signifie également que ces « actions » sont le fait d'un métier particulier, celui de l'animation et de l'accompagnement du développement territorial. Le fait qu'il puisse s'agir d'un métier particulier implique certains effets (et efforts) de réflexivité quant à ce métier, à sa pratique et à sa doctrine.

Les personnels des structures ou fonctions dédiées que nous avons rencontrés partagent tous certains éléments propres à la spécificité de leur métier dont l'un des aspects est qu'il se construit au contact des acteurs locaux. Nombre des effets induits que nous avons pu identifier se jouent dans les transformations de ce métier qui a à faire face aux transformations économiques et sociales des territoires, en plus des modifications des cadres juridiques et des évolutions institutionnelles.

La consolidation de ce métier est un enjeu important pour ces structures et les personnes y travaillant. Cet enjeu est sans doute à partager avec d'autres réseaux, comme ceux des agences de développement (le CNER) ou des CCI. Pour ceux qui l'exercent au nom de grandes entreprises, le CIADEL¹⁶ a un rôle à jouer en tant que dispositif permettant (entre autres activités) cette réflexivité et l'activité « déontique » productrice des systèmes de normes professionnelles et éthiques qui caractérisent chaque métier. Il est significatif de noter que la plupart des entreprises partenaires de cette réflexion travaillent actuellement à l'écriture d'une charte de déontologie propre à leur action territoriale.

On se souvient qu'il y a quelques années certaines grandes entreprises avaient créé l'Institut des managers du Développement Local (IMDL) qui avait pour objectif de professionnaliser les animateurs du développement local, qu'ils soient issus des organismes publics, parapublics ou privés. Ce qu'il fit jusqu'à la cessation de ses activités en 2003. Les pouvoirs publics, et en particulier les DIRECCTE, mènent dans certains territoires des actions visant la professionnalisation des chargés de mission intervenant dans ce domaine.

C. LES CONDITIONS DE LA PERSISTANCE DE CES EFFETS :

Les effets directs de l'expérience (connaissance accrue du territoire, confiance développée, légitimité accrue, professionnalisation) peuvent avoir des effets durables et persistants. Cela ne garantit pas leur transformation en ressources, ni même leur mobilisation future.

Le terme temporel du projet, objet de la convention, signifie la consommation des moyens financiers qui ont souvent suscité et facilité la coopération. Il ne signifie pas pour autant obligatoirement la fin de la coopération ou la fin des projets. Le maintien d'une partie des effets positifs pour chacun des acteurs et pour le territoire peut se faire par le biais d'un effort de maintien des divers dispositifs, internes et territoriaux.

¹⁶ Club des Industriels Acteurs du Développement Economique Local : regroupant de manière informelle ces structures.

Les projets ont également porté sur des aspects matériels. C'est particulièrement vrai pour les actions de SNCF Développement avec la mise en valeur des gares, non seulement comme bâtiments fonctionnels mais comme éléments du patrimoine bâti de nombreuses villes. C'est vrai également pour de nombreux sites industriels. Les actions entreprises peuvent éviter qu'ils se transforment en friches industrielles. Elles peuvent dans certains cas les constituer comme support positif d'une histoire industrielle novatrice, de savoir-faire, d'ambitions opposées au pessimisme et à la nostalgie. Le patrimoine bâti ainsi valorisé constitue une ressource aussi bien matérielle qu'immatérielle, aussi bien physique que symbolique.

Il est néanmoins plus difficile d'anticiper ce qui se passera pour les ressources les moins tangibles, adossées aux coopérations entre acteurs, une fois les dispositifs les sollicitant arrivés à leur terme. Il n'y a pas nécessairement, du côté du territoire ou des groupes, de dispositif visant à entretenir et/ou développer ces ressources en dehors de l'entretien des relations interpersonnelles, ou du maintien de structures sans objet concret, maintien souvent justement dénoncé comme inutilement consommateur de temps, de moyens et d'énergie.

On ne prend conscience de ces ressources (ou de leur absence) qu'au moment où elles pourraient être mobilisées et que leur existence plus ou moins grande entraîne des écarts dans les réactions des territoires, quelquefois désignés par analogie comme **la capacité de résilience des territoires**. Peut-on imaginer des dispositifs permettant l'identification et la mise en valeur de ces ressources en vue de leur remobilisation ?

Les conditions de la persistance des effets que cette étude tente d'identifier ne sont pas nécessairement à rechercher dans la nature plus ou moins durable des effets en question, mais peut-être aussi dans les dispositifs permettant d'identifier et entretenir ces ressources essentielles pour l'action que sont les compétences acquises qui déterminent la propension de chaque territoire à agir plus ou moins efficacement face à des difficultés, des mutations, des crises ou des opportunités !

Une question émerge alors : ne serait-il pas intéressant de proposer plus souvent au sein des actions (y compris les plus contraintes comme les conventions de revitalisation) un volet non directement tourné vers la création d'emplois et la réparation des dégâts (en termes de perte d'activité), mais vers l'élaboration de dispositifs d'évaluation et d'entretien de ces ressources, y compris les plus immatérielles.

CONCLUSION :

Faire la différence entre mesure et évaluation :

Dans le jugement porté sur ces actions, la question des moyens et du temps investis comparativement aux résultats doit être posée dans une perspective de moyen terme, d'accumulation, de constitution d'un patrimoine territorial. L'intervention des structures des groupes, au-delà des aspects de création d'emploi ou d'effets sur l'alternance, l'insertion ou la création et le développement d'entreprises, est un enjeu pour les territoires et leur capacité future à intervenir sur leur développement.

La mesure des résultats immédiats (emplois ou entreprises aidés, personnes accompagnées, ...) est importante. Elle doit être complétée par un travail d'évaluation des effets induits, et en particulier de ceux qui portent sur le changement des relations entre les acteurs et l'évolution de leurs compétences. Cette remarque concerne bien sûr tous les acteurs agissant collectivement sur un territoire commun.

Le climat de confiance établi entre acteurs publics et privés qui permet de décider plus vite et de coopérer dans la durée et la confiance pour l'avenir du territoire afin d'entreprendre et d'innover, est très variables d'un territoire à l'autre. Il ne modifie pas les conditions objectives ou structurelles plus ou moins favorables (secteurs porteurs ou mono-industrie en déclin, accessibilité ou enclavement, ...), mais il détermine très largement la qualité des réactions et des projets de chacun des territoires.

Les conditions de l'attractivité des territoires se rapprochent de celles qui font la performance des entreprises dans une économie de plus en plus dominée par l'offre de services et la qualité des relations. Ce patrimoine immatériel résiste à la quantification. Il est néanmoins essentiel.

L'action collective demande du temps :

Dans ce contexte, il faut accepter de prendre en considération les « temps non directement productifs, mais ayant une finalité d'amélioration de l'efficacité organisationnelle.. », pour reprendre une expression utilisée à propos du travail¹⁷. Il faut du temps pour développer des relations informelles et confiantes préalables par exemple à l'institutionnalisation de nouvelles structures ou dispositifs collectifs. Le dialogue social territorial est consommateur de temps. Son efficacité n'est pas attendue d'un plan projeté d'avance, mais de la préparation d'un « climat », d'une culture locale, de « milieux » et de l'augmentation de la propension à discerner le potentiel des situations et à construire des projets communs...

Avec la régionalisation, les sources de régulation, de légitimité et de pouvoir se sont multipliées comme autant de foyers d'initiatives. L'Etat conserve un rôle prépondérant mais il n'a plus le monopole de la définition des priorités ni celui des moyens d'agir. Il adopte une posture nouvelle, celle d'un partenaire parmi d'autres. Les mécanismes de décision et d'autorité au sein de ce qu'il est convenu d'appeler la gouvernance des territoires, sont à construire. La confiance joue ici un rôle crucial si on ne veut pas multiplier les procédures et la bureaucratie. Cela demande du temps et du soin, mais une

17 Christian du Tertre (2013) *op.cit.*

fois construits dans un commun accord, ils font partie de ce patrimoine territorial et constituent une ressource commune à l'ensemble de l'écosystème.

Dans cette affaire c'est le processus dans lequel les différents responsables sont engagés qui compte (« le chemin pour aller à l'église est plus important que la messe » dit-on...). Ce qui importe c'est de « se mettre au travail » sans attendre une solution d'en haut et sans vouloir à tout prix copier une « bonne pratique » venue d'ailleurs...

Un métier à part entière.

Les grands groupes engagés dans ces actions collectives mobilisent des moyens financiers, leurs réseaux de relations, leur crédibilité, leur image. Ils font preuve également de savoir-faire et de compétences et du souci de respecter des règles transparentes d'intervention, qu'elles soient consignées dans une charte de déontologie ou non.

Le travail qu'ils accomplissent pour atteindre leurs objectifs est extrêmement varié. Il consiste à explorer des intérêts communs, mettre en débat des scénarios, proposer des règles d'action communes, anticiper le potentiel d'une situation, monter un projet collectif, accompagner une initiative, etc.

Ce métier mobilise des disciplines universitaires diverses : économie, technologie, droit, sociologie, sciences politiques, etc. Il s'apprend en grande partie dans l'expérience et dans tous les lieux favorables aux échanges entre professionnels et qui permettent de formuler ces compétences acquises et de les transmettre. Il n'y a pas à inventer un métier mais à le reconnaître et à organiser un cadre d'action adéquat pour ceux qui l'exercent. Les différentes structures avec lesquelles cette étude est menée en témoignent.

Ce métier peut sembler éloigné de ceux qui font la réussite des groupes industriels où les cultures scientifique et gestionnaire issues des écoles d'ingénieurs et écoles de commerce dominant. Les images du jardinier qui sème au bon moment, adapte son arrosage à l'ensoleillement, enrichit le sol, arrache les mauvaises herbes et sait que ces petites actions accomplies avec constance seront plus efficaces que tirer sur les plantes pour les faire pousser, ou celle du bricoleur tel que le décrit Claude Levi-Strauss : « *Le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; mais à la différence de l'ingénieur, il ne subordonne pas chacune d'elles à l'obtention de matières premières et d'outils, conçus et procurés à la mesure de son projet : son univers instrumental est clos, et la règle de son enjeu est de toujours s'arranger avec les « moyens du bord », c'est-à-dire avec un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux...* », nous donnent un éclairage précieux sur ce métier, mais n'aident pas vraiment à sa reconnaissance dans les univers industriels !

Les termes d'ingénierie ou de pilotage de projet qui permettent de réunir des compétences très diverses, conviennent certainement mieux.

Un jeu à somme positive.

Pour chacune des entreprises engagées, les bénéfiques sont de plusieurs ordres : image et valeurs (interne et externe), connaissance des bassins d'emplois et du travail collectif avec les acteurs territoriaux, maîtrise d'un métier du développement territorial, augmentation des capacités d'agir (ou de réagir...) dans des cadres contraints, favorables ou non à l'entreprise, ...

Pour les territoires, la contribution des grandes entreprises est précieuse mais elle n'est pas acquise. Les relations entre les entreprises, et en particulier les grands groupes présents dans le monde entier, et les pouvoirs publics locaux, sont souvent ambivalentes. Les motifs de coopération mais aussi ceux de désaccords ou de conflits sont nombreux. Les objectifs, les temporalités, les contraintes, les modes de gouvernance, ne sont pas les mêmes.

Les entreprises partenaires de cette réflexion apportent leurs moyens, leurs savoir-faire, leur crédit, mais la tentation peut être grande, pour d'autres et pour elles-mêmes, de s'exonérer de leur responsabilité vis-à-vis des territoires en se libérant de leurs obligations en finançant un intervenant extérieur à qui elles délèguent l'ensemble du travail. Le cadre légal est bien sûr respecté et, si tel est l'enjeu, des emplois peuvent être créés. Mais, au mieux, il y a compensation par rapport à ceux qui ont été détruits, c'est-à-dire un jeu à somme nulle.

Pour les groupes avec lesquels cette réflexion a été menée, l'investissement, non pas ponctuel mais durable, dans des actions et des dispositifs territoriaux rend possible le dépassement de cette simple logique comptable de compensation entre externalités négatives et externalités positives. Le développement d'un patrimoine commun de ressources immatérielles, au premier rang desquelles la confiance que les acteurs peuvent se faire et la confiance qu'ils peuvent avoir dans les projets collectifs, témoigne d'un jeu à somme positive.