

Régis BOURGEAT

Animateur national Alizé

Développement et emploi

Alizé : les grandes entreprises au service des TPE/PME

Pendant quinze ans, Développement et emploi a accompagné et conseillé les grandes entreprises en phase de restructurations sur leurs territoires. Son action se concentrait sur la création d'emplois par le développement des activités de porteurs de projets en impliquant ces entreprises. Mais cette implication restait limitée et les actions concrètes difficiles à insérer dans une démarche plus globale et plus pérennes de développement local.

C'est pourquoi, en 1997, l'association a lancé le dispositif Alizé : Actions locales interentreprises en zone d'emploi. Celui-ci s'appuie sur l'implication des grandes entreprises du territoire pour proposer la mise à disposition d'un cadre ou d'un technicien, voire une aide financière, aux TPE/PME ayant un projet créateur d'emplois. Avec Alizé, les moyens humains et financiers des entreprises sont mutualisés avec ceux des services de l'État, des collectivités locales et des acteurs économiques territoriaux (CCI, agences de développement, PFIL...) pour mener une action articulée aux autres dispositifs d'aides aux petites entreprises.

Les acteurs locaux misent ainsi sur le développement des TPE/PME, peu délocalisables, pour préserver l'avenir du territoire. Ils s'appuient sur l'implication des grandes entreprises pour réduire la dépendance du bassin d'emploi à leur égard.

Alizé est aujourd'hui présent sur une vingtaine de territoires en France. Fin 2004, le dispositif a été implanté dans l'Auxois-Morvan (Côte d'Or), une zone rurale, même si sa tradition industrielle dans la métallurgie remonte au XVIII^e siècle. Ce sont d'ailleurs les entreprises de ce secteur qui sont principalement à l'origine du programme. Celles-ci ont pris conscience de la fragilité de leur situation en 1999, et, du même coup, de leur poids sur le territoire, lorsque l'usine de Valinox Nucléaire a échappé de peu à la fermeture. Elle n'a dû son maintien qu'à la décision d'EDF et

de Vallourec de confirmer, voire d'anticiper leur carnet de commande. Cette solidarité interentreprises a facilité la mise en place d'Alizé.

« Pour enrayer durablement le déclin de notre territoire, il est absolument nécessaire qu'il y ait une diversification réussie en dehors du secteur de la métallurgie », déclarait Daniel Dauron, directeur général de Valti et président du comité d'agrément d'Alizé Auxois-Morvan, lors de son lancement. Un diagnostic partagé par les acteurs publics qui, État et Conseil général en tête, ont soutenu l'initiative.

Alors que le canton de Montbard a perdu près de 8 % de sa population dans les années 1990, il existe aussi un déficit entrepreneurial : en 2002, les disparitions d'entreprises étaient supérieures de 10 % aux créations. L'objectif d'Alizé est de participer à l'inversion de la tendance : « Nous espérons que le succès de cette opération montrera le dynamisme de notre Pays à d'éventuels créateurs ou repreneurs d'entreprises qui pourront, une fois implantés à leur tour, bénéficier de ce dispositif », explique Daniel Dauron.

Au-delà de l'exercice de leur responsabilité territoriale, l'enjeu pour les grandes entreprises partenaires est également de disposer d'un bassin d'emploi dynamique qui puisse répondre à leurs besoins.

Un bilan positif

Après les deux premières années d'activité, le bilan est satisfaisant : 17 projets de TPE/PME ont été accompagnés qui prévoient au total 65 créations de postes. Les entreprises sont principalement des TPE (dix d'entre elles ont moins de dix salariés). À la différence des autres territoires où il existe un volet financier, l'accompagnement proposé aux entreprises par Alizé Auxois-Morvan concerne uniquement les compétences. Les domaines d'expertise les plus demandés correspondent aux fonctions commerciales, à l'organisation et au contrôle de gestion.

Lorsqu'elles sollicitent Alizé, certaines TPE souhaitent anticiper les mutations de leur secteur qu'elles savent proches. C'est le cas de Techni Signal, une entreprise d'installation de systèmes de commande et de sécurité ferroviaires. « Le développement de la sous-traitance laissait augurer d'une explosion de la demande », explique le dirigeant, Daniel Gomis. Techni Signal a bénéficié d'un appui du responsable études de Rosa et de cadres de la SNCF dans ses

démarches qualité et de certification Iso, nécessaires à son référencement. « Nous avons déjà avancé sur ce projet, mais Alizé nous a fourni un regard extérieur utile sur le travail réalisé », souligne Daniel Gomis.

Pour d'autres, comme Mavic, le projet de développement est lié autant aux évolutions du secteur qu'à des considérations internes. Cette entreprise de vente d'électronique grand public souhaitait développer la vente d'équipements de vidéosurveillance aux professionnels, autant pour répondre à une demande naissante que dans une perspective de transmission de l'entreprise dans un délai de cinq ans. « ICM Group a mis son service commercial à notre disposition pour nous aider à appréhender ce nouveau marché », rapporte le gérant Alain Morize. Des appuis complémentaires viendront ensuite d'EDF (services techniques) et de Vallourec (service achat).

Pour l'entreprise de serrurerie-métallerie Codfert SARL, le recours à Alizé répond à une recherche d'amélioration de la rentabilité. La mauvaise évaluation d'un chantier en 2005 et le désir de réaliser des investissements ont fait prendre conscience à ses dirigeants qu'ils avaient besoin d'indicateurs en interne pour optimiser la gestion et prendre les bonnes décisions. « L'intervenant de Rosenmund Guedu nous a aidé à mettre en place nos propres outils. Nous sortons ainsi d'une gestion purement intuitive et avons pu prendre des décisions rapidement », se félicite Éric Codfert, co-gérant de la TPE.

Au-delà de l'apport d'expérience et de méthode, les TPE/PME soutenues apprécient le regard extérieur des experts des grandes entreprises. Elles relèvent le pragmatisme, la souplesse et l'humilité des personnes-ressources mises à leur disposition, et leurs dirigeants apprécient l'état d'esprit dans lequel les grandes entreprises s'investissent à leurs côtés sans se substituer à eux. « J'ai senti la volonté des gens d'Alizé que ça réussisse », résume Alain Morize.

Pour les grandes entreprises, ces deux premières années d'activité montrent que la réussite d'un appui en compétence repose avant tout sur la motivation du chef de la TPE/PME. Elles jugent l'absence d'aide financière comme un atout car, dans ce cas, le dirigeant n'est pas tenu de répondre à des critères imposés. Il garde sa logique propre et l'accompagnement proposé sera fonction de ses besoins. Cela permet aussi à Alizé de se positionner plus clairement à côté des autres dispositifs d'aide du territoire.

Pour Daniel Dauron, président du comité d'agrément, un autre motif de satisfaction résulte de la motivation et de l'implication des neuf grandes entreprises partenaires. Une implication qui permet de resserrer les liens entre industriels sur ce territoire rural. Ces derniers apprécient aussi un outil qui leur permet de mieux connaître les

problématiques des TPE et des PME. « Nous aussi cela nous sort la tête du guidon », explique Jacques Bon, de la SNCF.

Selon ses membres Alizé Auxois-Morvan souffre néanmoins d'une fragilité : la prospection des projets repose uniquement sur l'animateur de l'antenne locale de la CCI, malgré les efforts entrepris pour sensibiliser les autres organismes locaux qui travaillent au plus près des TPE et des PME.

Pour Développement et emploi, Alizé Auxois-Morvan est devenu un exemple en matière de mobilisation des grandes entreprises et d'apports en compétences. Comme sur quelques autres territoires, la faible densité du tissu de PME sur ce bassin pourrait constituer la vraie limite d'Alizé. L'avenir le dira. Dans l'immédiat, le vent de la coopération interentreprises porte les TPE et PME de Montbard et de ses environs et crée de nouvelles dynamiques.

Pour plus d'informations :

www.reseau-alize.com

À lire

P. Pommier, D. Thierry et J.-M. Bergère, *Entreprises et développement économique local*, éd. La Documentation française, Paris, 2004.

Les principes de fonctionnement d'Alizé

Six principes guident le fonctionnement du dispositif :

- le *leadership* est donné aux entreprises qui président les « comités d'agrément », l'instance qui se prononce sur les dossiers des TPE/PME ;
- le contrôle de l'État et des acteurs institutionnels, rassemblés dans un « comité de pilotage », se fait *a posteriori* ;
- les décisions à l'égard des projets sont rapides ;
- les formes d'appui aux projets sont diversifiées : appuis en compétences et avances remboursables ;
- Alizé propose un accompagnement dans la durée : un partenaire est désigné comme « mandataire » pour suivre la TPE/PME sur dix-huit mois ;
- Alizé invite l'ensemble des acteurs du développement économique local à être partenaire afin que son intervention au sein de la PME porte sur les aspects sur lesquels aucun autre outil du territoire ne peut apporter de réponse.

Quelques chiffres

- 21 dispositifs ALIZÉ existent, répartis dans toute la France
- 900 projets ont été soutenus depuis 1998,
- 3 800 emplois ont été créés,
- Plus de quatre-vingts grandes entreprises sont engagées dans Alizé...
- ...aux côtés d'une quarantaine de collectivités territoriales, d'une centaine d'acteurs du développement économique (chambres consulaires, agence de développement, PFIL...) et des services déconcentrés de l'État.