

# Alizé, des entreprises acteurs

Régis Bourgeat

Alizé, des entreprises acteurs

Quand, sur un même bassin d'emploi, les grandes entreprises mettent à la disposition des Pme leur appui technique et leur expertise, pour soutenir leur développement.

« **A**ctions locales interentreprises en zone d'emploi », Alizé® a été lancé en 1997 dans le cadre d'un appel à projets du Fonds social européen, avec l'appui de la Datar puis de la Caisse des dépôts et consignations. Cette initiative est née des réflexions de l'association Développement et Emploi sur les moyens d'impliquer des grandes entreprises dans le développement de l'emploi local en dehors de toute phase de restructuration.

L'idée s'inspirait de l'expérience britannique de *Business in the community*. Il s'agit de mutualiser, au sein d'un territoire, les moyens humains et financiers des grandes entreprises avec ceux des pouvoirs publics – les collectivités territoriales et les services de l'Etat... – et avec ceux des acteurs du développement économique (consulaires, agences de développement, réseaux de soutiens à la création d'entreprises...) pour les mettre à disposition des Pme/Pmi de plus de trois ans ayant des projets de développement créateurs d'emplois. L'originalité du programme repose sur la mise à disposition par les grands employeurs locaux de compétences (cadres, techniciens). Car en phase développement, les Pme/Pmi n'ont pas uniquement besoin de financements mais aussi d'appui technique, et elles apprécient une expertise externe. Une avance remboursable peut compléter cette aide. Celle-ci d'un montant modeste (10 000 à 15 000 euros), a surtout vocation à faire levier auprès des partenaires financiers des Pme.

Régis Bourgeat est membre de l'association Développement et Emploi, animateur national Alizé.

Dix ans après son lancement, le bilan est satisfaisant : une centaine de grandes entreprises sont impliquées dans vingt dispositifs répartis sur l'ensemble du territoire français, plus de 1 000 Pme ont été accompagnées dans la mise en œuvre de leur projet de développement et plus de 4 000 emplois ont été créés. Les Pme soutenues bénéficient du regard extérieur des experts des grandes entreprises, relevant le pragmatisme, la souplesse et l'humilité des personnes-ressources mises à leur disposition. Leurs dirigeants attendent des grandes entreprises qu'elles s'investissent à leurs côtés sans se substituer à eux.

### ■ Des motivations différentes

Qu'est-ce qui peut motiver des entreprises à s'engager et que trouvent-elles dans Alizé® ? Dix ans après le lancement, la liste de ces motivations s'allonge à chaque nouveau dispositif créé, avec l'entrée de nouvelles entreprises partenaires et des problématiques locales différentes.

Sur les bassins fragiles, les entreprises souhaitent éviter de se retrouver en première ligne en cas de crise. Le développement des Pme représente un moyen de réduire la dépendance du territoire à leur égard. C'est ainsi la démarche des entreprises de la métallurgie à Montbard en Côte-d'Or. Conscientes de leur poids sur le territoire en même temps que de leur fragilité, elles recherchent « une diversification réussie en dehors du secteur de la métallurgie », pour reprendre les termes du directeur général de Valti, impliqué dans Alizé® Auxois-Morvan. Il en va de même dans le Tricastin où l'emploi se concentre dans le nucléaire. Pour Areva et Edf, Alizé® Drôme-provençale représente un outil pour accompagner leurs sous-traitants dans le développement de toute nouvelle activité hors nucléaire.

Les considérations d'image et de communication peuvent s'y ajouter. Edf, par exemple, est partenaire d'Alizé® sur tous les bassins où existe un site de production nucléaire (Tricastin, Pointe des Ardennes, Manche...). L'entreprise dont l'activité laisse sa marque sur le terrain souhaite démontrer qu'elle se considère comme partenaire du territoire. Pour d'autres, comme Saint-Gobain ou Schneider, ce dispositif leur permet de travailler en réseau et à froid avec les acteurs locaux qui seraient demain leurs interlocuteurs en cas de restructuration (services déconcentrés de l'Etat, collectivités et acteurs économiques locaux). Ces entreprises ont intégré Alizé® dans leur politique territoriale : elles en sont partenaires dès lors qu'il existe sur leur bassin d'emploi. Elles ont même suscité sa création, à Chambéry et Valenciennes pour Saint-Gobain ou à Alès pour Schneider.

Mais, à côté d'une logique de compensation d'emplois, le but est de s'inscrire dans une stratégie de développement. Dynamiser les Pme, c'est

dynamiser son bassin d'emploi et le vivier de main-d'œuvre dans lequel elles pourront puiser. Pour beaucoup de ces grandes entreprises, à commencer par les entreprises de réseau (Gaz de France, France Télécom...), les Pme sont des clients potentiels. Celles-ci sont devenues, en outre, sous l'effet de l'extension de l'externalisation et de la sous-traitance, des partenaires au quotidien pour les grandes entreprises. Le directeur de Carrefour à Chambéry, souligne l'intérêt de « faire grandir des Pme qui pourraient devenir nos fournisseurs demain ».

Le dispositif peut également faire partie d'une politique de gestion active des ressources humaines. Les interventions en Pme fournissent l'occasion de tester les cadres à potentiel. Mais aussi de motiver les salariés en valorisant l'implication de leur entreprise dans une action de développement durable à travers des actions de communication interne. Bien entendu, la décision d'une entreprise ne repose pas généralement sur une seule motivation : recherche d'anticipation des mutations ou de compensation d'emplois et considérations de développement, de communication ou de gestion des ressources humaines se cumulent ou se complètent.

### ■ Le principe de mutualisation

S'il est demandé aux entreprises de s'engager dans une action qui n'est pas leur cœur de métier, il est indispensable de leur garantir que leur intervention sera complémentaire des dispositifs ou des structures existants.

La mutualisation des ressources des entreprises avec celles des acteurs publics et des développeurs économiques est fondamentale. L'ensemble des partenaires participent aux réunions, garantissant que sur les dossiers présentés chacun a activé ses propres outils. Les entreprises interviennent ainsi en dernier ressort avec leurs compétences propres. Ce principe permet de mobiliser suffisamment de moyens pour mettre en œuvre une action pérenne sur le territoire et de s'assurer, par la participation des développeurs économiques (consulaires, agences de développement...), de la remontée des projets de Pme.

Le choix d'Alizé® est d'intervenir auprès des Pme de plus de trois ans (85 % des projets accompagnés en 2006). Il prend localement le relais des dispositifs d'aide à la création d'entreprises (Plateformes d'initiative locale, Réseau Entreprendre...). Bernard Giovannini, du service Développement économique du Conseil régional de Lorraine, reconnaît qu'Alizé® a « une place toute trouvée », car il comble l'absence de partenaires à laquelle sont confrontées les Pme, passée la phase de lancement. Le dispositif s'adresse à des Pme dont les projets ne reposent pas nécessairement sur une innovation et qui ont par conséquent des difficultés à trouver des partenaires.

Il se distingue donc d'autres « outils » de grandes entreprises comme le « Pacte Pme » et le réseau des Centres régionaux d'appui technique et d'innovation, tous deux axés sur l'appui aux Pme innovantes. Il se différencie de même des Systèmes productifs locaux (SPL) ou des Pôles de compétitivité car il s'intéresse à l'ensemble des Pme/PMI présentes sur le territoire, et non à celles d'un secteur ou une filière spécifique. Il cible plutôt celles qui disposent d'un potentiel de développement créateur d'emplois.

### ■ Renforcer les coopérations territoriales

Parmi les dynamiques suscitées, Alizé® crée ou renforce les coopérations locales. En région Centre, le dispositif a permis aux communes de Salbris, Romorantin et Vierzon, qui s'ignoraient trop souvent, alors qu'elles constituent un même bassin de vie, de développer des relations de travail. A Montbard, Alizé® a au contraire bénéficié des coopérations territoriales qui lui préexistaient entre entreprises et collectivités avant de contribuer à les renforcer. Mobilisés autour d'un objectif commun, entreprises, collectivités et acteurs économiques territoriaux apprennent à mieux comprendre leurs problématiques respectives. A Valenciennes ou à Saumur, les réunions se tiennent dans les locaux de l'un des partenaires, ce qui est l'occasion de mieux connaître ses activités. Une relation de confiance s'établit qui ouvre la porte à de nouvelles collaborations. Ainsi, à Chambéry, en juillet dernier, la réunion a été l'occasion de découvrir un projet de manifestation internationale sur l'énergie solaire, un axe stratégique mis en avant par le conseil général, et de recueillir le point de vue des entreprises.

Plus largement, le programme participe de l'attractivité du territoire. « 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 », expliquait Daniel Dauron lors du lancement d'Alizé® Auxois-Morvan.

### ■ Limites, menaces et opportunités

Les limites rencontrées par une telle dynamique sont d'abord celles de ses territoires d'élection. Sur les bassins fragiles, les grandes entreprises sont par définition peu nombreuses. Et lorsque l'on parvient à les mobiliser, il faut encore faire face à un phénomène d'usure : peu nombreuses, elles risquent de s'essouffler dans des interventions en compétences trop fréquentes. Dans la Manche ou en Lot-et-Garonne les animateurs du projet ont contré ce phénomène en faisant régulièrement rentrer de nouvelles entreprises dans le tour de table. Mais sur d'autres bassins, la pérennité du dispositif est remise en question. On se heurte aussi à la faiblesse du tissu

des Pme sur ces bassins d'emplois. Régulièrement, certains partenaires s'inquiètent ainsi de la difficulté d'identifier des projets.

Une autre fragilité tient à la difficulté des conseils régionaux à s'approprier un outil qui intervient sur un territoire infrarégional et repose sur l'implication volontaire des grandes entreprises. Pourtant les conseils régionaux ont vocation à devenir les chefs de file dans le champ du développement économique local. Le choix fait par Développement et Emploi de faire porter Alizé® par un partenaire (le plus souvent une CCI) ne facilite pas leur compréhension du dispositif. L'allongement de la liste des intercommunalités et des conseils généraux, partenaires dont le périmètre correspond plus à celui d'Alizé®, pourrait changer la donne à long terme.

Plusieurs facteurs positifs y contribuent. Et d'abord, l'évolution du cadre législatif : la loi de cohésion sociale de janvier 2005 contraint dorénavant toute entreprise de plus de 1 000 salariés à verser des compensations financières au territoire sur lequel elle supprimerait des postes pour créer de nouvelles activités. Pour trois entreprises de Valenciennes et de Saumur, une partie de ces fonds, « de revitalisation », ont été orientés vers Alizé®. La politique de l'Etat est d'encourager la mutualisation de ces fonds plutôt que d'avoir un éparpillement des initiatives. Autre opportunité : la Caisse des dépôts et consignations a décidé en 2007 de doter les fonds d'avances remboursables des nouveaux dispositifs Alizé® dans les mêmes conditions que ceux des réseaux d'aide à la création. Certes le volet financier d'Alizé® est second par rapport à l'outil « compétences ». Mais cette dotation aura un effet levier auprès des partenaires locaux, en particulier les collectivités. Surtout, Alizé® devrait bénéficier de la récente prise de conscience de la nécessité de faire grandir les Pme en France.

## ■ Perspectives européennes

L'avenir d'un tel projet s'inscrira aussi dans l'évolution de l'association Développement et Emploi. Celle-ci doit fusionner avec l'Université européenne du travail et élargir à l'Europe son champ d'investigation sur l'emploi local au moment où certaines entreprises souhaitent justement harmoniser au niveau européen leurs pratiques territoriales. Après s'être inspiré d'une expérience britannique, Alizé® pourrait à son tour servir de référent à d'autres pays européens. Répondant à un appel à projet de la Commission européenne, Développement et Emploi propose de s'appuyer sur l'expérience d'Alizé® pour étudier l'implication des entreprises dans la création d'emploi local en Roumanie et en Pologne. De quoi insuffler de nouvelles dynamiques...

RÉGIS BOURGEAT