

Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris*

Accenture
Air Liquide*
Algoç**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2002)

L'AVENIR DES RÉGIONS EST A L'ENTREPRENEUR, PAS AU POMPIER

par

Michel DRANCOURT
Économiste

Jean-Pierre BRIAND
Responsable du GÉris

Séance du 6 mars 2002 (5^{ème} séance)
Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

Pour Michel Drancourt et Jean-Pierre Briand, l'avenir des régions est bien à l'entrepreneur, mais leur présent reste à la reconversion. Bien que persuadés de la nécessité d'inciter davantage les acteurs du territoire à anticiper son développement, leur expérience leur a prouvé l'efficacité des actions de pompier dans la crise. Le premier a participé à la reconversion de la Lorraine, région de vieilles industries qui doit aujourd'hui son dynamisme au secteur tertiaire, et fondé, chez Thomson, le GÉris, Groupement d'intérêt économique pour la reconversion et l'expansion des industries et des services, que le second anime aujourd'hui, pour les besoins du groupe mais aussi de clients comme Philips, Toyota ou Moulinex. Presque toujours, l'habileté du pompier, alliée à la chance, permet d'éteindre les incendies qui menacent l'expansion d'une région, quand elle ne réveille pas l'esprit d'entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Michel DRANCOURT

À l'époque où je suis devenu rédacteur en chef de la revue *Entreprise*, c'est-à-dire en 1953, on regardait encore cette organisation avec les yeux de l'État. En 1958, j'écrivis un article intitulé : *La Lorraine, Far West français*. Mon enquête m'avait mené à Saint-Nicolas-en-Forêt, un village situé à proximité de la Sollac. Le charbon lorrain passait pour le plus économique du pays, la région était fort dynamique et attirait la main-d'œuvre des quatre coins de France. Le plan Marshall lui avait donné un formidable élan, alimenté par les grandes entreprises nationales. Mais déjà un nouveau type d'entreprises était en train de naître.

Mission : reconvertir la Lorraine

Quelques années plus tard, en 1969, je fus nommé Commissaire à la reconversion et à l'industrialisation de la Lorraine. C'était la fin des Trente Glorieuses. La France était à l'heure européenne et la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) avait tout juste dix-huit ans. La surproduction d'acier guettait le pétrole commençait à concurrencer le charbon. Le pays connaissait une situation de plein emploi mais les régions de vieilles industries, textile et sidérurgie notamment, affrontaient quelques chocs.

Sous l'ère Pompidou, "l'étato-capitalisme" régnait. Il n'était pas question pour l'État de se désintéresser des questions d'emploi, mais son action souffrait parfois de contradictions. Le déplacement de la sidérurgie à Fos-sur-Mer et à Dunkerque accéléra la crise dans son bassin d'origine et compliqua ma mission de reconversion en Lorraine : comment expliquer à ses habitants que l'avenir de leur ancestrale industrie était ailleurs, et sur l'eau ? Les femmes me facilitèrent la tâche : conquises par Marseille, elles y firent venir leurs maris. Ce fut plus compliqué pour Dunkerque.

C'était aussi la période de l'aménagement du territoire volontaire et du fameux « *Paris et le désert français* » ! Pour vivifier les zones creuses, on nous demandait de déshabiller Paris pour la province, c'est-à-dire de déséquilibrer l'un pour coloniser l'autre. Les entreprises parisiennes étaient encouragées à s'implanter en province, elles y envoyaient leurs ateliers et leurs usines et gardaient leur siège dans la capitale. Or l'animation du territoire est bien compromise sans patrons présents en chair et en os sur le terrain.

Au feu !

Il y avait donc risque pour l'emploi en Lorraine, notamment dans la sidérurgie. Il fallait aussi réduire la production dans les charbonnages : ce fut un grand chantier. Il coûta des milliards de francs, mais tous nos efforts furent réduits en fumée quelques années plus tard par une promesse électorale inconséquente de François Mitterrand, malheureusement suivie d'effet : il promit de relancer les Charbonnages de Lorraine en 1981 et quinze mille mineurs furent embauchés à la suite de son élection, par une industrie en fin de vie... Nous continuerons de payer jusqu'en 2004.

Certains incendies couvaient ailleurs. Ce fut notamment une crise textile (Boussac) qui éclata dans les Vosges. La Lorraine du Sud ne faisait pas partie, au départ, de mon domaine d'intervention mais j'y fus envoyé faire le pompier. Journaliste, ayant travaillé pour *L'Est Républicain*, il me fallut chercher également l'appui de la direction du *Républicain Lorrain* ! J'appris du même coup que les limites des régions ne sont pas définies par les pouvoirs publics mais par les journaux régionaux.

Le retrait de la France de l'OTAN avait allumé un autre incendie que nous n'avions pas prévu. Les bases militaires et les aéroports américains étaient nombreux en Lorraine et fournissaient jusque-là du travail.

Enfin, une grave crise chez les petits sous-traitants de la sidérurgie et des charbonnages mobilisa toute notre attention. On leur en accordait aussi peu à l'époque qu'on leur en accorde aujourd'hui, alors qu'ils subissaient de plein fouet la fermeture des usines et des hauts fourneaux.

Technique du pompier

Dans mon travail, je disposais de deux partenaires de base : la DATAR (délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) et l'APEILOR (association pour l'expansion industrielle de la Lorraine). Cette dernière réunissait l'ensemble des acteurs économiques et politiques de la région : des représentants des chambres de commerce, des conseils généraux, des comités d'expansion et des villes mais aussi de Sofirem et de la sidérurgie. APEILOR était un lieu de rencontres, d'échanges, de coordinations et d'actions générales.

La méthode

Je ne suis jamais resté plus de trois heures de suite dans un bureau ! Dans le domaine de la reconversion, l'action est sur le terrain. Je tiens d'ailleurs à rendre hommage au corps préfectoral, qui m'a toujours soutenu dans mon travail.

Les partenaires

Une de mes principales missions fut d'identifier parmi les patrons locaux ceux dont l'appui pourrait m'être précieux. Deux d'entre eux étaient des sous-traitants de la sidérurgie. Les patrons des charbonnages, de la sidérurgie, de Pont-à-Mousson et de Solvay, notamment, m'avaient aussi accordé leur confiance.

Les solutions

Il nous fallait trouver des entrepreneurs dans les pays avoisinants, en particulier en Allemagne et en Suisse, qui accepteraient de venir s'installer en Lorraine. Persuadés que la région deviendrait une plaque tournante du marché commun, ils furent plusieurs à nous rejoindre. Par ailleurs, les pouvoirs publics et la DATAR favorisèrent l'implantation de Citroën à Metz et de plusieurs autres grandes entreprises dans la région. Aujourd'hui, la Lorraine compte un grand nombre d'équipementiers automobiles.

Les obstacles

Ma mission était de préserver le plein emploi mais les demandeurs d'emploi étaient exigeants et les entreprises peinaient à trouver de la main-d'œuvre : les salariés de la sidérurgie, habitués au travail à l'air libre, refusaient de s'enfermer dans des usines et acceptaient, plus volontiers, de devenir, après formation, conducteurs de travaux publics ; leurs enfants, écœurés de l'entreprise par l'exemple de leurs pères, préféraient des activités jugées moins risquées ; quant aux femmes, elles auraient pu trouver des emplois mais traditionnellement, dans la sidérurgie, l'homme était fier d'assurer seul le revenu du ménage.

Prévenir les incendies

Parmi les opérations de reconversion, certaines connurent le succès, d'autres moins. Mais elles me laissaient toutes insatisfaites parce qu'elles n'étaient que partielles. Le problème n'était pas seulement d'éteindre les incendies, il fallait prévoir l'avenir et envisager une véritable reconversion de cette région coloniale dépendant de décisions venues d'ailleurs, en suscitant de nouvelles vocations entrepreneuriales en Lorraine même. Pour cela, quatre conditions devaient être réunies : une vision, une mobilisation de l'intérieur, une amélioration de l'image et du temps pour préparer l'avenir.

La vision

Bertrand de Maudhuy, véritable Jean Monnet de l'aménagement du territoire, avait une foule d'idées pour sa région. C'est notamment grâce à lui que l'autoroute Metz-Nancy a été lancée : en reliant les deux villes rivales, celle-ci a contribué à dynamiser le territoire. Nous lui devons aussi l'idée de la construction d'un aéroport commun (réalisé beaucoup plus tard) et surtout l'APEILOR qu'il avait imaginée pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs de la région. Je me suis efforcé, pendant toute la durée de ma mission, de rester fidèle à sa vision.

Une mobilisation de l'intérieur

Les Lorrains connaissaient mal les entreprises de leur région. Nous en prîmes conscience lors d'une grande manifestation que nous avons organisée à Pont-à-Mousson, au cours de laquelle une dizaine de jeunes entreprises vinrent raconter leur histoire, chiffres à l'appui. La Lorraine abritait alors par exemple la deuxième entreprise française de remorques de camion, de très importants groupes de travaux publics et des sociétés de textile rentables ! Cette découverte fut un choc positif pour ses habitants.

Nous devons valoriser les talents neufs, mais aussi faire appel aux entreprises existantes, comme Solvay ou Essilor, qui pouvaient envisager de développer certaines de leurs activités dans la région.

Le rôle des banques n'était pas non plus à négliger. À l'époque, le Crédit industriel d'Alsace-Lorraine notamment, dirigé par des patrons locaux disposant d'une réelle marge de manœuvre, développait une politique active de soutien aux entreprises de la région.

L'amélioration de l'image

Comment rendre la Lorraine attractive ? Certes la pratique de l'allemand dans le Nord de la Lorraine était un atout mais cela ne suffisait pas. J'utilisais tous les moyens possibles, y compris l'appui de clubs de femmes recevant les femmes des candidats aux implantations. Je convainquis même Gilbert Trigano d'implanter un Club Méditerranée à Vittel, dont je vantais les atouts par rapport à d'autres destinations ! Nous ferions venir le sud au nord ! Les sources appartenaient à Nestlé, qui soutint le projet. L'opération fut profitable à tous, et surtout à la région.

Pour renforcer son image, nous entreprîmes également de communiquer sur le sérieux de ses travailleurs et sur son histoire. J'attachais de l'importance aux moyens inédits d'intéresser les entrepreneurs éventuels. J'avais en effet été frappé par une implantation en Alsace. Une entreprise américaine importante vint s'installer à Colmar : le préfet avait tenu sa promesse de constituer en l'espace de huit jours le dossier administratif nécessaire, mais surtout son dirigeant avait perdu un fils dans la poche de Colmar fin 1944. L'histoire éclaire plus qu'on ne le croit le parcours des entreprises.

Parmi les médias, la presse écrite m'aidait assez peu à promouvoir l'image de la Lorraine à l'extérieur ; la radio, RTL en particulier, beaucoup plus. Quant à la télévision, ses interventions contribuaient surtout à alimenter les crises : la parole était donnée de préférence aux syndicalistes les plus véhéments, et moi qui voulais m'exprimer, je n'en avais guère la possibilité. Seule la télé luxembourgeoise répondait présente lorsque je proposais une enquête sur une opération réussie.

Préparer l'avenir

Dans ma mission de pompier, j'ai toujours été très entouré et appuyé par la DATAR. Mes collaborateurs ont grandement contribué à l'inscrire dans la durée. Bertrand Schwartz a eu des initiatives très heureuses, comme permettre d'apprendre à lire et à écrire à des ouvriers en reconversion ou développer le pôle universitaire de Nancy. Jean-Marie Rausch, maire

de Metz, s'est également battu pour préparer l'avenir en développant les activités électroniques et logistiques de sa ville et en valorisant ses capacités universitaires.

Nous avons par ailleurs accompagné la mutation de la région, dont l'activité économique, traditionnellement à dominante "primaire", s'est beaucoup orientée vers les services. Le port de Metz est ainsi devenu l'un des premiers de France pour le commerce du blé. La sidérurgie a développé un laboratoire de recherche, Nancy est un pôle médical reconnu. Cette transformation progressive a modifié la réalité économique de la Lorraine.

Le territoire vu par l'entreprise

Le hasard de la vie m'a conduit de l'autre côté de la barrière, dans l'entreprise.

La Télémécanique

J'ai d'abord été directeur général de la Télémécanique. Lorsque j'arrivai, cette société conduisait une stratégie résolument européenne : je fis moi-même construire deux usines en Irlande, ce pays offrant des avantages fiscaux notables. L'entreprise commençait à s'intéresser au marché mondial, ce qui me conduisit également à Singapour, au Japon, au Brésil.

Certes, je contribuais au développement d'autres territoires que le nôtre, mais une entreprise s'intéresse moins à la géographie du présent qu'aux débouchés d'avenir... Et puis nous avons quand même développé des usines en France, à Angoulême et à Poitiers notamment, dans le but d'éviter la monoculture en Normandie, région d'origine de la Télémécanique.

Je me suis donc rendu compte que les arguments mis en avant par les aménageurs ne sont pas nécessairement ceux qui poussent les industriels à la décision.

Thomson

Enfin, tout en animant l'Institut de l'Entreprise j'ai été conseil des présidents de Thomson, pendant dix-huit ans, où j'ai fondé le Géris, groupement d'intérêt économique pour la reconversion et l'expansion d'industries et des services. Mon successeur, Jean-Pierre Briand, vous dira tout à l'heure ce qu'il est devenu.

Après avoir connu la crise des industries anciennes, j'expérimentai alors celle des industries nouvelles, l'électronique, la télévision et l'informatique. Je fus chargé de reconverter le pôle informatique de l'ex CII à Toulouse, une fabrique d'ordinateurs, exacte réplique de celle d'IBM à Montpellier. Quelques années après qu'on ait expliqué aux ingénieurs et informaticiens de la nouvelle structure qu'ils allaient relever l'incroyable défi de supplanter IBM, j'étais chargé de faire comprendre que le rêve avait brusquement pris fin. Heureusement, Thomson put implanter dans l'usine de nombreuses activités.

Plus tard, lorsque Thomson décida de développer une activité de téléphonie, il fallut, à la suite d'une décision de la puissante direction des télécommunications, abandonner les centraux électromécaniques au profit des centraux électroniques : du jour au lendemain, l'entreprise comptait quinze mille personnes en trop. C'est ainsi que naquit le Géris. Il fonctionnait comme l'APEILOR : ses services étaient payants pour les divisions concernées du groupe.

Bien entendu, Thomson privilégiait les reconversions internes, mais le Géris s'efforçait également de trouver des solutions auprès d'autres entreprises. À cette époque, les ouvriers étaient beaucoup moins demandés que quelques années auparavant. Le Géris se consacrait donc en partie à des actions de formation. Le plus beau succès que nous ayons obtenu est celui de cette jeune fille qui savait à peine lire et écrire et qui est devenue docteur en sciences physiques et directrice d'un grand laboratoire !

Entre 1983 et 1991, l'effectif de Thomson, de cent cinq mille employés, est resté stable. Pourtant, soixante-cinq mille départs et soixante-cinq mille arrivées ont été enregistrés pendant cette période. La vie d'une entreprise repose sur une incessante mobilité de l'emploi.

L'Institut de l'Entreprise

Pendant ces années, j'animais également l'Institut de l'Entreprise, "le laboratoire" du monde des entreprises. J'ai pu constater que si les entreprises étaient soucieuses des conséquences territoriales de leurs décisions, il s'agissait d'une préoccupation parmi d'autres.

Encore récemment, j'ai mené plusieurs enquêtes dans le monde pour le groupe Solving, sur les fusions, l'évolution du management ou les stratégies bancaires. Elles m'ont permis d'observer comment les grands groupes internationaux envisagent les problèmes de reconversion.

On assiste, depuis vingt ans, à un changement dans l'organisation des entreprises. Les grandes usines ont disparu ; aujourd'hui, elles dépassent rarement quatre cents personnes. Et pourtant, elles produisent en plus grande quantité. Autre évolution, la mobilité croissante des responsables d'établissements ou de régions. Ils ne font pas carrière au même endroit ; s'ils sont performants, ils sont rapidement nommés à un poste supérieur. Impossible, dans ces conditions, de voir un lien durable entre le territoire et l'entreprise se forger. Les groupes envisagent les territoires sous un angle double : ceux qui leur sont nécessaires, pour des raisons de densité de marché, et ceux qui sont attractifs, parce qu'ils réunissent des avantages techniques, universitaires, industriels et politiques, comme la Silicon Valley et ses nombreux équivalents.

Le classement des régions européennes présenté par *Le Monde* dans son édition du 4 mars 2002 place le Piémont en première position pour le revenu européen par habitant. En France, l'Aquitaine obtient un meilleur résultat que le Nord-Pas-de-Calais, dont la population est pourtant plus importante... Cela prête à réfléchir. Quant aux villes, celles qui sont bien desservies et qui disposent de centres universitaires attractifs, d'hôpitaux et de services, sont en tête de classement des villes où il fait bon vivre. C'est le cas de Nancy. Les agglomérations dans lesquelles s'implantent les sièges sociaux et les élites culturelles, comme Lille ou Lyon, sont peu nombreuses. Il est aujourd'hui difficile pour une grande entreprise européenne de conserver son siège social en dehors de Paris, Bruxelles, Francfort ou Londres. On observe un déplacement permanent des centres de pouvoir et de décision, ce qui complique également les relations entre les villes et les territoires. Le décalage entre le pouvoir politique et le pouvoir entrepreneurial, plus mobile, ne cesse de croître.

EXPOSÉ de Jean-Pierre BRIAND

La SOFIREM et la SODIE, spécialisées dans la reconversion des industries du charbon et de l'acier, ont ouvert la voie aux sociétés du même type apparues dans les années 1980, et Rhône-Poulenc ou Thomson ont pris le relais. L'État a incité ensuite les entreprises nationalisées à reconvertir certains de leurs ateliers. On a compté une quinzaine de sociétés de conversion dans des grands groupes nationalisés (Renault, Saint-Gobain), mais aussi privés (Danone).

À sa naissance, le Géris était un simple service de Thomson. Une fois transformé en GIE, son intervention est devenue payante pour les filiales du groupe. Il n'y a pas un site du groupe sur lequel il ne soit pas intervenu. Nous nous sommes d'ailleurs très rapidement

rendu compte que les besoins de reconversion étaient endémiques, à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise : peut-être pouvions-nous envisager d'offrir nos services à d'autres sociétés afin de pérenniser notre métier et de le perfectionner ?

Notre premier client a été Philips, un concurrent de Thomson ! Nous travaillons toujours pour lui – nous avons fermé six sites depuis dix ans –, mais aussi pour d'autres groupes, comme Bull, Danone ou Toyota. Thomson ne représente que 30 % du chiffre d'affaires du Gérés, qui s'élève à 1,5 million d'euros.

Le Gérés à Saint-Pierre–Montlimart

Dans ce petit pays de cinq mille habitants, situé à 40 kilomètres au nord de Cholet, nous avons fermé un site de Thomson il y a quinze ans. Le patron d'Eram, Monsieur Biotteau, était natif du village ; ce détail est d'importance.

La fermeture de cette usine de six cents salariés, essentiellement des femmes, fut décidée du jour au lendemain. Elle marquait l'échec de la micro-informatique à la française et avait des conséquences tragiques pour la ville. Notre mission était périlleuse. Comment, en effet, convaincre un Américain d'installer son entreprise à Saint-Pierre–Montlimart ? Par chance, Eram avait besoin de surface supplémentaire pour développer son activité, et nous avons trouvé, du côté de Rennes, une société qui recherchait également un site. Elle créa par la suite cinq cents emplois durables. Pour la convaincre, nous avons utilisé les armes classiques des sociétés de conversion : des prêts attractifs et la vente d'actifs dans de très bonnes conditions. L'opération coûta un franc symbolique à la Sofrel, et beaucoup plus cher à Eram : notre aide prenait en compte les marges de manœuvre respectives des deux entreprises.

L'opération fut un succès et pourtant très peu de salariés de Thomson retrouvèrent un emploi. C'était l'objectif affiché, mais ils refusaient généralement de retourner travailler dans le site. C'est souvent le cas, sauf lorsqu'un atelier complet est repris par la nouvelle société : les salariés continuent en effet de pratiquer leur métier dans les mêmes conditions qu'avant.

La pression des élus

Aucune obligation légale n'impose aux entreprises de mener des actions de reconversion. Elles y ont pourtant tout intérêt : pour leur image, leur climat social et leur développement futur. Elles subissent en outre la pression des collectivités locales, qui leur demandent de compenser les baisses de revenus que leur départ entraînera. Une entreprise qui ferme son site unique peut plus facilement que les autres se passer d'obtempérer.

La pression des élus peut parfois atteindre des extrémités. À Cherbourg, la fermeture du site de Toyota a provoqué un tollé considérable, comme si le groupe japonais faisait vivre le port depuis quarante ans ! Or le site était un simple entrepôt de véhicules neufs destinés à la distribution en France et en Europe. Le gigantesque parking était géré par six personnes, auxquelles s'ajoutaient les cinquante-trois salariés du centre de pièces détachées. Mais le site faisait également vivre des sous-traitants. Au total, sa fermeture a provoqué la suppression de cent cinquante-trois emplois tandis que dans le même temps Toyota créait deux mille emplois à Valenciennes.

L'argent n'est pas tout

Première mesure du Gérés : la mise en place d'un fonds d'industrialisation. Au Mans, après la suppression de quatre cents emplois, Philips a créé un fonds de trois millions d'euros. À Caen, ce fonds a atteint un million d'euros. Un comité d'engagement regroupant des représentants du Gérés, de Philips et des collectivités locales a reçu comme mission d'identifier ses bénéficiaires éventuels. Ce sont des entreprises au potentiel de développement intéressant, qui doivent s'engager à réserver leurs premières créations

d'emplois aux anciens salariés de Philips. En moyenne, 10 % des emplois créés reviennent effectivement aux victimes du licenciement, le reste bénéficiant à l'environnement local.

Mais l'argent n'est pas tout. Au Mans, nous avons dix-huit mois pour créer mille emplois avec un fonds de trois millions d'euros. Une stratégie adaptée du Gêris, mais aussi la chance, nous ont permis de réaliser cet objectif en six mois ! Inversement, à Cherbourg, nous n'avons pas encore dépensé un centime du budget qui nous a été confié pour recréer cent cinquante-trois emplois. Nous avons proposé le bâtiment de Toyota à un industriel local, qui cherchait désespérément une surface pour étendre ses activités : il pourra ainsi créer de nouveaux emplois sans que nous ayons eu besoin d'utiliser le fonds d'industrialisation Toyota. Ce type de coïncidence est relativement fréquent : les solutions sont souvent sur place, pour peu que l'on mène l'enquête auprès des acteurs locaux.

Les facteurs de revitalisation du territoire

Depuis quinze ans, j'ai observé que 10 % des salariés touchés par une fermeture de site créent leur entreprise. Ce peut être des petits commerces, mais aussi des start-ups ou des ateliers de mécanique. Les gens ont plein d'idées et, point positif pour le développement local, aucune envie de déménager ! Chez Thomson, un concours de création d'entreprise a été organisé pendant dix ans. Résultat : cinquante lauréats, deux cent vingt-cinq créations d'emplois immédiates, six cents emplois aujourd'hui.

L'essaimage d'activité est également un atout pour une reconversion réussie. Nous avons mené cinquante-deux opérations de ce type chez Thomson, portant sur trois mille emplois et avec succès dans 85 % des cas. La dernière a porté sur notre atelier de mécanique de Guyancourt, repris par Exameca : il n'avait plus d'avenir dans notre groupe ; il vient d'embaucher quinze personnes pour faire face à l'afflux des commandes. Autre exemple, GemPlus, fondé par un ingénieur de Thomson, compte aujourd'hui huit mille personnes. Face à de tels succès, on peut regretter le désintéret actuel des entreprises pour l'essaimage.

L'utilisation des actifs, bâtiments ou machines, est également le moyen de revitaliser un territoire. Les cas de Toyota à Cherbourg et de Thomson à Saint-Pierre-Montlimart ont prouvé qu'elle constitue parfois une solution inespérée dans des situations difficiles.

Bien entendu, le dynamisme intrinsèque du territoire est un élément clé. L'inquiétude est grande dans les zones dépeuplées, où la rareté des entreprises entrave le développement économique. Si Rennes et Toulouse ont bénéficié d'une expansion fantastique ces dernières années, c'est parce que leur démographie est exceptionnelle. Il en résulte que certains dossiers sont bien plus complexes que d'autres à traiter !

Le rôle de l'État

Aujourd'hui, l'État intervient quand les entreprises privées sont défaillantes. C'est le cas de Moulinex dans l'Orne et le Calvados. Une délégation de service public a été mise en place et le Gêris mandaté pour agir, dans des conditions similaires à ses interventions habituelles, si ce n'est que les moyens accordés sont plus limités et contrôlés.

La loi de modernisation sociale, dont les décrets devraient paraître très prochainement, fixera une obligation pour les entreprises de mille salariés de mener des actions de reconversion. Elles sont nombreuses à s'en inquiéter... Nous y voyons au contraire une raison de nous réjouir !

DÉBAT

De la vertu des incendies

Michel Berry : “ L’avenir des régions est à l’entrepreneur, pas au pompier ”. *Je ne crois finalement pas que cela soit vrai ! Le pompier fait l’unanimité, et je le prouve. Au niveau de l’État, ce sont les sujets urgents qui font l’objet de la plus grande attention. En outre, l’intervention des pouvoirs publics auprès d’un entrepreneur est suspecte dès lors qu’elle est programmée en dehors d’un contexte de crise.*

Quant à la presse régionale, elle s’intéresse bien davantage aux événements critiques qu’aux situations paisibles.

Le Gérés, enfin, paraît bénéficier de budgets d’autant plus conséquents que la situation est grave. Et je ne crois pas qu’il soit sollicité par des entreprises en bonne santé qui souhaitent consolider leur développement.

Le pompier est un personnage si sympathique et consensuel qu’il semble éclipser tout à fait l’entrepreneur !

Michel Drancourt : Lorsqu’elle couvre des fermetures d’usine, la presse locale s’intéresse bien souvent exclusivement à la position des organisations syndicales les plus agressives. La presse parisienne, en revanche, ouvre plus volontiers ses colonnes à la diversité des points de vue. Les journalistes locaux sont très implantés dans la vie de leur région : ils sont donc plus sensibles à l’émotion qu’à la réalité économique, et comprennent parfois tardivement qu’ils ne font qu’entretenir l’incendie. Mais les systèmes d’information des entreprises, peu adaptés, renforcent indirectement la couverture unilatérale de l’événement. Les dirigeants locaux des entreprises sont en effet généralement interdits de parole par le sommet de leur hiérarchie, au niveau central. Il serait bon qu’ils soient formés à la gestion de crise.

La position des journaux locaux dépend par ailleurs fortement de la personnalité de leur patron. *Ouest France* fait appel à des signatures extérieures qui enrichissent sa ligne éditoriale. *Sud Ouest* a beaucoup milité pour le développement du réseau autoroutier. *L’Alsace* pèse fortement sur les décisions relatives à l’axe Colmar-Mulhouse.

Les commissaires à la reconversion sont certes des pompiers. L’accident provoque la réaction. Mais sans vision prospective, toute action est plus difficile. C’est pourquoi il est important que les responsables politiques locaux bénéficient de suffisamment de temps pour mener une politique à long terme. Jean-Marie Rausch exerce sa fonction depuis 1969 : cette longévité, que l’on peut discuter par ailleurs, a permis à la ville de devenir un véritable pôle universitaire, et au maire de donner corps à sa vision de l’aménagement du territoire.

Jean-Pierre Briand : Les grandes entreprises n’anticipent pas les problèmes et n’y réfléchissent que lorsqu’ils apparaissent. C’est dommage. Elles considèrent que leur mission est de produire et de vendre, et pas de gérer le développement économique. J’encourage personnellement beaucoup les dirigeants à se projeter dans l’avenir, mais ils m’entendent très peu.

M. B. : *Rappelez-vous la phrase d’Alphonse Allais : « Le propre des problèmes de fond est de ne pas remonter à la surface » !*

Un intervenant : *Trois constats me paraissent intéressants pour saisir la complexité de la gestion du territoire aujourd’hui. Premièrement, le silence d’un directeur d’usine locale vient sans doute de son extrême isolement, loin de la pléthore de cadres supérieurs du siège social.*

Second constat, la DATAR développait à ses débuts une vision prospective du développement des régions, sans beaucoup de résultats concrets. Jean-Pierre Briand vient de nous montrer, au contraire, que le système pompier est efficace. C’est troublant...

Enfin, la mondialisation et le turnover technologique accélèrent les séquences : il n’était pas imaginable il y a vingt ans que des usines modernes ferment trois ans après leur ouverture.

Dans ce contexte, comment améliorer la gestion de crise et le développement local ?

J.-P. B. : J'ajoute que toutes les grandes entreprises ont adopté un fonctionnement horizontal. Les directeurs locaux sont devenus de simples gardiens d'usine, ce que les syndicats ont très bien compris. Le vrai patron est à Paris. La presse et les élus locaux ne savent plus à qui s'adresser. Les directeurs de petites entreprises locales, fortement attachés à leur région, seront demain les véritables acteurs de la revitalisation du territoire.

Int. : *Le directeur d'usine est très peu préparé à communiquer, or il y sera de plus en plus contraint, ne serait-ce que par les lois de régulation économique et de modernisation sociale. Comment fera-t-il face à cette nouvelle exigence ?*

À vous entendre, la presse intervient à deux niveaux dans le métier de la reconversion : pour l'image de la région et la crédibilité de vos actions. L'affaire Danone, il y a un an, a montré quels dégâts elle pouvait faire pour l'entreprise et le territoire.

M. D. : Les incendies font vendre !

Et ailleurs ?

J.-P. B. : Il y a une exception française. Le Géris n'a pas d'activité à l'étranger et possède peu d'homologues européens : les Anglais, les Espagnols et les Allemands ne travaillent pas comme nous. Danone Initiatives intervient à l'étranger mais pas sur le thème de la reconversion.

M. D. : Je me suis rendu autrefois en Allemagne, dans le cadre du Géris, et j'ai constaté que les syndicats y sont étroitement associés aux opérations de reconversion, pour des raisons juridiques. Leur appui a permis le bon déroulement de notre intervention, ce qui n'est pas fréquent en France.

Int. : *Chez TotalFinaElf, nous essayons d'anticiper les crises en tissant des liens étroits avec les acteurs locaux. Lorsqu'elles surviennent, nous sommes donc beaucoup mieux armés. Nous sommes par ailleurs très attentifs à conduire à leur terme les actions de reconversion que nous engageons.*

Les bonnes surprises du territoire

Int. : *La reconversion permet de recréer des emplois mais, vous l'avez souligné tout à l'heure, ils ne bénéficient que partiellement aux salariés qui ont perdu leur travail. Vous souciez-vous du sort de ceux qui restent au chômage ?*

J.-P. B. : En moyenne, sur mille personnes licenciées, cent cinquante seulement bénéficient en effet des créations d'emplois auxquelles le Géris contribue, mais sept cents autres retrouvent par elles-mêmes du travail au sein du territoire. La reconversion se fait presque toute seule dans les grandes villes.

Depuis quatre ans, quatre mille emplois ont été supprimés par Moulinex dans l'Orne. Or le chômage a baissé et la population est restée stable. Les collectivités locales, soutenues par le Géris, ont saisi cet événement pour redynamiser le territoire.

M. D. : Il y a quelques années, à Longwy, cinq mille personnes furent licenciées après la fermeture d'un site important. Elles touchèrent des indemnités substantielles et les concessionnaires automobiles réalisèrent un chiffre d'affaires record l'année suivante ! En Lorraine, j'ai constaté un nombre important de reconversions dans le jardinage ou le travail au noir. Mais certaines villes ont perdu une part importante de leur population. Les pertes d'emplois ont alors un impact négatif sur le budget communal, sur le parc immobilier et sur les infrastructures publiques.

Réinvestir le territoire et l'entreprise

Int. : *Face à la complexité d'un territoire, les pompiers et les entrepreneurs sont sans doute complémentaires. Mais plus l'ancrage géographique d'une entreprise est grand, grâce aux liens qu'elle tisse avec les acteurs locaux, moins l'intervention des pompiers est pressante en cas de réduction d'activité. D'où une question : comment anticiper les mouvements de reconversion nécessaires et résister à l'éloignement croissant des centres de décision ? En France, on sait privatiser le profit mais aussi mutualiser les pertes !*

M. B. : Parmi les sujets de mémoire que nous avons proposés l'année dernière aux ingénieurs-élèves du corps des mines figurait celui-ci : "Le préfet". Nous pensions les passionner, nous avons été fort déçus ! La France ne les intéressait pas, le monde est leur horizon.

M. D. : Il faudrait en effet réhabiliter, dans tous les circuits de formation, les enquêtes sur notre pays ! Pourquoi pas une thèse sur le camembert ? Il est né en Normandie, fabriqué dans la Meuse et vendu à Berlin !

Int. : *Sur le rôle de l'entrepreneur, voici un texte un peu vieilli, qui fait l'apologie de l'ultra-libéralisme : « Le courage pour l'entrepreneur, c'est l'esprit de l'entreprise et le refus de recourir à l'État. Il n'y a de classe dirigeante que courageuse. À toute époque, les classes dirigeantes se sont constituées par le courage, par l'acceptation constante du risque. Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer. Est respecté celui qui volontairement accomplit pour les autres les actes difficiles ou dangereux. Est un chef celui qui procure aux autres la sécurité en prenant pour soi les dangers. » Ce texte n'est ni de Tocqueville, Smith, Bismarck, Thatcher, Reagan ou Madelin, comme on pourrait le penser. Son auteur n'est autre que Jaurès !*

M. D. : Mais il est plus souvent cité par Ernest-Antoine Seillière que par les héritiers politiques de Jaurès !

Présentation des orateurs :

Jean-Pierre Briand : de formation IEP Paris, il est devenu responsable commercial dans le groupe Thomson après avoir commencé une carrière dans la fonction territoriale. Il a rejoint le Gérés en 1984 pour en devenir le directeur général en 1990.

Michel Drancourt : Délégué général de l'Institut de l'Entreprise de 1976 à 1994. Après avoir mené une double carrière de journaliste économique, il se consacre au conseil et à l'enseignement. Dernier ouvrage publié : *Leçon d'histoire de l'entreprise de l'Antiquité à nos jours* (PUF Major, 2002).

Diffusion juin 2002