

Les conditions de mise en œuvre d'une revitalisation sur un territoire

L'activité de revitalisation d'un territoire consiste, au sens strict, à mener des actions visant à créer un nombre d'emplois équivalent à celui supprimé (ou en voie de suppression) sur ce territoire à l'occasion d'une situation de crise, en particulier d'une restructuration ou une série de restructurations. Elle est le plus souvent orientée sur les zones qui ont fait l'objet de désindustrialisation.

Les prises d'initiatives par les pouvoirs publics pour revitaliser sont généralement observées quand un territoire est confronté à :

- Des restructurations industrielles de grande échelle,
- Des mutations d'une filière historique sur le territoire,
- Une crise dans un secteur innovant, high-tech qui anéantit les démarches engagées de reconversion du territoire
- Un fléchissement drastique mais temporaire d'activité dans une entreprise locale emblématique.

Mais les actions de revitalisation s'insèrent aussi dans un processus plus large de développement économique local. De réindustrialisation, on passe à une logique de construction territoriale autour de pôles de compétitivité, de clusters, de nouveaux pôles industriels dans un souci de soutien à des filières économiques cibles, aux opérations de R&D et en connexion avec l'appareil de formation.

Processus permanent ou actions ponctuelles ? Faut-il attendre les effets d'une restructuration ? Quelles sont les conditions pour mettre en œuvre ces actions de revitalisation et quels sont les critères de réussite ?

L'analyse des cas d'entreprises ou de territoire du projet Agire¹ conjugue à l'expérience et l'expertise de deux cabinets partenaires d'Agire - PCG en Allemagne et SODIE en France - fournit quelques pistes de réponses à ces questions. Le champ d'analyse est européen.

1. Les mutations économiques sont un challenge pour le développement local et la revitalisation d'un territoire

1.1. Cadre général

L'entreprise et le territoire sont les lieux d'action pour les acteurs et donc de réaction face aux conséquences économiques et sociales des restructurations.

Le territoire est défini comme étant le lieu d'impact économique et social pertinent. Il peut être structuré administrativement (ex : **district industriel, pôle de compétitivité**) et bénéficier de **pouvoirs décentralisés** (régions, länder).

¹ La question de la revitalisation est traitée dans les cas UGINE, LEJABY, FIAT, SABAF, AZUCARERA, EA, ZWICKAU, FINGER & Pelz, ARCELOR LIEGE, THOMSON VIDEOGLASS.

Les **mesures de revitalisation** et de développement local doivent être avant tout **appréhendées comme une action de long cours** entraînée par des **changements structurels** ; la reconfiguration de bassins d'emplois avec des qualifications nouvelles et spécialisations sectorielles est un process permanent qui peut durer plusieurs années voire décennies. Les régions historiques industrielles telles que la Ruhr en Allemagne, Lodtz en Pologne, la Lorraine ou le Nord en France... sont particulièrement concernées.

Pour pallier le déclin de pans entiers industriels, ces territoires s'appuient sur une palette variée de stratégies telles que l'expansion du secteur tertiaire, la création de clusters dans de nouvelles industries....

Ces changements structurels avec des conséquences radicales sur le tissu d'entreprises et les emplois locaux sont particulièrement marqués dans des industries dites matures telles que les industries minière, sidérurgique ou textile.

D'un point de vue théorique, ces évolutions qui touchent l'économie locale peuvent être expliquées et décrites par la « **théorie des ondes longues** » (Kondratieff²), par les implications spatiales (Schumpeter³) et par la courbe de vie des produits. Il est généralement admis que pour chaque « onde longue », les activités économiques sont concentrées sur certaines zones⁴ ; villes et régions s'inscrivent ainsi dans un cycle de croissance locale. Si la capacité et la volonté de maintenir des progrès techniques continus font défaut, l'économie locale marque le pas.

En règle générale, **pour compenser les impacts négatifs des mutations économiques et technologiques sur les emplois et l'économie locale**, des mesures peuvent être engagées à plusieurs niveaux (Européen, national, régional, local). **Ces mesures s'appuient sur différentes stratégies de développement local** : renforcement de filières d'innovation, création de clusters, constitution de réseaux de coopération, etc...

1.2. Les enseignements du projet Agire

Les pressions pour faire adopter des mesures compensatrices sur l'emploi local se révèlent d'autant plus fortes que **les restructurations entravent la capacité future de développement économique local et de création nette d'emplois** ; les effets se propagent sur l'ensemble des entreprises partenaires – sous-traitants, fournisseurs de biens et de services...).

² Kondratjew, N. D. (1926), Die langen Wellen der Konjunktur Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Vol. 56 (1926), P. 573-609.

³ Schumpeter, J. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung ; new translations. In: The American Journal of Economics and Sociology : publ. quarterly in the interest of constructive synthesis in the social sciences under grants from the Francis Nelson Fund and the Robert Schalkenbach Foundation. Vol. 61, No 2, 2002, P. 405-437

⁴ Schätzl, L. (2001) : Wirtschaftsgeographie, Paderborn

Les entreprises en tant qu'employeurs sont une des composantes d'un système économique local complexe au travers de leurs employés, clients et fournisseurs. Si une entreprise ferme un site ou réduit ses effectifs, cela signifie pour le territoire :

- Une réduction des recettes fiscales et une contraction budgétaire pour les pouvoirs publics,
- La perte d'emplois sur le bassin, emplois directs (du site) et indirects par effet domino sur les sous-traitants et fournisseurs,
- Une perte d'attractivité de la région, en particulier si la restructuration touche un secteur à forte innovation technologique.

L'analyse des cas Agire pour lesquels des mesures territoriales ont été engagées met en relief les causes et conditions générales de restructuration suivantes :

Causes	Cas
Changement technologique et/ou fin de cycle de vie des produits	THOMSON VIDEOGLASS
Industrie à maturité ou fortement affectée par une intensification concurrentielle au niveau international	ARCELOR, FIAT, UGINE & Alz, LEJABY
Entreprises ayant créé leur propre environnement économique au travers d'un réseau de sous-traitants et fournisseurs	THOMSON VIDEOGLASS, FIAT, AZUCARERA
Déficit d'innovation et d'investissements	SABAF, ARCELOR

Il y a des entreprises ou industries qui jouent un rôle historique et central dans l'économie locale et qui ont créé une interdépendance plus ou moins forte. Le plus souvent, s'est composée **une identité collective** entre l'industrie, les entreprises et le territoire. Cette identité prend corps particulièrement dans les relations entre les employés, les habitants et les pouvoirs publics.

Cette identité collective génère une solidarité entre les entreprises, les salariés, les acteurs locaux et constitue un facteur déclenchant de mesures de revitalisation.

Des cas Agire fournissent quelques indications :

- Forte attention portée à la gouvernance d'entreprise et à la pérennité de l'environnement socio-économique : SABAF
- Forte identité collective de l'entreprise et de ses salariés sur le territoire et notoriété sociale : SABAF
- Tradition de négociations avec le territoire : ARCELOR, KOMNET ESSEN
- Existence de réseaux pour influencer sur la politique locale industrielle : KOMNET ESSEN, ZWICKAU, FIAT.

La notion de **responsabilité sociale et locale des entreprises** est un élément supplémentaire et décisif pour favoriser les actions de revitalisation. Certains groupes français en font historiquement preuve sur leur sites administratifs et de production (cf ARCELOR) tandis que dans d'autres pays, cela pourrait constituer un modèle innovant.

2. Engager des actions de revitalisation suppose la rencontre de plusieurs parties prenantes

La mise en œuvre d'une mission de revitalisation sur un territoire requiert **la participation de plusieurs acteurs ou parties prenantes**, que sont d'une manière générale :

- l'entreprise en restructuration (managers, actionnaires),
- les élus locaux et / ou régionaux
- les structures économiques locales (Chambre de commerce, Chambre des Métiers, Agence économique de développement...),
- des représentants de l'Etat
- les partenaires sociaux.

Le degré d'implication et le rôle de chacun de ces acteurs sont soumis à des particularismes nationaux, qui résultent d'une histoire, d'une organisation politique (prédominance des régions en Italie, Allemagne, Belgique, Espagne) ou d'un cadre légal (France. cf annexe).

2.1. Le contexte de participation

L'implication de ces différents acteurs peut être décrite comme suit :

- ♣ **L'entreprise en restructuration** jouera un rôle moteur dès lors qu'elle :
 - s'inscrit parmi les premiers employeurs et fournisseurs de la zone d'emploi,
 - est responsable d'une ou de restructuration(s) avec impact social et territorial,
 - répond à une obligation légale,
 - témoigne d'un comportement socialement et territorialement responsable,
 - est tenue par un engagement financier fort,
 - etc.**L'implication prépondérante des élus locaux et ou régionaux** dans les actions de revitalisation s'explique en grande partie par la régionalisation historique en Italie, Allemagne, Espagne, Belgique. Mais c'est aussi parce qu'ils sont les premiers concernés et/ou impactés par une restructuration. En France, le mouvement de décentralisation des actions de développement économique est récent (2004). Et les représentants des territoires semblent encore manquer de pouvoir de décision et de moyens financiers : « *La Région s'est vue reconnaître une prédominance en matière de développement économique sans en avoir pour l'heure la totale légitimité ni les moyens humains et financiers...à la différence des attributions des régions allemandes, espagnoles ou italiennes dans ces domaines* » - conclusion intermédiaire du Rapport sur « Les Dispositifs de revitalisation territoriale - contrats de site, conventions de revitalisation »⁵.

Le mouvement est récent et la décision d'établir en France des Schémas Régionaux de Développement Economique date de l'été 2004.

⁵ Rapport d'octobre 2006 établi par l'Inspection générale des Finances, le Contrôle général économique et financier, l'Inspection générale de l'administration, l'inspection générale des Affaires sociales (France).

- ♣ La **participation des structures économiques locales**, dès lors qu'elles existent sur un territoire, est effective. Ces structures sont de véritables partenaires (ex. Cas Finger & Pelz GmbH) et des instruments de la revitalisation. Leur rôle est opérationnel.

- ♣ **L'Etat joue un rôle encore prédominant en France** dans la revitalisation de territoire au travers de 2 dispositifs :
 - les **conventions de revitalisation** signées avec les entreprises soumises à l'obligation de revitalisation (art. L.321.17). En juin 2006, près de 170 conventions de revitalisation étaient signées, représentant 160 millions d'euros au total, qui doivent être utilisés pour recréer de l'activité sur les territoires et qui représentent en termes d'objectifs d'emplois recréés plus de 20 000 emplois,
 - les **contrats de site** mis en place sur son initiative depuis mai 2003 sur des zones dites sinistrées (cf. Rapport octobre 2006 op.cit). Début 2007, on dénombrait 30 contrats de sites signés représentant 1 milliard d'euros dont 250 millions financés par l'Etat.

L'Etat joue à la fois un rôle d'initiateur, de fédérateur et de législateur en France. « *Lorsqu'il y a une restructuration qui arrive ou qui se profile, l'Etat doit être partenaire et doit être solidaire. L'Etat doit être partenaire pour mettre un certain nombre d'outils en place* ». Laurent FISCUS, Directeur à la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) au colloque « Pour une gestion de l'emploi socialement responsable » organisé par le Groupe Alpha le 22 janvier 2007.

- ♣ La **mobilisation des partenaires sociaux** sur la question de la revitalisation **est très inégale**. Il est nécessaire de distinguer les représentations syndicales sur les territoires et les représentants au sein des entreprises en restructuration⁶. Ces derniers, surtout au moment d'une crise (restructuration) se mobilisent sur la recherche de solutions immédiates et bénéficiant directement aux salariés de l'entreprise. Pour les premiers, ils peuvent davantage jouer un rôle au niveau territorial. A titre d'exemples :
 - En Allemagne, l'action de revitalisation engagée sur le territoire de Zwickau a été initiée par un représentant régional d'IG Metall (cf. cas Zwickau) ;
 - En France, la CGT s'est impliquée dans une action de revitalisation suite à la fermeture d'un site du groupe canadien Alcan dans la région d'Annecy. « *Cette mobilisation a permis de mettre rapidement tous les acteurs autour de la table en Préfecture avec ce souci de lier intérêts salariés et maintien d'une activité industrielle sur le site de Cruseilles. Donc, nous avons lié évidemment les aspects de reclassement des salariés et les aspects de revitalisation.* » Agnès NATON, Secrétaire confédérale CGT, in colloque « Pour une gestion de l'emploi socialement responsable » organisé par le Groupe Alpha le 22 janvier 2007.

⁶ Cf. Chapitre 1 in "Corporate Restructuring and Employment Protection: Towards a New Territorial Social Dialogue?" de Guido Boni aux Editions Peter Lang

2.2. Trois facteurs clés de succès

Il semble nécessaire que soient réunies trois conditions ou facteurs clés de succès pour que ce regroupement d'acteurs soit réussi et ait des résultats concrets. Ces trois facteurs clés de succès sont : **leadership - mobilisation- animation**.

♣ Prise d'initiative et de leadership

La **démarche partenariale fonctionne si un des acteurs joue le rôle moteur**, de locomotive, qui donnera l'élan à l'ensemble des partenaires.

Les cas Agire montrent plusieurs prises de leadership :

- **Leadership et initiative pris par l'entreprise** dès lors qu'il y a contrainte légale ou engagement historique : LEJABY, CELESTICA, ARCELOR. Dans le premier cas, l'action contrainte de revitalisation peut se traduire uniquement par une enveloppe financière et est alors peu structurante pour le territoire. Dans le second cas, l'initiative relève davantage d'une démarche socialement responsable et intègre plus facilement les enjeux territoriaux,
- **Leadership pris par le territoire** dès lors qu'il y a un enjeu de développement économique ou urbain du territoire : FIAT, SABAF. L'intérêt est que les entreprises abondent des projets locaux ciblés et structurants jouant ainsi un effet de levier,
- **Leadership des organisations syndicales** : ZWICKAU. Ce leadership est rare car la revitalisation reste perçue comme un renoncement des élus à défendre l'emploi existant dans une entreprise. Pourtant les deux démarches ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

♣ Mobilisation

Mobiliser l'ensemble des partenaires en vue d'atteindre un objectif commun est la deuxième condition à réunir. Cela est possible dès lors qu'il y a :

- un sinistre social et économique avéré ou programmé,
- un diagnostic partagé pour trouver les solutions.

Chacun des acteurs va défendre son propre intérêt, intérêt financier pour l'entreprise en restructuration, intérêt politique pour l' élu local, intérêt social...L'enjeu est de concilier l'ensemble de ces intérêts, parfois divergents, par le jeu de la **négociation**.

Cette mobilisation est matérialisée par des réseaux (ex. KomNetEssen pour les cas Agire Zwickau, RKL..) voire contractualisée : convention de revitalisation, accord collectif, contrats de site, Agreement entre « The Piedmontese Territorial Authorities & the Fiat Group ».

Exemple de réseau en Allemagne

Un réseau n'a de sens que s'il repose sur des **notions de confiance, de fiabilité réciproque, d'ouverture et d'engagement** qui atténuent les éventuels intérêts divergents des parties prenantes. La décentralisation des niveaux de régulation favorise la création de réseaux.

KOMNET à Essen est un réseau de compétences actif depuis la fin des années 90. Ses participants se regroupent 4 à 5 fois par an et investissent un peu de leur temps pour aider, soutenir les entreprises en difficulté. L'objectif est d'éviter les restructurations et de retenir les entreprises et les emplois à Essen. Ce réseau a été créé à l'initiative d'un représentant d'IG

Metall et regroupe aujourd'hui des experts d'institutions diverses, tels que Pouvoirs publics, Chambres de commerce, Agences de Développement, Syndicats, Caisses d'Assurance maladie, Etablissements financiers, Entrepreneurs, Cabinets de conseil... Le réseau a pour vocation d'approcher les entreprises qui manifestent des problèmes économiques, pour anticiper notamment des risques d'insolvabilité et de rechercher les moyens pour favoriser la continuation de l'activité et garantir les emplois.

Exemples de contractualisation en France

L'entreprise peut satisfaire à son obligation de revitalisation, soit par la voie d'une **convention signée avec l'Etat**, soit par la voie d'un **accord collectif**. Le mode de l'accord collectif est moins connu et suppose un climat favorable de dialogue social.

- ❖ **La rédaction, négociation et signature d'une convention de revitalisation.** Elle doit être conclue dans les six mois suivant la notification du projet de licenciement à l'Etat. Elle est le fruit d'une négociation, présidée par le Préfet (représentant de l'Etat) entre plusieurs parties prenantes :
 - l'entreprise en restructuration,
 - les élus locaux (Maire, Député, Sénateur, Conseil Général),
 - les structures économiques locales (Chambre de commerce, Agence économique de développement...),
 - les partenaires sociaux.

Le plus souvent, ce sont ces mêmes membres qui constituent le **Comité de suivi** de l'ensemble de la mission, qui se réunit une fois par mois.

Avantages	Difficultés rencontrées
Mobilisation des élus locaux, qui peuvent relayer le discours des partenaires sociaux auprès des pouvoirs publics voire de la direction (cf LEJABY)	Procédure complexe qui rend obligatoire une concertation avec un grand nombre d'intervenants durant la période de réflexion de 6 mois Concilier les intérêts et motivations divers de ces intervenants (politique, résultat, social, etc.)

La convention comporte notamment :

- les **limites géographiques** du ou des bassins d'emploi affectés par le licenciement économique,
- les mesures permettant la **création d'activités**, le **développement des emplois et l'atténuation des effets du licenciement** envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi concernés, ainsi que, pour chacune d'entre elles, les modalités et les échéances de mise en œuvre et le budget prévisionnel,

- la **durée d'application** de la convention qui ne peut dépasser trois ans sauf circonstances particulières,
 - le **montant de la contribution** de l'entreprise par emploi supprimé. La mission est financée par l'entreprise en restructuration. La contribution ne peut être inférieure à deux fois la valeur du Smic par emploi supprimé (contrainte légale). Dans les faits, 80 % des conventions sont entre 2 à 4 fois le SMIC par emploi supprimé.
 - le **nombre d'emplois supprimés**, équivalent au nombre de salariés licenciés, déduction faite du nombre de mutations internes dans ou hors du bassin et des salariés bénéficiant d'un régime de préretraite ainsi que les externalisations L 122-12.
 - les modalités de **suivi et d'évaluation** des mesures mises en œuvre.
- ♣ **La signature d'un accord collectif.** La direction de l'entreprise en restructuration et les partenaires sociaux se mettent d'accord sur un cadre d'intervention en matière de revitalisation. En termes de délai, le Préfet dispose de 2 mois pour accepter ou non l'accord dans le cadre de la concertation prévue ; concertation avec les acteurs locaux et/ ou des administrations centrales qui coordonnent les actions locales dans un contexte de restructuration multisites.

Avantages	Difficultés rencontrées
<p>Il encadre les domaines d'intervention et l'étendue de la concertation</p> <p>Mobilisation des organisations syndicales qui peuvent y voir des opportunités d'emplois</p> <p>Démarche anticipative et maîtrisée (visibilité de la contribution locale de l'entreprise)</p> <p>Synergies avec la cellule de reclassement des salariés licenciés</p>	<p>Sensibilisation des partenaires sociaux</p> <p>Montrer la volonté de l'entreprise de se soumettre à l'obligation légale dans un esprit d'échange et d'adaptation aux besoins du territoire</p>

♣ Animation

Un leader et une mobilisation commune ne suffisent pas toujours et demandent que l'action soit coordonnée. Le dispositif pour fonctionner a le plus souvent besoin **d'instances d'animation avec un rôle fédérateur et de gestion de projet** ; d'où :

- la mise en place de Comités de Pilotage ou de suivi qui regroupent une partie des partenaires ;
- le recours à des experts extérieurs avec une position de neutralité.

3. Les outils de la mission de revitalisation

3.1. Les enseignements des cas Agire

Les pratiques de revitalisation observées dans les cas Agire couvrent les trois principaux outils classiques de revitalisation de territoire :

- Actions directes sur la création d'emplois, avec des résultats quantitatifs (ARCELOR, UGINE, LEJABY)
- Actions structurantes de développement économique local avec peu voire pas de concrétisation (ZWICKAU, FIAT)
- Actions sur le foncier-immobilier (FIAT, THOMSON VIDEOGLASS).

Il est à noter en revanche une **quasi-absence de prise en compte des enjeux de qualifications, de compétences et de formations sur le territoire.**

3.2. Les outils utilisés ou qui pourraient être utilisés

La création d'emplois sur le territoire est l'objectif premier, qu'il soit atteint directement (financement de projets d'entreprise) ou indirectement (financement d'actions collectives sur le territoire).

- ♣ Au préalable, **un diagnostic social et territorial** pour dimensionner et cibler l'opération. Toute action est mieux vécue par le territoire si elle est justifiée par **un diagnostic partagé** - territoire, filière économique et bassin d'emploi- qui présente l'intérêt de favoriser un dialogue multipartite adapté au territoire et de fournir un cadre de référence construit. Le diagnostic social et territorial doit permettre de déterminer l'impact réel sur l'emploi local, sectoriel et catégoriel. Il quantifie l'éventuel effet sur la sous-traitance, sur les fournisseurs et clients, sur l'économie de proximité en général. Il permet également de détecter les besoins de compétences et de qualification dans les secteurs d'activités porteurs, les actions de formation susceptibles de pallier les besoins non pourvus.

Ce diagnostic peut être compléter :

- d'une **étude d'impact fiscal** visant à définir les pertes financières des collectivités locales concernées ; elle permet de manière objective d'informer les élus sur cet aspect fiscal ;
 - d'un **diagnostic de reconversion du site** pour recherche de repreneur, cession à la collectivité et/ou reconditionnement pour l'accueil d'autres activités économiques (pépinières, hôtel d'entreprises), touristiques (hôtels) ou de logements sociaux.
- ♣ Les **mesures de création directe d'emplois** par :
 - le **financement et l'accompagnement du développement d'entreprises**, des PME le plus souvent, du bassin d'emploi,
 - l'**aide à l'implantation de nouvelles entreprises** sur le territoire.

Limites : l'exogène (implantation de nouvelles entreprises) est une démarche de long terme, aux résultats hypothétiques, et à minimiser en termes de création d'emplois (23 en moyenne source AFFI) ; elle est privilégiée dans les conventions de revitalisation car à forte portée médiatique pour un territoire. La viabilité de l'opération dans le temps est aléatoire ; la création d'emplois est concentrée sur une entreprise et non disséminée sur plusieurs entreprises.

Intérêt et effets positifs : l'endogène (aides aux entreprises du territoire) est efficace car de nombreuses entreprises du territoire sont porteurs de projets dormants et créateurs d'emplois. L'opération est à plus forte viabilité dans le temps car :

- les créations d'emplois sont logées dans plusieurs entreprises,
- les projets concernent des entreprises de différents secteurs d'activités et renforce ainsi la diversification du tissu économique local.

Le plus efficace des outils de revitalisation reste **l'aide aux PME**. Plus de 85% de la création d'emplois est le fait de PME, sur une base d'extension d'entreprises déjà présentes sur le territoire ou, par le biais de création d'entreprises nouvelles.

- ♣ Les **mesures de créations indirectes d'emplois** par le financement d'opérations locales. Il peut s'agir de subventions à des structures d'insertion, de formation ou de développement local, etc. Ces mesures ne sont pas identifiées dans les cas Agire. Elles sont intégrées dans 40 % des conventions de revitalisation en France. Et sont en voie de croissance. **Les conventions les plus récentes comprennent beaucoup plus que par le passé de projets sur le développement de structures pour l'emploi (insertion) et de mesures en lien avec les projets d'innovation (pôles de compétitivité).**

L'intérêt est d'insérer ces actions dans les projets locaux de développement - ex financement d'une structure d'accueil de personnes âgées par Pfizer dans le cadre de sa mission de revitalisation – dans les pôles de compétitivité.

Limites : il est nécessaire de cibler des actions à l'issue desquelles la création d'emploi, même indirecte, est quantifiable. Il est nécessaire de construire des relais entre ces actions financées par l'entreprise et les ambitions d'actions pérennes des territoires.

3.3. Les pistes d'amélioration envisageables

♣ La combinaison des outils de revitalisation

Il existe des **mesures de revitalisation à effet rapide et quantitatif** sur la création d'emplois – en particulier les mesures endogènes. Ces mesures sont **d'ordre curatif**.

Elles peuvent être complétées de **mesures à effet structurant sur le territoire**, qui consolident le tissu économique et le rend moins vulnérable à de futures opérations de restructuration. Ces mesures sont davantage **d'ordre anticipatif pour le développement du territoire**.

Cela suppose d'orienter les fonds de façon à financer des actions d'attractivité territoriale : immobilier foncier, marketing territorial.

Tout l'enjeu est de combiner ces différentes actions en fonction des besoins et priorités du territoire. C'est l'un des **objectifs du diagnostic partagé en amont du dispositif**.

♣ Faire le lien entre les actions de revitalisation et les besoins du territoire en ressources humaines.

En France, le cadre légal autorise désormais d'orienter les fonds pour financer la politique de l'Etat en faveur de l'emploi et de la R&D par :

- *« des actions de formation à destination de demandeurs d'emploi en difficulté lorsque ces actions concourent directement à des recrutements identifiés dans le ou les bassins d'emplois concernés,*
- *des actions en faveur de la formation, la recherche et développement ou de la technologie au profit des entreprises du ou des bassins d'emploi. »*

Dans la pratique, la mission de revitalisation est un vecteur de recueil des besoins en recrutement, en qualifications des PME du territoire. Elle peut se faire en lien étroit avec les Maisons de l'Emploi ou à travers des dispositifs de GPEC territoriale.

Cela suppose d'orienter les fonds de façon à financer des outils de veille et d'anticipation de l'emploi local tel que les Observatoires des Métiers,

♣ Améliorer le soutien aux PME sous-traitantes ou fournisseurs de grands groupes

Peu de solutions pour l'heure sont recherchées et appliquées pour soutenir l'activité des sous-traitants et fournisseurs dont l'activité dépend pour une grande part des grands groupes du territoire ; et encore moins par anticipation.

Le contenu des missions de revitalisation intègre très peu cette dimension. Des actions sont pourtant envisageables et , pour leur efficacité doivent être engagées par anticipation. Deux exemples d'interventions possibles sont l'aide à la diversification des sous-traitants et la mise en place de groupements d'employeurs, mécanismes aujourd'hui encore sous-utilisés.

3.4. Les résultats

- ♣ des objectifs de création d'emplois atteints et le plus souvent dépassés,
- ♣ un effet multiplicateur sur les effectifs par entreprise conventionnée (doublement d'effectifs de PME).

Sur un territoire touché par des restructurations, une combinaison judicieuse de ces solutions permet d'atteindre un rythme de création d'emplois effaçant les pertes initiales entre 1 et 3 ans.

4. Le timing de mise en œuvre des actions de revitalisation

4.1. Les enseignements des cas Agire

Les cas Agire mettent en lumière **une capacité des entreprises ou des territoires à anticiper**, pour les raisons suivantes :

- **Une implication forte et historique des entreprises dans les actions de revitalisation**

ARCELOR LIEGE, UGINE (ARCELOR)

Ces entreprises ont mis en place en amont de la restructuration des actions concrètes d'aide à la création d'emplois qui compenseront la perte à venir des emplois issue de leur PSE.

- **L'engagement socialement responsable des entreprises au moment de la restructuration**

THOMSON VIDEO GLASS, EA dans une moindre mesure (un seul site)

Ces entreprises ont recherché des solutions en amont du PSE pour leur site (reconversion et reprise du site) afin de préserver les emplois et/ou d'assurer les conditions pour créer de nouveaux emplois

- **Un enjeu identifié et traité par les territoires et l'entreprise**

FIAT, ZWICKAU

Les actions engagées sont structurantes pour le territoire. elles répondent à une volonté :

1. d'augmenter l'attractivité territoriale : opportunité foncière dans le cas FIAT
2. de renforcer le tissu industriel et une filière : implantation exogène dans le cas ZWICKAU

4.2. L'enjeu de l'anticipation

La revitalisation du territoire est trop souvent appréhendée en aval des plans de restructuration, une fois le sinistre produit.

La question du moment d'engager des actions de revitalisation se pose ; à chaud ou à froid ? dans une logique curative ou préventive ?

Anticiper les actions de revitalisation revêt de nombreux avantages, en particulier :

- favoriser une diversification de l'économie locale, la rendant moins vulnérable aux aléas conjoncturels,
- améliorer la connaissance des entreprises locales, leurs besoins en savoir-faire, compétences, recrutements,
- mieux prévenir les difficultés des entreprises et rechercher les leviers pour les éviter, les pallier ou les résoudre,
- créer des emplois dont certains pourront bénéficier aux personnes licenciées par l'entreprise en restructuration. Dans le cas Agire Arcelor Liège, les opérations de revitalisation ont été engagées dès juin 2004 alors que la fermeture du premier haut-fourneau était programmée pour juin 2006 et le deuxième haut-fourneau courant 2009 conduisant au total à la suppression de 2700 emplois. Au 1^{er} juin 2006, date de restructuration, l'opération de revitalisation avait déjà permis de créer 31 % du nombre d'emplois. Bien-sûr dans des domaines d'activités différents. Mais dans des industries telle que la sidérurgie, les salariés licenciés sont le plus souvent contraints à la reconversion métier. Ils y sauront d'autant plus préparés qu'ils connaîtront les besoins du marché de l'emploi.

Eclairage juridique

La négociation de la convention de revitalisation est engagée le plus souvent après livre III. A l'issue du délai de 6 mois, le reclassement des salariés licenciés est déjà bien engagé et ces derniers ne peuvent bénéficier suffisamment tôt des effets des actions de revitalisation.

Un accord d'entreprise permet de faire remonter dans le temps la démarche mais la procédure de restructuration est déjà engagée.

Conclusions

Au-delà des conditions de mise en œuvre d'actions de revitalisation sur un territoire, quelles peuvent-être les conditions de réussite ? A l'issue de cette analyse, trois premiers éléments de réponses ressortent : **Anticipation - Réseau – Outils**.

Anticipation

L'anticipation stratégique n'est pas nécessaire uniquement pour une filière et une entreprise mais aussi pour le développement d'un territoire (cas Sabaf).

Cela suppose que les pouvoirs publics soient informés suffisamment tôt et régulièrement par les entreprises du territoire pour anticiper et engager les mesures appropriées pour le développement économique du territoire.

Il est important que le dialogue social intègre des éléments de développement économique et sectoriel du territoire qui auront nécessairement un impact sur l'emploi.

Il semble également important de sensibiliser régulièrement les représentants des organisations syndicales à la question de la revitalisation.

Réseau

Le **réseau**, constitué de plusieurs parties prenantes et s'inscrivant dans l'idéal dans une démarche partenariale joue un rôle majeur à plusieurs niveaux :

- pour une politique régionale adaptée, dans un contexte aussi bien de développement économique que de perspective de déclin industriel (ex. KomnetEssen dans les cas Agire Finger & Pelz et Zwickau). Le réseau joue un rôle d'accélérateur dans le premier cas et d'appui ou d'amortisseur dans le deuxième cas,
- pour connaître les entreprises du territoire et leur apporter des éléments de réponse appropriés,
- pour créer des outils de veille territoriale, avec un groupe de travail comprenant des acteurs politiques, des pouvoirs publics locaux, des entreprises, des syndicats et des agences de développement.

Outils

Au-delà des outils déjà listés, ces actions de revitalisation présentent l'avantage de créer de nouveaux outils en conjuguant les savoir-faire internes (des entreprises, des pouvoirs publics locaux, des syndicats) et les appuis extérieurs (politique) ou encore les compétences d'experts ; ce pour rechercher des stratégies adéquates de développement économique (clusters, diversification économique, innovation) et pour créer de nouveaux projets.

Enfin, il apparaît important de lier davantage les actions de revitalisation aux besoins en ressources humaines du territoire.

Annexe. Le contexte légal de la revitalisation en France

Janvier 2002 : Loi de Modernisation Sociale – Art 118. Obligation de revitalisation de bassin pour les grandes entreprises (> 1000 pers) avec contrainte financière (2 à 4 SMIC par emploi supprimé). Signature d'une convention entre le Préfet et l'entreprise.

→ *Faute de décret d'application, une application « inégale »*

Janvier 2003 : Loi Fillon portant relance de la négociation collective en matière de restructuration.

→ *Création des Accords de Méthode » qui peuvent porter sur la revitalisation*

Janvier 2005 : Loi de Cohésion Sociale – Art. L321-17 du code du travail qui soumet les entreprises **procédant à un licenciement économique d'une certaine ampleur à des obligations en matière de revitalisation de bassin d'emploi**. L'obligation de revitalisation est confirmée avec contrainte financière minimum de 2 SMIC par emploi supprimé et amende, si non respect de l'obligation, fixée à 4 SMIC par emploi. L'obligation est étendue, à l'appréciation du Préfet, à des entreprises de moins de 1000 personnes.

→ *Le nouveau contexte légal élargit le marché (aux entreprises de moins de 1000 salariés).*

→ *Un décret et une circulaire d'application précisent les champs d'application, le contenu et types d'actions, les modalités de mise en oeuvre, de contrôle et de suivi.*

→ *La possibilité de **négocier le plan de revitalisation dans le cadre d'un accord d'entreprise** (accord de groupe, d'entreprise ou d'établissement) est réaffirmée.*

Pour apprécier si les licenciements effectués par les entreprises d'au moins 1000 salariés ou par celles de 50 à moins de 1000 salariés, affectent par leur ampleur l'équilibre du ou des bassins d'emploi, les représentants de l'Etat tiendront notamment compte :

- du nombre et des caractéristiques des emplois susceptibles d'être supprimés,
- du taux de chômage et des caractéristiques socio-économiques du ou des bassins d'emploi,
- des effets du licenciement sur les autres entreprises de ce ou ces bassins d'emploi.

Sanction : en l'absence de convention signée avec l'Etat dans le délai prévu ou d'accord collectif en tenant lieu, le représentant de l'Etat établit un titre de perception pour une contribution égale à quatre fois la valeur mensuelle du SMIC par emploi supprimé (article L 321-17 du code du travail). Ce titre est transmis au trésorier-payeur général qui en assure le recouvrement.

Janvier-mars 2008 : Un groupe de travail réunissant les services de l'État, des parlementaires et des élus régionaux est chargé de proposer des pistes pour faire évoluer l'obligation de revitalisation à la charge des entreprises procédant à des restructurations (article L. 321-17 du code du travail). L'objectif est de "*proposer des pistes afin, principalement, d'accompagner la revitalisation de territoires fragiles - en particulier ruraux - touchés par des restructurations concernant des entreprises de moins de 1 000 salariés*". Philippe Gustin, conseiller au cabinet de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, en charge des Restructurations, des Mutations économiques et de l'Outre-mer.