

Chronique

numéro 11
décembre 1999

[Sommaire]

[Débat]

**L'emploi victime
des marchés
financiers ?** p. 2-3

**Mondialisation
et plans sociaux :
sortir de la
schizophrénie** p. 4-5

[Territoire]

**Entreprises
et collectivités
territoriales :
de la méconnaissance
au partenariat** p. 6-7

[Alternance]

**Un centre
de ressources** p. 7

[Actualités du réseau]

**Un groupe
de capitalisation** p. 8
Agenda p. 8

VALEURS ET RÉGULATION

Éditorial

Il se trouve que, par ce qui n'est pas tout à fait un hasard, le numéro de *Chronique* comporte deux articles d'opinion sur la gouvernance d'entreprise et les décisions d'emploi : l'un de Tristan Boyer qui analyse de façon moins mécaniste et moins émotionnelle la place de cette notion nouvelle de « gouvernance d'entreprise », c'est-à-dire des rapports entre les actionnaires, le management supérieur et la stratégie de l'entreprise ; l'autre de Georges Loss, fondé sur une lecture personnelle et actualisée du problème récurrent des ressources humaines dans la stratégie. Il n'existe pas, de mon point de vue, de désaccord entre ces deux articles ; il s'agit de deux prismes, non exhaustifs en tant que tels, permettant d'ouvrir le débat sur les différents sens à donner à la notion de valeur et surtout aux modèles de régulation à inventer.

Il convient de sortir de « l'effet Michelin », des feuillets boursiers de l'été 1999 ou des stocks option de P. Jaffré, à la limite du ridicule et au-delà de l'obscène. Notre analyse s'est précisée en 1997-1998 sur les notions de valeur : valeur patrimoniale, valeur ajoutée, valeur d'échange et valeur d'impact. Derrière chaque valeur, il existe un acteur dominant : l'actionnaire derrière la valeur patrimoniale (par ailleurs distincte de la valeur boursière), le salarié derrière la valeur ajoutée, le client derrière la valeur d'échange, le citoyen derrière la valeur d'impact.

Le flou des mots cache toujours un flou de la pensée ou le refus du débat. Il ne suffit pas de dire que la finalité de l'entreprise est de créer « de la valeur » (dans la décennie 1980, on disait créer « des richesses » avec autant de flou).

La vraie question nous semble être d'inventer des modes de régulation, donc de pouvoir et de contre-pouvoir, entre les quatre sens et les quatre acteurs. Le thème des « salariés actionnaires » sur lequel *Développement & Emploi* va engager des travaux peut être **une**, probablement pas la seule, des réponses à cette question. Le développement d'outils d'analyse, à des niveaux territoriaux, sur notre notion de « valeur d'impact » peut être une seconde réponse. Il en faudra d'autres.

Paradoxalement, la peur des fonds de pension américains aura peut être comme effet de contribuer à la construction d'un modèle européen d'entreprise, à condition, comme l'indiquait récemment Raymond Barre, que les patrons et les responsables politiques français n'y voient pas uniquement un simple moyen, « un peu franchouillard », de contrer ces fonds de pension.

DOMINIQUE THIERRY

L'emploi victime des marchés financiers ?

Les entreprises font très largement appel aux marchés financiers. Contraintes par les exigences des fonds de pension, de la globalisation et de l'internationalisation, elles en font les fossoyeurs de l'emploi. Pourtant leurs attentes sont bien différentes de celles que les dirigeants d'entreprise leur attribuent : plus que les marchés financiers, c'est cette méconnaissance qui constitue un réel danger pour les salariés.

Les débats autour de la toute puissance des actionnaires, liés à l'augmentation du cours des actions des entreprises qui licencient, sont au cœur de la réflexion sur les prises de décision des dirigeants d'entreprise. Ainsi, les actionnaires semblent adopter une attitude systématiquement favorable aux réductions d'emplois, ce qui pousse les entreprises à utiliser l'arme des licenciements lorsque le cours de l'action paraît menacé par l'annonce de mauvais résultats.

De nombreuses situations peuvent être à l'origine des mauvais résultats d'une entreprise et l'on comprend mal que la seule réponse « satisfaisante » et efficace soit la réduction d'effectif. Cette situation est sans doute liée à l'incertitude des managers à propos des attentes des actionnaires. Jusqu'à une période récente il n'existait pas de consensus sur un indicateur de gestion susceptible de représenter ces attentes. L'EVA (Economic Value Added, ainsi que ses dérivés : MVA, TSR, CFROI...) est venue combler ce manque, introduisant ainsi dans les entreprises la notion de valeur pour l'actionnaire et donc la « recherche de création de valeur ».

L'indicateur d'EVA n'a de sens que couplé à l'adoption de principes de *Corporate Governance*. Les principes du « gouvernement d'entreprise » ont vocation à permettre aux actionnaires de maximiser le rendement de leur investissement en leur donnant un droit de regard sur les décisions prises et mises en œuvre par l'entreprise. Ainsi, les principes édictés par les fonds de pension dans les chartes de *Corporate*

Governance imposent aux entreprises qui souhaitent les voir entrer dans leur capital (généralement pour une durée de trois à six ans, parfois plus et rarement moins, ce qui tempère la critique du court termisme des fonds de pension) une transparence accrue des comptes et une information large et complète des investisseurs selon des règles définies dans les chartes. La pratique de ces règles repose pour une part importante sur les textes juridiques définissant l'entreprise et ses relations avec son environnement (actionnaires, salariés, fournisseurs et clients) ainsi que sur des pratiques qui diffèrent selon les pays.

Les gouvernements d'entreprise

C'est ainsi que l'on distingue généralement un modèle germano-nippon, dit de pays à banques où il existe d'importantes concentrations de capital, qui privilégie le contrôle interne des managers (c'est à dire à travers le conseil d'administration) et un modèle improprement appelé anglo-saxon (puisque l'Allemagne en est exclue) qui concerne principalement les États-Unis et la Grande Bretagne, dits pays à bourse dans lesquels les contraintes légales empêchent la concentration du capital, qui pratique le contrôle externe des managers (c'est à dire à travers les marchés financiers et les OPA). Ces deux conceptions du « gouvernement d'entreprise » diffèrent fondamentalement sur la définition de l'intérêt de l'entreprise : dans le modèle anglo-saxon, l'intérêt des actionnaires et celui

de l'entreprise sont strictement confondus alors que dans le modèle germano-nippon (et c'est aussi le cas en France) l'intérêt de l'entreprise existe indépendamment de celui des actionnaires sous la forme de « l'intérêt social » qui est l'intérêt de toutes les parties avec qui l'entreprise a des liens d'obligation. Ainsi, dans le premier modèle, les dirigeants doivent être au seul service des actionnaires alors que dans le deuxième modèle, les dirigeants doivent être au service des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

On comprend que l'acclimatation du modèle de la *Corporate Governance* diffère selon les pays et leur contexte juridique, économique et social. Ces différences sont au cœur de la compréhension des exigences des actionnaires et de leur poids dans la gestion stratégique des entreprises. Les principes valables pour les États-Unis ne le sont donc pas nécessairement pour la France ou le Japon.

Le silence des chartes de *Corporate Governance* quant à la GRH ne signifie pas que cet aspect de la vie des entreprises soit négligeable dans l'évolution du cours des actions d'une entreprise. De nombreuses études américaines et européennes ont exploré la question du lien entre l'évolution du cours de l'action et les effectifs d'une entreprise. Ces études couvrent des périodes diverses et évaluent ce lien sur des périodes différentes allant de quelques jours autour de l'annonce de la décision de licenciement à dix huit mois. Les résultats de ces études tendent à montrer que les licenciements ne constituent pas un facteur d'appréciation du cours de l'action. Une étude plus précise*, effectuée sur 537 entreprises sur la période 1981-1992, distinguant les entreprises selon leur rôle sur leurs actifs comptables et les salariés (développement ou réduction) montre des résultats particulièrement intéressants. En effet, les marchés financiers ne réagissent pas de la même manière selon qu'il s'agit d'une réduction d'effectif ou d'une réduction d'actifs ou encore si elles sont combinées.

Les auteurs de cette étude ont remarqué que le gain boursier sur 3 ans d'un investissement chez les « réducteurs

* Cascio W., Young C., Morris J., 1997, « *Financial consequences of employment change decisions in major US Corporations* », *Academy of Management Journal*, vol. 40.

d'emploi » était de 63 % alors qu'un même investissement chez les « développeurs d'emploi » rapportait 74 %. De plus, ils ont observé que, parmi les « réducteurs » les meilleures performances se trouvaient chez les réducteurs d'actifs (ceux qui recentrent leur activité sur leur « cœur de métier ») et non chez ceux qui réduisent leurs effectifs. L'hypothèse selon laquelle les décisions de licenciements constitueraient en elles-mêmes un signe positif pour les marchés financiers est donc ici réfutée. Enfin, cette étude montre que les meilleurs niveaux de performance absolue sont atteints par les « développeurs », ce qui confirme que croissance, emploi et performance boursière ne sont pas incompatibles. Il paraît en effet évident que les entreprises qui se déve-

loppent ont de meilleures performances que celles qui doivent licencier et que par conséquent l'évolution de leur cours de bourse est la plus positive.

Mise en perspective avec l'imagerie de « l'actionnaire contre l'emploi », cette étude montre qu'il existe dans les entreprises une profonde méconnaissance des critères d'investissement des acteurs des marchés financiers. Pour décider de l'achat ou de la vente d'un titre, les traders s'appuient sur de nombreux moyens d'information. L'actualisation toutes les quinze secondes des cours nécessite l'existence de moyens d'informations en temps réel : ce sont le défilement des charts et l'affichage des dépêches d'agence. Mais les moyens d'aide à la décision mis à la disposition des traders ne se limitent pas au traite-

ment mathématique et statistique de ces informations. Les notes de conjoncture et les notes d'information sur les entreprises constituent un des moyens privilégiés d'aide à la prise de décision et s'appuient largement sur des informations non financières, en particulier touchant à des facteurs de GRH, de management et d'image.

Les dangers pour l'emploi

La recherche de la satisfaction de l'actionnaire (et en particulier des fonds de pension, qui détiennent plus de 40 % du capital des entreprises du CAC40) ne peut donc passer par la réduction des effectifs comme remède universel. La responsabilité des dirigeants doit alors être réévaluée et leur communication avec les investisseurs améliorée : les marchés financiers sont bien plus demandeurs d'une stratégie de moyen et long terme cohérente et réellement mise en œuvre que de licenciements dont l'impact sur l'entreprise ne peut être que de court terme.

La fixation à l'avance d'un rendement financier par les entreprises, avec l'objectif de satisfaire et d'attirer les actionnaires est une conduite dangereuse : la rémunération de l'actionnaire ne correspond plus alors au risque qu'il assume mais à celui qu'assument les salariés à la demande des dirigeants. Le risque est celui d'un décalage entre la sphère réelle et la sphère financière qui se traduirait non pas par une bulle financière mais par une « bulle réelle » dont les conséquences auraient à être assumées par les salariés.

Mieux que de se conformer aux injonctions de la logique de l'EVA en fixant d'importants rendements financiers, les dirigeants devraient sans doute rechercher le contact direct avec les marchés financiers et ses analystes, afin d'en comprendre les analyses et les attentes, plutôt que de les voir à travers un nouveau prisme qui serait celui de l'EVA.

TRISTAN BOYER

Tristan Boyer est chargé d'études à Développement & Emploi et termine actuellement une thèse sur le lien entre les décisions d'emploi et les formes d'entreprises.

QU'EST-CE QUE L'EVA ?

La méthode EVA, développée par Stern Stewart and Co est une des approches fondées sur la valeur actionnariale (il en existe d'autres comme le TSR, chaque grand cabinet de consultants en stratégie a défini le sien qui est le même que l'EVA à quelques modifications mineures près). C'est la méthode la plus connue et la plus répandue. Elle a été notamment popularisée, aux États-Unis, par les classements d'entreprises publiés dans *Fortune* et, en France, par ceux donnés dans *L'Expansion*.

Dans le modèle utilisé par Stern Stewart and Co, le profit « économique » est retenu comme indicateur de la création de valeur. Lorsqu'il est positif, l'entreprise est considérée comme créatrice de valeur ; dans le cas contraire, elle est censée subir une destruction de valeur.

L'EVA est identifiée au profit économique. Elle est égale à la différence, exprimée en valeur absolue, entre le rendement des capitaux investis et la rémunération exigée par les apporteurs de capitaux (capitaux propres et dettes financières).

Les capitaux investis correspondent aux moyens en capital fixe et en capital circulant nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise (en première approximation : immobilisations et besoin en fonds de roulement). La mise en œuvre de ces capitaux investis (CI) permet de dégager un taux de rendement (r), avant prise en compte de la rémunération des bailleurs de fonds. En contrepartie, il induit un coût de financement (cm_{pc}). L'EVA peut alors être exprimée sous la forme : $EVA = (r - cm_{pc}) \times CI$.

Mondialisation et plans sociaux : sortir de la schizophrénie

L'affaire Michelin, au-delà du tohu-bohu politique et médiatique, a mis en évidence la pression de plus en plus forte qu'exercent les marchés financiers sur les dirigeants des grandes entreprises. Surtout, elle montre le fossé qui s'accroît entre les évolutions managériales et les comportements des dirigeants soumis aux contraintes immédiates de la mondialisation.

Confrontées à des exigences accrues des marchés financiers, les équipes dirigeantes sont souvent tentées de couper au plus court : comment convaincre des actionnaires qui raisonnent à très court terme de la pertinence de leur investissement ?

La tentation de couper au plus court

Comme l'a très bien montré Rachel Baujolin dans son ouvrage, les mécanismes de décision sont tels que la réduction des coûts est quasi systématiquement retenue : sans risque immédiat et permettant de manière prévisible de remonter la rentabilité à brève échéance.

Ainsi, de nombreuses entreprises sont-elles dans une logique quasi systématique de réduction des coûts fixes en réponse aux sollicitations des marchés. Ce qui les amène à multiplier les plans sociaux pour maintenir leur valorisation boursière. Le cas Michelin n'a rien d'exceptionnel : au contraire, il n'est que l'illustration la plus spectaculaire d'une politique qui tend à se généraliser.

Et alors, dira-t-on ? Après tout, les entreprises ne sont-elles pas là pour gagner de l'argent pour le plus grand profit des actionnaires ? Si cela passe par des gains de productivité et des réductions d'effectifs,

l'entreprise aura intérêt à traiter le problème, et le plus tôt sera le mieux. C'est en substance l'argument du PDG de Renault volant au secours des dirigeants de Michelin. Tout cela serait sans difficultés dans un monde où les salariés resteraient de la main-d'œuvre aux tâches parcellisées, effectuant des opérations standardisées et restant dans un rôle d'exécution pur et simple. Or le monde a changé, et les exigences des entreprises vis-à-vis de leur personnel aussi : les tâches répétitives et routinières ont diminué au fur et à mesure qu'augmentaient les tâches de gestion exigeant responsabilité et prise d'initiative. La performance opérationnelle dépend souvent de micro-innovations et d'améliorations dans les processus où les salariés jouent de plus en plus un rôle déterminant.

Entreprise maigre ou entreprise intelligente ?

Il ne s'agit pas ici de nier la nécessité des gains de productivité dans des industries fortement soumises à la concurrence internationale et à la pression de leurs actionnaires, mais plutôt de remettre en cause une méthode, celle des réductions d'effectifs imposées par la hiérarchie, comme mode unique de réponse à ces pressions bien réelles. On peut

comprendre que certaines situations d'urgence commandent des plans drastiques impliquant des réductions massives et imposées, comme chez Nissan récemment. On comprend moins bien que certains dirigeants, pour séduire les marchés financiers, reviennent durablement à des politiques archaïques fondées essentiellement sur la compression des coûts décidée et imposée d'en haut.

C'est que ces politiques du dénominateur (c'est-à-dire consistant à réduire le dénominateur du ratio de productivité plutôt que de chercher à en augmenter le numérateur) ont de fortes chances de se retourner contre leurs promoteurs. Les réductions systématiques viennent en effet aggraver un phénomène de surcharge chronique aux conséquences de plus en plus visibles : tous les jours, nous voyons dans les entreprises des cadres et des employés soumis à une très forte pression du quotidien et pour qui la réflexion et la remise en cause des méthodes de travail occupe une place toujours plus restreinte. Combien de gisements de productivité ainsi laissés en jachère, d'économies potentielles sur les gaspillages par exemple, ou bien encore de dysfonctionnements dans les processus de travail qui finissent par coûter cher, mais sur lesquels personne ne prend le temps de se pencher ? La performance d'une entreprise est faite d'une multiplicité de petites actions qui nécessitent à la fois l'implication des salariés et un investissement de l'encadrement consacré à autre chose que l'activité quotidienne.

À force de chercher l'entreprise « maigre », certains dirigeants tournent le dos à l'entreprise « intelligente ».

Contrairement aux idées reçues, la mondialisation n'induit pas par elle-même les réductions systématiques et récurrentes des effectifs ; elle ne fait qu'accroître la contrainte de compétitivité pesant sur les entreprises. Celles-ci demeurent maîtresses de leurs choix de réponse en fonction des valeurs qu'elles cher-

chent à promouvoir et des arbitrages économiques entre l'immédiat et le moyen terme : valorisation des ressources dont elles disposent pour accroître la compétitivité dans la durée ou bien réduction de la toile pour diminuer les coûts et améliorer rapidement la rentabilité.

Les hommes : un coût ou une ressource ?

Au fond, la politique du dénominateur ne peut se justifier que si l'on part d'une vision essentiellement instrumentale des hommes. En d'autres termes, ce type de raisonnement est sous-tendu par un choix de valeur consistant à considérer les salariés comme un coût et non comme une ressource. Or, comme chacun sait, les coûts, il faut les réduire pour accroître sa compétitivité. C'est ainsi que la main-d'œuvre devient « naturellement » variable d'ajustement.

Ressource pouvant générer de la performance à long terme d'un côté, coût à réduire à court terme de l'autre, jamais la contradiction n'a été aussi frappante.

Cette contradiction est largement vécue comme source de schizophrénie par des DRH et un encadrement qui doit d'un côté mobiliser les troupes et de l'autre expliquer combien les baisses d'effectifs sont indispensables pour que les marchés financiers valorisent l'action de la société aux dépens de ses salariés... Qui ne voit qu'à long terme, cette schizophrénie décrédibilise complètement les discours des équipes dirigeantes sur l'importance des hommes et le management participatif ?

Une autre logique : le management participatif et le partenariat

Si la politique du dénominateur prend généralement le pas, c'est manifestement que les dirigeants se sentent pris

dans un réseau de contraintes tel que cette politique leur apparaît comme la seule possible. Demeure alors la question essentielle : y a-t-il d'autres alternatives ?

Lors d'un colloque récent, le dirigeant d'une branche d'un grand groupe chimique français raconta l'histoire suivante : arrivé à la tête d'une division en mauvaise santé, il comprit vite que la direction du groupe comptait sur une opération rapide de restructuration avec plans sociaux à la clé. Pourtant, ce dirigeant chevronné prit le contrepied : il décida de casser la structure hiérarchique et de créer des micro-entreprises à taille humaine avec des objectifs de redressement ambitieux, mais dotées d'une très large autonomie sur les méthodes utilisées pour améliorer la rentabilité (amélioration du service, action commerciale pour augmenter les ventes, actions de réduction des coûts etc.). Or non seulement la rentabilité de la branche fut rétablie plus rapidement que prévu, mais en plus, les bases d'un redressement durable étaient jetées et la « casse » réduite au minimum.

Ce n'est pas parce que la restructuration ou la réduction des effectifs apparaît comme la solution la plus évidente que c'est pour autant la seule possible. Comme le disait joliment le patron en question, le problème, c'est de se débloquer la tête. Même si la solution retenue ne s'applique pas nécessairement ailleurs, la logique qui la sous-tend a une portée générale. Elle consiste fondamentalement à utiliser les hommes comme une ressource pour faire émerger les solutions et les mettre en œuvre plutôt que de les considérer comme un coût et donc de les traiter en variable d'ajustement dès que les difficultés surviennent. Cette logique s'articule autour de quatre points clés :

❖ considérer les cadres et les salariés et/ou leurs représentants comme des partenaires et communiquer avec eux a priori sur le sens des actions entreprises et non a posteriori sur les décisions prises ;

- ❖ raisonner sur des objectifs de performance plutôt que sur des contraintes de coût ;
- ❖ déléguer la responsabilité des résultats au plus près du terrain et laisser une grande latitude sur les moyens ;
- ❖ établir à l'avance des règles du jeu équitables sur les conséquences de la réussite ou de l'échec pour toutes les parties prenantes.

Miser sur les hommes de terrain, à travers la mobilisation des managers et de l'encadrement apparaît comme une autre option obéissant à une logique et à des valeurs différentes du plan social décidé d'en haut et s'imposant sans concertation. C'est là l'essence même du management, et y renoncer a priori constitue une sorte d'aveu d'échec. Le nouveau pouvoir des actionnaires a pris de court de nombreux dirigeants qui ont jusqu'ici surtout réagi dans l'urgence plutôt que conduit une réflexion sur la politique à adopter face à cette nouvelle donne. Promouvoir un management qui mobilise les salariés comme une ressource apparaît comme une piste prometteuse. Mais si l'on veut que les salariés soient réellement partie prenante, il serait bon d'établir des règles du jeu équitables qui les assurent qu'ils seront aussi gagnants si l'entreprise gagne. L'actionnariat salarié sous toutes ses formes peut constituer un élément de cette politique. Le gouvernement d'entreprise avec l'instauration de contre-pouvoirs imposant les débats contradictoires en est une autre.

Il serait souhaitable que les entreprises et les pouvoirs publics saisissent l'opportunité du battage médiatique actuel pour lancer un mouvement de réflexion sur ces thèmes.

GEORGES LOSS

Georges Loss est consultant indépendant, spécialiste de la stratégie d'entreprise et du management. Membre du conseil scientifique de D & E, il est partenaire de l'Association.

Entreprises et collectivités territoriales : de la méconnaissance au partenariat

Le 14 septembre, le mardi de D & E avait pour thème : entreprises et collectivités territoriales, complémentarité et concertation. Deux univers longtemps étrangers l'un à l'autre, qui apprennent peu à peu à travailler ensemble au développement de leur territoire. La prospection de nouvelles entreprises devient plus ciblée et des pôles de compétences se constituent.

« Jusqu'à dans les années 80, les entreprises et les collectivités territoriales représentaient deux univers assez fermés, parallèles qui ne se rencontraient qu'exceptionnellement », rappelle Dominique Thierry. Elles ont progressivement été amenées à se rencontrer, à l'occasion notamment des restructurations. Aujourd'hui, elles sont amenées à coopérer dans le développement économique endogène, dans le repérage de micro-projets notamment. D'une logique de méconnaissance, elles sont passées à une rencontre conflictuelle puis à une logique de partenariat. « Mais le partenariat ne se décrète pas. Pour qu'il existe, il faut en trouver les clés. »

Il se heurte à des logiques différentes. Or pour qu'il y ait partenariat, il faut qu'il y ait connaissance, et reconnaissance que les temporalités, les systèmes de décision et les degrés d'implication sont différents.

L'attractivité du territoire

Pour attirer des entreprises sur leurs terres, les collectivités se livrent une guerre féroce, et les sommes engagées sont parfois considérables. Au fil du temps, leur démarche s'est professionnalisée, passant d'une recherche « tous azimuts » d'entreprises étrangères (dans tous les sens du terme) à une recherche plus ciblée qui tient comp-

te des atouts à mettre en avant. Des pôles de compétences se constituent.

Deux exemples : celui du district de Lillebonne Notre-Dame de Gravenchon en Seine-Maritime et celui des Hauts-de-Seine.

La situation administrative du district de Lillebonne Notre-Dame de Gravenchon est complexe : deux ports autonomes qui ne fonctionnent pas sur les mêmes principes, deux chambres de commerce... Les élus ont compris qu'ils ne pouvaient l'infliger aux entreprises susceptibles de s'installer. Ils ont demandé aux communes de transférer leur compétence économique aux structures intercommunales qui les gèrent à travers un syndicat mixte, interlocuteur unique des entreprises. « Nous avons un guichet unique pour tous les projets et nous nous adaptons à tout moment aux questions qui nous sont posées. Une équipe de projet se met en place puis se dissout », explique Paul Dhaille, député et président d'un district qui s'est centré sur la pétrochimie.

Le Conseil général des Hauts-de-Seine a axé sa stratégie sur trois axes : la création d'entreprises, le développement international des PME et la promotion du département (prospection et accueil d'investisseurs étrangers). Avec un objectif : créer, maintenir et développer l'emploi.

« Pour le premier axe, notre stratégie – après les pépinières – porte sur la finance-

ment qui nous apparaissait comme le maillon manquant, explique Alain Lacour, directeur de la mission économique au Conseil général. Nous avons lancé 92 Entreprendre (réseau Entreprendre) et plus récemment Hauts-de-Seine Initiatives. Les deux structures accordent des prêts d'honneur, la première à des projets importants (prêts de 100 000 à 300 000 F), la seconde à des projets plus petits (prêts allant jusqu'à 100 000 F). Des chefs d'entreprise se sont engagés dans les deux structures, aux côtés des collectivités. Parallèlement, nous avons fait naître un club départemental de créateurs, le Club Essor 92 qui développe aujourd'hui une formule de "love money" : Invest'essor réunit des particuliers qui veulent investir dans les jeunes entreprises en développement. »

Un pôle santé est en projet : il comprendra, autour de trois hôpitaux, des laboratoires de recherche, des PME innovantes et un incubateur.

Le deuxième axe concerne le développement international des PME. Le Conseil général organise, dans le cadre du comité départemental de l'exportation, des formations pour les primo-exportateurs et les accompagne en Europe ou plus loin, dans des missions ou sur des salons. Plus récemment, le département a offert aux PME la possibilité de partager un CSNE (Coopérant du service national en entreprise) ; à l'étranger le jeune est accueilli par une grande entreprise dont le siège social se trouve dans le 92. Une opération a été menée avec EDF au Canada, pour aider les entreprises à y trouver des partenaires.

Pour ce qui concerne les investisseurs, le Conseil général mène son action en partenariat avec l'Agence pour l'implantation des entreprises en Ile-de-France et les communes. Un projet de centre de ressources est actuellement à l'étude en complément du site Internet.

La recherche d'un développement exogène a parfois des conséquences sur le développement endogène, comme l'a indiqué Hervé Poher, responsable développement à EDF Auvergne.

En Auvergne, EDF s'est associée à des

partenaires départementaux pour prospecter des entreprises étrangères. Les résultats ont été modestes, mais les effets secondaires importants. En se réunissant autour de nombreux projets qui ont avorté, les différents acteurs ont acquis une meilleure connaissance culturelle de leur territoire, de ses faiblesses, de son potentiel. Un « biopôle » a pu se constituer autour de chercheurs de haut niveau. « *Nous sommes parvenus à caractériser le territoire, ce qui n'était pas suffisamment fait au début. Des niches de compétences sont alors apparues. C'est l'amorce d'un développement endogène.* »

Le projet territorial

Pour Joël Satre-Buisson, directeur de l'Institut du Management du Développement Local, la démarche plan stratégique local peut accompagner ou permettre de cadrer les expériences décrites.

Elle comprend trois étapes. Le diagnostic qui permet d'identifier les menaces et les opportunités, les forces et les faiblesses du territoire, doit déboucher sur une ambition forte, sur une stratégie à long, voire à très long terme, puis sur des actions.

On peut distinguer trois enjeux :

❖ **fédérer les acteurs** : pour cela, il faut déterminer la maille territoriale adaptée (ville, communauté de communes, département), se dorer d'une identité qui fait l'unanimité (« l'agglomération clermontoise », « le Val de Seine », « les pays de Morlaix... ») et partager le diagnostic des forces et des faiblesses. Ce point est essentiel. Le partage de diagnostic, c'est du partage de culture, cela prend du temps.

❖ **Viser à renforcer l'attractivité du territoire** : il faut afficher un positionnement géo-stratégique porteur et réaliste, promouvoir les atouts économiques, les infrastructures, la présence conjugquée de chercheurs, d'universitaires et de dispositifs R & D.

❖ **Communiquer d'une même voix à l'extérieur du territoire**, sur des cibles précises et en fonction d'avantages compétitifs précis.

L'argent public étant rare et la

concurrence sévère, il est important de veiller à la cohérence de la démarche stratégique : elle doit permettre d'appuyer les projets en cours et d'intégrer les petits projets. Le projet doit pouvoir s'adapter aux opportunités.

Les axes stratégiques d'un projet territorial doivent incarner l'ambition à 5-10 ans et permettre de peser sur les enjeux locaux :

❖ identifier les opportunités à saisir (implantations, équipements, infrastructures...);

❖ s'affranchir des menaces (performances des PMI, faible qualification du bassin d'emploi, problèmes démographiques...);

❖ tracer un fil conducteur pour la série de projets et d'actions identifiées

❖ constituer un référent pour la décision politique.

Les axes stratégiques doivent pouvoir se décliner en actions concrètes impliquant les entreprises :

❖ développement économique (appui à la création d'entreprises, appui au développement international);

❖ développement de l'emploi et des qualifications (accompagner les PMI en matière de GRH, lutter contre l'exclusion, favoriser l'accès des jeunes à l'emploi);

❖ renforcement de l'attractivité (requalification des entrées de ville, logement des cadres...).

Élus et chefs d'entreprise travaillent alors ensemble, de même que les cadres territoriaux et les cadres d'entreprises.

Quelques exemples : la cellule export de Michelin qui appuie les PME, l'embellissement de l'entrée de Saint-Nazaire avec étude des attentes des entreprises, un club des décideurs à Bordeaux pour échanger sur le développement et l'aménagement du territoire.

Il est bien sûr important de se doter d'indicateurs et de procéder régulièrement à des évaluations.

SYLVIE KARSENTY

Un centre de ressources

Des données sur la formation en apprentissage gérée par les lycées.

Le ministère de l'éducation nationale a créé un centre national de ressources sur les formations en apprentissage gérées par les lycées. Implanté dans l'académie de Nancy-Metz, il a pour mission :

- d'informer sur les évolutions pédagogiques ou réglementaires de l'apprentissage;
- de faciliter la communication entre les acteurs pour mutualiser les ressources pédagogiques et les diffuser;
- de traiter les demandes d'assistance des acteurs et de contribuer à la résolution de leurs questions;
- d'apporter une aide méthodologique aux recherches appliquées et de gérer l'expérimentation des productions;
- de contribuer au plan de formation des acteurs.

Une équipe de quatre personnes assure une permanence régulière, alimente sur le site internet la base de données, les actualités, les informations sur les groupes de travail et se déplace pour des missions d'expertise : aide à la création de centres de ressources, par exemple.

Le CNRAA (Centre National de Ressources pour l'Alternance en Apprentissage) est aussi un lieu d'accueil pour les groupes d'acteurs en formation et pour tous ceux, partenaires institutionnels ou entreprises, qui veulent mieux accueillir, former et évaluer leurs apprentis.

L'équipe : Bernard ROTHAN, Michèle MARCHAL, Catherine GERARD, Annie TISSERAND

Adresse : CNRAA/CNRDP
28, rue de Saurupt BP 3052

54 012 NANCY CEDEX

Tél. : 03 83 56 61 59

Fax : 03 83 556 500

Site internet : www.ac-nancy-metz.fr/cnraa

Groupes de capitalisation

Développement & Emploi et Algoé Consultants lancent un groupe de capitalisation sur le temps de travail des cadres. Ce groupe doit permettre aux entreprises intéressées d'échanger et de faire le point régulièrement sur les avancées et la mise en œuvre de leur démarche d'Aménagement/Réduction du Temps de Travail et de confronter leurs pratiques avec celles des autres entreprises participantes. *D & E* animera l'échange autour des expériences les plus significatives et les plus innovantes et fournira à chaque séance un travail de capitalisation et de benchmarking sur les problèmes opérationnels rencontrés par les entreprises participantes.

Développement & Emploi propose quelques thèmes.

1. Quels effets a eu la démarche d'ARTT sur la négociation sociale et sur l'évolution des relations sociales avec les cadres?

2. Quelles sont les formes d'aménagement du temps de travail les plus pertinentes pour les cadres et quels sont les effets organisationnels qui en découlent?

(Le Compte Epargne Temps et ses effets organisationnels. Comment recentre-t-on les cadres sur leur cœur de métier? Le problème des cadres et non cadres itinérants. Les impacts sur l'utilisation des moyens modernes de communication. Comment développer la logique de mission? Y a-t-il externalisation de certaines fonctions internes? Voit-on apparaître de nouvelles conventions salariales?...).

3. Quelles sont les conséquences de l'ARTT des cadres sur les modalités d'évaluation de leurs performances, sur leur progression professionnelle, sur leur implication dans l'entreprise, sur la perception de leur statut?

4. Comment positionner la démarche d'ARTT des cadres dans une logique de développement stratégique de l'entreprise et/ou en vue de l'atteinte des objectifs de rentabilité satisfaisant les actionnaires? Quel est le lien entre temps de travail, performance économique et développement? Quel est le lien entre temps de travail réaménagé et culture de projet?

5. Quels effets sur la charge et les conditions de travail des cadres? Quelle utilisation font-ils du temps disponible? Appréciation de leur vécu.

6. Comment l'entreprise et le management peuvent infléchir les mauvaises habitudes en terme de dépassements horaires? Comment instituer de nouveaux modes de fonctionnement interne? Quelle est l'efficacité d'un engagement sur « les bonnes pratiques managériales »?

7. Quels ont été les effets sur l'emploi des cadres et sur l'emploi des activités « support » organisées autour du travail des cadres?

Mercredi 15 décembre 14 h 30 – 17 h 30 : réunion de lancement.

Contact : Yvette Racine – 01 43 46 28 28 – d_e@club-internet.fr

Agenda

■ Compétences commerciales

La gestion des compétences de la fonction commerciale de Renault.

Quand? 21 décembre 1999,

de 14 h 30 à 17 h 15

Où? Algoe Management, Tour Gamma A, 193 rue de Bercy, 75012 Paris

■ Entreprises et collectivités territoriales

Après une première réunion consacrée aux aspects économiques (voir page 6), ce mardi de *D & E* sera centré sur la gestion locale de l'emploi.

Quand? le 14 décembre,

de 9 h à 12 h 30

Où? Maison de l'Europe, 35 rue des Francs Bourgeois, 75004 Paris

■ Alternance

Dans le cadre de leur réflexion sur « l'alternance dans les grandes entreprises », les entreprises qui ont participé au Groupe de Production Coopérative animé par Développement & Emploi en 1999, organisent un séminaire d'échange, afin de présenter et d'illustrer les conclusions majeures auxquelles elles sont parvenues.

Quand? 1^{er} février 2000 de 9 h 30 à 12 h 30

Où? Maison de l'Europe,

35 rue des Francs Bourgeois, 75004 Paris

Contact : Véronique de Falvelly,

Développement & Emploi,

Tél : 01 43 46 28 28

Italie

Une délégation du Tricastin s'est rendue en Campanie et en Basilicate pour y observer deux pactes territoriaux pour l'emploi.

Synthèse disponible auprès de D.Thierry.

Alizé®

Alizé® compte trois nouveaux bassins, ce qui porte leur nombre total et définitif à 13.

Il s'agit de « Val de Seine », « Vallée de la Drôme » et « Saumur/Angers ».

Des fiches « Repères » sont disponibles, sur simple demande à :

Marie-Claude Beau.

Tél. : 01 43 46 28 28

Chronique est édité par l'Association Développement & Emploi, 10, rue Saint-Nicolas, 75012 Paris.

Tél. : 01 43 46 28 28 Fax : 01 43 46 28 20

Directeur de la publication :

Dominique Thierry

Rédactrice en chef :

Sylvie Karsenty

Réalisation : ELSE

Impression : Imprimerie Moderne Aurillac

Abonnement : 4 numéros par an, 500 francs.