

Histoires de territoires

Une seconde vie pour le Bassin minier

par Gilbert Corouge, propos recueillis par Jean-Marie Bergère - 02 Février 2018

Pendant le trajet de Lille à Lens les images s'entrechoquent. On pense à l'inscription du Bassin minier au patrimoine mondial de l'UNESCO, au titre de « paysage culturel, œuvre conjuguée de l'homme et de la nature », et à la fierté de se trouver ainsi au côté des Pyramides d'Égypte. C'était en 2012. La même année le Louvre-Lens ouvrait ses portes. Il est moins spectaculaire que le Louvre-Abu Dhabi, mais de 5 ans son aîné !



Très vite d'autres images reviennent en mémoire. Celles des mineurs bien sûr, gueules noires, leur lampe frontale, la révolution industrielle, mais aussi les luttes syndicales et les grandes grèves, Germinal et Etienne Lantier ont survécu à la fermeture des mines en 1990. Les morts, les accidents et catastrophes, plus de mille tués en 1906, nous ont légué une expression, « un coup de grisou », dont sans doute un jour on perdra le sens. Sans regret.

Ces images se superposent avec d'autres encore, bien réelles, les terrils à l'horizon, les friches industrielles, les coronas, ces maisons construites pour les mineurs, toutes sur le même modèle, n'y aura bientôt plus « d'ayants droits », les veuves de mineurs, pour les habiter. En cours de rénovation, elles ne manquent pas de charme sous le soleil d'hiver de ce mois de décembre. Elles évoquent inévitablement le paternalisme des houillères qui entendaient ainsi assurer un confort minimum à ceux qui devaient descendre au fond chaque jour ainsi qu'à leurs proches, tout en contrôlant étroitement, moralement et politiquement. Demain, réhabilitées, au cœur d'éco-quartiers, pour certaines, elles abriteront d'autres histoires.

Justement, celles et ceux qui nous accueillent à la Maison de l'Ingénieur, énorme bâtisse symbolisant la hiérarchie professionnelle et sociale qui caractérisait l'industrie charbonnière, nous racontent ces autres histoires qu'ils veulent vivre ici, à Loos-en-Gohelle et dans les environs. Leur imagination et leur optimisme nous ont donné envie d'en savoir plus. Gilbert Corouge, référent bénévole pour la Fondation de France, ancien proviseur du lycée de Carvin, d'un des lycées de Lens et président du Greta de la Gohelle, très investi dans le programme « Mines d'Idées », répond aux questions de Jean-Marie Bergère.

Les projets présentés sont très divers. Peut-on passer en revue quelques uns parmi les plus stimulants ?

Nous avons affiché dès les débuts de « Mine d'idées » notre volonté de permettre aux habitants eux-mêmes de proposer leurs propres initiatives, simples idées, puis de les accompagner pour qu'elles deviennent des projets. C'est ainsi que des habitants de Mazingarbe ont développé leur propre « repair café », devenu lieu de rencontre et d'entraide autour de la réparation d'objets. À Hénin-Beaumont une jeune femme a créé l'association « Mine de Culture », qui fédère des acteurs locaux autour d'une plateforme consacrée aux langues et de l'organisation d'une rencontre annuelle, ouverte à tous « melting-pot ». À Lens, quelques jeunes qui voulaient favoriser la solidarité et la mobilité ont créé un garage solidaire. À Liévin, quelques personnes ont créé une association pour accompagner domicile des personnes présentant une problématique « alcool ».

D'autres avaient déjà un projet que nous avons accompagné, financièrement, mais aussi par l'aide de nos bénévoles ou par le Copas, coopérative de conseil à nos côtés : une coopérative des savoirs populaires à Lens, un café des enfants, une ferme servicielle, une coopérative d'activité et d'emploi...

En trois ans, nous avons sélectionné, accompagné et soutenu financièrement plus de 50 projets et plus de 30 idées. Beaucoup sont multithématiques. À noter qu'une bonne dizaine de projets ont été soutenus avec le concours de Maisons et Cités, l'un des bailleurs sociaux propriétaires des maisons de mineurs en charge de leur réhabilitation.

Les questions du travail et de l'emploi semblent peu présentes, sauf peut-être sous l'angle de la formation, est-ce bien le cas ?



Effectivement nous avons eu peu de propositions directement liées aux problématiques de l'emploi. C'est pourtant l'une des difficultés premières sur ce territoire. Il est difficile de savoir s'il s'agit là de l'expression d'un besoin de traiter préalablement d'autres questions ou d'une sorte de fuite devant la difficulté.

Certains projets cependant se traduisent en emplois, générés de fait par leur fonctionnement. C'est le cas par exemple du café des enfants, du garage solidaire... Il s'agit évidemment en grande partie, mais pas uniquement, d'emplois aidés. Le garage solidaire a recruté une personne chargée de l'insertion. Les récentes mesures gouvernementales en la matière modifient quelque peu la donne, mais les associations s'attachent à cet objectif.

Ces initiatives ont un point commun, c'est d'avoir reçu le soutien de la Fondation de France. Quels sont les principes d'actions des Mines d'Idées, le programme dédié au Bassin Lens-Liévin-Hénin-Carvin ?

Les principes essentiels sont clairement définis, depuis l'origine de notre expérimentation : favoriser l'émergence d'idées nouvelles ou non exprimées, initier ou développer des réseaux d'acteurs, développer des solidarités. C'est un programme qui se veut transversal, complémentaire des programmes thématiques : emploi, habitat, santé, culture et éducation, etc.

La notion d'accompagnement est le pilier de la démarche. Avec mes collègues de la Fondation de France Nord et le Copas, nous avons effectué plusieurs dizaines de rencontres. Nous sommes à l'écoute, échangeons, écoutons, comprenons, informons, conseillons, dans les locaux des associations, ou sur les lieux du projet, ou parfois même chez les habitants.

Trois axes se sont imposés à notre propre action : réactivité, proximité, traçabilité.

Que recherchent celles et ceux qui se présentent avec une idée ou un projet ?

Lorsque l'idée ou le projet est porté par un habitant, ou quelques personnes, il s'agit d'abord de la recherche de reconnaissance de la validité de l'initiative : est-elle crédible ? Puis le besoin de « savoir faire » est rapidement exprimé. L'idée, voire le projet, est présentée de manière simple. Mais ses « porteurs » ne savent pas comment « s'y prendre ». Il faut alors les accompagner dans la clarification en commençant par les besoins et les objectifs auxquels ils veulent répondre, au-delà de l'« envie de faire ». Même s'ils n'ont pas eux-mêmes perçu cette dimension, il est nécessaire de resituer

l'initiative par rapport à ce qui peut déjà exister sur le territoire, qui pourrait être en concurrence ou, plus positivement, en complémentarité avec la proposition.

Des idées ou même parfois des projets, déjà plus élaborés, nous sont soumis pour se rassurer, pour être aidés dans la formalisation. Nous n'intervenons cependant pas, bien entendu, dans la rédaction de la demande de subvention.

Il arrive que des projets nous soient soumis directement par la sollicitation d'une aide financière. Si elle est émise par une association en construction, récente, ou de dimension modeste, il arrive que nous ne donnions pas suite directement, mais que nous proposons, là encore, un accompagnement pour clarifier et compléter le cas échéant le projet.

Quels obstacles sont les plus fréquents ou les plus difficiles à surmonter ?

Le premier obstacle est l'inexpérience des porteurs d'idées, voire de certains porteurs de projets. Leur envie d'agir se heurte aux réalités qu'impose le recours à des demandes auprès de collectivités de financeurs. Ils veulent aller vite. La nécessité de formaliser, d'ordonner, d'écrire, de s'adapter à la forme des demandes, y compris celle de nos propres dossiers, est parfois mal comprise, et fait appel à certaines compétences pour lesquelles nous devons les aider. Le passage de l'idée au projet passe par le soutien dans le temps. C'est ce qui nous a conduits à mettre l'accent, pour notre propre action, sur la proximité et la réactivité.

Comment se combinent les objectifs d'intérêt général, transformer une situation qui n'est pas satisfaisante ou préjudiciable, et des objectifs plus personnels, s'éprouver dans l'action, exister tant qu'habitant d'un territoire, voire en tant que citoyen ?



Les deux types d'objectifs sont en général sous-jacents aux initiatives. C'est là encore dans l'accompagnement qu'il nous faut mettre en évidence qu'ils sont complémentaires. Si la dimension citoyenne individuelle est l'un des objectifs essentiels de Mine d'idées, la participation du projet à une dynamique de territoire en est un autre. Nous n'entendons par « territoire » l'ensemble de deux communautés d'agglomération qui constitue celui de Mine d'idées. Il s'agit parfois d'un quartier, d'une commune...

Les projets dits « structurants », Euralens ou le Louvre-Lens par exemple, ne risquent-ils pas de conforter l'idée que les solutions viennent « d'en haut » et d'annihiler cette montée en puissance de la capacité à faire par soi-même ?

C'est un risque important là, où, historiquement, les compagnies des mines apportaient des réponses aux besoins les plus essentiels, avec un fonctionnement quelque peu paternaliste. Mais de plus en plus les nouvelles organisations telles que Euralens ou le Louvre-Lens incluent dans leurs propres objectifs cette dimension citoyenne. Euralens prépare pour 2019 un ensemble de manifestations à l'occasion de ses « 5 ans », en « ouvrant à l'imagination, l'initiative, la créativité, avec les habitants ».

A-t-on des exemples dans lesquels les projets « d'en bas » et ceux « d'en haut » ont convergé malgré leurs différences de logiques et de temporalité ?

Me vient à l'esprit pour répondre à cette question l'exemple de « Porte Mine », initiative à l'origine d'une jeune femme habitante du territoire, créant une coopérative touristique, culturelle, sociale et solidaire. Elle est aujourd'hui l'un des « comptoirs d'idées » portés par le département du Pas-de-Calais dans sa démarche d'accompagnement aux initiatives citoyennes. Parmi les projets que nous avons aidés, plusieurs ont reçu le « label Euralens », ce qui témoigne de la convergence des démarches.

Qu'est-ce qui manque aujourd'hui pour que ce territoire vive pleinement sa nouvelle vie ?

Le temps... pour passer d'une identité à une autre... Du noir au vert, dit Euralens... Le temps nécessaire pour que les habitants comme les acteurs de tous niveaux tournent la page sans en perdre l

richesses en écrivant de nouveaux chapitres porteurs de belles histoires. La Fondation de France a choisi ce territoire pour expérimenter parce que les besoins étaient évidents et parce qu'elle y était peu sollicitée, mais aussi parce que nous savions que les envies d'agir y étaient sous-jacentes. Il reste à conjuguer les volontés. Des pas importants sont déjà accomplis dans cette marche vers l'avenir.

Pour en savoir plus :

- Jean-Marie Bergère préside le Comité Emploi à la Fondation de France depuis 2013
- Images : Fondation de France
- [Fondation de France](#)
- Porte Mine : [Maison de l'Ingénieur à Loos-en-Gohelle](#)
- [Euralens](#)

A propos de cet article

Auteur(s) : Gilbert Corouge, propos recueillis par Jean-Marie Bergère

: *Bassin minier, Maison de l'Ingénieur, Mines d'idées, acteurs locaux, coopératives, projets, réactivité, proximité, traçabilité, Gilbert Corouge, Jean-Marie Bergère*

Histoires de territoires

Énergies renouvelables : les coopératives citoyennes gagnent du terrain

par *Benjamin Huybrechts* - 02 Février 2018

Dans le domaine des énergies renouvelables, les coopératives citoyennes connaissent un véritable boom en Europe. Elles se comptent par centaines en Allemagne et au Danemark, et se développent aussi par dizaines en France (avec par exemple Enercoop), en Belgique (Ecopower), au Royaume-Uni (Energy4All), en Italie et aux Pays-Bas.

De nouvelles initiatives très prometteuses commencent également à voir le jour en Europe du Sud et de l'Est. Pour peser davantage dans les débats sur l'énergie, ces coopératives se sont regroupées au sein de la fédération européenne Rescoop.eu (l'acronyme Rescoop signifiant Renewable Energy Source Cooperative).

Les facteurs d'émergence

Plusieurs facteurs expliquent l'émergence et le développement de ces coopératives.

S'y exprime notamment la volonté de nombreux citoyens de choisir une exploitation locale plutôt qu'une appropriation privée par des entreprises déconnectées du territoire concerné, pour ces sources d'énergie renouvelable vues comme des « biens communs ».

Elles incarnent ainsi une forme de résistance envers les nombreux projets d'énergies renouvelables qui ne prennent pas en compte le point de vue des riverains, ou alors uniquement en tant que préoccupation à dédommager. Elles répondent à une volonté de transparence plus grande quant à la qualité verte de l'énergie produite, rendue souvent problématique par une traçabilité aléatoire. Enfin,

parviennent à mobiliser une partie de l'épargne des citoyens, en encourageant ceux-ci à opter pour des projets locaux et porteurs de sens.



De nombreux citoyens ne se contentent plus aujourd'hui d'être de simples consommateurs passifs, laissant la production et l'approvisionnement énergétique aux seules mains des grandes entreprises. En cela, l'action des coopératives rejoint un mouvement plus large qui propose de passer de la revendication à l'action économique, via des initiatives d'économie sociale et solidaire.

Les freins

Pour autant, en dehors de pays comme l'Allemagne et le Danemark, les coopératives d'énergie renouvelable rencontrent des résistances importantes qui freinent leur déploiement.

Dans la plupart des pays, le système de production énergétique est très centralisé. La législation est adaptée aux grandes entreprises et ne permet pas toujours à des groupements citoyens s'investir dans la production, et surtout dans la fourniture d'énergie. Et il s'avère souvent complexe de rassembler du capital auprès d'une multitude de citoyens.

De nombreux acteurs, au premier rang desquels les distributeurs d'énergie, les banques et les pouvoirs publics, peinent à comprendre et à reconnaître ces nouvelles formes organisationnelles « hybrides », tenant à la fois de l'entreprise et du groupement citoyen.

Les bénéfices de la mise en réseau

2830~ Les coopératives citoyennes sont encore marginales dans le marché énergétique européen, en dépit de leur croissance et de performances notables dans certains pays comme l'Allemagne où leur part dans la production d'énergie éolienne est estimée à 16 %. C'est pour renforcer et promouvoir leur modèle organisationnel au niveau européen que les coopératives ont créé la fédération Rescoop.eu. En collaboration avec d'autres acteurs, les actions de Rescoop.eu parviennent à bouger un certain nombre de lignes dans le débat énergétique européen pour repositionner le citoyen comme un acteur économique à part entière.

En à peine quelques années, Rescoop.eu est parvenue à fédérer plus de 1 300 coopératives et à devenir un interlocuteur majeur sur les questions de « démocratie énergétique ». À ce titre, elle a renforcé la prise en compte des citoyens dans l'élaboration des directives européennes, qu'il s'agisse du « Winter Package » ou des nouvelles directives et régulations sur l'électricité actuellement en préparation (notamment au sein du comité Industrie, recherche et énergie).

Comment expliquer qu'un réseau très récent, constitué d'organisations elles-mêmes nouvelles, soit parvenu à faire de la place pour ce modèle économique centré sur le citoyen ? Dans cette perspective, notre étude a identifié trois grands rôles remplis par Rescoop.eu.

Une influence devenue tangible

Le réseau a permis, en premier lieu, de renforcer la réflexivité collective de ses membres face aux problématiques du secteur des énergies renouvelables. Les membres fondateurs se sont régulièrement réunis pour y définir leur place et affirmer leur valeur ajoutée. Ils ont commencé par dénoncer les contradictions du secteur - et tout particulièrement l'appropriation privée des « biens

communs » que sont les sources d'énergie renouvelable (soleil, vent, biomasse, etc.) -, ainsi que les fortes barrières à l'entrée qui portent préjudice aux petits acteurs ; des barrières en contradiction avec le discours de libre marché prôné par la Commission européenne.

Plutôt que de remettre en cause cette logique du libre marché, les membres de Rescoop.eu l'ont utilisée pour dénoncer la situation oligopolistique des marchés de l'énergie. Le réseau a milité pour la reconnaissance du citoyen dans les textes législatifs européens, se présentant comme un acteur capable de porter un projet économique.

[Notre étude](#) montre que la mise en exergue du citoyen au cœur de la transition énergétique, coordonnée par Rescoop.eu, a eu une influence réelle sur les orientations de la Commission européenne qui pouvait difficilement s'opposer à cette vision.

Un espace d'expérimentation

Une fois ce travail de sensibilisation entamé, Rescoop a concentré ses efforts sur la codification de son modèle organisationnel, s'appuyant sur le modèle coopératif pour rassembler une série de structures et de pratiques disparates. Il a enrichi ce modèle en y intégrant une composante environnementale et une dimension citoyenne.

Grâce à une réflexion collective et à l'échange de pratiques, le réseau a servi d'espace d'expérimentation pour concevoir et communiquer le schéma directeur de la coopérative d'énergie renouvelable. Le réseau a développé autour de ce modèle une charte et une série de bonnes pratiques permettant aux nouvelles initiatives de s'y identifier et de l'assimiler rapidement.

Au-delà de l'échelle locale

Dernier axe de travail : la promotion du modèle Rescoop, avec la création d'alliances au niveau européen et un argumentaire commun, a permis de dépasser la résonance régionale ou nationale développée par chaque coopérative.

Le réseau a fédéré un grand nombre d'acteurs, insatisfaits par la politique énergétique européenne et sensibles à l'approche citoyenne (les communities). Parmi ces soutiens, des mouvements de protection de l'environnement et des acteurs de la transition écologique (comme Greenpeace et les Amis de la Terre), le mouvement coopératif et les réseaux d'économie sociale et solidaire (comme Cooperatives Europe), les réseaux de pouvoirs publics locaux (à l'image du Covenant of Mayors) ou encore des associations de consommateurs...

Grâce à cette voix collective, ils sont désormais reconnus comme des interlocuteurs majeurs du secteur.

Un exemple pour d'autres secteurs

Le développement rapide et fructueux de Rescoop.eu constitue un exemple intéressant, non seulement dans le cadre de son apport spécifique à la démocratisation du marché européen de l'énergie mais également en tant que source d'inspiration pour d'autres secteurs d'activité.

Illustration de nouvelles formes de réseaux d'économie sociale et solidaire, le développement de Rescoop.eu montre comment citoyens et collectifs, initialement disparates et économiquement faibles, peuvent s'allier pour s'affirmer comme des acteurs économiques au niveau international.

Dépasant la logique de la contestation ou du plaidoyer, Rescoop.eu incarne de nouvelles modalités d'action économique citoyenne en vue de lutter contre la concentration du pouvoir aux mains des grandes entreprises et de réorienter le marché vers le service à la collectivité.

- Cet article a été initialement publié par le site *The Conversation France* le 11/12/2017 -

A propos de cet article

Auteur(s) : Benjamin Huybrechts

: *Energies renouvelables, coopératives citoyennes, Union européenne, énergie, citoyenneté, électricité, The conversation, Benjamin Huybrechts*

Histoires de territoires

Territoires zéro chômeur de longue durée : « Sans vertu, aucun processus ne pourrait fonctionner »

par *Michel de Virville, propos recueillis par Jean-Louis Dayan - 02 Février 2018*

Le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée fait depuis deux ans l'objet d'une expérimentation originale et ambitieuse. « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD) a obtenu en 2016 l'accord des pouvoirs publics pour démarrer dans dix territoires volontaires. Vice-président de l'association porteuse, Michel de Virville revient pour *Metis* sur les attendus, les modalités et les perspectives de cette opération que Louis Gallois avait évoquée en mars 2017.



Après une double carrière de haut fonctionnaire de l'emploi puis de dirigeant d'une entreprise industrielle de taille mondiale, vous êtes aujourd'hui engagé dans le projet « Territoires zéro chômeur de longue durée ». Comment le présenteriez-vous aux lecteurs de *Metis* ?

Michel de Virville : Je dirai qu'il traduit la volonté d'apporter au chômage de longue durée un remède tout à la fois économique et territorial. Économique d'abord : notre idée maîtresse est pour venir à bout du chômage de longue durée, il est préférable de créer des emplois que de maintenir les personnes dans une situation d'assistance finalement plus coûteuse pour la collectivité. D'où vient le chômage de longue durée ? Dans certains territoires, il résulte d'un volume global d'emploi insuffisant ; dans d'autres au contraire, des emplois sont disponibles mais ils sont inaccessibles à une partie des chômeurs. Dans ce dernier cas (celui par exemple des habitants de quartiers sensibles), c'est d'abord une affaire de discrimination : le recrutement de chômeurs de longue durée est rendu tout simplement impossible par le niveau d'exigence des entreprises qui embauchent. Il faut donc créer des entreprises qui aient pour vocation spécifique d'embaucher ; nous les avons appelées « entreprises à but d'emploi ». De là vient notre seconde idée maîtresse : le territoire. De telles entreprises n'ont d'intérêt que si elles créent des emplois supplémentaires sans faire concurrence à l'activité locale : ceci ne peut se contrôler localement. Mais surtout, de telles entreprises ne peuvent naître que dans et par les territoires. Pour le reste, il doit s'agir d'entreprises de droit commun, qui embauchent sur CDI à temps complet - de fait la très grande majorité des chômeurs embauchés choisit le temps plein - et paient le

SMIC, ou le salaire minimum conventionnel s'il est supérieur au SMIC.

Comment faire pour les convaincre de n'embaucher que des chômeurs de longue durée ?

C'est la principale difficulté que nous avons dû résoudre, car les chômeurs de longue durée sont systématiquement placés en situation de concurrence défavorable, leur candidature est toujours la dernière dans la pile. Pourtant la plupart d'entre eux sont prêts à travailler ; ce qui les décourage, c'est justement cette situation de concurrence défavorable. Aussi avons-nous pris le parti de renverser la situation, en posant pour principe que les chômeurs de longue durée d'un territoire seront tous embauchés, et cela de façon inconditionnelle : la seule règle doit être celle de l'ordre d'arrivée des candidatures. Pour cela, il faut pouvoir définir avec eux l'activité qu'ils exerceront, en mettant en présence d'un côté les emplois utiles à créer sur le territoire, de l'autre les personnes en mesure de les occuper. Il s'agit par construction d'emplois « interstitiels », en ce sens que le chiffre d'affaires qu'ils génèrent ne peut pas couvrir leur coût pour l'employeur. On sait qu'en gros un emploi à temps plein voisinage du SMIC coûte, en incluant les cotisations sociales et les frais de recrutement, entre 22 000 et 30 000 euros par an, disons 25 000 euros en moyenne. Un montant qui écarte la plupart des chômeurs de longue durée d'une embauche aux conditions du marché. Nous avons donc évalué le niveau de prise en charge collective requis pour rendre viables de tels emplois, et sommes arrivés à un ordre de grandeur de 18 000 euros : c'est le montant de la subvention que le Ministère du Travail a accepté de prendre en charge pour lancer l'expérimentation. Nous sommes convaincus que ces 18 000 euros sont inférieurs à ce que coûte annuellement à la collectivité un chômeur de longue durée en termes de prestations sociales, de pertes de cotisations et d'autres coûts sociaux liés à l'exclusion. Car à l'échelle de la collectivité, l'éradication du chômage de longue durée se traduirait par une baisse des dépenses publiques et un surcroît de valeur ajoutée. À ces conditions, l'embauche d'un chômeur de longue durée est viable dès lors que son activité procure à « l'entreprise à but d'emploi » qui le recrute une recette annuelle de l'ordre de 7 000 euros (25 000 - 18 000). Au coût de l'emploi proprement dit peut bien sûr s'ajouter celui d'une formation, à définir selon l'activité exercée et le profil du chômeur recruté. Bien qu'ils soient tous des CDI, les emplois créés n'ont pas forcément vocation à durer : nous laissons aux chômeurs embauchés la possibilité de saisir les opportunités qui se présentent ailleurs, avec droit de retour dans l'entreprise à but d'emploi si elles ne se confirment pas. Nous observons souvent que retrouver un emploi provoque chez les personnes un changement psychologique qui les rend à nouveau disponibles pour une embauche de droit commun.

Mais créer des emplois de ce type, n'est-ce pas en détruire ailleurs ?



C'est pour nous une question majeure. Notre système ne peut marcher que si les activités créées sont véritablement supplémentaires, c'est-à-dire qu'elles n'entrent pas en concurrence avec les activités existantes. Cela vaut pour le secteur concurrentiel, mais aussi pour le secteur public : beaucoup de communes, de départements ou d'établissements publics assurent une partie de leur activité en employant des personnes sur contrats aidés, auxquels nos propres emplois peuvent faire aussi concurrence. Bref, notre projet n'a de sens que si nous ne créons que de « l'absolument nouveau ». C'est la raison pour laquelle il doit nécessairement s'appuyer sur les territoires. Pour que ça marche, il y a absolument besoin d'établir un consensus entre les responsables politiques locaux, les entreprises locales, les associations qui accompagnent localement les chômeurs et les exclus. C'est le défi principal de l'opération : elle ne peut démarrer que là où on est parvenu à un tel consensus. C'est pourquoi nous mettons en place dans chaque territoire un Comité local chargé de veiller au respect de nos deux impératifs : ne recruter que des chômeurs de longue durée, ne créer que des emplois non concurrentiels (ce qui peut à la limite conduire à supprimer un emploi subventionné si une entreprise ou une collectivité vient à créer sans aide sur le même territoire un emploi qui répond à la même demande).

En dépit de ces embauches résolument ciblées, n'y a-t-il pas le risque que le chômage de longue durée se reconstitue sous l'effet de facteurs qui échappent aux acteurs locaux ?

« Territoires zéro chômeur de longue durée » est, c'est vrai, une opération ambitieuse dont la faisabilité reste à vérifier. Il s'agit bel et bien d'éradiquer le chômage de longue durée en faisant en sorte que tous les chômeurs concernés soient embauchés. Dans au moins trois des dix territoires actuellement engagés dans l'expérimentation, cet objectif semble aujourd'hui à portée dès cette année. Nous faisons même l'hypothèse qu'à terme la subvention d'équilibre de 18 000 euros pourrait être réduite. Quant au risque de renouvellement du chômage de longue durée, tout dépend de ses causes. Si le chômage de longue durée vient d'une insuffisance du volume d'emplois disponibles, la bonne réponse est d'ajuster la taille de « l'entreprise à but d'emploi » de façon à combler l'écart entre offre et demande d'emploi sur chaque territoire. S'il tient d'abord à la discrimination aux dépens des chômeurs de longue durée, il faut s'adapter à la variété des situations locales. Je prendrai deux exemples :

- À Mauléon (Deux-Sèvres), le taux de chômage est faible (4 à 5 %) et les entreprises se plaignent de difficultés de recrutement. Si les chômeurs de longue durée sont marginalisés, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas assez d'emplois ; c'est dû à l'exclusion d'un groupe entier, au sein duquel les profils individuels sont très variables, certains ayant besoin de beaucoup de temps pour revenir à l'emploi.

tandis que d'autres y sont prêts sans délai.

• À Villeurbanne (Rhône), beaucoup des chômeurs de longue durée sont issus de l'immigration : le problème principal est celui de la discrimination à l'embauche selon l'origine.

Une question plus personnelle pour finir. Vous avez exercé des responsabilités importantes dans l'administration (directeur de cabinet du ministre du Travail et de l'Emploi) puis dans l'entrep (DRH puis Secrétaire général de Renault). Quels liens entre ce parcours et votre présent engagement dans « TZCLD » ?

Le père du concept est Patrick Valentin, il a dirigé une entreprise à responsabilité sociale dans la région d'Angers avant de devenir le responsable emploi d'ATD Quart Monde. Pour faire avancer son projet, il a choisi de « recruter » Laurent Grandguillaume, alors député socialiste de la Côte d'Or, et moi-même, alors en poste à la Cour des comptes. J'avoue que j'étais au départ très sceptique, surtout quant à l'exigence de non-concurrence des emplois créés. Mais après beaucoup de discussions et de travail j'ai été convaincu. Nous avons rédigé une proposition de loi qui a finalement été votée à l'unanimité en 2016, d'abord à l'Assemblée nationale, puis au Sénat. Elle autorisait l'expérimentation TZCLD dans 10 territoires volontaires (choisis à l'issue d'un appel à projets) à compter du 1er janvier 2017. Sans doute Patrick Valentin est-il venu me chercher en raison de mes responsabilités passées. Mais ce sont des raisons d'un autre ordre qui ont décidé de mon engagement. Je pense depuis très longtemps que le monde moderne est régulé par un ensemble de réglementations et de processus conçus pour obtenir des résultats sans devoir compter sur l'engagement des personnes. Un peu comme chez Adam Smith, pour lequel la « main invisible » du marché supplée à l'engagement désintéressé de chacun au service du bien commun. Ou encore comme dans le cas d'un député l'action n'est évaluée qu'ex post, au moment de sa réélection. Quand de nouveaux problèmes se présentent, on crée une nouvelle loi, un nouveau processus, une nouvelle autorité pour les résoudre. Je ne suis pas opposé à ce mode de régulation, dont il faut reconnaître qu'il a sans doute permis au monde moderne de s'éloigner de la pauvreté. Seulement voilà : si la vertu des gens n'était pas là, les processus ne fonctionneraient pas. Le paradoxe est qu'ils sont là pour pallier le manque de vertu, mais qu'ils ne peuvent fonctionner sans vertu. Or toute la politique contre le chômage s'est bâtie sur ce modèle de dispositifs descendants, assortis de multiples contraintes administratives faites pour se prémunir contre les abus. Dans un tel système, on perd énormément d'énergie. Voilà pourquoi j'ai été fasciné par l'idée de partir de l'initiative des territoires. L'équipe centrale à laquelle j'appartiens est peu nombreuse, et ce n'est qu'une équipe de conseils ; tout le boulot vient des acteurs de terrain.

Il se trouve que mon expérience passée au Ministère de l'Industrie, où je me suis occupé d'animation locale, m'a doté d'un vrai savoir-faire en la matière. J'ai appris à convaincre les acteurs territoriaux qu'ils ne devaient pas tout attendre du centre, que c'était à eux de faire, sous peine de ne pas avancer. Et j'ai été étonné de voir comme le feu prend vite quand on s'y prend de cette façon. Je pense à Bertrand Schwartz, qui procédait pareillement en matière de formation : compter sur l'initiative et la connaissance des réalités des gens du terrain.

Allez-vous pouvoir convaincre les décideurs de passer à la vitesse supérieure ?



À ce jour, 420 chômeurs de longue durée ont été recrutés dans les 10 territoires volontaires, pour un objectif final de 2 000 embauches. Tout montre que l'expérience est bien engagée, car sur le terrain les choses se passent comme attendu. Si bien que notre but est maintenant le vote d'une seconde loi d'expérimentation qui couvrirait cette fois de 50 à 100 territoires. Nous sommes en train de battre la campagne pour susciter cette seconde vague de territoires volontaires, sachant que le démarrage d'un projet représente un très gros investissement (2 à 3 ans de préparation) si l'on veut parvenir au nécessaire consensus territorial dont je parlais. Nous envisageons de procéder un peu différemment cette fois : au lieu d'un appel à projets, comme pour la première vague, nous aimerions ouvrir aux territoires un droit d'option, en fixant précisément les conditions à remplir pour entrer dans l'expérimentation admettant tous les territoires qui y répondent, au fur et à mesure de l'établissement des consensus locaux.

Il est vrai que donner la parole et l'initiative aux acteurs locaux est une démarche toujours difficile à faire accepter par l'administration comme par les responsables politiques nationaux. Heureusement, les territoires ont des députés, qui eux peuvent convaincre ces politiques. Et puis les choses changent puisque le ministère de l'Emploi a accepté de soutenir le projet. Mais il reste du travail à faire : dans leur majorité les fonctionnaires se méfient des modes d'action « ascendants » comme le nôtre, et Bercy reste à convaincre : à nous de démontrer que, toutes dépenses comprises, « TZCLD » est une opération budgétairement rentable. Ce qu'on peut d'ores et déjà affirmer, c'est que les activités créées dans nos territoires sont vraiment utiles, qu'il s'agisse de développer des modes de consommation économes (récupération, entretien...) ou de tisser du lien social en accompagnant les personnes en situation difficile (transports urbains, grands ensembles...). Bref, des activités qui répondent à des vrais besoins tout en générant beaucoup d'économies à l'échelle de la société. Je ne suis pas de ceux qui pensent que la numérisation va

fatalement se traduire par une réduction drastique du volume d'emploi ; je crois que le bilan emploi restera positif. Pour autant, je suis comme toute l'équipe TZCLD, convaincu qu'un gros potentiel d'activités utiles existe, mais que, beaucoup des créations d'emploi correspondantes se trouvent empêchées par le niveau du SMIC. La seule façon de libérer ce potentiel est de tabler sur l'initiative locale, en particulier pour faire en sorte qu'il ne s'agisse pas d'emplois concurrents des activités existantes. Bien sûr on ne parviendra jamais à 100 % ; il restera toujours des activités qui feront concurrence aux emplois existants ; l'essentiel est de vérifier qu'elles n'en détruisent pas en nombre. Pour moi, le seuil acceptable se situe sans doute entre 5 et 10 %. Il nous reste à en convaincre acteurs locaux, ce qui s'avère d'ailleurs plus facile en zone rurale qu'en milieu urbain. D'où, je le répète, le rôle crucial du Comité local TZCLD : à lui de veiller à la fois au strict ciblage du recrutement des chômeurs de longue durée et à la non-concurrence avec les activités existantes. Et d'apporter les correctifs nécessaires à la moindre plainte reçue des entreprises ou des élus du territoire.

Je suis quant à moi si bien convaincu de la justesse de notre démarche que je pense qu'elle pourrait s'étendre avec profit à d'autres champs d'intérêt collectif que l'emploi, comme le logement.

Pour en savoir plus :

- Site de l'association « Territoires zéro chômeur de longue durée » - [TZCLD](#)
- Territoires Zéro chômeurs de longue durée, [présentation d'ATD Quart Monde](#)
- [Appel à projets TZCLD](#) (Caisse des Dépôts et consignations, 2016)
- « [Expérimentation "Territoires zéro chômage de longue durée" : conditions de réussite](#) », Conseil économique, social et environnemental (CESE), 2015
- *Metis*, "Pauvreté : la réponse par l'emploi" par Louis Gallois, propos recueillis par Danielle Kaisergruber - 20 Mars 2017
- Images : site de tzcl

A propos de cet article

Auteur(s) : Michel de Virville, propos recueillis par Jean-Louis Dayan

: *Emploi, chômage, chômage de longue durée, création d'emploi, territoire, expérimentation, Michel De Virville, Jean-Louis Dayan*

Histoires de territoires

ALIZE, un outil de développement économique, social et humain

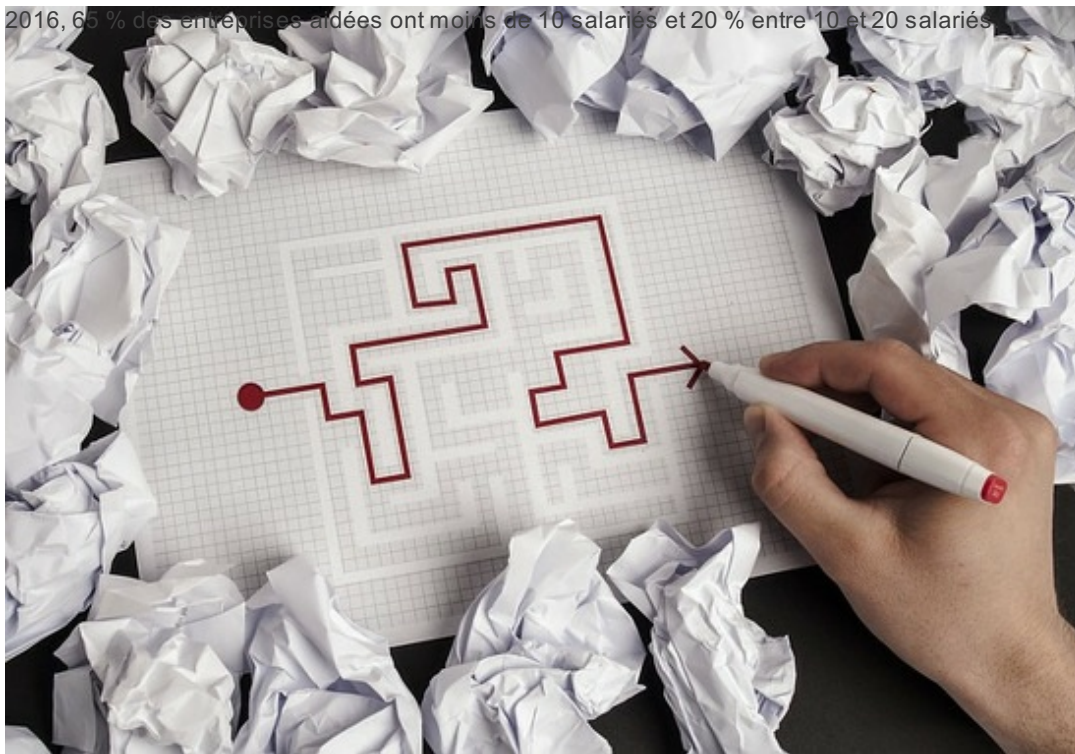
par Patrice Péchon, propos recueillis par Jean-Marie Bergère - 18 Février 2018

Depuis plus de 20 ans, des grandes entreprises mettent à disposition ce qu'elles ont de plus précieux, les compétences de leurs salariés, au service de projets de développement portés par PME et TPE dans les territoires où elles sont implantées. Elles le font sans obligation légale, sans pouvoir inscrire une quelconque ligne supplémentaire dans leur chiffre d'affaires. Elles le font avec enthousiasme. Patrice Péchon est l'animateur national du Réseau ALIZE (Actions locales en zones d'emploi). Il répond aux questions de Jean-Marie Bergère.

ALIZE, en chiffres, c'est quoi ?

Aujourd'hui ALIZE est présent dans plus de 30 territoires. Le réseau continue de se développer progressivement en France métropolitaine et en outre-mer.

Chaque année, plus de 150 projets de développement de TPE PME sont accompagnés à travers 500 jours d'apports en compétences pour une promesse de près de 700 emplois créés ou à créer



Sur les territoires, plus de 250 établissements de grandes entreprises s'engagent dans cette démarche de solidarité territoriale. Tous les secteurs économiques sont représentés : indus services, conseils, banques, services publics, grande distribution... « D'Arcelor-Mittal à Ikea en passant par le 13e bataillon des chasseurs alpins ».

À titre d'illustration, les compétences partagées en 2016 :

La montée en compétences dans les TPE/PME est indissociable de leur développement, de capacité créatrice, d'adaptation et d'innovation. Le besoin en compétences reste permanent (le temps, même si structurellement la nature des entreprises, des projets et des compétences elles-mêmes, évolue continuellement. Ce besoin peut être ponctuel, lié à une phase de développement, et c'est là que ALIZE intervient.

À l'âge des réseaux et de la mondialisation, qu'apporte la proximité à ces entreprises ?

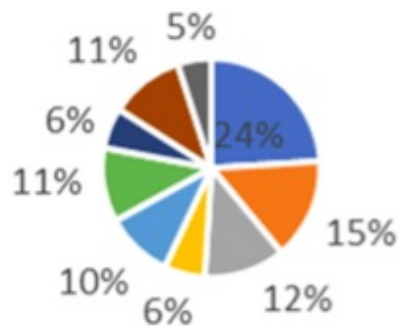
Cela fait vingt ans que le dispositif ALIZE se déploie sur les territoires. À l'origine quelques grandes entreprises menant pour leur propre compte des opérations de revitalisation suite à fermeture de sites industriels ont souhaité mutualiser des moyens qui jusque-là étaient investis de façon dispersée. Depuis, sur les mêmes principes d'action collective, de nouveaux territoires sont rentrés dans le réseau en réponse à de nouveaux besoins émergents liés à la GPECT (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale), à l'attractivité territoriale et encore la recherche de compétences nouvelles.

L'investissement des chefs d'établissement, les patrons de site, est primordial. L'initiative est laissée dans la majorité des cas aux décideurs locaux avec le consentement plus ou moins bienveillant des sièges sociaux.

La définition d'un territoire ALIZE est à géométrie variable. Sa superficie varie d'une commune de communes à un département avec comme facteur clé le bassin d'emploi. En effet, l'intérêt du programme réside dans la cohérence avec un écosystème local qui lui-même se construit en fonction de la densité des implantations des entreprises, de l'organisation des échanges sur le territoire, de son animation et de ses leaders. ALIZE s'adapte à la diversité des situations locales lorsqu'une volonté de le développer est identifiée.

À l'occasion des vingt ans du réseau, les acteurs ALIZE se sont réunis le 12 octobre dernier à l'intimité de l'Abbaye Royale de Fontevraud. Les entreprises présentes, piliers du réseau, le disaient ainsi :

Les compétences apportées en 2016



- Commercial :
- Gestion-Finances :
- Stratégie :
- HQSE :
- Achats - appro :
- RH :
- Communication :
- Production :
- Autres

« ALIZE, bien davantage qu'un dispositif de mécénat est "une communauté de personnes et d'organisations" » convaincues du « bien-fondé du principe de solidarité sur les territoires. » (Eric Rebiff, SANOFI)

« Je suis un fervent défenseur des réseaux locaux ; j'y crois par tempérament, par expérience et pour tout dire, par conviction. Dans mon entreprise, nous avons une seule règle dans le choix des partenaires : y trouver un intérêt pour l'entreprise qui soit contributif. C'est ce que j'ai trouvé dans ALIZE : une action désintéressée. »(Pierre Dubar, Schneider Electric)

Les idées de mutualisation, d'écosystème, semblent très présentes et dépasser les seules relations bilatérales entre le représentant de la grande entreprise et la PME. Comment fonctionne ALIZE ?

Le Comité local d'agrément est le cœur du réacteur. Il est composé principalement des représentants des entreprises apporteurs de compétences. Ils décident de façon collégiale des compétences qui seront apportées et de la durée de l'intervention. Il est présidé par un de ses membres. Pour répondre au mieux aux besoins, le comité va échanger de façon "bienveillante" avec le dirigeant de la PME qui présente son projet de développement. Pour que cette rencontre puisse se dérouler efficacement, l'action d'un animateur-ambassadeur est indispensable. Il est chargé de détecter les nouveaux projets, d'animer ce comité local. Il se charge ensuite du suivi des projets validés en comité d'agrément. Cet élément facilitateur est souvent porté par une organisation dédiée au soutien entreprises (CCI, Réseau Initiative, Comcom...).

Chaque dispositif adapte les moyens mis en œuvre en fonction de sa réalité locale tout en conservant une méthodologie éprouvée dont, en tant qu'animateur national, je suis le garant et le diffuseur.

Grâce à cette organisation, l'apport d'ALIZE ne se limite pas à la mise à disposition de compétences. C'est aussi pour le ou la responsable d'entreprise bénéficiaire la possibilité de confronter son et d'élargir son propre réseau. Basé sur la coopération et la confiance, ALIZE prend alors une dimension nouvelle.

ALIZE c'est une philosophie fondée sur la bienveillance territoriale, animée par les acteurs du territoire pour le territoire.

La responsable d'une entreprise qui co-préside le Comité local "ALIZE Manche" en témoigne :

« Au sein d'une TPE/PME, chacun doit "faire avec" et "faire vite", avec des ressources souvent limitées, en temps et en argent. Le pire serait l'isolement d'un responsable de PME, face à une difficulté, refus de prêt bancaire ; l'essentiel est de trouver à qui en parler, avec qui partager... Dans un monde qui change très vite, il est essentiel de pouvoir faire appel à des personnes compétentes, humain Sans jugement.» (Maryline Breton, Areva La Hague)

Peut-on parler d'une communauté d'intérêts ?

Parler d'une communauté n'est pas excessif. Les grandes entreprises y trouvent leur compte, sans que des enjeux de sous-traitance ou commerciaux n'entrent en jeu. La PME est inspirante pour l'organisation de la grande entreprise : ALIZE constitue ainsi une démarche de progrès partagée.

En soutenant opérationnellement des projets de développement de TPE/PME, ALIZE permet de pérenniser et/ou créer des emplois dans ces entreprises. Il contribue à renforcer les compétences des chefs d'entreprises dans ces TPE/PME, et plus généralement à multiplier les échanges entre les grandes et petites entreprises, entre les acteurs publics et privés. Notre action conforte l'attractivité des territoires, l'ancrage territorial et la compétitivité des entreprises en complétant les dispositifs existants de soutien au développement économique et de l'emploi.

Le représentant de l'État présent lors de notre 20e anniversaire le dit ainsi : « L'aide aux TPE/PME nécessite une action coordonnée comme dans ALIZE. Il faut pouvoir avoir une réponse coordonnée rapide. Et ALIZE présente plusieurs exemples réussis de cette coopération avec un partage de compétences ». (David Anglaret, DGEFP)

Enfin, et pour dire encore une fois que ces échanges sont mutuellement bénéfiques, les périodes de mises à disposition, même de courte durée, dans un environnement professionnel très différé

quotidien de la grande entreprise, contribuent à ouvrir de nouvelles perspectives aux salariés, cadres ou techniciens, facilitant ainsi leur mobilité professionnelle.

Vous dites qu'ALIZE est plus qu'un dispositif, plus qu'un outil de développement, en quoi est-ce aussi une philosophie ?

Sans cette philosophie basée sur la bienveillance et le partage, ALIZE ne peut pas fonctionner durablement.

Au sein d'ASTREES, nous sommes convaincus qu'indépendamment de la qualité des chefs d'entreprises, leur réussite est fortement liée à la qualité des échanges avec les partenaires de leur environnement constitué en écosystème. Nous sommes convaincus que la constitution de cet environnement favorable tient beaucoup dans la fréquence et la qualité des interactions qui se mettent en place, l'animation locale garantissant la qualité et la durabilité de ces échanges.

La démarche ALIZE, par ses modalités de mise en œuvre, trouve ainsi toute sa légitimité depuis vingt ans. Elle illustre que la recherche de solutions de développement passe inéluctablement par la construction collective ; que tout doit être prétexte à faciliter les collaborations entre grandes et petites entreprises et avec les collectivités. Elles sont concrètes, opérationnelles et désintéressées, pour reprendre le mot de Pierre Dubar, lorsqu'elles se nouent dans la proximité et les rencontres humaines.

Le représentant d'une PME partenaire déclare : « *Dans la chocolaterie, quand on fait des moulages, un enjeu c'est qu'il y a trois fabricants de moules en Europe, on a tous les mêmes - le père Noël, la cloche et la poule - à un moment donné il faut se dire 'soyons agiles' et on aura des clients intéressés par de nouvelles formes (...). Ce que j'ai trouvé dans ALIZE, c'est moins des compétences métier que des compétences transverses ; l'aventure que nous vivons avec ALIZE est formidable, vraiment* ». (Jacques Olivier Martin, Chocolaterie Guisabel)

ALIZE est centré sur l'objectif de montée en compétences, mais aussi sur cette dimension humaine très forte : il y a un avant et un après pour les participants aux comités ALIZE. Il y a le plaisir de travailler ensemble et la convivialité, qui contribuent, aux dires de tous, à la cohésion et au partage.

Sur ce constat, l'avenir d'ALIZE passe à coup sûr par le développement de ces valeurs humaines sans lesquels le partage de compétences serait vain. Accompagnant cette évolution, l'engagement du personnel, la volonté de partage voire d'altruisme continue de constituer un socle solide. Sans oublier bien sûr le rôle primordial de l'animation au niveau de chaque bassin et au niveau national qui permet de cristalliser ces énergies et bonnes volontés.

Quels sont les projets du réseau ?

Cibler de nouveaux territoires, faire connaître son action au plus grand nombre au travers de multiples canaux - partenaires publiques et privés, presse, témoignages... - est nécessaire au développement d'ALIZE afin que son action atteigne une taille critique susceptible d'entraîner une réaction en chaîne plus naturelle. Ces projets sont aussi dépendants de l'aide que nous apportent le CGET, la DGEFP et l'Union européenne au titre du FSE.

À l'avenir, l'organisation des échanges et des rencontres engendrées par ALIZE, ne doit plus se limiter au simple partage de compétences, mais s'ouvrir à d'autres formes d'actions auprès des jeunes, notamment pour que se transmette et se diffuse les fondements d'un mode d'action porteur de développements nouveaux sur les territoires.

ALIZE est une action intégrée aux objectifs et projets de l'Association qui le porte depuis l'origine et qui m'emploie, ASTREES.

Metis connaît bien ASTREES qui nous ouvre ses locaux pour les réunions du Comité de rédaction. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Née en 2007 de la fusion entre "Développement et Emploi" (alors dirigé par Jean-Marie Bergère) et "l'Université Européenne du Travail" (alors dirigée par Claude-Emmanuel Triomphe) l'association ASTREES (Association Travail, Emploi, Europe et Société) est un laboratoire d'idées qui traite de l'avenir des modèles sociaux bousculés par de nombreuses mutations à l'échelle nationale comme

européenne.

Elle compte parmi ses adhérents des entreprises, des partenaires sociaux, des organismes de protection sociale, des représentants de services publics, des praticiens et des chercheurs... et représente, à cet égard, un espace de dialogue libre, unique en France. Au plan européen, ASTREES œuvre avec le concours d'un large réseau de partenaires.

Ses actions prennent des formes variées et adaptées aux thématiques traitées comme, par exemple, les mobilités professionnelles, le fait religieux en entreprise, la représentation du travail par les jeunes ou encore l'entreprise étendue. À l'image des Lab (laboratoires sociaux), ASTREES organise des groupes de travail, réalise des études, des missions et des formations spécifiques autour des évolutions du travail de l'emploi, et du dialogue social en France et en Europe.

Patrice Péchon, qu'est-ce qui, dans votre parcours, a nourri votre capacité et votre engagement pour développer ce réseau ?

J'ai consacré ma vie professionnelle au développement économique local d'abord dans le monde agricole puis industriel. J'ai eu la chance d'aborder la plupart de mes missions non pas en réponse à des questions techniques, mais pour l'accompagnement du changement qu'il soit voulu ou subi sur les territoires pour lesquels je me suis investi. Cette expérience diversifiée m'a permis de vérifier que, quels que soient les projets, quelles que soient les sommes investies et quels que soient les territoires, la réussite des projets dépendait invariablement de la qualité des hommes qui les portaient et de la qualité des relations qui en découlaient. Ces liens tissés au fil du temps constituant alors une richesse insoupçonnée, un atout décisif pour le territoire. À partir de ce constat, je suis convaincu qu'ALIZE trouve naturellement toute sa place et son utilité localement, c'est aussi pourquoi je m'engage fortement pour sa promotion et son développement.

ALIZE en France :

Pour en savoir plus :

p.pechon@astrees.org

www.astrees.org

A propos de cet article

Auteur(s) : Patrice Péchon, propos recueillis par Jean-Marie Bergère

: *ALIZE, développement, entreprises, territoires, réseaux locaux, TPE, PME, humain, économie, Patrice Péchon, Jean-Marie Bergère*



Histoires de territoires

Le territoire, espace de responsabilité sociétale et environnementale

par *Martin Richer* - 18 Février 2018

Jusqu'à récemment, la RSE (responsabilité sociétale et environnementale) n'avait que faire de la notion de territoire... qui le lui rendait bien. C'était le temps de la RSE hors-sol, celle qui se développait dans la proclamation, sans incidence sur le réel, à l'abri de la direction de la communication. Mais aujourd'hui, la RSE devient une ressource organisationnelle des entreprises ; elle change leurs offres produits, leur stratégie, leurs facteurs de différenciation compétitive et jusqu'à leurs modèles d'affaires. Elle devient un objet de dialogue social et d'appropriation par les managers et les salariés. C'est donc le moment, pour la RSE, de partir à la découverte de ses territoires...

Image : FEHAP, cartographie des initiatives RSE



Dans cette intention, je propose quatre principes de structuration pour une politique de RSE territoriale.

1 - Fonder le territoire comme espace de responsabilité

À l'origine, le territoire était étranger à la RSE. Il s'épanouit dans le domaine de la contrainte et que la RSE recherche la concorde avec ses parties prenantes et construit des engagements volontaires. La frontière, qui délimite et définit le territoire, est là pour contenir. En géopolitique, le territoire désigne l'espace sur lequel un État-nation exerce sa puissance. C'est l'espace du pouvoir coercitif. De même, la RSE était « hors sol », ce qui signifie bien qu'elle restait indifférente au lieu de réalisation des activités de l'entreprise.

C'est justement avec l'entreprise que la relation au territoire change. J'aime la définition que Claude Raffestin, géographe suisse, considéré comme l'acclimateur du terme en sciences humaines et qui montre bien que le territoire est plus qu'une simple aire géographique : le territoire est un espace transformé par le travail humain. Voilà une vision très « metissienne » du territoire, que Raffestin résume de cette formule : « Lorsque l'espace est investi par les interactions et les pratiques des acteurs, il devient alors un territoire » (extrait de *Pour Une géographie du pouvoir*, 1980).

En prolongeant cette idée, j'é mets l'hypothèse d'un territoire qui devient progressivement l'espace dans lequel s'inscrivent les projets des entreprises ou des organisations, dans lequel les acteurs peuvent s'engager et rendre compte de leurs engagements. En d'autres termes, le territoire est un espace de responsabilité. Dans un texte sur les « Enjeux et perspectives de la responsabilité sociale pour les territoires », Michel Capron, Professeur émérite des Universités en sciences de gestion, insiste sur les capacités d'action collective des acteurs : « *Le territoire est un espace géographique qui trouve une identité et une culture communes, un bassin de vie, un lieu de dialogue et de partenariats, voire un projet. Ce périmètre délimité offre une interface privilégiée entre entreprises et société civile. Les groupes humains présents s'y dotent d'une capacité d'action collective. Le territoire est aussi un lieu sur lequel on peut évaluer relativement facilement les actions menées et leurs résultats, notamment en matière de politiques de développement durable* ».

Sous l'influence des technologies, particulièrement du digital et des modes de dématérialisation numérique, cet espace se conjugue de plus en plus au pluriel : individus et entreprises jonglent avec des territoires à géométries variables. Notre identité se forge dans notre territoire (la proximité), mais aussi de plus en plus dans nos mobilités (le lointain, mais accessible). Jean-Paul Ferrier, géographe et professeur à l'université d'Aix-Marseille, nous dit, tout comme nous l'enseignent les livres de Pierre Veltz, que le facteur qui renouvelle totalement la notion de territoire est le réseau.

2 - Travailler avec les parties prenantes territoriales

La RSE territoriale peut se définir simplement comme la déclinaison et l'ancrage de la politique RSE d'une organisation dans ses territoires d'implantation. Dans une approche « top-down », elle met les éléments de la politique « corporate » pour proposer un partenariat pertinent aux principales parties prenantes présentes sur le territoire. C'est d'ailleurs très souvent l'occasion de constater les incohérences et les approximations des politiques corporates, fabriquées en tuyaux d'orgue, sans coordination, et qui « tombent » sur les filiales, les établissements, les agences, bref les terminaux nerveux de l'organisation. Dans une approche « bottom-up », les projets RSE sont construits avec les acteurs du territoire puis éventuellement partagés, voire généralisés dans l'ensemble de l'organisation. Dans la réalité, ces deux approches se combinent avec des intensités différentes en fonction de deux facteurs clés :

- la culture plus ou moins jacobine ou girondine des groupes et des entreprises ;

- l'appétence, l'autonomie et les incitations du dirigeant du site pour ces questions : est-il encouragé, évalué et promu en tenant compte de ses relations avec son environnement territorial ?

Cette combinaison n'a pas à être vécue comme un problème : du point de vue de la RSE, il faut tenir les deux bouts de l'ancrage territorial.

La RSE territoriale est donc aujourd'hui essentiellement une démarche d'essais-erreurs, qui gagnerait à être outillée. Le premier outil absolument indispensable - et souvent escamoté - est le recensement des organisations du territoire sur lesquelles l'activité de l'entreprise exerce des impacts ou qui, à l'inverse, exercent des impacts sur elle (ex : collectivités territoriales et services publics locaux, sous-traitants de proximité,...). Il s'agit en quelque sorte d'une analyse de matérialité locale. Ensuite, une façon très pragmatique de procéder consiste à nouer des relations avec les organisations du territoire qui pourraient contribuer à la politique RSE de l'entreprise, par exemple :

- Entreprises du secteur adapté et protégé, d'insertion par le travail ;
- Associations de riverains ;
- Antennes locales des administrations (ex : Pôle emploi) ;
- Organismes de protection de l'environnement (air, eau, déchets, recyclage...)
- Structures de santé (médecine du travail, établissements de soin,...) ;
- Universités, centre de recherche, pôles de compétitivité, centres de formation ;
- Entreprises de transport ;
- Associations qui portent localement des enjeux (ex : préservation de la biodiversité locale).

Enfin, on peut à l'inverse, se préoccuper de participer à la politique RSE des acteurs institutionnels du territoire, par exemple :

- Collectivités territoriales, qui se sont dotées, au moins à l'échelon régional, d'une direction du développement durable ;
- Grandes entreprises à réseaux (SNCF, EDF, La Poste,...) ;
- Europe (ex : au travers des engagements climatiques, mais aussi des grands défis sociétaux du programme horizon 2020 de l'UE : santé, évolution démographique et bien-être, bioéconomie [sécurité alimentaire, agriculture durable...]).

Ces différentes approches partagent l'objectif d'inscrire durablement la politique RSE dans les territoires et de nouer des relations pérennes avec les parties prenantes.

3 - Comprendre la RSE comme un échange avec les ressources du territoire

L'idée de l'écosystème, un terme de l'écologie qui a envahi la nomenclature managériale, est bien de mettre le projecteur sur les liens quasi organiques de dépendance entre l'entreprise et ses parties prenantes de proximité, les échanges qui permettent le maintien et le développement de la vie.

La RSE territoriale doit se comprendre - et se vivre - comme des liens de *réciprocité* avec les ressources. Prenons l'exemple des compétences. Dans un sens, j'assume ma responsabilité sociale absorbant des compétences : je tisse des liens avec le CFA local pour contribuer à développer l'apprentissage. En sens inverse, j'assume aussi ma responsabilité sociale en diffusant des compétences : je pratique le mécénat de compétences en permettant à mes ressources rares d'aller faire profiter de leurs talents, des parties prenantes de mon territoire. (Cf. [interview de Patrice Péchon sur le programme ALIZE](#) dans ce même dossier de *Metis*)

Ces approches de réciprocité peuvent se décliner selon les 8 thématiques de l'« empreinte territoriale » :

1. Relations avec le tissu économique (et notamment : sous-traitants de proximité) ;
2. Protection de l'environnement (maîtrise du risque climatique, préservation de la biodiversité du territoire,...) ;
3. Recherche, innovation et technologie ;
4. Mobilité, logistique et transports ;

5. Emploi, formation et qualifications ;
6. Relations institutionnelles ;
7. Qualité de vie et santé ;
8. Citoyenneté.

Ces échanges de ressources s'accompagnent souvent d'externalités, une notion définie par les économistes comme des situations dans lesquelles les effets de la production ou de la consommation de biens ou services imposent des coûts ou des bénéfices sur des agents qui ne sont pas les bénéficiaires et qui ne sont pas pris en compte dans le prix pratiqué (OCDE, 2014). Le territoire se définit comme un espace de responsabilité parce qu'il est le lieu de régulation :

- des externalités positives des établissements : ils versent des salaires, qui font vivre non seulement leurs salariés, mais leur famille, les commerçants qui les approvisionnent ; ils emploient des stagiaires qu'ils vont acclimater au monde de l'entreprise ; ils contribuent au développement d'un réseau de sous-traitants souvent installés à leur porte ; ils versent des impôts locaux qui permettent de financer les améliorations apportées au territoire ; ils valorisent les ressources locales, compétences, fournisseurs, PME, etc...
- mais aussi des externalités négatives des établissements : ils rejettent des polluants, leurs camions détériorent les routes, ils réclament l'aménagement du rond-point, ils restructurent et il ne fait pas bon vivre à côté d'une cimenterie...

C'est ainsi que la RSE territoriale doit à mon sens se définir comme une démarche. Elle consiste à identifier ces externalités, s'efforcer de les mesurer, prendre des engagements avec les parties prenantes en vue de minimiser les externalités négatives (ce qui est fréquemment recommandé par le projet RSE du siège) et maximiser les externalités positives vis-à-vis du territoire (ce qui est beaucoup moins souvent).

4 - Être attentif à l'intensité de la relation avec les parties prenantes

Trop d'entreprises se contentent d'établir des relations avec les parties prenantes de leurs territoires sans trop se préoccuper de l'intensité, de la qualité de ces relations. Mais si l'on revient à notre définition du territoire comme un espace de responsabilité, la RSE territoriale ne peut se contenter de déterminer elle-même ce qui est bon pour ses parties prenantes - comme le faisaient et le font encore les philanthropes. La RSE territoriale opère par la co-construction.

Olivier Mériaux [aujourd'hui directeur technique et scientifique de l'Anact et à l'époque consultant au sein du groupe Amnyos] a observé les pratiques locales de grands groupes, notamment EDF, Airbus et Thales. Dans l'excellent rapport qu'il a écrit avec Emilie Bourdu pour la Fabrique de l'industrie, il distingue quatre types de relations entre les entreprises industrielles et leurs territoires d'implantation :

- le « rapport instrumental » : le territoire reste extérieur à l'entreprise qui n'a pas de problème d'accès aux ressources humaines ;
- le « rapport contingent » : partenariats locaux pour l'emploi en cas de pénurie de main-d'œuvre, comme les groupements d'employeurs ; la connaissance du territoire devient importante ;
- le « rapport d'obligation » : mobilisation des acteurs publics locaux pour faire face à un besoin de recrutement très important ou à une restructuration importante avec les projets de revitalisation ; perception d'une responsabilité particulière de l'entreprise envers le territoire ;
- le « rapport négocié » : construction d'un rapport en continu négocié avec le territoire, à l'exemple de Géris, filiale de Thales chargée des actions sur les territoires du groupe.

Cette grille d'analyse incite à évoluer positivement vis-à-vis des ressources du territoire, d'une attitude de consommateur à un comportement de producteur. La stratégie du jardinier, pour reprendre le beau titre de ce rapport (*L'Industrie Jardinière du territoire*) désigne une approche de co-producteur de la part des entreprises.

Soyons clairs : nous en sommes très loin, et pas seulement avec les parties prenantes territoriales. Comme l'écrit Béatrice Héraud (*Novethic*, 18 août 2014), « *le dialogue avec les parties prenantes est l'un des piliers de la RSE. Mais la co-construction va beaucoup plus loin. Il ne s'agit pas de faire réagir trois organisations non gouvernementales (ONG) et deux clients à un rapport développement durable ou de s'entretenir avec eux une fois par an. Encore moins d'enquêtes de satisfaction ou d'audits fournisseurs ! La co-construction demande un engagement fort de l'entreprise et des parties prenantes sur un sujet précis, avec un suivi dans le temps et des changements concrets* ».

Conclusion

La RSE territoriale n'est pas une mode managériale de plus. Elle apporte de la cohérence et de la pertinence aux politiques RSE. Elle les ancre dans les espaces de responsabilités, dans le réel c activités. Ce faisant, elle permet aussi de mobiliser managers et salariés dans la participation à ces projets. C'est une politique de longue haleine, mais qui pérennise les approches de RSE et les crédibilise dans le dialogue permanent et exigeant avec les parties prenantes de proximité.

C'est une activité de jardinage. Le jardinage, c'est le soin et la patience ; il incite à la conversation et à la promenade. Il rappelle aussi ce beau mot de Camus selon lequel il y a deux sortes d'efficacité : celle du typhon et celle de la sève ». Alors que les entreprises placent leurs projets de transformation dans le souffle du typhon, la RSE territoriale se vit et se pratique dans la persévérance et la dur de la sève.

Pour aller plus loin :

- Michel Capron, « [Enjeux et perspectives de la responsabilité sociale pour les territoires](#) », Journée d'étude "Responsabilité sociale des territoires", 4 novembre 2014, Marne-la-Vallée

- Emilie Bourdu, Cathy Dubois et Olivier Mériaux, [L'Industrie jardinière du territoire](#), La Fabrique de l'Industrie, avril 2014

- Les livres de Pierre Veltz : *Des Territoires pour apprendre et innover*, Éditions de l'Aube, 1994 ; *Mondialisation, villes et territoires - L'économie d'archipel*, PUF, 1996 ; *Des lieux et des liens - Essai sur les politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Éditions de l'Aube, 2004

A propos de cet article

Auteur(s) : Martin Richer

: *Territoires, RSE, responsabilité, environnement, entreprises, acteurs, engagements, ressource organisationnelle, jardinage, Martin Richer*

www.metiseurope.eu