



Actes de l'Université d'été «Emploi, compétences et territoires» - Montpellier 19, 20 et 21 juin 2013

Actes de l'Université d'été
«Emploi, compétences et territoires»
Montpellier - 19, 20 et 21 juin 2013

Fondation Université Montpellier 1 ENTREPRENDRE - CS 29555 - 34961 Montpellier Cedex 2
fondation@univ-montp1.fr - www.univ-ect.org



DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'ÉQUIPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'ÉQUIPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



7^{ème} Université d'été

 Introduction	Page 5
 Éditorial	Page 9
 Tribune libre - Jean Auroux	Page 11
 Programme	Page 13
 Discours d'ouverture	Page 31
 Synthèse du débat d'ouverture	Page 39
 Synthèse table ronde	Page 47
 Prix de l'innovation	Page 53
 Synthèse des ateliers	Page 59
 Synthèse débat de clôture	Page 67
 Intervention débat	Page 75
 Projets primés	Page 99
 Comptes rendus d'ateliers	Page 107

Introduction

L'Université d'Été « Emploi, Compétences et Territoires » est née il y a sept ans d'un constat : le besoin d'un espace, d'un temps de respiration mais aussi d'échanges pour les acteurs du développement territorial et leurs partenaires.

Chacun sait en effet combien la vie professionnelle est prégnante, entraînant les uns et les autres dans un tourbillon d'activités marqué par l'urgence et l'accumulation de tâches dont la plupart semblent sans lien entre elles, et ne permettant pas de prendre suffisamment le temps de la réflexion, de l'anticipation, et, encore moins, de l'évaluation. Dans ce contexte, la confrontation d'idées, le partage d'expériences, de questionnements et de réponses apportées ainsi que le transfert de bonnes pratiques, sont quasiment impossibles. Pourtant tous s'accordent à dire qu'ils participent à rendre plus compétents, plus professionnels et plus efficaces.

L'Université d'été a donc pour objectifs de permettre aux participants :

- de partager des expériences, prendre connaissance des innovations expérimentées en région et hors région,
- de s'approprier des méthodes et des outils,
- d'explorer des problématiques en devenir
- de faciliter la mise en réseau dans un cadre peu formel et sans contraintes institutionnelles liées aux programmations financières.

La 7^{ème} édition, qui s'est déroulée les 19, 20 et 21 juin 2013, avait pour fil rouge « *La crise, une opportunité pour agir durablement sur les territoires ?* ». Elle a réuni plus de 300 personnes, dont plus du tiers extérieures à la Région Languedoc-Roussillon. Universitaires, chercheurs, sociologues, géographes ou économistes y ont ainsi côtoyé des "acteurs" de territoires, chefs d'entreprises, syndicats de salariés, responsables RH ou de pôles de compétitivité, organismes de développement, organismes consulaires, techniciens, élus de collectivités et représentants de l'Etat, ... faisant de ces trois jours un véritable rendez-vous national des territoires et une manifestation unique en France par sa diversité.

Le présent document, que l'on trouvera également sur le site www.univ-ect.org et dont la rédaction a été confiée à Yves Jolis, secrétaire de la Conférence Régionale du Travail Languedoc Roussillon, en retrace sous forme d'articles d'analyse et de synthèse les débats qui se sont déroulés en plénière ainsi que les travaux menés au sein des quatorze ateliers. Il est complété par un certain nombre de dossiers, comptes-rendus des ateliers et principales interventions notamment.

L'Université d'été est organisée par la Fondation Université Montpellier 1 entreprendre, la DIRECCTE LR, le Conseil Général de l'Hérault et Montpellier Agglomération en partenariat avec : Amnyos Mutations Economiques, l'ARACT LR, l'Assemblée des Communautés de France, ART-Dév (Centre associé CEREQ de Montpellier), la Chambre de Commerce et d'Industrie de Montpellier, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale, la Conférence Régionale du Travail, la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, DIDERIS (Université Montpellier 1), le MEDEF, le Pôle Trimatec, l'UNSA, l'Union Professionnelle Artisanale LR.

Avec le soutien ARDENCE et de la Société Générale, de l'Hérault Juridique et Economique, La Lettre M, Objectif Languedoc Roussillon.

Le prix de l'innovation est financé par la Direction Régionale de la Société Générale.



Extraits de l'intervention inaugurale du vendredi 21 juin 2013

Cette manifestation est porteur d'une conviction : la crise est un facteur d'action car elle nous pousse à puiser dans nos ressources, à inventer de nouvelles stratégies, à développer de nouveaux partenariats.

Les 14 ateliers d'hier, les tables rondes de mercredi, ont permis de dégager des pistes d'action dont vous allez reparler ce matin avec nos invités. Je suis par ailleurs très heureux de voir que l'Université d'été s'ouvre à des témoins apportant un regard de l'étranger sur ce que nous faisons en France, messieurs Neumann et Burruni nous permettant par ailleurs de savoir ce qui se passe en Allemagne et en Italie.

Philippe Augé
Président de l'Université Montpellier I

Extraits des interventions inaugurales de l'Université d'Été 2013

La fondation Montpellier I Entreprendre, qui est à l'origine de cet événement, a pour but d'essayer de faire un pont entre le monde de l'université et le monde de l'entreprise, entre d'un côté le monde de l'enseignement, de la recherche et de la réflexion et de l'autre, le monde de l'économie, du réel, du concret au quotidien mais aussi de l'emploi. Je suis persuadé qu'à travers ces échanges, ce seront des éléments constructifs qui verront le jour.

Max Ponceillé
Président de la Fondation Montpellier I Entreprendre

En période de crise, il faut rassembler les moyens et aller là où les territoires peuvent être aidés en fonction des compétences de chacun. Je crois que dans l'histoire de notre pays, jamais les territoires n'ont connu de telles évolutions, Les repères sont donc un peu perturbés depuis déjà pas mal de temps et aujourd'hui davantage encore. C'est pourquoi les acteurs publics se sont impliqués dans des démarches qui, a-priori, ne les regardent pas.

Michel Guibal
1^{er} Vice-Président du Conseil Général de l'Hérault

Pour arriver à répondre à l'interrogation paradoxale du titre des travaux "la crise, une opportunité ?", il va falloir sans doute que l'on regarde le problème différemment. L'intérêt de cette Université d'été c'est justement de pouvoir une fois dans l'année prendre du recul et le temps de se parler en dehors de nos compétences institutionnelles respectives ou de nos compétences techniques et managériales, pour arriver à mettre tout cela ensemble, à s'enrichir des idées des autres et à ressortir de là, sans idées préconçues, en ayant compris un petit peu différemment, en ayant du coup acquis tous de nouvelles compétences pour mieux cerner les difficultés, et savoir mieux, en abattant quelques frontières, les transformer en opportunités.

Philippe Merle
Directeur de la DIRECCTE Languedoc-Roussillon

Note préliminaire

Afin de témoigner de l'essentiel des propos, réflexions, informations, questions, échanges et suggestions exprimés lors de la 7^{ème} Université d'Été les 19, 20 et 21 juin 2013 et de permettre à la fois une vision globale et un accès facilité, ces "Actes" sont articulés en deux parties :

Première partie, une série d'articles rédigés sous forme de synthèses témoignant des différentes séquences, séances plénières, débats et ateliers, qui ont rythmé ces trois journées.

Deuxième partie, l'intégralité de certaines interventions faites lors des plénières et de la remise des Prix de l'Innovation 2013 ainsi que les rapports détaillés des quatorze ateliers.

Ce document n'aurait pu exister sans la contribution de tous, notamment les intervenants mais également les animateurs-rapporteurs des ateliers. Qu'ils en soient ici remerciés.

Le souhait des rédacteurs de ces Actes est de constituer une trace référente, utile et exploitable, de l'ensemble de ces travaux afin que chacun, selon ses besoins ou ses centres d'intérêt, puisse, en tout ou partie, s'en saisir et en faire profit.

En souhaitant à tous bon usage et bonne lecture.

Yves Jolis
Secrétaire animateur de la Conférence Régionale du Travail

Nota : les débats en plénière, ayant fait l'objet d'une captation sonore, sont accessibles dans leur intégralité sur le site de l'Université d'Été : www.univ-ect.org

Il en est de même de l'ensemble de ce document complété par un certain nombre de supports et documents de références utilisés lors de cette manifestation.



Éditorial

La crise, une opportunité pour agir durablement sur les territoires ?

L'étymologie du mot « crise » nous renvoie au double sens du mot. "Crisis", en latin médiéval, signifie manifestation violente, brutale, moment paroxystique d'une maladie. Plus en amont, on retrouve le mot grec "krisis" signifiant "jugement, décision". Même idée dans l'étymologie chinoise, où la crise représente à la fois un danger et une opportunité. Dans toute crise, il y a de facto l'idée d'une irréversibilité et d'un choix à faire. La crise correspond à un moment clé, charnière, où "il faut décider". Elle peut donc être aussi un moment d'opportunité, une étape dans le processus d'évolution entre un monde connu et rassurant, mais qui ne fonctionne plus, et un monde à venir dont l'aspect inconnu inquiète. « *Ce que l'on nomme la crise n'est que la longue et difficile réécriture qui sépare deux formes provisoires du Monde* » écrit Jacques Attali, dans "les trois mondes" ajoutant « *en levant le voile des illusions, la crise nous pousse à ouvrir grand les yeux. Cet entre-deux fécond relance la créativité, source de nombreux possibles* ».

Cela dit, pour pouvoir faire d'une crise une opportunité, il faut d'abord l'admettre, la reconnaître. Mais pas seulement. Il faut aussi vouloir aller y voir de plus près. Cela signifie qu'il ne suffit pas de constater « nous sommes en crise, c'est la crise ». Non. Il s'agit de saisir ce moment pour s'interroger profondément. Que remet-elle en cause en termes d'obsolescence ou d'inadéquation de nos systèmes, de nos repères et de nos actions? Que nous dit-elle de nos manques, de nos dysfonctionnements mais aussi de nos nouveaux besoins et attentes ? Comment exploiter ce formidable capital de "révélateur" et de "stimulateur" de progrès ?

Comment valoriser ce moment clef, générateur potentiel d'une démarche prospective et durable, pour réformer, modifier nos "logiciels", innover, et donc construire mieux et autrement, quitte à devoir envisager une plus ou moins grande révolution, personnelle et collective ?

La "crise" que nous vivons, d'abord et principalement facteur de récession, de contraintes, de reculs ou de pertes, quand elle ne sert pas d'alibi à l'immobilisme ou à la résignation, justifie certes, du fait de son urgence, des "soins" immédiats et appropriés. Mais s'y limiter serait une erreur. Dès lors, à l'image du proverbe « ce qui ne tue pas fait grandir », la crise, en nous incitant à nous affranchir de systèmes devenus obsolètes parce qu'inadaptés, peut se révéler positive.

C'est sur cette approche revisitée et avec pour thématique transversale "la crise, une opportunité pour agir durablement sur les territoires ?" qu'est placée l'Université d'Été 2013. Y sont conviés "acteurs" de terrain, Etat, partenaires sociaux, entreprises, collectivités, techniciens de développement, mais aussi chercheurs, universitaires, sociologues ou économistes, impliqués dans le développement des territoires (Pays, Comités de Bassin d'Emplois, Communautés de communes ou d'agglomération...). Au travers de tables rondes, de débats et d'ateliers, un temps privilégié pour échanger, partager réflexions et expériences et, partant, imaginer de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux projets.

Loin de se limiter aux seules mesures d'urgence, au constat ou à l'incantation, voire aux palliatifs de rafistolages ou de recyclages relookés de formules obsolètes, l'Université d'Été 2013 invite donc chacun à s'emparer de la "question crise" dans sa dimension positive, en gardant toujours à l'esprit, comme le disait le philosophe et mathématicien Blaise Pascal, que « *la pensée sans l'action n'est rien* ».

Yves Jolis

Secrétaire de la Conférence Régionale du Travail



Université, Economie, Territoire : la synergie d'avenir !

La Fondation Entreprendre de Montpellier 1, qui a bien voulu m'associer aux riches travaux de la 7^{ème} édition de son Université d'Eté en juin 2013, est plus qu'une heureuse initiative. C'est une démarche d'avenir par les rencontres, les échanges et les synergies qu'elle génère, même s'il faut «donner du temps au temps» pour en mesurer les effets positifs.

J'évoque parfois, parlant du monde universitaire le statut de «clergé régulier» quelque peu éloigné des préoccupations du monde par opposition au «clergé séculier» qui, lui, vivrait au plus près de ses ouailles. A la réflexion, ce jugement est injuste - peut-être trop centré sur quelque Sorbonne - car ce sont bien les monastères qui ont su développer les territoires alentours tout en préservant, cultivant et diffusant le savoir; c'est encore plus injuste pour des universités comme Montpellier 1 et sa Fondation Entreprendre qui annonce franchement la couleur. J'observe d'ailleurs que le ministère vient de mettre en place une structure visant à renforcer les liens entre économie et université; on peut être utile sans être basement utilitaire!

En ce qui concerne la dimension territoriale, que la mondialisation avait, peut-être, fait perdre de vue, je note que la dernière Conférence Environnementale a retenu comme prioritaires les «circuits courts» et «l'économie circulaire». Dans ces conditions, la priorité est désormais de donner - ou de redonner - l'esprit d'entreprise et le goût d'entreprendre, notamment aux nouvelles générations; rechercher un emploi est sans doute nécessaire mais créer un ou des emplois est encore mieux. Jamais les opportunités technologiques dans presque tous les domaines n'ont été aussi grandes; dans un monde qui change à toute vitesse sur tous les continents, dans une société qui évolue en profondeur, il y aura davantage de place «pour ceux qui font que pour ceux qui attendent». Il est vrai que l'Union Européenne plus portée sur la réglementation que sur de grands projets mobilisateurs peut susciter regret et déception mais la France qui a été si souvent à l'avant garde des nations doit dépasser les stades de la protestation ou pire de la résignation pour se rappeler qu'elle est un grand peuple parfaitement capable d'être à la hauteur de ce XXI^e siècle singulier mais passionnant.

La conquête de notre «nouvelle frontière» est largement culturelle et sociétale : elle doit d'une part, permettre au plus grand nombre de connaître et de maîtriser tous les outils de «l'acte économique» (toutes les formes d'entreprises privées, publiques ou de l'économie sociale et solidaire) et d'autre part, mettre en œuvre des relations et des conditions de travail conformes aux aspirations des femmes et des hommes d'aujourd'hui.

A cet égard, j'estime que dans notre pays de tradition cartésienne, juriste et jacobine, on attache une importance trop grande aux aspects formels et institutionnels des choses; ne revient-on pas au troc, ici ou là ? Il nous faut plus de spontanéité et de confiance ; comme le disait mon garagiste : «le jeu est l'âme de la mécanique».

Sans doute faut-il dépasser l'individualisme dominant. C'est pourquoi ces rencontres pluralistes de l'Université d'Eté peuvent nous apporter cette synergie attendue pour «fertiliser» nos territoires, répondre à nos besoins et créer des emplois.

Jean AUROUX
Ancien ministre

Note de la rédaction : Jean Auroux, ancien Ministre du Travail, puis Ministre des Transports et Ministre de l'Urbanisme, membre honoraire du Parlement, Maire honoraire de Roanne, Président d'honneur de la Fédération des Maires des Villes Moyennes, a été invité à participer à l'ensemble des travaux de la 7^{ème} Université d'Eté en tant que grand témoin.

Programme



 Mercredi 19 juin

14 h : Ouverture des travaux

Max Ponceillé, président de la Fondation Université Montpellier 1 ENTREPRENDRE

Michel Guibal, 1er vice président du Conseil Général de l'Hérault

Philippe Merle, directeur de la DIRECCTE LR

14 h 30 - Table ronde : « La crise, comprendre pour agir »

Avec :

Myriam Revault d'Allonnes, philosophe, professeur des universités, professeur à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes et à l'école doctorale de Sciences Po Paris, chercheur associé au CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po). Auteur de nombreux ouvrages dont le dernier « Essai sur l'expérience moderne du temps » aux éditions du Seuil

Bernard Gazier, économiste, professeur émérite à l'Université Paris 1 et membre du Centre d'Economie de la Sorbonne. Son domaine principal de recherche est l'emploi et les politiques de l'emploi. Il a publié aux Presses Universitaires de France, deux « Que-sais-je ? » « La crise de 1929 » (7ème édition 2011), et « John Maynard Keynes » (2009)

Laurent-Raymond Davezies, économiste, titulaire de la chaire économie et développement des territoires au CNAM, auteur de nombreux ouvrages dont le dernier : « la crise qui vient, la nouvelle fracture territoriale », aux éditions du Seuil

Animation : Frédéric Bruggeman, directeur d'Amnyos Mutations économiques

18 h - Table ronde : « Manager quand la crise dure »

Objet des débats : que nous apprend l'analyse des situations de crise quant aux pratiques managériales à mettre en œuvre en régime de croisière pour disposer de la réactivité et de l'agilité nécessaires lorsqu'une crise surgit? Autrement dit comment cultiver une capacité d'adaptation et sur quel outillage (RH, finance, technologie) s'appuyer pour ce faire ?

Avec : **Stéphanie Andrieu**, directrice générale d'Urbasolar

Jean Auroux, ancien ministre

Marie-Thérèse Mercier, présidente du MEDEF Montpellier-Sète-Hérault

Général Emmanuel De Richoufftz, chargé de mission du développement social et solidaire chez GDF Suez

Animation : **Philippe Merle**, directeur de la DIRECCTE Languedoc-Roussillon

 Jeudi 20 juin

9 h : Séance plénière d'ouverture

Animation : Frédéric Bruggeman et Yves Jolis

De 10h à 12h30 : Travaux en ateliers, associant chercheurs et acteurs de terrain.

1 - L'évaluation, outil de progrès pour gagner en efficacité

Forme moderne du contrôle selon les uns, instrument de démocratie selon les autres, l'évaluation est parfois simplement considérée comme un moyen d'accroître l'efficacité de l'action publique.

L'évaluation des politiques publiques est au cœur des réflexions sur la réforme de l'Etat. Mieux gérer l'argent public et rendre comptes aux citoyens sont des impératifs indiscutables dans une société où la légitimité des décisions ne va jamais de soi. L'évaluation n'a pas pour objectif de mesurer les coûts et les effets des politiques, elle vise aussi à en éclairer les enjeux et les mécanismes afin de permettre à tous, de l'élu au simple citoyen, d'en devenir des acteurs informés et responsables. Associée aux thèmes de la décentralisation et de la déconcentration, elle est présentée comme un instrument de modernisation de l'Etat, un facteur de responsabilité, d'autonomie et de transparence.

Elle est à ce titre au principe même des mutations de l'administration, tant sur le plan des représentations que des pratiques.

L'évaluation est à la fois un concept et une pratique. Elle ne produit pas seulement des effets de connaissance, mais aussi des effets de légitimation. Si elle permet de mieux connaître l'administration, c'est dans le but d'améliorer son fonctionnement et d'accroître sa légitimité aux yeux du public.

Dans un contexte de crise, il est primordial de s'assurer de l'efficacité des démarches engagées, et permettre ainsi d'apprécier la contribution des démarches de politiques publiques notamment à l'évolution des territoires. L'évaluation doit permettre de mesurer les écarts entre les orientations et les résultats des actions menées, de rationaliser le pilotage en prenant appui sur les évolutions en cours et à venir.

La finalité est de vérifier que les actions mises en œuvre sont en adéquation avec les besoins des territoires et que les moyens mis en œuvre permettront de réaliser les objectifs fixés, d'effectuer des préconisations afin de faire évoluer les politiques menées.

Animation : **Sophie Pinard**, Chargée de mission à la DIRECCTE-LR au service Mutations économiques

Intervenants : **Philippe Bourgeois**, Chef de projet GPEC Territoriale à la DGEFP

Dominique Fromont, Directeur Offre de services du Pôle Trimatec

Anne-Marie Gayral, Consultante Cabinet DRP consulting

Bernard Gomet, Chargé de recherche CNRS au Centre d'Etudes de l'Emploi

Christophe Usselio La Verna, Conseiller technique au Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie

 Jeudi 20 juin

2 - Quelle convergence des acteurs en temps de crise pour développer une filière stratégique : l'exemple des TIC

De nombreux territoires ont une politique d'accompagnement et de soutien à des filières d'excellence. Cette approche présente des avantages conséquents pour les territoires et pour les acteurs de ces filières :

- accompagner la R&D et donc l'investissement « innovant », souvent à moyen ou long terme, des acteurs économiques de ces filières;
- favoriser la rencontre entre les entreprises, les chercheurs et les étudiants de ces filières pour faciliter la mise en place de partenariats et l'émergence de projets collaboratifs;
- mettre en lumière les compétences des acteurs du territoire pour promouvoir les réalisations de ces acteurs, mais aussi le Territoire auprès d'investisseurs, de créateurs d'entreprises ou de chef d'entreprises « exogènes » (hors de ce territoire).

Ainsi, agir sur les filières et plus particulièrement les filières dites « stratégiques », dans le cadre d'une stratégie de développement économique c'est activer les leviers de développement de l'emploi et de rayonnement du territoire. C'est aussi contribuer à la dynamique de « métropolisation » qui renforce les spécialisations existantes et la capacité d'un territoire à attirer plus spécifiquement des emplois qualifiés (tertiaire sup, centres de décisions, R&D).

En temps de crise, de nombreuses entreprises vont réduire leurs investissements et se concentrer sur le développement commercial de leur offre. Les groupements et pôles de compétitivité, les chercheurs et les acteurs publics vont devoir soutenir les entreprises pendant cette période de turbulence mais surtout les aider à préparer l'avenir, en maintenant une veille technologique, en favorisant le montage de projets innovants, en aidant les entreprises à mutualiser leur efforts de promotion, etc.

- Comment définir une filière ? Comment les filières se construisent-elles ?
- Comment fonctionnent les filières : quels sont les services développés par les groupements d'entreprises et les territoires, comment les filières sont-elles animées ?
- Quels sont les enjeux particuliers des filières en temps de crise ? Comment les acteurs de ces filières s'organisent-ils pour passer ce cap ?

Animation : **Florent Desserre**, responsable de la filière numérique à la Direction du Développement Economique et de l'Emploi de Montpellier Agglomération

Intervenants : **Pierre Deniset**, administrateur de l'association Novae, association professionnelle des TIC en Languedoc Roussillon, PDG de la société Kaliop

Fabienne de Toma, responsable des projets et de l'innovation pour le pôle de compétitivité SCS, pôle mondial des TIC

Bruno Pietrini, chef de projet TIC, direction de la recherche et de l'enseignement supérieur, Région Nord Pas de Calais

Astrid Southon, chef du service développement des entreprises et des mutations économiques à la DIRECCTE, chargée de mission auprès du préfet de région.

 Jeudi 20 juin

3 - Atelier annulé

4 - Eco-construction : structuration d'une filière économique à fort potentiel de développement présentant un fort ancrage local et répondant aux enjeux de développement durable

Depuis le Protocole de Kyoto (1997), les engagements et les initiatives se multiplient afin de trouver de nouvelles alternatives d'ordres environnementales, industrielles et socio-économiques visant à répondre au défi climatique et énergétique. Le défi énergétique s'avère d'autant plus hardi en temps de crise : coûts supplémentaires et besoin d'innover.

Le secteur du bâtiment représente 42% de la consommation énergétique nationale et 25% des émissions de gaz à effet de serre. Face à ce constat, l'éco construction est apparue comme un enjeu central du Grenelle 2 et de la nouvelle réglementation thermique 2012.

Si l'éco construction ne s'appuie pas sur une définition faisant référence, elle recouvre plusieurs concepts ou leviers d'actions visant une consommation et une gestion optimisée des ressources dans le cadre des activités de construction et d'exploitation des bâtiments.

L'éco-construction recouvre ainsi l'utilisation de matériaux bio-sourcés et locaux (bois, chanvre, pierre, etc.), le recours aux énergies renouvelables (éolien, solaire, géothermie) ou encore une meilleure gestion des fluides, et en particulier de l'eau (récupération d'eau de pluie). L'éco construction est fortement connectée à la notion d'innovation, au sens large (technologique, sociale, organisationnelle, environnementale).

Filière demeurant mal connue et peu structurée, l'éco construction représente une opportunité pour le développement économique des territoires en offrant des perspectives d'activités et d'emplois à fort ancrage local. Ces enjeux sont d'autant plus prégnants dans le contexte du climat méditerranéen.

L'éco construction pourquoi et pour quoi faire ? Nouveaux « modèles économiques » à une échelle régionale/ locale. Quels intérêts pour la collectivité dans un contexte de crise ?

A partir d'exemples d'initiatives locales, identification des leviers d'actions à privilégier.

Animation : **Marion Polge**, UM1

Intervenants : **Daniel Parent**, coprésident de la CAPEB nationale

Marion Polge, maître de conférences, UM1 UFR AES

Roland Studer, co-gérant de la coopérative d'artisans « BATECOP », (Gard)

Bertrand Wart, directeur du « Cluster Cap 2020 (Wallonie)

Stéphane Bosc, architecte urbaniste, membre du conseil scientifique CREPUD MED

 Jeudi 20 juin

5 - Dynamiques territoriales et entrepreneuriat

L'entrepreneuriat et le territoire entretiennent une relation duale. L'entrepreneuriat au sens large (création et développement d'une activité économique) génère de la valeur pour le territoire afin de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs de ce territoire (emplois, satisfaction des besoins des consommateurs...).

Le territoire, à travers ses acteurs institutionnels, politiques, économiques, a donc tout intérêt à soutenir l'entrepreneuriat et à favoriser l'ancrage territorial des entreprises.

On peut envisager plusieurs modalités de ce soutien, modalités visant à la valorisation du territoire, pour en particulier mieux le « vendre ». Cette valorisation implique :

- une organisation du territoire
- une bonne lisibilité des structures qui accompagnent l'entrepreneuriat
- le développement des capacités d'innovation du territoire, surtout en période de crise, et en lien avec ses ressources matérielles et immatérielles
- la mise en réseau des acteurs territoriaux.

L'organisation du territoire prend par conséquent appui sur un capital social (dynamique de mise en réseau), un capital humain (niveau de qualification, compétences du territoire adaptées aux besoins des entreprises...), et capital tout court (financement). En bref, il s'agit de créer un environnement propice à l'entrepreneuriat.

- Quels sont alors les rôles des acteurs territoriaux dans l'organisation du territoire ?
- Ces rôles sont-ils clairement définis dans le soutien de l'entrepreneuriat au niveau territorial ?

 Jeudi 20 juin

6 - Le développement de la RSE des TPE/PME : Une alternative à la crise ?

La commande publique : un levier du changement économique ; La RSE ou la performance globale : une alternative économique ?

La crise est un contexte favorable à l'évolution de notre modèle économique, la commande publique peut avoir un effet de levier pour pousser les entreprises à se comporter de manière plus responsable ou à formaliser leurs atouts en les valorisant. Parallèlement, la conjoncture économique voit un nombre grandissant de candidats à un marché public sans que les efforts réalisés par les entreprises soucieuses de prendre en compte le facteur humain et le facteur environnemental dans leur stratégie de développement, ne soient reconnus par les acheteurs publics, faute de critères. L'acte d'achat public est l'expression de la volonté politique. Les succès, comme l'intégration de critères d'insertion dans les marchés à une époque où le code ne le permettait pas, ont permis de faire évoluer les pratiques. Il faut donc oser changer ses habitudes. Si la proximité géographique reste un critère de choix proscrit, car discriminatoire, il devrait du moins y avoir une généralisation de la prise en compte de l'intérêt territorial dans les conditions d'exécution des marchés publics. Les effets de levier de la commande publique sur l'économie territoriale caractérisent très concrètement le lien fort entre commande publique et politique publique locale, particulièrement celle de l'emploi. La préférence locale existe déjà dans le domaine des achats de produits alimentaires dans la restauration collective (valorisation des circuits courts). Le Small Business Act des Etats-Unis permet à ses administrations de réserver une part de leurs commandes aux TPE et PME. De nombreuses collectivités territoriales ont mis en place des Agenda 21 qui comportent des actions devant intégrer un volet environnemental, un volet social ou un volet gouvernance. La commande publique représente donc bien un outil au service de l'intérêt territorial : à égalité d'offres ou dans une fourchette faible (10% d'écart du prix) la préférence d'attribution pourrait bénéficier à des TPE et PME locales répondant à un certain nombre de critères RSE. Dès lors :

- Que veut dire « performance globale » à l'échelle d'une TPE et d'une PME ? Comment la développer et la caractériser ?
- Comment devenir un acheteur public durable ?
- Comment mieux se comprendre et faire bouger les lignes entre acheteurs publics et entreprises ?
- Comment passer des bonnes intentions aux actions concrètes (Témoignage de Nantes Métropole)

Animation : **Virginie SUE**, Chargée de Mission CAPEB LR

Intervenants : **Bernard FRANÇOIS**, artisan, vice président CAPEB 34

Olivia CARDENER, Face Hérault

Christine SORLI, Déléguée Régionale AFNOR

Morgan PUJOL, Chargée de Mission, SYDEL Cœur d'Hérault

Samuel PUYGRENIER, Chargé de Mission, ADEME

André SOBCZAK, Directeur de la Recherche AUDENCIA GROUP, Titulaire de la Chaire PME & Responsabilité globale à AUDENCIA Nantes School of Management.

7 - Clusters dans un contexte de crise, quel dialogue social ?

La définition de stratégies territoriales de développement implique une démarche prospective. Elle ne peut porter de fruits que si les acteurs arrivent à partager une vision commune des objectifs, des voies et des moyens du développement.

Dans un contexte de crise, lorsque les seules stratégies viables exigent des transformations profondes et des reconversions parfois brutales du tissu productif, le positionnement de certains acteurs – et en tout premier lieu celui des représentants des salariés- ne va pas de soi. Il peut s'avérer délicat car il leur faut à la fois se positionner sur le long terme et ne pas renoncer à défendre dans le court terme les salariés dans leurs emplois menacés. L'approche par filière / cluster offre des opportunités. Sorte de bien commun au territoire, le cluster est le fruit d'une construction par des groupes d'acteurs qui à un moment donné peuvent s'affronter mais vont apprendre à dépasser leurs différences pour se retrouver sur une vision commune...de moyen et long terme. Sous quelle forme les représentants des salariés peuvent-ils contribuer à la définition de la stratégie de développement du territoire ? Sur quels sujets, le dialogue social s'ouvre-t-il ? Ce dialogue et la vision long-termiste qu'il implique la recherche d'alternatives de développement, permettent-ils de renforcer le positionnement du territoire dans la concurrence mondiale ? Comment s'effectue le lien avec les autres instances de dialogue social territorial ?

L'atelier propose de s'appuyer sur des exemples français et étrangers et sur l'analyse de territoires et clusters confrontés à un recul de leur compétitivité et de ce fait engagés dans des reconversions qui doivent mobiliser largement les forces vives locales.

Animation : Paulette Pommier, consultante

Intervenants : Agostino Burruni, formateur à la Ligue de l'enseignement de Bourgogne, expert en clusters et coopératives italiennes

Joan-Loïs Escafit, secrétaire de l'union locale CFDT du secteur des pays du Grand Biterrois Patrick Faillenot, ALMATEC, animateur du cluster CAMDIB

Jacques Nodin, préfet honoraire

Gérard Thibord, représentant CFDT Franche-Comté, acteur de Microtechniques Besançon

8 - L'économie sociale et solidaire, des modes entrepreneuriaux et d'innovation sociale pour répondre à la crise ?

Le début du XXI^{ème} siècle est marqué par un contexte de crise économique, sociale, environnemental et amène à repenser les modèles de développement économique et de croissance. Plus que jamais se pose la question de l'orientation ou de la réorientation du modèle économique dominant. Dans ce contexte de crise structurelle, l'économie sociale et solidaire représente-telle une alternative capable de répondre aux transformations sociales nécessaires aux défis posés par une mondialisation qui doit de plus en plus être à l'écoute des initiatives locales et régionales ?

Quel peut être le rôle de L'ESS dans cette mutation à engager ? Comment les entreprises de l'Economie Sociale (associations, coopératives ou mutuelles) dont les modes de développement sont pensés en fonction des besoins des personnes et non de recherche de profit peuvent être parties prenantes de l'économie comme de la dynamique globale de la société civile ? Quels leviers représentent-elles dans le développement humain en réponse aux besoins sociétaux, culture, couverture sociale, emploi, logement, finance, enseignement, environnement... ? Comment contribuent-elles à l'économie de proximité et au développement des territoires en étant une force opérationnelle pour répondre aux préoccupations des collectivités locales et de l'Etat et plus généralement à celles des citoyens ? Comment les nouveaux modes de gouvernance et de nouvelles formes de partenariats publics-privés, tel que les SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) dans lesquelles les collectivités territoriales peuvent être également parties prenantes ou les Unités Economiques et Sociales peuvent structurer des offres de biens et de services au profit de l'intérêt collectif ?

Benoit Hamon, ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation affirme que «la solution à la crise passe par l'innovation sociale, et non l'austérité». Quel positionnement sera donné à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Entrepreneuriat social à travers le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire développant les dispositions suivantes ?

- Reconnaissance légale de l'économie sociale et solidaire, de ses acteurs, de la singularité de leurs finalités et de leur apport à l'économie nationale, et définition des conditions (par exemple en matière de gouvernance) qui permettront de bénéficier de soutiens particuliers
- Définition des outils par lesquels l'Etat et les collectivités territoriales soutiennent et intègrent l'économie sociale et solidaire dans leurs politiques publiques ;
- Modernisation des dispositions législatives régissant le statut des coopératives, évolution des règles entourant l'activité des mutuelles ainsi que de celles régissant le financement des associations ;
- Renforcement du cadre juridique des institutions contribuant à la conduite de cette politique publique et convocation régulière d'une Conférence nationale de l'économie sociale et solidaire.

L'atelier a pour objectif de présenter différentes formes d'entreprises développant des réponses à des besoins sociaux ou environnementaux émergeant de citoyens, d'usagers, de salariés ou d'entrepreneurs.

Il permettra :

- d'interroger ces modèles entrepreneuriaux développant une économie et la création d'activité et d'emploi basées sur les besoins des territoires, la coopération, l'innovation et un mode de gouvernance garantissant une répartition équitable de la richesse produite.
- d'identifier en quoi ils favorisent le maintien et le développement d'activités sur les territoires et répondent ainsi à la crise sociale et économique.

 Jeudi 20 juin

Animation : **Marie-Hélène IZARN**, CRESS LR

Delphine Vallade, ART-Dév, Université Paul Valéry

Intervenants : **Dominique Olivier**, Directeur Coopérative agricole, Fermes de Figeac, Société d'Intérêt Collectif Agricole du Ségala Limargue

Florence Clargé, Directrice SCIC Pléiades Services, Pôle Multi Service

Odile Barette, Directrice Famille Rurale 34

Stéphanie Carrasco, Directrice Mutualité Française Languedoc-Roussillon

Muriel Nivert-Boudou, Déléguée générale CRESS LR

Danièle Demoustier, Chercheur ESEAC, Maître de conférence IEP Grenoble

13h15 : remise du Prix de l'Innovation

Avec : **Jean-Noel Lopes et Karine Bataille**, Société Générale (Le prix de l'Innovation est financé par le Société Générale)

Philippe Merle, directeur de la DIRECCTE LR

Max Ponceillé, président de la Fondation

14h 30 : reprise des travaux en ateliers

9 - Dialogue monde économique - élus

La question du Dialogue monde économique/élus renvoie à la recherche de solutions collectives en contexte de crise, via de nouveaux modes de dialogue entre les acteurs économiques et les élus.

Les visions complémentaires de ces deux groupes d'acteurs territoriaux peuvent, dans le cadre d'un dialogue, faire progresser l'emploi et la gestion des compétences, et agir sur les qualifications à l'échelle territoriale. Et ce, afin d'anticiper des difficultés, plutôt que de les traiter dans l'urgence.

Il s'agit d'identifier les acteurs mobilisés et leurs modes de coordination dans la conduite de ce dialogue. On peut aussi s'interroger sur le périmètre pertinent de ce dialogue. Le niveau du bassin d'emploi semble le plus adapté pour territorialiser les stratégies régionales de développement économique et de formation professionnelle, anticiper les mutations économiques et sécuriser les parcours professionnels.

Au-delà, la question du dialogue entre le monde économique et les élus soulève celle d'un dialogue territorial plus large qui associe un grand nombre d'acteurs (élus, citoyens, acteurs économiques et partenaires sociaux) dans l'objectif de coordonner et d'animer le développement économique local. Elle renvoie également au contenu de l'acte 3 de la décentralisation dont le chapitre 1 lie implicitement la décentralisation à la création des conditions de la croissance économique.

 Jeudi 20 juin

Sera mise en débat la problématique de l'évolution des qualifications sur le territoire. Remettant en cause les stratégies de spécialisation (smart specialisations), de nombreux acteurs du développement économique local s'engagent dans des politiques publiques en faveur de la spécification des territoires. Les territoires ne doivent pas forcément chercher à être les meilleurs dans une technologie ou un domaine donné; ils doivent privilégier la cohérence et la coordination entre leurs différentes composantes. Cela implique plusieurs questionnements en termes d'organisation des acteurs et de gestion territoriale des ressources humaines :

- quelles sont les représentations des compétences territoriales des élus et des acteurs économiques ?
- comment se coordonnent les élus et les acteurs économiques territoriaux pour agir sur les qualifications locales? Faut-il créer des structures spécifiques alliant élus et acteurs économiques pour une réponse commune aux problématiques territoriales ?
- comment favoriser une convergence des temporalités économiques et politiques ?

La question des qualifications locales est essentielle pour la croissance des PME. Elle gagne à s'inscrire dans les stratégies territoriales de développement économique. Mais comment les collectivités territoriales peuvent-elles renforcer des stratégies de « montée en gamme » des tissus d'entreprises présents sur leurs territoires ? Au delà des efforts en faveur de la recherche-développement et de l'innovation, c'est l'action sur les qualifications professionnelles du territoire qui pourrait être « payée en retour », ce qui suppose un découplage des acteurs et des approches dans ce domaine. L'action publique doit sortir de la logique des « tuyaux d'orgue ». D'autant que, par exemple, les critiques récurrentes sur la mauvaise optimisation des 30 milliards d'euros de crédits de la formation professionnelle invitent les OPCA à revoir leurs modes d'organisation sur les territoires.

Les démarches de gestion territorialisée des ressources humaines (GTEC, GPEC inter-entreprises, ...) sont, à cet égard, susceptibles de rénover les modes de dialogue entre entreprises et territoires. Ces actions pourraient faciliter les dynamiques de réseaux d'entreprises et de « clusters ».

On peut donc raisonnablement avancer que la crise fait émerger des opportunités de dialogue entre les acteurs économiques et les élus, notamment sur l'évolution des qualifications à l'échelle du territoire.

Animation : **Isabelle Bories-Azeau**, maître de conférences à l'université Montpellier 1 (faculté d'AES)

Olivier Crépin, chargé de mission à l'ADCF

Intervenants : **Jacques Chabal**, président de la Communauté de communes de la vallée du Cheylard, rapporteur de la commission Développement économique et emploi de l'ADCF.

Dominique Huard, directeur de la Maison de l'emploi et de la formation de Mulhouse

Jean Maillet, directeur de cabinet, Reims Métropole

Pascaline Poulet, directrice opérationnelle, direction régionale d'EDF Languedoc-Roussillon


 Jeudi 20 juin

10 - Comment, en période de restrictions budgétaires, collectivités et professionnels de la culture peuvent-ils agir pour pérenniser qualitativement ce secteur ?

Comme tous les secteurs d'activité, la culture est conduite à subir les effets de la crise. Pour autant ce secteur, notamment dans son volet spectacle vivant, chacun, et notamment les collectivités territoriales, en reconnaît aujourd'hui la réalité et l'intérêt (retombées économiques, image positivée des territoires, contribution à la qualité de l'espace collectif de vie, vecteur de lien et d'échanges...). Il n'y a qu'à voir le nombre et la diversité des animations, festivals et programmations de tous types fleurissant sur des territoires de toutes natures et de toutes dimensions. Il reste pourtant un secteur éminemment fragile notamment du fait de ses spécificités (nature des régimes, "intermittences" des emplois, conditions de travail). Cette fragilité structurelle risque fort, en période difficile de "disettes budgétaires", de s'amplifier et d'augmenter encore la précarité de ses acteurs, artistes bien sûr mais aussi et surtout techniciens de toutes natures qui constituent le "gros du bataillon", essentiel au fonctionnement même du secteur.

Dès lors, et peut-être plus que jamais, se pose plusieurs questions essentielles :

- comment les collectivités territoriales, employeurs occasionnels, saisonniers ou réguliers, mais aujourd'hui principaux moteurs et "donneurs d'ordre" du spectacle vivant (ils contribuent pour les 2/3 à son fonctionnement), peuvent elles, avec les acteurs culturels, faire de cette période difficile une opportunité de dialogue constructif afin de mieux prendre en compte les dimensions de qualité d'emploi, de conditions de travail, de parcours professionnels et de professionnalisation et d'éviter une "sur-précarisation" dont tout le monde à terme ferait les frais?
- comment réguler le modèle actuel ? Quelles pistes explorer concernant le financement des politiques publiques de la culture ?
- en corollaire, comment les professionnels peuvent-ils s'organiser, modifier leurs structurations voire "innover" dans leurs modes opératoires ?

Ensemble, et dans un intérêt réciproque bien compris, sur quelles bases et quels repères partagés, élaborer des initiatives, relationnelles et conventionnelles, dans une optique de qualité et de pérennisation de ce secteur ? Quels outils mettre en place ? Quelles actions envisager ? Témoignages, expériences et outils viendront alimenter réflexions et propositions.

Animation : Yves Jolis, secrétaire de la Conférence régionale du Travail

Intervenants : Catherine Bernie-Boissard, professeur à l'Université Montpellier3

Mathieu Lambert, GE "GAEL" (spectacle vivant)


 Jeudi 20 juin

11 - Quelles réponses durables à la crise pour le secteur du sport et des loisirs sportifs ?

Le sport, la pratique des activités sportives de loisir sont présents dans toute politique publique dès lors que des enjeux directs ou indirects nombreux y sont associés. Très largement dépendant des financements publics, le secteur des pratiques sportives peut donc être directement affecté par toute réduction de sa principale ressource.

Quel est l'impact de la crise sur les conditions de la pratique du sport et des activités sportives de loisir dans les territoires ? Si la crise impose de faire des choix, y a-t-il des types de pratiques épargnées ou privilégiées alors que d'autres subiraient seules les effets des restrictions ?

L'emploi dans ce secteur, au-delà de ce que l'on peut constater habituellement (forte dépendance des aides publiques, émiettement, précarité...) est-il affecté spécifiquement par la crise ? Alors que la professionnalisation de l'animation progresse, la fragilité des structures d'emploi (associations, petites tailles, manque de ressources ou de compétences...) les exposent-elles à subir plus fortement les effets de la crise ? Les choix en matière de politique publique sont-ils indifférents à l'évolution de l'emploi et des compétences des actifs du secteur ?

Comment concrètement, au-delà de la seule notion d'emploi, peut-on prendre en compte celle de qualité d'emploi ? Comment mieux gérer l'aspect financement ? Comment des solutions peuvent s'intégrer dans des politiques de développement territoriales voire s'y ajuster ?

On pourra examiner ici les réponses alternatives, les solutions innovantes qui sont apportées et mises en œuvre tant par le mouvement sportif que par le service public territorial du sport.

Animation : Jean-Pierre Malhaire, UNSA et Jean-Jacques Rieu, Direction des entreprises et du développement économique au Conseil général 34

Intervenants : Olivier Bachelot, secrétaire du réseau Occigène

Olivier Bénézis, directeur de Profession Sports 34

Alain Biau, président de Profession Sports 34

Stéphane Panier, trésorier du réseau Occigène

12 - La performance des TPE artisanales en temps de crise

Face à la crise, les entreprises artisanales sont exposées à des problèmes économiques aux conséquences parfois dramatiques pour leur survie. Les réponses apportées se trouvent généralement dans une recherche de singularité atténuant leur vulnérabilité à la concurrence.

D'un côté, les savoir-faire traditionnels, technologiques et relationnels développés par les artisans facilitent le maintien de clientèle. Ces compétences qualitatives soutiennent l'activité productive en marge des rivalités basées sur les prix. D'un autre côté, les métiers plus exposés aux affaires de marchés (type marchés publics) ne parviennent que difficilement à trouver des voies de stabilisation. Placées au cœur des logiques de marché, elles accèdent avec difficulté à une offre tarifaire de même niveau que les entreprises plus grandes.

 Jeudi 20 juin

Ces constats suscitent plusieurs questions :

- comment mieux identifier puis consolider le différentiel de qualité proposé par les entreprises artisanales ? Pour cela, il est possible de réfléchir à des démarches individuelles et collectives de suivi afin d'améliorer à la fois la visibilité de ces entreprises et les démarches de construction de compétences fortes;
- que pourrait-on proposer pour les métiers dont les marchés sont plus tributaires des prix que de la qualité des prestations ? L'artisanat est enraciné par définition dans la recherche d'amélioration des savoir-faire et techniques par une production quasi-unique. Il s'inscrit donc dans une logique incompatible avec une recherche de compétitivité par les coûts. Pourtant, certains métiers sont exercés dans des secteurs imposant ces logiques.

Les échanges durant l'atelier pourraient être l'occasion de proposer des voies possibles de réponses à la complexité de la compétitivité en artisanat.

Animation : **Anthony Billard**, secrétaire général de l'UPA LR

Marion Polge, maître de conférences à l'Université Montpellier 1 (UFR AES), responsable de la Chaire de l'Artisanat et de la Petite Entreprise de la Fondation Montpellier 1 ENTREPRENDRE

Intervenants : **Serge Fuster**, artisan en blanchisserie

Bruno Pietrini, direction de la recherche et de l'enseignement supérieur, Région Nord Pas de Calais

Marion Polge, maître de conférences à l'université Montpellier 1

Damien Ribeiro, secrétaire général de la Chambre Nationale des Artisans des Métiers de Service (CNAMS), porteur du projet d'IGP Grenat, Perpignan

13 - Les professionnels de l'action territoriale : comment rendre visible un travail souterrain ?

Aujourd'hui, le territoire n'est plus seulement considéré comme un espace de localisation des entreprises et de fixation, provisoire ou définitive, des ménages. Il est également perçu comme le cadre d'émergence de dynamiques et de ressources particulières, qui lui sont spécifiques. Cela peut se faire de façon «spontanée», au gré de l'enchaînement des actions et réactions des uns et des autres mais aussi des chocs exogènes au territoire, mais cela gagne probablement à être stimulé et accompagné dans le cadre d'un projet territorial, voire d'une GPEC territoriale. La multiplicité des institutions, des politiques, des dispositifs présents dans les territoires ainsi que le vocabulaire souvent emphatique que secrète l'ingénierie territoriale ne doivent pas faire oublier que, pour l'essentiel, le développement territorial est l'affaire de quelques femmes et hommes œuvrant sans filet et sans que leur professionnalité soit toujours connue et reconnue. Qui sont donc ces professionnels ? Comment peut-on caractériser leurs rôles, leurs métiers, leurs conditions de travail ? Est-il possible d'évaluer sereinement leur action sans succomber à la tyrannie du court terme ?

 Jeudi 20 juin

Animation : **Philippe Contassot**, ARACT Languedoc-Roussillon

Intervenants : **Sonja Kellenberger**, chargée de mission, UNADEL

Pascale Vincent, formation et expertise en développement local au CIEDEL

Odile Maurice-Desbat, chargée de mission à l'ARAVIS

Stéphane Michun, ART-Dev, centre associé Céreq de Montpellier

14 - Plates formes mutations économiques, plates formes multi services, une offre complémentaire pour répondre aux problématiques de proximité des territoires

Les DIRECCTE intègrent des missions qui les conduisent en effet à intervenir tant sur les territoires qu'en entreprise pour agir en faveur du développement économique et de la qualité de l'emploi. Ce sont notamment les missions des Pôles 3 E (Entreprises Emploi Economie).

En raison de cette multiplicité d'interventions pour le compte de la même structure d'Etat, il est nécessaire d'organiser une offre de services globale en direction des entreprises locales, des salariés et des territoires ; en lien avec les partenaires sociaux mais également avec les collectivités.

Cette offre peut prendre la forme d'une plateforme **territoriale d'appui aux mutations économiques** qui pourrait entre autre aider les entreprises et particulièrement les PME à anticiper les évolutions économiques ou technologiques, mais aussi à aider les salariés dont l'emploi est fragilisé à court ou moyen terme.

Parallèlement, le secteur des services aux entreprises et aux salariés fait face à des défis majeurs : attractivité démographique, dynamique entrepreneuriale, un tissu productif rassemblant principalement de petites entreprises en demande de prestations multiples. La création d'un «**centre multiservices partagés**» orienté vers les services aux entreprises, aux salariés et aux habitants peut être une forme de réponse à ces problématiques.

L'atelier se propose, après une présentation d'une plate forme mutation économique et d'une plate forme multi services de réfléchir sur quelles seraient les complémentarités entre ces plate formes, et de voir si concrètement ces projets peuvent répondre à la structuration d'un territoire avec de très petites entreprises.

Animation : **Alain Soussen**, Chef du service Mutations économiques à la DIRECCTE-LR

Intervenants : **Philippe Bourgeois**, Chef de projet GPEC Territoriale à la DGEFP

Florence Clargé, Directrice de PLEIADES Services et Pôle Multi-services

Elsa Demangeon, Chargée de mission ingénierie, Architecture, Contrôle à la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS)

Willy Vasse, Directeur adjoint de l'Unité territoriale 44 de la DIRECCTE Pays de Loire

 Jeudi 20 juin

15 - L'économie créative, une piste novatrice pour sortir de la crise ?

Les travaux de **Charles LANDRY** et de **Richard FLORIDA** reposent sur le constat que les villes riches en ressources culturelles sont des pépinières de créativité (« clusters »), des génératrices de richesse économique et des pôles d'attraction pour les talents dans tous les secteurs de l'économie.

Force est de constater que :

- Les métropoles dynamiques se caractérisent par une forte concentration de travailleurs experts dans la haute technologie, d'artistes, de musiciens, de « bohémiens élaborés » qui composent la « classe créative » : 30 % de la population active des USA appartient à cette nouvelle classe qui a décuplé au cours du XX^e siècle.
- La classe créative se fixe dans des lieux de grande créativité et de forte diversité où règne une vie artistique et culturelle florissante.

Les moteurs clés de l'économie créative étant notamment l'Innovation, la Technologie et le Talent :

- La ville de Montpellier est-elle un territoire urbain propice ?
- Peut-elle attirer les talents, les former et les retenir ?
- Pourquoi les entreprises créatrices sont-elles appréciées ?
- Peut-on construire un modèle d'économie créative sur notre territoire ?

Animation : **Christiane Roux**, Responsable juridique & partenariats à la CCI de Montpellier
Frédérique Biesse, Consultante de FB Conseils.

Intervenants : **Olivier Caro**, Consultant Culture et Urbanisme, Nantes
Pierre Chapignac, Directeur de Zones Mutantes

Jacky Denieul, Responsable de la mission régionale et infra-régionale IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire) Poitou-Charentes, Responsable du site « Créativité et Territoires ».

17h-18h : Plénière - synthèse des travaux en atelier

Les premiers points d'émergence des ateliers.

Animation : **Frédéric Bruggeman** et **Yves Jolis**

 Vendredi 21 juin

9h - 12h30 : Séance Plénière

Territoires dans un contexte de crise, quel cap, quelles méthodes, quelles actions ? Regards et propositions croisés entre les approches étrangères et françaises.

Ouverture des travaux : **Philippe Augé**, président de l'Université Montpellier 1

Animation : **Yves Jolis**, secrétaire de la Conférence Régionale du Travail

Grand témoin : **Jean Auroux**, ancien Ministre du Travail, puis Ministre des Transports et Ministre de l'Urbanisme, membre honoraire du Parlement, Maire honoraire de Roanne, Président d'honneur de la Fédération des Maires des Villes Moyennes.

La crise touche aujourd'hui l'ensemble des pays européens. Son impact économique (baisse de productivité et de compétitivité / difficultés des entreprises / délocalisations / restructurations) a pour corollaire un lourd impact social (chômage / précarisation / perte de qualité d'emploi / adaptabilité qualification – emploi / formation, etc...). Ces questions interpellent directement les acteurs de terrain qui, au cœur des territoires, sont les premiers concernés, collectivités, institutions et partenaires sociaux. Chaque Etat, chaque territoire, tente de trouver des solutions ayant à la fois des effets immédiats et durables. Certains, hors de nos frontières, sont souvent cités en exemple pour avoir mis en place des méthodes et des projets qui, bien que s'inscrivant dans une culture particulière et un environnement socio-économique spécifique, bousculent parfois bien des idées reçues. Pour autant ces démarches, tant en termes de processus méthodologiques que d'actions, sont souvent peu ou mal connues.

Partant de ce constat, quels profits, enseignements ou pistes de méthodes et d'action tirer d'expériences venues d'ailleurs ?

Le débat avec les intervenants et la salle est organisé en deux séquences :

9h-10h30 : Comment, dans un contexte de crise, des territoires de pays voisins se sont-ils préparés, organisés voire ré-organisés? Comment fonctionnent-ils (partenariats)? Quels étaient les objectifs? Quelles innovations ou principes ont-ils mis en place? Quels projets ont-ils engagé? Quels sont actuellement les enseignements et/ou résultats ?

10h30-12h30 : En France, au vu de ces témoignages mais aussi des spécificités sociétales françaises ainsi que des réformes en cours (régionalisation / représentativité...) : Quelles modifications organisationnelles, mutations voire simplifications engager ? Quelles pistes méthodologiques et opérationnelles ouvrir, ayant pour exigences majeures, du fait du contexte de crise, des capacités de réactivité, d'adaptabilité, d'efficacité, d'anticipation et de durabilité ? Parallèlement et en ce sens quels indicateurs positifs la crise nous aide-t-elle à déceler et à prioriser ?

Intervenants : **Agostino Burruni**, formateur à la Ligue de l'enseignement de Bourgogne, expert en clusters et coopératives italiennes

Francis Causse, FO

Jean Rémi Guoze, directeur de la mission de l'action régionale à la DGCIS

Jean-Pierre Moure, vice-président de l'ADCF, président de Montpellier Agglomération

Wolfgang Neumann, directeur de recherches associé à l'Institut Franco Allemand (DFI)

Josiane Rosier, présidente de la CGPME LR

Discours d'ouverture

Discours d'ouverture - 19 juin



Max Poneillé, *Président de la Fondation Université Montpellier 1 Entreprendre*

Je suis particulièrement heureux de vous accueillir à cette manifestation au titre de la Fondation Université Montpellier 1 Entreprendre. Elle en est à sa 7^{ème} édition, c'est vous dire combien sa pérennité traduit son succès. Et c'est une manifestation, je pense, qui par les personnes qu'elle rassemble autour de thèmes, à mon avis importants, mérite de continuer pendant de longues années à être organisée.

Je tiens tout d'abord à remercier nos partenaires : Montpellier Agglomération, le Conseil Général, et je suis particulièrement heureux de saluer Michel Guibal, son premier Vice-président, mais aussi la DIRECCTE et son Directeur, Monsieur Philippe Merle, qui depuis des années nous soutiennent dans cette initiative, nous accompagnent et nous permettent de la faire fonctionner.

Le sujet que vous avez choisi de traiter aujourd'hui est un sujet qui pourrait paraître aride voire traumatisant, la Crise. C'est vrai que pour nous, la crise, c'est le chômage, la récession et, en plus, actuellement, un contexte de dette. Mais vous l'avez associé avec un mot : « opportunité », et l'on a l'impression que c'est un oxymore.

Mais c'est peut-être là, qu'en fin de compte, la démarche est intéressante. C'est vrai que si la sortie de crise au niveau national, macroéconomique, ne paraît pas aussi évidente que cela, quels que soient les outils et moyens employés, on se demande si ce n'est pas à partir du terrain, dans les territoires, avec les collectivités locales, que, peut-être, des démarches originales, des réflexions particulières, inventives, peuvent permettre de voir le bout du tunnel et d'avancer.

En tout cas, c'est le but et c'est l'originalité de cette réunion qui va associer dans un premier temps d'éminents chercheurs, professionnels, hommes et femmes de réflexion, qui vous nous apporter leur expertise et puis, à leurs côtés, des acteurs de terrain, qui autour des tables rondes se succéderont en fin de journée et demain, permettront d'échanger. Et je suis persuadé qu'à travers ces échanges, ce seront des éléments constructifs qui verront le jour.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, je suis ici au titre de président de la Fondation Université Montpellier 1 Entreprendre. Quelques mots sur cette fondation.

Monsieur le président Philippe Augé, il y a quelques années (trois ans exactement), a décidé de créer cette fondation à l'image de fondations qui existent ailleurs, de grandes fondations anglo-saxonnes ou nord-américaines qui financent pratiquement des universités (mais nous n'en sommes pas là, loin s'en faut). Il l'a créée pour essayer de faire un pont entre le monde de l'entreprise et le monde de l'université, entre d'un côté le monde de l'enseignement, de la recherche et de la réflexion et de l'autre, le monde de l'économie, le monde du réel peut-être, du concret au quotidien mais aussi de l'emploi. Et c'est là également que le pont se devait d'exister pour essayer de créer des perspectives intéressantes.

Discours d'ouverture - 19 juin

Cette fondation aujourd'hui fonctionne dans des conditions assez satisfaisantes. Elle s'est engagée par exemple dans un certain nombre d'initiatives : la création d'une Chaire santé et travail, vous voyez l'importance de cette Chaire à travers ces deux mots qui, non seulement ont le mérite de concerner directement l'entreprise et l'université (celle de Montpellier notamment,) mais aussi nous permettent des réflexions de concert.

A travers également une Chaire sur l'artisanat et les petites entreprises qui fonctionne bien, en lien direct avec l'Institut Supérieur des Métiers, l'UPA et les entreprises.

Nous allons inaugurer d'ici une dizaine de jours, les locaux d'un laboratoire qui s'appelle Euro'mouv, laboratoire centré sur le mouvement, avec une étude, une réflexion et une approche scientifique sur le mouvement humain.

Vous voyez aussi, j'en suis sûr, les perspectives qu'il peut y avoir à travers le monde de la santé, le monde du sport, à travers aussi le monde du travail et à travers bien sûr, notre souci commun, que nous avons, l'âge et la dépendance.

Et puis nous sommes attachés bien sûr à être près des étudiants, à travers deux initiatives : d'une part, essayer de les accompagner dans leurs projets de création d'entreprise, d'autre part de les aider à un moment difficile de leur parcours d'étudiant. Un nombre important d'étudiants se financent en travaillant et la période des examens est toujours un handicap. Notre ambition est donc de créer des bourses et nous avons pu en doter cinq l'an dernier sur une cinquantaine de demandes. Notre intention est donc de délivrer des bourses qui leur permettent de ne plus avoir besoin de travailler et de se retrouver dans la situation qui devrait être celle de la majorité des étudiants : se consacrer essentiellement à leurs études.

Cette mission est particulièrement importante. Vous avez dans les sacs qui vous ont été remis une plaquette de la Fondation et nous attirons votre attention sur les dons que vous pouvez faire car vous savez bien qu'une fondation avance avec des donations d'entreprises, des collectivités locales mais aussi des particuliers. J'attire votre attention sur le document qui est dans votre sac et avec lequel s'ouvre la possibilité de faire un don au niveau que vous voulez pour aider ces étudiants qui se tournent vers nous pour financer une part de leurs études.

Voilà, Mesdames, Messieurs, l'essentiel de ce que je voulais vous dire. Je voudrais adresser encore quelques remerciements. J'ai déjà cité nos principaux partenaires, le Conseil Général, l'Agglomération et la Direccte avec son directeur. Je voudrais également remercier tous les intervenants qui vont venir au cours de cette manifestation, qui vont y participer et tous ceux qui vont débattre pour animer nos échanges.

Remercier, Monsieur Jean Auroux, ancien ministre, dont je garde un excellent souvenir pour l'avoir rencontré lors de diverses manifestations au cours desquelles il nous avait fait partager sa grande expérience.

Je voudrais remercier DIDERIS et la Maison des Etudiants, la Faculté d'AES, la Faculté d'Economie qui nous accueillent et bien sûr la presse qui nous relaye, c'est essentiel pour nous, et notamment la Lettre M, Objectif Languedoc-Roussillon ainsi que l'Hérault Juridique et Economique.

Mesdames, Messieurs, je vous souhaite des travaux intéressants et fructueux et je vous remercie de votre attention.

Discours d'ouverture - 19 juin



Michel Guibal, *Premier vice-président du Conseil Général de l'Hérault*

D'abord, je vous souhaite de bons travaux. Mais avant qu'ils ne commencent, je voudrais vous dire en quelques mots pourquoi le Département de l'Hérault est ici.

C'est vrai que l'on attend les Collectivités Territoriales un peu partout, surtout en période de crise, et particulièrement l'institution départementale, chargée des territoires, des espaces où vivent des gens, au moment où l'on est en train de redécouper complètement le paysage départemental qui a 200 ans d'âge et 100 ans comme

collectivité territoriale, et qui a légitimité pour représenter tous ses territoires quel que soit leur état de richesse, leur sociologie et leur potentialité à initier des projets en période normale.

Vous avez compris qu'en période de crise, il faut rassembler les moyens, et il faut aller là où ces territoires peuvent être aidés en fonction des compétences de chacun. C'est pourquoi une manifestation comme celle à laquelle nous assistons aujourd'hui ne peut que recevoir notre assentiment et notre participation. C'est donc bien volontiers que le président Vézinhet a accepté de participer avec mon ami le docteur Ponceillé et d'autres, à cette université. C'est aujourd'hui la 7^{ème}, et chaque année qui passe, on a l'impression qu'elle est de plus en plus nécessaire surtout par rapport au thème que nous avons choisi.

Je crois que dans l'histoire de notre pays, jamais les territoires n'ont connu de telles évolutions, avec les villages, les villes, les quartiers des villes, le monde rural qui paraît-il n'existe plus, et le monde urbain qui paraît-il est dominant. Mais nous savons très bien que dans les grandes agglomérations urbaines, par exemple, l'agglomération de Montpellier, il y a 31 communes dont 7 ou 8 sont des communes rurales. Et nous savons très bien que beaucoup de gens qui travaillent dans les grandes cités n'y vivent pas et vivent dans les communes rurales.

Et donc les repères sont un peu perturbés depuis déjà pas mal de temps. Aujourd'hui encore davantage. Et c'est pourquoi les responsables, les acteurs, en tout cas les acteurs publics, se sont impliqués dans des démarches qui, a-priori, ne les regardent pas.

Et j'en viens à un problème essentiel d'aujourd'hui, qui ne vous a pas échappé, encore que le débat d'aujourd'hui sur la nouvelle décentralisation n'a pas l'air d'intéresser la majorité des Français, alors que ce sont des enjeux majeurs et qu'on est en train de redéfinir le territoire avec de nouvelles appellations, sans que personne n'ait pris conscience de ce que cela représentait par rapport à un passé qui a fait la preuve de son efficacité.

C'est vrai que nous sommes un peu pessimistes au département de l'Hérault et dans tous les départements de France. Mais, les sénateurs, il y a encore trois jours, ont sauvé l'essentiel, si je puis dire, la fameuse clause générale de compétence. Quelle erreur historique. Comment continuer à considérer que n'importe quelle collectivité est capable de faire n'importe quoi lorsqu'elle le désire, dans n'importe quel secteur. C'est une erreur politique.

Je rappelle discrètement que les régions ne sont que des fédérations de départements, et que les départements se comptent en nombre de communes (343 dans l'Hérault). Et depuis huit jours, aucune commune de l'Hérault n'est isolée, toute commune faisant nécessairement partie d'une intercommunalité. Et l'on voit déjà les compétences commencer à se rassembler et en même temps à se diluer, parce que contrairement à ce qu'un esprit cartésien pourrait imaginer, chaque intercommunalité n'a pas la même compétence que l'intercommunalité d'à-côté. D'où la clause générale de compétence. La question étant : par rapport à quoi ?

Le département, sa vocation numéro un, c'est la solidarité (60% de notre budget). Et la solidarité c'est la solidarité des territoires et c'est la solidarité des compétences.

Discours d'ouverture - 19 juin

S'agissant de l'emploi, la vocation d'un département, c'est de favoriser l'insertion, c'est-à-dire non seulement la création de l'emploi mais aussi le maintien dans l'emploi et ce dans les domaines les plus difficiles, les plus incertains. Et sa vocation en matière de formation se résume paraît-il au niveau des collèges. Cela encore, quel esprit cartésien pourrait comprendre que l'on pourrait saucissonner l'enseignement entre les communes, les départements et l'Etat, puisque c'est paraît-il l'Etat qui est toujours en charge des universités alors que chacun voit à quel point il laisse ce secteur en déshérence en demandant aux régions et aux collectivités de venir à leur secours.

Alors notre domaine c'est l'insertion et c'est pourquoi des manifestations comme celles d'aujourd'hui nous concernent au premier chef. Cela concerne le département de l'Hérault comme beaucoup d'autres, mais en particulier le nôtre, par le fait que nous faisons partie de ce qu'on appelle les départements millionnaires, c'est-à-dire qui ont dépassé un million d'habitants, ce qui n'est pas le cas de tous les départements. Mais millionnaire cela veut dire aussi qu'il devrait y avoir des ressources en fonction de la population, sur la base d'une part de l'impôt et d'autre part sur la base des dotations de l'Etat.

Eh bien, tenez vous bien, nous sommes millionnaire mais nous sommes un des derniers départements de France du point de vue de l'emploi et du point de vue justement de ce qui génère la richesse. Et étant millionnaire, l'Etat nous considère comme riche a priori, en fonction des potentialités fiscales. Mais à partir du moment où dans un département la moitié des gens qui habitent ne payent pas d'impôt sur le revenu ou les 3/4 des habitants de la ville de Montpellier sont éligibles au logement social, alors, les perspectives changent singulièrement.

C'est pourquoi nous sommes heureux de nous associer dans le cadre de nos compétences et dans le cadre de nos territoires, à cette initiative.

Quand on parle de territoire, on parle de proximité. Nous assistons avec beaucoup de tristesse à la disparition, ici ou là, de tel service public. Nous assistons à une désertification médicale en dehors de quelques zones de l'Hérault. Et nous assistons aussi à des initiatives remarquables de pôles qui se montent ici ou là, dans telle partie ou une autre du département pour essayer de palier ces désertifications.

Sur le plan strictement concret, je dirai que le département participe à la création de zones d'activités et de développement durable, qui sont autant d'oasis qu'il faut aider. Et je regarde avec un peu de tristesse le fait que l'on reprend aujourd'hui des vieilles recettes d'il y a 30/35 ans lorsque les collectivités se battaient entre elles pour faire venir sur leurs territoires des entreprises parce que ces entreprises allaient créer de l'emploi et qu'elles allaient créer de la richesse et payer des impôts.

A titre anecdotique, tout le monde sait ici que l'arrivée d'IBM à Montpellier, il y a quelques années, a permis de financer 35% des équipements de la ville de Montpellier. C'est loin, c'est très loin.

Mais c'est toujours la même philosophie, c'est-à-dire qu'en temps de crise, il faut que les collectivités territoriales se mobilisent.

Eh bien aujourd'hui, l'université de Montpellier I, avec sa fondation, sur le thème de l'entrepreneuriat, Monsieur le Docteur Ponceillé vient de nous en dire un mot, est un des pivots de la réflexion dans le secteur. Et c'est pourquoi nous avons considéré qu'il fallait nous y associer parce qu'il s'agit bien sûr de partager des expériences, de prendre connaissance des innovations, car il y en a malgré tout. Regarder aussi ce qui se passe hors du territoire montpellierain ; s'approprier des nouvelles méthodes, il y en a, des outils, explorer des nouvelles problématiques. C'est à cela que nous nous associons et c'est pourquoi je vous remercie de m'avoir écouté pour essayer de faire passer un message non pas misérabiliste mais un message de prise de conscience.

L'argent public est rare. Il est de plus en plus rare. Il est de plus en plus contraint. Et jamais autant qu'aujourd'hui, on a eu besoin des services publics, de leur variété, de leur diversité et de leur financement public. Je vous remercie.

Discours d'ouverture - 19 juin



Philippe Merle,
Directeur de la DIRECCTE LR

Nous en sommes effectivement à la conclusion de l'introduction, ce qui en ces temps de baccalauréat est le début du commencement de la sagesse pour un plan en trois parties. Ces quatre demi-journées ont effectivement un titre paradoxal, cela a été dit : La crise, une opportunité. Et pour y arriver, il va falloir que l'on regarde le problème différemment. Cette 7^{ème} université, sur quatre demi-journées, est vraiment une opportunité de se poser et de sortir de nos quotidiens respectifs pour les confronter et essayer d'en faire quelque chose. Vous le savez, pour regarder le problème différemment, lors de chaque université d'été, il y a des intervenants de haut niveau qui

nous aident à réfléchir, qui nous apportent leur point de vue, soit décalé, soit extérieur, soit tout simplement différent.

Finalement, regarder un problème différemment, bien souvent c'est changer les frontières du problème. Alors, comme on est dans une "Université, emploi, territoire et compétences", c'est déjà changer les frontières des emplois. Ils sont où les emplois ? Je rejoins tout à fait les intervenants précédents, ils sont d'abord et avant tout dans les entreprises. Et je dirai même qu'ils sont encore plus dans les entreprises du secteur productif, qui crée non seulement de l'emploi mais aussi de l'emploi induit. Et l'on voit bien en temps de crise, à quel point il est important d'avoir non seulement des emplois mais aussi des emplois induits pour pouvoir faire face aux évolutions de populations. Changer les frontières des emplois, raisonner différemment à l'intérieur de frontières différentes, cela peut être raisonner sur une filière industrielle par exemple, peut être raisonner autour de plate-formes, autour de groupements, en dehors des frontières traditionnelles de l'entreprise et c'est assurément un des éléments qui peut faire la différence pour transformer la crise en opportunité.

Deuxième élément, raisonner différemment quant aux frontières des territoires. Je ne vais pas me lancer dans les compétences de l'Etat, ce serait beaucoup trop compliqué, mais quand même. Pourquoi ce qui est vrai à Toulouse ou en Arles et qui fonctionne, ne fonctionne pas ou fonctionne différemment chez nous, et inversement. Pourquoi est-ce que ce qui existe d'un côté du Vidourle n'est pas une recette transposable de l'autre côté du Vidourle, c'est aussi des questions que l'on peut se poser. Il peut y avoir de très bonnes raisons pour que cela fonctionne à un endroit et pas à un autre, et il peut y en avoir aussi des très mauvaises. Et ces deux jours sont sans doute une occasion de faire un petit peu le tri, et le regard décapant d'amis italiens et allemands, lors de la table ronde de conclusion de vendredi matin, sera, je l'espère, une occasion de nous remettre en question autour de ces sujets de frontières de territoires.

Et puis troisièmement, remettre en cause aussi les frontières des compétences. Ce n'est que ma deuxième université d'été mais j'ai pu voir à quel point, lors de ma première université d'été l'an dernier, c'était finalement le plus important et le plus précieux, dans ces demi-journées que l'on a à passer ensemble. C'est justement de pouvoir, une fois dans l'année, prendre du recul, prendre le temps de se parler en dehors de nos compétences institutionnelles respectives ou de nos compétences techniques et managériales respectives, pour arriver à mettre tout cela ensemble, à s'enrichir des idées des autres et à ressortir de là, sans idées préconçues, en ayant compris un petit peu différemment et en ayant du coup acquis tous de nouvelles compétences pour mieux cerner les difficultés et savoir mieux les transformer en opportunités.

Donc, regardons le problème différemment pendant deux jours, sans crainte, autour des tables rondes plénières et autour des ateliers renouvelés comme chaque année pour essayer de coller au mieux à l'actualité. Il y aura des ateliers sectoriels, il y aura des ateliers plus transversaux sur l'évaluation par exemple, sur des outils nouveaux. Chaque année le programme est différent et cette année, je l'espère, nous saurons faire une grande Université d'été en abattant quelques frontières. Merci.

Discours d'ouverture - 21 juin



Philippe Augé, *Président de l'Université Montpellier I*

Monsieur le ministre, Monsieur le président de la communauté d'agglomération de Montpellier, Mesdames, Messieurs,

C'est avec plaisir que j'ouvre cette dernière matinée de la 7^{ème} session de l'Université d'été, Emploi, compétences et territoires, portée par l'Université Montpellier 1 dans le cadre des activités de sa Fondation Montpellier I Entreprendre.

Vous voici arrivés au terme de cette manifestation dédiée à un thème d'actualité, la crise, que vous avez abordé dans un esprit d'optimisme,

même si ce terme d'optimisme est peut-être surprenant quand on l'accorde à celui de crise. Mais il est en tout cas porteur d'une conviction : la crise est un facteur d'action car elle nous pousse à puiser dans nos ressources, à inventer de nouvelles stratégies, à développer de nouveaux partenariats.

Les 14 ateliers d'hier, les tables rondes de mercredi, ont permis de dégager des pistes d'action dont vous allez reparler ce matin avec nos invités, qui auront à réagir face aux éléments clé mis en évidence lors des deux journées précédentes.

Je suis très heureux de voir que l'Université d'été s'ouvre à des témoins apportant un regard de l'étranger sur ce que nous faisons en France. En premier lieu parce que cela rompt avec notre habitude un peu aut centrée, ensuite parce que, j'en suis sûr, ces regards croisés seront moins négatifs que ceux que nous avons l'habitude de porter sur nous mêmes. On sait combien nous, français, sommes aptes à nous dénigrer, avec un goût pour l'auto flagellation alors que nous sommes un pays porteur d'initiatives formidables, parfois pas trop ou assez soutenues à la hauteur de nos ambitions, comme vous avez pu le constater hier à l'occasion des expériences présentées dans les ateliers.

Les interventions de Monsieur Neumann et de Monsieur Burruni nous permettront par ailleurs de savoir ce qui se passe en Allemagne et en Italie, pays amis avec des universités avec lesquelles notre Université Montpellier 1 a de fort bonnes relations.

Je me réjouis de la participation à cette table ronde de Jean Pierre Moure, vice président de l'assemblée des communautés de France, président de l'agglomération de Montpellier avec laquelle notre établissement partage de nombreux projets. L'agglomération s'est en effet engagée dans les questions de développement économique avec une gouvernance ouverte à différents acteurs, notamment l'Université, montrant bien combien une université était un acteur de développement en attirant des étudiants, des chercheurs et des enseignants. Cette initiative s'inscrit pleinement dans une stratégie pour que les agglomérations unissent leurs forces à d'autres entités afin d'asseoir le développement économique d'un territoire.

Je me réjouis également de la présence des partenaires sociaux, grâce à Monsieur Causse, représentant de FO, et à Madame Rosier, récemment élu présidente régionale de la CGPME, j'en profite pour la féliciter. Madame Rosier, vous êtes membre du conseil de gestion de la fondation, où vous siégez au collège des personnalités qualifiées, nous sommes donc en pays de connaissance.

Merci aux représentants de l'Etat, Monsieur Guze et Monsieur Merle. Monsieur Guze, vous êtes venu tout spécialement de la DGCIS, donc du ministère des finances. Vous allez nous apporter une vision nationale et nous aider à prendre de la distance avec nos actions quotidiennes. Monsieur Merle, vous nous apportez un soutien très fort, et vous vous impliquez personnellement. La DIRECCTE étant à nos côtés depuis la première session de l'université d'été, en 2007.

Discours d'ouverture - 21 juin

Bien entendu, je suis très honoré et heureux de la présence de Jean Auroux, le père, entre autres, des 39 heures, de la 5^{ème} semaine de congés payés, de la création des comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail, mais aussi élu local, maire de Roanne, fondateur en 1988 de la fédération des maires des villes moyennes dont il est aujourd'hui le président d'honneur.

L'Université Montpellier I et sa Fondation sont ici tout à fait dans leur rôle : celui d'ouvrir le débat et d'offrir à tous les acteurs un espace de temps et de lieu partagé, propice à la réflexion et à l'action. L'Université, c'est la liberté d'expression, le lien entre la recherche, la formation et l'action. La Fondation, c'est l'ouverture de l'université à ses partenaires, le soutien aux actions innovantes. C'est pourquoi, hier, a été remis le prix de l'innovation territoriale. C'est pourquoi, également, tous les ateliers sont organisés autour de problématiques issues des territoires, associant chercheurs et acteurs de terrain. Beaucoup de travail accompli ensemble, qui sera retranscrit dans des actes, publiés et disponibles d'ici la fin octobre.

Je tiens à remercier ici tous les partenaires de l'Université et de la Fondation dans l'organisation de l'université d'été qui durant des mois ont conduit ce projet.

- Tout d'abord, la DIRECCTE et ses services, en particulier le service mutations économiques, qui nous apporte son soutien indéfectible, tant sur le plan financier que sur le plan humain ;
- l'agglomération de Montpellier pour son soutien à cette manifestation ainsi qu'à tous les projets de la Fondation, le prochain sera le lancement d'Euro mov dédié au mouvement humain avec la création d'un espace d'hébergement ;
- le conseil général de l'Hérault, qui est venu rejoindre le comité de pilotage ;

tous apportant leur soutien financier et le savoir faire de leurs équipes.

Remercier la Société générale, qui finance le prix de l'innovation territoriale.

Remercier tous les organismes participant au comité d'organisation, dont les représentants prennent en charge la préparation des ateliers. Ils sont cités dans le programme, mais je les rappelle ici : Amnyos Mutations économiques, l'ARACT LR, l'Assemblée des Communautés de France, ART-Dèv (Centre associé CEREQ de Montpellier), la Chambre de commerce et d'industrie de Montpellier, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale, le Pôle Trimatec, l'UNSA, l'Union Professionnelle Artisanale LR, dont la CAPEB

Je remercie également nos partenaires presse, qui soutiennent la Fondation tout au long de l'année : Objectif Languedoc Roussillon, l'Hérault Juridique et Economique et la Lettre M

Et je remercie également le personnel de DIDERIS, en particulier Chrystel Vally, pour l'aide apportée à la préparation et l'organisation de cette manifestation. Je remercie enfin Françoise Thuile qui a été à l'origine de cette manifestation et qui y travaille chaque année, et Laurence Weil, directrice de Dideris.

Merci à vous toutes et à vous tous, merci au public et à l'auditoire. Très bonne journée.



Synthèse Débat d'ouverture

Synthèse débat d'ouverture

Séance plénière du mercredi 19 juin



Frédéric Bruggeman et Laurent-Raymond Davezies

Invités : **Myriam Revault d'Allonnes**, philosophe, professeur des universités, professeur à l'École Pratique des Hautes Etudes et à l'école doctorale de Sciences Po Paris, chercheur associé au CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po).

Bernard Gazier, économiste, professeur émérite à l'Université Paris 1 et membre du Centre d'Economie de la Sorbonne. Son domaine principal de recherche est l'emploi et les politiques de l'emploi.

Laurent-Raymond Davezies, économiste, titulaire de la chaire économie et développement des territoires au CNAM.

Animation : **Frédéric Bruggeman**, directeur d'Amnyos Mutations économiques

« La crise, comprendre pour agir »

Pour introduire ses travaux fondés en cette septième édition de l'Université d'été "Emplois, compétences et territoires" sur le questionnement « La crise, une opportunité pour agir durablement sur les territoires ? », les organisateurs de ce temps de rencontre, d'échanges et de prospective, avaient souhaité orienter un peu différemment les regards sur la notion de "crise". Autrement dit, et alors que l'on n'en voit généralement que les côtés négatifs, dépressifs, contraignants voire dévastateurs, tenter d'éclairer ce sujet en l'élargissant par des repères qui, bien que souvent existants, sont souvent rejetés dans l'ombre ou peu pris en considération alors même qu'ils peuvent être porteurs de "positif". En ce sens la séance plénière d'ouverture fut-elle l'occasion d'accueillir autour de la table trois intervenants chargés de soumettre ce sujet à leurs réflexions croisées, fruits de leur travaux et de leur expérience. Des propos parfois surprenants voire décalés permettant, "d'éclairer" les acteurs présents sur ce sujet d'actualité particulièrement sensible.

Le rôle majeur de la temporalité

Auteur de nombreux ouvrages dont le dernier « Essai sur l'expérience moderne du temps » a été publié aux éditions du Seuil, la philosophe Myriam Revault d'Allonnes insista d'entrée sur l'obligation que l'on avait aujourd'hui de considérer que « *la crise est toujours liée à une temporalité, à une expérience temporelle et ce, quel que soit son domaine d'application* ». Mais de préciser également que la période contemporaine a vu la notion de "crise" changer de dimension temporelle passant d'une perception autrefois considérée comme limitée dans le temps à une perception permanente. A ses yeux « *la modernité est en tant que telle structurellement et consubstantiellement habitée par la crise* », ce qui conduit face à ce constat nouveau de s'interroger de savoir « *comment et pourquoi la nature du projet moderne a-t-elle installé en son cœur et en son centre névralgique la notion de crise ?* ».

Rejoignant Jacques Attali qui considère également que les temps modernes ne sont que succession de crises permettant d'évoluer, elle voit dans la crise liée à la notion de modernité « *une crise des fondements, une crise de la normativité et une crise de l'identité* ».

Synthèse débat d'ouverture

Myriam Revault d'Allonnes



Ainsi note-t-elle que toute antécédence, toute antériorité, sont déclarées révolues et obsolètes et, de ce fait la modernité ne peut que se donner sur le mode d'une position réflexive, d'une interrogation incessante sur elle-même, sur sa légitimité et sur son inscription dans le temps. Du coup les crises sont vécues certes comme des moments difficiles mais incontournables, des étapes absolument nécessaires par rapport à un devenir orienté vers l'idée de progrès. En ce sens elle met l'accent sur le fait que la crise, passage obligé vers le progrès, contient intrinsèquement une dimension positive, cette nouvelle "temporalité" prenant dès lors tout son sens. Pour elle la rupture illustrée par le temps de la crise creuse « **la distance entre l'espace d'expérience (l'ensemble des acquis hérités du passé et de la tradition) et l'horizon d'attente, c'est-à-dire les diverses modalités par lesquelles nous anticipons l'avenir** ».

Par rapport à cette nouvelle préhension de la crise dans son concept de temporalité elle voit également deux autres caractéristiques intéressantes et dont il serait possible de faire profit : d'abord que celle-ci permet d'écrire l'histoire vers un « **mieux faire humain** », et ensuite que le sentiment d'accélération des impatiences qu'il véhicule pousse à l'amélioration. Là aussi l'ancienne notion de temporalité "tranquille" et quasi automatique est remise en cause.

Au final et au travers de ce regard elle estime que la notion de crise est donc en corrélation directe avec celle de progrès. Pour autant elle remarque que paradoxalement, et loin de ce qui était « **la croyance dans la modernité triomphante** », le sentiment aujourd'hui partagé est celui de « **l'effondrement généralisé de la croyance au progrès** » alimenté par le doute généré, comme le nomme Emmanuel Levinas, par « **un temps sans promesse** ». Celui des incertitudes et des craintes. Celui où tout semble changer de manière frénétique dans un monde que les individus perçoivent en même temps comme pétrifié et immobile. A cela s'ajoutent les processus de désynchronisation et d'éclatement des temporalités et des rythmes privés désormais de tout horizon de sens unificateur harmonisant la pluralité des temps, ceux de la vie privée, de la vie professionnelle, de la vie publique, des transports, des évolutions et mutations sociétales dans leurs diversités....

Et de poser la question, comment, par rapport à cette mutation de la perception de la temporalité, élaborer des dispositifs face à un futur incertain sans être seulement habité par la peur et l'insécurité ? Autrement dit comment, parce que reconnaissant et acceptant cette « **nouvelle temporalité** », se redonner les moyens de pouvoir continuer, mais différemment, à avancer non vers "Le progrès", telle qu'était la pensée dans les siècles précédents, mais vers "des progrès", telle que l'histoire dans son actualité et sa modernité nous y invite. Elle rejoignait ainsi les propos inauguraux de Philippe Merle considérant qu'il fallait sans doute, face à de nouvelles réalités, raisonner différemment et changer les frontières de nos repères.

La crise ou les crises ?

En relais et soulignant sous une autre formulation les mêmes indicateurs, une interpellation vidéo du philosophe et académicien Michel Serres fut diffusée à l'intention des présents. Une intervention qui mit l'accent sur plusieurs points. D'abord que la crise se fait aujourd'hui plurielle, « **il n'y pas une crise mais des crises** », souvent concomitantes mais avec objets différents et qu'il convient en premier lieu d'aller au plus profond pour en déceler les causes. Et qu'ensuite elle était sans doute l'expression d'une forte « **désynchronisation** ».

Synthèse débat d'ouverture

Ce qu'il explicitait en disant « **la crise aujourd'hui est peut-être due au fait que nous avons changé, le rapport au corps, le rapport au monde, le rapport à l'espace ont changé, et que nos institutions n'ont pas changé. C'est cela peut-être qui est en train de gripper et de se transformer complètement** ».

Sur un regard plus économiste, Bernard Gazier, auteur notamment d'un ouvrage paru récemment sur la crise de 1929, rebondissait sur l'ensemble des propos précédents en tentant dans un premier temps de redéfinir les « **étapes de la crise** ». Premier temps celui qui en fait un moment de jugement et de décision, l'heure du choix. Deuxième temps celui de son extension et de sa banalisation. Enfin celui de « **la modernité, par son caractère permanent** ». A ses yeux la crise contient deux éléments apparemment antinomiques alors qu'ils ne sont que paradoxaux et concomitants, et de toute façon intrinsèques, à savoir d'un côté « **une situation critique et d'exception contraignant à décider** », et, de l'autre, « **une réalité permanente** » qu'il qualifie même de "rampante", « **synonyme ou équivalent de "l'indécidable"** ». Bien que « **norme de l'existence** » il reconnaît qu'elle est difficile à gérer.

Revenant sur la notion de fréquence des crises et citant tout à tour Clément Juglar, Marx, Kitchin et Kondratieff, il note que les variables d'appréciation sont importantes, allant chez ces théoriciens et analystes de 30 ans à 10 ans voire deux à trois ans. Cela dit, pour lui, les « **ondulations cycliques** » voire « **emboîtements cycliques** » des crises ne constituent pas automatiquement des références notamment vu l'accélération des « **propagations** », les crises passant généralement du registre financier ou boursier, avant d'arriver aux entreprises, puis à la production et au chômage...

A ses yeux, les grandes crises sont celles qui réclament de profonds changements à l'inverse des petites crises qui peuvent se résoudre avec des ajustements sur des fonctionnements existants.

Faisant référence à la crise de 1929 il explique que celle-ci a demandé de profondes rénovations, des innovations et des modes de fonctionnement résolument différents des précédents et que la sortie de crise de 1929 ne s'explique « **pas seulement par la guerre de 39-45** ». Pour preuve il cite les accords de Brenton Woods, l'apparition d'autres institutions stabilisatrices, la sécurité sociale par exemple. Il précise qu'il faudra cependant attendre 1946-1950 pour que les pays affectés par cette crise en sortent.

Comparant alors la crise de 29 à celle que nous connaissons actuellement, il voit un certain nombre de similitudes notamment sur les points de la propagation et de la durée, ce qui le conduit à penser qu'il ne faut pas la sous-estimer, « **nous sommes de fait face et au coeur d'une très grande crise** ». Par ailleurs, et sur un ton décapant, il estime que cette crise signe ce qu'il appelle « **l'ébranlement des experts** » invitant ces derniers, dont il ne s'exonère pas, à « **faire preuve d'humilité** ». Il poursuit sur le même mode en considérant que « **les modèles économétriques actuels, si sophistiqués soient-ils, sont émouvants dans leur inaptitude à prévoir les crises** » et que d'un autre côté « **il y a le poids démesuré des agences de notation financière qui viennent faire apparaître leur pseudo-clarté dans un univers d'aveugles** ».

Revenant sur l'économie il rappelle qu'il y « **deux exigences pour son bon fonctionnement : les débouchés et la rentabilité** ». Et d'ajouter qu'aujourd'hui il semble bien qu'il y ait une crise de la rentabilité, sauf à penser que « **redresser la rentabilité conduit bien souvent à contracter les débouchés** », et, partant, « **il n'y a plus de clients et cela se passe très mal** ». D'où ce qu'il nomme « **un cercle vicieux** ». Il note cependant, prenant exemple sur la relance aux USA de la construction automobile quasi moribonde (personne n'achetait plus de grosses voitures), qu'aujourd'hui, en changeant de modèles (plus petits), le secteur est reparti. Ce qui selon lui, tendrait à prouver que l'on peut voir surgir de la destruction même des conditions de rebond, ce qui ne veut pas dire que ces conditions soient suffisantes. Et d'affirmer que l'on est bien là dans le cadre d'un changement de cap radical.

Synthèse débat d'ouverture

Bernard Gazier



Abordant le sujet, graphiques à l'appui, en comparant les courbes et niveaux "emploi et chômage", il note qu'actuellement les niveaux de progression sont très proches et les écarts dramatiquement faibles, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Balayant une autre idée reçue, celle de l'endettement cause de tous les maux, il présente un graphique intitulé "Gipsi", mot formé par les initiales des pays européens à l'économie considérée comme peu fiable (Grèce, Italy, Portugal, Spain et Ireland). Et de s'étonner « *jusqu'à la crise ces pays ont appliqué une politique de désendettement et là ils en ont une de relance* ». Autre exemple le Japon dont la dette représente 200 % de son PIB et qui commence à redémarrer.

Cela dit il revient sur la connexion entre activité et chômage remarquant que la crise augmentant, le taux d'activité baisse et celui du chômage augmente. Une mécanique qu'il résume en disant « *les crises sont d'abord financières, ensuite elles deviennent économiques, puis elles deviennent sociales et parfois, s'il y a de l'agitation sociale, elles deviennent politiques* ».

Autant d'éléments d'analyses et de constats qui le conduisent à estimer que la crise a globalement trois effets : un effet choc, un effet révélation et un effet accélération. Choc avec l'effondrement des marchés et la montée du chômage entre autres. Révélation car elle met à nu les dysfonctionnements, les obsolescences et les faiblesses, comme dans le cas de l'automobile au USA. Et enfin accélération en obligeant les responsables à prendre des décisions que l'on avait jusque là différées ou à peine effleurées. Il donne pour exemple la réaction sur les paradis fiscaux, où, ce qui était inenvisagé jusque là car considéré comme impossible, à savoir l'échange d'informations sur les comptes, devenait réaliste. De même pour des mesures d'anticipation prises dans le domaine du travail, voir les politiques mises en place en Allemagne ou dans certains pays du nord de l'Europe.

Et de s'interroger : « *Qu'est-ce qui caractérise ces pays ?* ». Pour lui une des réponses majeures est que « *ce sont des pays où l'on se parle entre acteurs sociaux, où il y a un dialogue social, avec des représentants des salariés dans les conseils d'administration, et des politiques visant à développer du travail qualifié et transférable* ». Des démarches qui mériteraient à ses yeux d'être étudiées de plus près sans pour autant en faire des solutions idéales. Illustrant cette réflexion il indique qu'en Allemagne où le taux de chômage est nettement plus faible qu'en France notamment, et si l'on compare 1994 et 2012, il y a eu 4 millions d'emploi de créés, ce qui peut paraître extraordinairement positif, mais que pour autant le nombre d'heures travaillées n'a pas bougé (58 milliards d'heures). Autrement dit « *qu'il y a eu un processus de modalité et de partage du travail, qu'il est à la fois très efficace pour réduire le taux de chômage mais particulièrement injuste s'il s'agit de mini-jobs* ». Pour lui, si la crise nous impose de « *changer de régime de croissance, en prenant notamment en compte la notion de durabilité, cela renforce l'idée qu'il faut de la solidarité et du partage* ».

Revenant sur cette notion de partage il précise « *un partage dynamique du travail et de l'emploi, pas les 35 heures* » qu'il qualifie de « *partage statique* ». A ses yeux, et c'est sans doute là l'un des défis voire une des marges de manoeuvre importante pour les temps à venir, « *le temps libre dégagé n'a pas fait l'objet d'un investissement collectif ou d'une réflexion publique* » ajoutant que si le temps libre, ce peut être pour s'occuper de ses enfants, avoir des loisirs ou faire du bricolage, « *ce n'est pas seulement cela qu'il faut. Aujourd'hui, dans le temps dégagé, il faut que les gens soient formés, qu'ils fassent des tâches sociales utiles, gérées en tant que telles. Ce qui met au premier rang des préoccupations l'aménagement des emplois et des parcours, les transitions au sein des carrières* ». Il ajoute que c'est de nouveau le partage du travail qui apparaît ici, précisément de manière dynamique et organisée de façon à ce que cela accroisse les compétences. Impliquant « *quelque chose de dynamique, de réversible et de souple* ».

Synthèse débat d'ouverture

En conclusion de son intervention il lui semble que c'est bien là l'horizon des débats d'aujourd'hui et que, dans cette perspective de partage et de dynamisation, les territoires ont un rôle primordial à jouer.

Territoires face à la crise, quels défis et quelles marges de manoeuvre ?

Dans le droit fil des derniers propos de Bernard Gazier, Laurent Davezies, auteur d'un ouvrage récent "la crise qui vient", plaçait alors le fil de ses réflexions sur la crise sous le prisme des territoires. En préambule il précisait que par "crise" il entendait au delà de l'étymologie « *la question d'une croissance extrêmement ralentie, voire d'une récession, sur une période relativement longue et avec derrière plan un certain nombre de fondamentaux de l'économie qui vont être à l'orange ou au rouge* ».

Faisant un bref rappel de cadrage, il notait qu'aux yeux des gouvernants actuels, un certain nombre de mesures face à la crise apparaissent aujourd'hui comme "évidentes", à savoir d'une part la réduction du déficit public, et d'autre part la réduction de la dette publique et de la dépense publique de façon générale. Rappelant que la France les dépenses publiques et sociales représentent 57 % du PIB et que le consensus tendait à dire qu'il fallait les passer à 50 %, soit 140 milliards, il voyait là un véritable dilemme pour y parvenir, « *soit on augmente les impôts, soit on diminue les dépenses* ».

Regardant alors ce que cela pourrait induire sur les territoires au vu des impacts prévisibles il faisait un certain nombre de constats.

D'abord que « *nous sommes dans une situation où les territoires de la croissance ne sont pas les territoires du développement et vice-versa* ». Et de donner quelques exemples. L'île de France, qui produisait 27% du PIB en 1980, en a produit 30% en 2008/2009, donc un gain de trois points de PIB transférés de "la Province" à l'île de France. Dans le même temps, le revenu disponible brut des ménages d'île de France, qui représentait 25% du revenu disponible brut des ménages français baisse à 22.5%. « *Un effet de ciseau permettant de dire du point de vue strictement territorial « travailler plus pour gagner moins* ». En regard il prend le cas du Limousin où le PIB, la création de richesse, est extrêmement faible rapportée au nombre d'habitants et au nombre d'actifs, mais qui en termes de développement se porte bien, ayant en effet beaucoup plus de revenu qu'elle n'a créé de richesse.

Se référant alors à Jean Gadrey, il plaçait alors le curseur de ses réflexions sur un indicateur plus récemment pris en compte, celui du "développement humain et de la santé sociale", un indicateur qui ne parle plus seulement de la croissance en termes de valeur ajoutée, mais aussi et entre autres de l'état de santé sociale des populations, du revenu, de la consommation, de l'échec scolaire. Reprenant l'exemple du Limousin il indiquait que cette région est, en France, 19^{ème} pour le PIB par habitant et 1^{ère} pour l'indicateur social le quel contribue.

Il abordait ensuite l'importance des effets de la redistribution des dépenses publiques sur les territoires dans l'hypothèse d'une réduction de ces dépenses et l'augmentation des impôts. Et d'indiquer « *dans le cas de l'augmentation des impôts c'est l'île de France qui payerait, les autres régions étant moins impactées. Dans le cas des réductions de dépenses publiques, ce serait l'inverse* », d'où des « *géographies économiques absolument différentes* ». Face à ces évidences il s'insurgeait considérant que la question des effets territoriaux des budgets publics était « *une question soit orpheline, soit taboue, soit faisant l'objet de fantasmes* ».

Synthèse débat d'ouverture

Il notait cependant que des organismes tels que l'Insee commençaient à se saisir enfin de cette question, ajoutant « *en fait, hors pour l'Île de France, une politique de rigueur signifierait pour toutes les autres régions une baisse des revenus* ». « *Pire encore* » ajoutait-il « *si l'on sait que les territoires les plus dépendants sont aussi les plus pauvres et que c'est là où le revenu est plus faible* ».

Pour autant dans ce tableau prévisionnel un peu noir il dénonçait, non sans un brin de provocation, « *une idée reçue formulée régulièrement par des élus qui consiste à dire qu'il y a une fracture sociale et que donc il y aurait une fracture territoriale derrière* ». « *C'est faux* » affirmait-il donnant pour preuve que de 1965 à aujourd'hui, les inégalités des revenus disponibles par habitant des différentes régions françaises n'ont pas cessé de décroître de façon linéaire, même dans les phases difficiles. Il y voyait là les effets positifs de la redistribution à la française.

Autre idée reçue qu'il pointait du doigt, celle consistant à dire que « *la mondialisation, la cruauté de la mondialisation a déchiré le tissu français des territoires* ». Il précisait que sur les 30 années passées, le taux d'ouverture de l'économie française a pris 10 points (taux d'ouverture voulant dire exportation + importation, rapporté à deux fois le PIB) alors que dans le même temps, le taux de mutualisation, c'est-à-dire les dépenses publiques et sociales rapportées au PIB, ont pris 20 points. Un résultat positif qu'il expliquait par le fait que, par crainte des effets de déstabilisation qui était une crainte fondée depuis une trentaine d'années en rentrant dans la mondialisation, on avait sur-compensé par des mécanismes, d'où le maintien d'une baisse des disparités territoriales.

A ses yeux il y avait là en France « *une machine sociétale absolument fabuleuse* ». Pour autant, indiquait-il, elle avait son "talon d'Achille". Il poursuivait en expliquant que vu l'importance de la question des budgets publics et sociaux en terme d'impact sur les territoires et la non prise en considération des mécanismes leurs permettant d'agir sur les plans économiques, territoriaux, inégalités, ou cohésion, cela constituait une « *véritable bombe à retardement faisant l'objet d'un déni ou d'une ignorance absolument généralisée de la part des gens qui seraient supposés contrôler cela* ». Il en donnait pour preuve les mécanismes de redistribution à l'échelle européenne qui étaient 50 fois moins importants que les mécanismes en Europe existant entre les régions riches et les régions pauvres au sein des pays mais de façon fragmentée. Il concluait ses propos en invitant dès lors les participants à l'Université, quels qu'en soient leurs rôles ou leurs places, élus, représentants du monde économique, administration ou collectivités, à s'emparer d'urgence de cette problématique.



Synthèse débat d'ouverture

Débat, questions et perspectives

Au cours du débat qui suivit ces trois exposés de nombreuses questions furent posées. Comment revoir les principes de co-détermination, la force du débat et du dialogue, voire aborder de front la redéfinition du contrat social, comment remettre l'humain au cœur des méthodes, comment impliquer les hommes dans les projets furent au cœur des interrogations, tous s'accordant qu'à tout le moins la crise avait pour résultat positif de nous obliger à changer profondément de méthodologie et que la crise de la démocratie représentative, la crise des institutions, la crise de l'autorité politique avaient une dimension au moins aussi considérable que la crise économique.

L'accent fut mis entre autres sur « *la nécessité d'agir sur des territoires pertinents qui ne soient pas les départements mais les zones d'emploi ou les zones d'emploi contiguës qui ont des réalités socio-économiques communes et sur lesquelles les acteurs de proximité peuvent se mobiliser non pour demander des mannes supplémentaires aux collectivités publiques mais pour avancer des projets vers lesquels attirer des fonds publics* ». Du coup la question émergente fut la place du dialogue social et de son rôle dans l'organisation de ce pays, mais aussi du rôle des institutions notamment dans le cadre de la décentralisation. « *Le dialogue social, on a l'impression d'une exigence un peu éthique, un peu molle, c'est beaucoup plus que cela* » estimait Bernard Gazier ajoutant « *cela implique en terme de dialogue social et de facteur humain que les gens sont là et considèrent que l'entreprise c'est un peu la leur, que le territoire où ils vivent et travaillent c'est un peu le leur et qu'ils ont quelque chose à y faire activement* ». Il concluait « *l'on voit bien qu'apparaît à ce moment là un espace de discussion auquel pour l'instant en France, nous sommes peu réceptifs et qui me paraît vraiment central* ».

En complément Laurent Davezies soulignait « *la somme des intérêts des territoires, que ce soit en horizontal ou en vertical ne fait pas l'intérêt de la somme de ces territoires. Et donc, quand on mélange les deux qui sont une illusion de croire que les intérêts des territoires à toutes les échelles sont les mêmes et vont converger vers l'intérêt global, le résultat sur les lieux est catastrophique* ».

Au final et positivant le regard sur la crise, les intervenants estimaient qu'il fallait admettre que l'incertitude ne doit pas avoir pour corollaire obligé l'empêchement d'agir mais qu'il faisait partie intégrante de l'évolution, y compris dans ses périodes difficiles telles que des "crises". Ils invitaient tous les présents à considérer le bien commun comme une donnée transversale essentielle tant au bien public qu'au bien privé, à ne pas oublier qu'il existe en ces temps difficiles un vivier important d'innovations. Ce que résumait l'un d'entre eux en disant « *valorisons nos réussites, nos initiatives, labellisons les, plutôt que de ne mettre uniquement les projecteurs sur ce qui ne va pas ou plus* ».

Yves Jolis

Synthèse table ronde

Synthèse table ronde



Mercredi 19 juin

Invités : **Stéphanie Andrieu**, directrice générale d'Urbasolar
Marie-Thérèse Mercier, présidente du MEDEF Montpellier-Sète-Hérault
Général Emmanuel De Richoufftz, chargé de mission du développement social et solidaire chez GDF Suez

Grand témoin : **Jean Auroux**, ancien ministre

Animation : **Philippe Merle**, directeur de la DIRECCTE Languedoc-Roussillon

« Manager quand la crise dure »

Le deuxième temps de cette après midi du mercredi 19 juin, partagée en plénière avant que tous n'entrent dès le lendemain en ateliers, proposait de mettre la focale crise sur l'aspect management. Un temps donc plus spécifiquement fléché vers les entreprises et leurs dirigeants.

Introduisant le sujet Philippe Merle traçait le cadre des témoignages et réflexions à venir au travers de quelques interrogations : De quoi peut-on disposer en terme de marges de manœuvres quand on est en situation de management et donc faire des choix ? Comment peut-on se mettre en situation de manager pour transformer au mieux les difficultés en opportunités, les ennuis en marges de manœuvre? En filigrane l'objet des débats était bien de voir ce que nous apprend l'analyse des situations de crise quant aux pratiques managériales à mettre en œuvre en régime de croisière pour disposer de la réactivité et de l'agilité nécessaires lorsqu'une crise surgit. Autrement dit comment cultiver une capacité d'adaptation et sur quel outillage (RH, finance, technologie) s'appuyer pour ce faire.

Les ressorts de l'Innovation et du mode projet

En préambule à son témoignage, Stéphanie Andrieu, s'interrogea sur le fait de savoir si à "crise" on ne devrait pas substituer le terme de "mutation". « On va manifestement vers un autre type de modèle et de plus tout change très vite » ajoutait-elle. Un phénomène d'accélération qu'elle voyait sur des repères tels que la concurrence exacerbée des pays émergents, l'instabilité des places boursières et donc de la finance, entraînant du coup, notamment en Occident, un ralentissement des investissements, mais aussi sur la surinformation générale et l'accélération de la communication, avec en corollaire des ruptures de confiance dans les leaders d'opinion, leaders politiques ou leaders économiques, tout cela générant à ses yeux énormément de doutes. Raisons aussi pour lesquelles elle affirmait « *j'ai plutôt envie de parler de mutation car parler de crise c'est anxigène, alors que parler de mutation c'est davantage porteur d'espoir* ».

Synthèse table ronde

Stéphanie Andrieu



Revenant à son cœur d'activité et précisant qu'Urbasolar était une PME confrontée à de grosses structures (GDF Suez et EDF notamment), elle indiquait alors les points et orientations ayant permis selon elle à sa société de se développer **« dans un secteur chahuté comme celui des énergies renouvelables et du photovoltaïque, et par ailleurs très concurrentiel et fluctuant du fait des gouvernements qui changent d'avis assez souvent d'où une réglementation modifiée à peu près tous les six mois »**. Un environnement donc a priori peu favorable.

Pour elle le premier ressort visant à maintenir et développer les budgets réside dans l'innovation impliquant par là même des budgets de R&D conséquents, l'objectif étant d'être les premiers à se positionner sur des marchés ce qui permet de **« concevoir des produits références » et de « gagner des marchés supplémentaires »**.

A cette démarche elle voit un deuxième atout, "le fruit de l'innovation". Autrement dit le fait de pouvoir vendre, voire exporter, un savoir-faire particulier. Elle cite pour exemple le cas vécu avec le Kazakhstan, un pays qui avait des ressources sans savoir les exploiter et les valoriser et avec lequel sa société, au travers d'un consortium monté avec d'autres sociétés françaises, venait de passer contrat. A ses yeux le corollaire obligé est de contribuer à l'excellence du personnel, la formation continue étant à l'évidence **« une des clefs du succès »**. Et de conclure **« le fait d'être, dans un secteur en mutation, et d'avoir à gérer les incertitudes, ne veut pas dire ne pas avoir de vision prospective. Au contraire »**. En l'occurrence elle mettait l'accent sur l'intérêt que peut avoir une démarche collective utilisant la synergie de compétences complémentaires.

Rénover la formation et l'immersion

Convaincu que la société est aujourd'hui **« dans une mutation des demandes nécessitant une adaptabilité au terrain »** et que par ailleurs **« il n'y a pas de projet industriel sans projet social »** le Général Emmanuel De Richoufftz mit l'accent sur l'intérêt de l'action sociale et solidaire fondée à ses yeux sur quatre repères lui semblant essentiels : l'exigence, l'audace, l'engagement et la cohésion.

Explicitant sa pensée il prit pour référence une action originale entreprise avec son groupe depuis quelques années, rappelant que GDF Suez était le premier groupe privé dans ce domaine d'activité, employait 220 000 collaborateurs dans 70 pays et comptait 70 filiales. Et d'ajouter **« nous nous devons de réintégrer des populations en difficulté, notamment les jeunes, qui sont actuellement éloignés de l'emploi »**. d'où la démarche fléchée sur cette cible et menée depuis plusieurs années visant à développer des actions dépassant le seul cadre du stage. A ses yeux, être apte à l'embauche ne se résume pas à la seule délivrance de formation technique. Les dimensions "compréhension d'une entreprise", "capacité d'adaptation", "savoir être", "investissement personnel", "relations professionnelles" et "travailler ensemble" sont tout aussi importantes.

Partant du principe qu'une sensibilisation-formation-immersion serait plus efficace en conjuguant des partenaires d'accueil, le projet a donc consisté à fédérer des entreprises autour de cette action. D'où l'élaboration d'un partenariat avec d'autres entreprises, les actions allant de la délivrance du permis de conduire à des rencontres et stages en entreprises abordant tous les points précités. **« En 7 ans nous avons eu près de 60% de réussite c'est à dire une embauche suivant la période de formation »** concluait-il ajoutant que les financements étaient eux aussi partagés entre les entreprises, l'Etat et des collectivités. Une expérience positive dont il reconnaît qu'elle se situe en dehors des sentiers battus et qui traduit bien selon lui l'intérêt qu'apporte la prise en compte de la dimension sociale. Un "format nouveau" qui signe ainsi ce qu'il dénomme un **« projet RH engagé »**.



Général de Richoufftz

Synthèse table ronde

Les atouts des partenariats

Thérèse Mercier



S'inscrivant elle aussi dans une approche partenariale, Marie Thérèse Mercier souligna que les chefs d'entreprises étaient aujourd'hui confrontés à une crise faite de mutation permanente et dont ils ont conscience qu'elle va durer. Avouant être parfois **« désemparée et contrainte d'apporter des solutions à court terme »**, ce qui ne s'inscrit dès lors que dans une démarche d'adaptation, nécessaire certes mais insuffisante, elle se déclarait convaincue, malgré un contexte difficile et entraînant souvent des réactions fonctionnant sur l'urgence, qu'il est impératif de réfléchir à des actions s'inscrivant dans la durée.

Trois axes majeurs lui semblaient être devoir pris en considération, le volet économique et financier, le volet management, autrement dit comment s'appuyer sur la compétence, et le volet innovation. Pour ce faire elle estimait que la recherche de partenariat est incontournable, que ce soit en termes d'innovation, de financement ou de développement.

Mailler les compétences au plus près des territoires de vie et d'action

Rebondissant sur l'ensemble de ces réflexions, Jean Auroux émit plusieurs remarques. Revenant au sujet "crise" il estimait plus juste de parler de "mouvement perpétuel frappé d'instabilité" ce qui **« nous impose donc de repenser profondément notre culture »**.

En premier lieu il émettait le vœu que l'on abandonne le terme de "Ressources Humaines" au bénéfice de "Relations Humaines" y voyant là une dénomination plus en lien avec les compétences et l'intelligence, tant individuelle que collective. Notant que le comportement des consommateurs était également en mutation accélérée, il estimait que c'était sur ce socle de l'intelligence collective faite de diversité que des efforts essentiels de rénovation voire d'innovation devraient être portés. Et d'affirmer **« il faut rendre les citoyens acteurs du changement et de leurs projets et donc réactiver vraiment le "droit d'expression" »**, un principe à ses yeux souvent invoqué mais trop peu pratiqué et dépassant largement la notion restrictive, bien qu'utile de la "négociation". Cette pratique devrait pouvoir couvrir un large champ, qualité et conditions de travail bien sûr, mais aussi formation, projets et perspectives.

Toujours dans cet esprit du "travailler ensemble mais autrement" il estimait que toutes les formes de synergies devaient être exploitées, tant au sein des entreprises qu'entre structures, voyant dans des formules telles que consortium, groupements d'employeurs et mutualisation, y compris entre structures privées, publiques, associatives et collectivités, des pistes essentielles à explorer. Une démarche qu'il résumait en disant **« Il nous faut sortir de nos "bulles" »** ajoutant **« c'est en tenant compte des hommes au cœur des expertises pour élaborer des solutions que l'on pourra sortir de la résignation et passer à l'initiative et à l'action »**. Pour autant il insistait en recommandant de le faire en permanence et non uniquement **« quand il y a le feu »**.

Synthèse table ronde

Elargissant ses propos il rappelait qu'à ses yeux la démocratie fonctionnait sur trois principes, le partage du savoir, le partage de l'avoir, incluant par exemple la notion de lutte contre les inégalités, et enfin le partage du pouvoir, notamment sur son volet économique. Et de constater qu'à son grand regret ce dernier était certainement le moins bien partagé. En ce sens il émettait une proposition à savoir que plutôt que de donner aux partenaires sociaux et autres des places dans des conseils d'administration, où financiers et actionnaires sont prédominants, il serait préférable et beaucoup plus efficace qu'il soient présents dans des "conseils de surveillance" ayant pour mission de définir les stratégies et de contrôler les applications et résultats et, partant, d'être ainsi au cœur des propositions d'orientations ou de réajustements.

Dans le même esprit et à une échelle différente, et constatant qu'en France « on est souvent mal à l'aise dans nos costumes réglementaires et institutionnels » il prônait l'activation de structure simplifiée et plus souple sous la forme de Conférence économique et sociale locale ou régionale.

Au cours du débat qui suivit et qui vit la salle poser de nombreuses questions, les notions de mutualisation, de synergie et de dialogue revinrent fréquemment. Rassembler et mailler les compétences à l'intérieur des structures mais aussi entre des structures différentes, faire évoluer les métiers vers de nouveaux contrats en tenant compte des évolutions technologiques, furent également des pistes fréquemment évoquées. Certains firent la remarque qu'il fallait sans doute réactiver des outils existants mais peu utilisés, d'autres soulignèrent que bien des procédures, outre leurs lourdeurs, étaient souvent obsolètes, d'autres que bien des décisions étaient prises loin des lieux d'application et que, d'une façon générale, le formalisme avait tendance à "tuer l'initiative".

Autant de remarques et de réflexions qui incitèrent Jean Auroux à conclure ce deuxième débat de la journée en disant « Il y a intérêt qu'il existe des espaces de décision proche du terrain, à développer donc un véritable dialogue territorial et à inventer surtout et d'abord autour de la volonté de faire ».

Yves Jolis



Prix de l'innovation



Prix de l'innovation

Cette 7^{ème} université d'été a été l'occasion de remettre le prix de l'innovation territoriale, visant à récompenser des actions collectives, ancrées sur leur territoire, ayant fait la preuve de leur caractère innovant en termes de performance sociale, de performance économique et de gouvernance.

Ce concours était ouvert à toutes les structures (entreprises, associations, collectivités, groupements...) s'étant associées pour mener ensemble une action propre à enrichir un territoire.

3 dossiers ont pu être récompensés grâce à la Direction Régionale de la Société Générale :

- « La mer pour tous », dont l'objectif est d'inventer, fabriquer, installer... des espaces de loisirs, des équipements et des services ouverts sur la mer et accessibles à tous par des pontons, rampes et d'ascenseurs à eau permettant l'accès à l'eau et la baignade en toute autonomie. Cette action réunit un collectif d'architectes et plusieurs associations (**L'Association des Paralysés de France, Le Comité de Liaison et de Coordination, qui regroupe 54 associations relatives au handicap, Handialogue**)
- « La Plate-forme mobilité : lever les freins à l'insertion sociale et professionnelle et favoriser l'autonomie des personnes en Lozère ». Deux associations sont ici impliquées : ALOES : association intermédiaire, et QUOI de 9 : association d'insertion sociale

Il s'agit ici de lever les freins liés à la mobilité de façon concrète en Lozère en répondant de façon réactive pour débloquer une situation problématique de mobilité (accompagnement avec notre véhicule, réparation, covoiturage, aide au carburant, prêt de véhicule...) et en trouvant une solution pérenne avec la personne.

- « COSCA » (Comité d'Oeuvre Sociales & Culturelles de l'Artisanat du Languedoc-Roussillon). Grâce à l'engagement des partenaires sociaux (UPA, CGT, CFDT, CFTC, CFE CGC, FO), le Comité d'Oeuvres Sociales & Culturelles de l'Artisanat du Languedoc-Roussillon (COSCA LR) permet aux artisans et aux salariés de l'artisan de bénéficier d'offres diverses en France et à l'étranger. Ce dispositif a pour vocation de donner accès aux salariés de l'artisanat à des offres de tourisme et de loisirs, tout en facilitant leur départs en vacances et améliorant leur pouvoir d'achat. Les petites entreprises artisanales ont ainsi accès aux mêmes avantages que les plus grandes entreprises.

Prix de l'innovation



Prix de l'innovation territoriale

DÉCERNÉ PAR LA FONDATION UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1 ENTREPRENDRE à l'occasion de la 7^{ème} Université d'été Emploi, compétences et territoires

1^{er} PRIX

Décerné à l'action collective « *La mer pour tous* » pour son caractère innovant en termes de gouvernance, de performance sociale et de performance économique.

Action portée par l'Atelier Ankel Architecture, l'Association des Paralysés de France, le Comité de Liaison et de Coordination des associations de personnes handicapées et de malades chroniques (CLCPH), la faculté de Droit de Montpellier (Centre européen d'études et de recherche droit et santé).

Fait à Montpellier le 20 juin 2013



Prix de l'innovation territoriale

DÉCERNÉ PAR LA FONDATION UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1 ENTREPRENDRE à l'occasion de la 7^{ème} Université d'été Emploi, compétences et territoires

2^{ème} PRIX - ex aequo

Décerné à l'action collective « *Plate forme mobilité : lever les freins à l'insertion sociale et professionnelle et favoriser l'autonomie des personnes en Lozère* » pour son caractère innovant en termes de gouvernance, de performance sociale et de performance économique.

Action portée par les associations ALOES et Quoi de 9.

Fait à Montpellier le 20 juin 2013



Prix de l'innovation territoriale

DÉCERNÉ PAR LA FONDATION UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1 ENTREPRENDRE à l'occasion de la 7^{ème} Université d'été Emploi, compétences et territoires

2^{ème} PRIX - ex aequo

Décerné à l'action collective « *COSCA LR* » pour son caractère innovant en termes de gouvernance, de performance sociale et de performance économique.

Action portée par les partenaires sociaux régionaux : UPA, CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC.

Fait à Montpellier le 20 juin 2013



Prix de l'innovation

Interventions inaugurales

Philippe Merle, directeur de la Direccte LR

En l'absence de Monsieur Ponceillé, président de la Fondation, je vais procéder à la remise des prix. Cette année c'est la 3^{ème} édition du Prix de l'innovation. La première année les lauréats étaient des artisans du Biterrois, la deuxième, des Lozériens, une association entre une entreprise de charpentes et un Esat. Le but est de récompenser des actions qui ont un caractère collectif, qui font preuve d'innovation tant sur le plan économique que social et qui s'inscrivent dans la durée. Cette année nous avons au jury, présidé par l'Université, 16 candidats avec des dossiers très différents. Ce fut donc un choix difficile que de déterminer les lauréats. Le jury s'est réuni et a décerné les prix. En l'occurrence deux deuxième prix et un premier prix.

Alain Piclin, Société Générale

J'ai cru comprendre que vous avez beaucoup parlé de crise et du rôle de l'innovation pour y répondre. Pour en avoir traversé plusieurs, et non des moindres, cela implique paradoxalement, dans un monde où l'on manque de visibilité, une remise en cause complète. Ces remises en cause font déboucher de nombreuses idées et remasterise complètement les modèles que nous avons l'habitude de travailler, ce qui permet de progresser. J'ai lu dans l'introduction que "ce qui ne tue pas rend plus fort". Traverser des crises, en prendre les enseignements, modifier les modèles utilisés rend plus fort. En cela, l'innovation permet de faire travailler la matière grise et de créer de nouveaux modèles. Nous avons beaucoup travaillé là-dessus et sommes donc particulièrement fiers de participer à vos Universités d'Été et de remettre ces trophées.

Les lauréats s'expriment

Monsieur le Président de l'UPA

Je suis très honoré et très fier de cette récompense pour Cosca, Comité d'Oeuvres Sociales et Culturelles de l'Artisanat. Le but de cette action est de permettre aux salariés de l'artisanat d'accéder aux mêmes avantages que ceux des grandes entreprises au travers de leurs comités d'entreprise. Elle s'inscrit dans un dialogue social qui se matérialise au sein des Cpria. Je tiens donc à associer à cette récompense tous mes collègues des syndicats de salariés, car sans eux rien ne se serait fait. Remercier également la Direccte pour le soutien qu'elle nous a apporté ainsi que la Région, la Macif, la Maif et la Banque Populaire du sud, notre partenaire bancaire privilégié de l'artisanat.

Prix de l'innovation

Madame la Directrice d'Aloès

Merci d'abord à tous. Quelle surprise. Aloès est une association intermédiaire qui œuvre sur l'insertion professionnelle sur toute la Lozère. Nous avons travaillé avec l'association "Quoi de neuf" sur cette plateforme mobilité. Depuis 2008 on propose à toutes les personnes qui ont des difficultés à se rendre à leur travail ou à leur formation de débloquer une solution immédiate et concrète pour éviter que la formation ou l'emploi soient mis en péril, et ensuite que cette solution s'inscrive dans la durée. Depuis 2008 on est soutenu par la Direccte, le conseil général. On a associé également la Maison de l'Emploi et de la cohésion sociale présente dans tout le département. L'idée c'est d'étendre la plateforme aux demandes d'insertion d'une façon générale et qu'à terme elle puisse couvrir tous les domaines et tous les publics en demande de mobilité. En Lozère il y a de grosses difficultés de transport. Rien qu'entre Florac et Mende, là où est l'association "Quoi de neuf", il n'y a pas de transport en commun. D'où l'obligation de trouver des solutions "sur mesure" en essayant qu'elles soient accessibles à tous les Lozériens.

Interventions concernant le premier prix

Philippe Merle, directeur de la Direccte LR

L'action qui a reçu le premier prix, "La mer pour tous", et nous regrettons qu'il n'y ait pas aujourd'hui de représentants - nous leur ferons parvenir leurs récompenses -, est une action portée par l'atelier Ankel architecte, l'association des paralysés de France et la faculté de droit. Sa particularité est de rechercher des solutions techniques et concrètes sur les territoires pour faire en sorte que les personnes handicapées en fauteuil puissent bénéficier pleinement de du plaisir de la mer. Ce qui a nécessité de travailler en interprofessionnel et en transversal autour d'un projet et demande de mobiliser des compétences très diverses pour que cela puisse fonctionner. Ce sont ces caractéristiques qui ont déterminé le choix du jury.

Alain Piclin, Société Générale

On est doublement fiers de remettre ce premier prix. D'abord parce que par notre réseau d'agences nous souhaitons conserver un tissu de proximité et être présent sur tous les territoires de notre région. Ensuite le deuxième point qui nous lie à ce prix c'est qu'au niveau de notre direction parisienne nous sommes très attentifs et partenaires de nombreuses fédérations sportives de handicapés. On soutient par exemple en ce moment l'équipe française d'athlétisme handisport qui va commencer des compétitions et on parraine les trois athlètes qui vont entrer sur les pistes. Je félicite donc encore les porteurs de ce projet.

Synthèse des ateliers

Synthèse des ateliers

Jeudi 20 juin (10h-12h30 et 14h30-17h)

Après les deux séances plénières et introductives du mercredi destinées à donner des repères sur "la crise" et un éclairage sur la question "opportunité", les participants de la 7^{ème} édition de l'Université d'été ont été invités à s'investir dans les travaux des ateliers durant toute la journée du jeudi 20 juin 2013. Ceux-ci, dont il faut souligner qu'ils ont été très suivis, étaient au nombre de 14 et répartis, 7 en matinée et 7 en après midi, constituant des temps privilégiés d'échanges d'expériences et d'informations, de réflexions et de débat, avaient tous pour commun dénominateur la thématique "crise une opportunité ?", générique de la session 2013 de cette manifestation. Objectif commun : déboucher sur des propositions conclusives les plus concrètes possibles.

Cette thématique était déclinée sous plusieurs angles d'approche, interpellant l'ensemble des acteurs, chefs d'entreprises, responsables RH, salariés, techniciens de collectivités, Etat, administration et organismes publics, organismes consulaires, élus, techniciens de développement, formateurs, chercheurs, universitaires, sociologues ou économistes, sur des sujets balayant une large palette d'activités, bâtiment, industrie, services, agriculture, artisanat, sports et loisirs, culture ou santé... et ayant la plupart du temps pour trait commun des actions ou projets élaborés sur des partenariats.

Par ailleurs toutes les formes entrepreneuriales étaient représentées, petites et grandes entreprises, associations et économie solidaire, groupements, clusters, pôles de compétitivité, consortium..., mais aussi techniciens de développement, organismes de formation ou d'insertion, tous acteurs à leur façon de territoires.

Afin de donner une cohérence générale à l'ensemble des travaux et de pouvoir ainsi essayer d'en tirer des enseignements exploitables, les organisateurs, en lien avec les animateurs de chaque atelier, avaient souhaité donner un cadre commun de déroulement sous forme d'une "grille repères".

Celle-ci était basée sur les points suivants :

1 – Témoignages / apports

- Description rapide des projets ou éléments d'information présentés (méthodologie / outil / action / gouvernance / résultats / ...)
- Freins ou difficultés exprimés
- Eléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

2 – Débat

A partir des réflexions exprimées par l'ensemble de participants :

- Autres apports d'information ou de projets
- Freins ou difficultés identifiés
- Eléments de réponses ou pistes de solutions repérés ou souhaités

3 – Réflexions et propositions conclusives

- Sur quel(s) point(s) majeur(s), question ou apport, répondant à la question générique "La crise, une opportunité pour agir durablement sur les territoires" voulez-vous mettre l'accent ?

Synthèse des ateliers

C'est donc à partir des rapports de ces ateliers, dont on peut trouver les compte-rendus plus détaillés en annexe de ce document ou sur le site de l'Université d'été (www.univ-ect.org), où chacun pourra ainsi par ailleurs et selon son centre d'intérêt trouver les contenus des travaux de tel ou tel atelier, que cette courte synthèse a été élaborée.

Loin d'avoir la prétention d'être exhaustive, elle tente de dégager de façon synthétique et transversale les points d'émergence communs et croisés exprimés dans les ateliers sur la thématique "déclinée" tout au long de la journée dans la multiplicité de ses problématiques, de ses dimensions et de ses contextes, économiques, sociaux, sociétaux, organisationnels, méthodologiques, financiers, cadre de vie, voire politique.

Il faut souligner que les 14 ateliers de cette Université d'été ont réuni près de 300 participants issus pour plus du tiers du territoire français hors de la région Languedoc-Roussillon, certains même de pays étrangers. Par ailleurs de nombreux "témoins" venant de l'ensemble du territoire national voire de l'étranger apportèrent leurs concours. Du coup les exemples d'actions ou de projets qui servirent de base aux travaux, émanèrent pour beaucoup de régions hors Languedoc-Roussillon.

Ces constats situent bien la dimension nationale de l'événement et donnent plus de valeur et de pertinence encore aux travaux qui s'y sont déroulés.

D'une façon générale et constante, il semble qu'au regard de "la crise", un fort besoin de changement s'est exprimé, d'abord et de façon centrale sur le facteur "humain" dans ses dimensions relation, mise en synergie, responsabilité... mais aussi sur les repères, les outils et les méthodes. Au travers des témoignages, interrogations et propositions, l'urgence d'une refonte profonde des "systèmes" accompagnée d'une prise en compte importante des facteurs anticipation et pérennité, s'est imposée comme une évidence, la crise faisant sans doute office de révélateur voire de stimulateur. Comme le souligna un des participants, « l'heure n'est plus aux "petites mesurées" et aux "ajustements" faute de quoi, au moment où la difficulté survient, il est déjà quasiment trop tard ».

Concrètement, la majorité des propositions sortant des ateliers vise à "remastériser les logiciels", tant humains que techniques. Reste bien sûr à savoir comment. Ces travaux, référençant aussi bien des aspects positifs que des freins ou difficultés, permettent ainsi de dégager un certain nombre de pistes relativement consensuelles, souvent interconnectées, chacune apportant sa part à la réflexion sur la rénovation souhaitée.

1 - "Travailler ensemble" ou l'intérêt de démarches collectives

Au fil des ateliers il apparaît comme une évidence, et un certain nombre d'exemples et témoignages en attestent, qu'il existe dans des "périmètres territoriaux", qu'ils soient ruraux, urbains ou "mixtes", voire inter-territoires, une multitude et une diversité de projets soit à l'étude soit en cours, et en ce cas souvent avec des premiers résultats positifs ou encourageants, témoignant de l'intérêt du "travailler ensemble". Face aux turbulences nées ou amplifiées par "la crise", ce type de démarche, qui existait déjà, est perçue plus que jamais comme une des voies incontournables. Ces expériences représentent par ailleurs une très large palette de secteurs d'activité, industrie, services, commerce, artisanat, agriculture, service, technologies nouvelles, tourisme, sport et loisirs, culture... avec bien sûr des "axes de projets" mono sectoriels (branche d'activité) mais également et de plus en plus des axes transversaux et multi-sectoriels jouxtant ainsi une approche d'avantage territoriale, notamment lorsque des collectivités ou des organismes consulaires y ont participé. Secteur privé, public, associatif, coopératif et collectivités, se retrouvent ainsi souvent ensemble au cœur même des projets et des actions. Autre constat, le territoire, autrement dit ce que tacitement tous considère comme "un espace commun et partagé de vie et d'activité" constitue très souvent un des facteurs essentiels de cette dynamique, la proximité étant à la fois "moteur et facilitateur". Ces démarches collectives, fondées sur la proximité, sont alors capables de mieux rayonner dans leurs périmètres, voire d'amplifier les moyens d'action, permettant par exemple de conquérir de nouveaux marchés.

Synthèse des ateliers

Pour territorialisée qu'elles soient au départ, ces démarches, et cela a été souvent souligné, demandent néanmoins à rester connectées et en synergie avec celles qui sont impulsées à plus grande échelle (régionale ou nationale), afin tout à la fois de bénéficier de ces dynamiques et d'éviter les effets redondants.

Ainsi émergent des ingénieries innovantes, à différents niveaux et à différentes échelles, pour construire des projets partagés :

- Des secteurs comme la culture, le sport ou les loisirs s'engagent dans des démarches de groupement ou de mutualisation, ou prennent lien avec d'autres secteurs (industrie ou tourisme par exemple) pour maintenir leur niveau d'activité voire se développer
- Des artisans organisent des stratégies collectives pour se doter d'outils d'accompagnement partagés et valoriser leurs activités au moyen de labels
- Des clusters s'interrogent sur le dialogue social
- Des projets de plate formes services au côté de plate formes mutations économiques sont en projet
- Des villes ou des collectivités territoriales imaginent le "créatif" comme un des vecteurs de leur développement
- D'autres impulsent, en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication des moyens pour que des réseaux se constituent
- Des territoires s'organisent autour de projets dans une approche décloisonnée et interconnectant les secteurs d'activités ; des réflexions s'engagent pour "spécialiser" tel ou tel territoire
- Des secteurs en devenir (éco construction par exemple) s'organisent pour développer des outils de formation et des repères qualité ; des structures se mettent en place pour aider au démarrage de projets

Autant d'initiatives ayant en commun dénominateur le territoire pour principe partagé le "travailler ensemble".

Dans le même esprit de "décloisonnement" et de "collectif", tout ce qui a trait à l'activation ou au développement de réseau, de clubs, de mutualisation, voire de mode entrepreneurial différent (coopératives / économie sociale et solidaire par exemple) fait l'objet d'une attention et d'un intérêt renouvelés.

La synergie des compétences, l'intelligence collective, le fait d'avoir des communautés d'intérêts, la force du collectif et d'une "histoire commune" créant lien, la proximité des effets, la mutualisation des moyens, constituent bien, et les travaux des ateliers en témoignent, des repères importants pour l'ensemble des participants.

En ce sens, pour "coller" au mieux aux mutations socio-économiques accélérées que l'on vit, notamment en période de crise, et anticiper les évolutions à venir, impactant tant le versant économique (compétitivité des entreprises) que social (emploi et qualité d'emploi), beaucoup soulignent l'importance d'organiser, de renforcer et de pérenniser le dialogue social et la concertation, quitte à inventer de nouveaux modèles, pour mieux s'ajuster à la réalité et anticiper les mutations à venir.

Globalement donc émane une forte déclaration d'intention, synonyme de conviction mais qui, on le verra également (cf chapitre suivant), n'est pas sans révéler ou rencontrer certaines difficultés obérant le passage à l'acte. Le facteur humain étant primordial la première des interrogations étant de savoir, ainsi que le souligna un des ateliers, « comment concilier les logiques des différentes parties prenantes ? ».

D'autre part et en toute logique, furent également abordés, parallèlement à ce versant relevant davantage de l'humain dans toutes ses composantes, un certain nombre de points plus "techniques", financements, accompagnements, réglementation, évaluation, valorisation par exemple, avec, à l'intersection des deux versants humains et techniques la question de gouvernance et / ou de pilotage.

Synthèse des ateliers

2 - Freins et difficultés

De façon très transversales dans les ateliers, et ce quels que soient les thématiques ou angles d'approche, un certain nombre de freins ou de difficultés reviennent de manière récurrente. Il a par ailleurs souvent été considéré que ceux-ci, bien que souvent déjà repérés, étaient d'autant plus préjudiciables à l'action que l'on se situait en période de "crise" ce qui demandait précisément une réactivité, une souplesse et une adaptabilité accrues.

Côté "humain"

- L'intégration des acteurs. La place des partenaires sociaux, notamment des organisations syndicales, si elle est souvent reconnue n'est pas toujours "pratiquée". Même problématique pour d'autres partenaires possibles (Economie sociale / association / société civile...). Ce qui altère la force de l'engagement, pose des questions de co-responsabilité et prive les projets de l'investissement et de l'expertise croisée des acteurs de terrain bien que le plus souvent les premiers concernés.
- La nécessité d'une meilleure formation des acteurs au diagnostic et à l'action partagée, que ce soit en termes d'élaboration de projets, de mise en œuvre et de suivi. Par ailleurs les "représentants" sont quelque fois présents pour "siéger" au nom de leur institution mais sans être ni spécialiste du sujet ni en capacité de décider au nom de leur organisme ou institution.
- La mobilisation des acteurs.

Plusieurs points essentiels pénalisant sont identifiés, entre autres et principalement :

- La sensibilisation .
- La question de priorité : il est souvent privilégié "le quotidien d'abord", beaucoup ayant du mal à s'investir dans des démarches qui ne porteraient leurs fruits qu'à plus ou moins long terme.
- La question de disponibilité : particulièrement aiguë dans les PME /TPE tant pour les chefs d'entreprise que pour les salariés.
- La question de représentativité notamment dans des périmètres économiques très majoritairement composés de PME TPE et où la représentation syndicale, n'étant pas institutionnalisée, reste assez rare.
- La "légitimité" des acteurs. Souvent très "institutionnelle" mais pas assez en rapport avec le projet.
- Les conflits de "pouvoir". Financeurs et/ou collectivités ont tendance à se prévaloir de leur "place" pour considérer comme légitime d'être les pilotes des projets, d'où démotivation possible des autres partenaires.
- La prégnance des "organismes conseils".

Synthèse des ateliers

Côté "technique"

Sur cet aspect de nombreux freins ou difficultés ont été identifiés. Principalement :

- La lourdeur et la complexité des procédures administratives.
- La multiplication des intervenants.
- Le "maquis" réglementaire.
- L'inadéquation des "indicateurs" (souvent resserrés sur des critères financiers ou chiffres) rendant difficile la capacité d'évaluer une action dans ses dimensions qualitatives et au regard de réalités territoriales.

Côté "méthodologique"

Parmi les principaux handicaps souvent relevés par les participants il faut noter :

- Le fait de penser "encadrement" ou réglementation, "méthode de "fonctionnement", "légitimité de représentation", "indicateurs", etc... avant d'élaborer ce qui paraît primordial c'est à dire le projet.
- La difficulté de trouver "les bons interlocuteurs" mais aussi de rendre l'ensemble des participants véritablement "acteurs" de leur projet.
- La multiplicité des partenaires potentiels (Etat, Collectivités, acteurs sociaux, entreprises, organismes, association voire société civile) chacun ayant des "repères" et des modes de fonctionnement et des objectifs particuliers, d'où des lourdeurs opérationnelles.
- La prégnance des études servant parfois d'alibi au fait de retarder le passage à l'acte.

Toutes ces remarques et observations, si elles ne constituent pas de véritables découvertes semblent pourtant pour l'ensemble des participants constituer des handicaps importants à l'action et ce d'autant plus que l'on se situe en période dite de crise.

Autre difficulté, celle de prendre en compte dans les projets, face à la "pression" de l'urgence et de la demande de résultat immédiat, la dimension "durable" des actions, la notion "temps" de plus, n'ayant pas les mêmes repères voire exigences selon les partenaires d'un même projet.

Cela dit, au delà de ces constats, les ateliers ont surtout cherché à déceler les pistes de progrès qu'il serait nécessaire d'explorer et de travailler. Une mise en dynamique donc.

3 - "Oser" réformer, innover et expérimenter

Sans prétendre découvrir les bonnes solutions, les participants aux ateliers ont ainsi identifié, soit au tamis des expériences présentées soit au fil de leurs échanges et propositions quelques axes majeurs sur lesquels ils s'accordent à penser, peut-être plus que jamais en cette période de turbulence et d'incertitudes, qu'il serait utile de porter un effort soutenu et volontariste.

Pour beaucoup elles révèlent un fort besoin de modification, de simplification voire de rupture avec les process existants nécessitant des démarches innovantes et des outils profondément revisités. Ce droit à "essayer", qui plus est dans une optique de long terme (anticipation et pérennité) est d'ailleurs souvent considéré comme étant désormais incontournable. Un paradoxe sans doute au regard de "l'obligation rapide de résultat" critère de "court terme" aujourd'hui le plus communément invoqué.

Ces axes de rénovations que l'on retrouve transversalement dans la plupart des ateliers s'expriment sur un certain nombre de points :

- Remettre l'homme au cœur des démarches en privilégiant l'action collective.
- « Inverser les méthodologies, autrement dit partir d'abord du projet avant de penser réglementation » afin de "libérer" l'esprit d'innovation et de mettre l'effort sur l'essentiel voire l'incontournable c'est à dire le projet et l'action. Cela n'interdit pas, au contraire, d'élaborer aussi des "cadres" indispensables, mais dans une procédure temporelle totalement différente.
- Sortir du "carcan du formalisme" notamment au plan des architectures de partenariats et des méthodes de gouvernance ce qui répond à la question, formulée dans un atelier de savoir « qui est légitime dans le process délibératif ». En ce sens il s'agit bien d'intégrer réellement les partenaires (notamment les partenaires sociaux) pour qu'ils soient acteurs tout au long de la chaîne, diagnostic – élaboration – mise en œuvre - évaluation – ajustements. Comme le synthétise un des ateliers la question est peut-être d'abord de chercher à construire « un paritarisme de projet » qui intégrerait non seulement la reconnaissance des compétences mais aussi l'intérêt de les mettre en synergie. Un ensemble de réflexions visant à "repenser" le dialogue social pour le rendre plus opérationnel.
- Raisonner en terme de "performance globale" tenant compte de la cohérence territoriale, de critères partagés et communs et de la mise en réseau.
- "Elargir les critères d'évaluation" en introduisant aussi des repères essentiels de "qualité" et de "pérennité". Autrement dit « faire de l'évaluation un outil de progrès et de construction dans la durée et non uniquement "un jugement" ou un "contrôle" ». Lui donner donc une dimension d'aide et d'indicateur pour l'avenir. L'un des ateliers, jouxtant cette question à celle du partenariat, indique que sur ces points « il s'agit de trouver les bons interlocuteurs avec les bons indicateurs ».
- Décloisonner, autrement dit comme ce fut exprimé dans plusieurs ateliers « sortir des chapelles » y compris dans l'élaboration de projets, en explorant les capacités et intérêts de "mailler" des secteurs d'activités différents sur des projets communs.

- "Valoriser les actions" notamment par le principe de la "labellisation". Aujourd'hui réservée aux produits il est demandé qu'elle soit aussi appliquée aux méthodes et à la qualité des démarches dans des dimensions tant économiques que sociales. Utiliser donc « la "dynamique de la reconnaissance" tant au plan technique qu'humain ».
- Travailler aux simplifications des "procédures" en souhaitant que le "maquis financier et administratif" subisse une profonde rénovation.
- Elargir la gamme des outils notamment et par exemple par la création de plate formes services à côté des plate formes mutations économiques.
- Favoriser toutes les opportunités permettant de constituer, de développer ou d'activer toutes les formes de "réseaux"
- Mieux "flécher" voire rechercher les possibilités de "spécialisations" territoriales en terme d'axe de développement (identité – attractivité - synergies).
- Mieux prendre en compte « la dimension du "vivre dans un territoire" », facteur de lien social mais aussi de développement économique car contribuant à la qualité d'attraction des territoires et à la qualité de vie des entreprises et donc hommes qui y travaillent.

Au final, on le voit, une approche globale (collectif – simplification – innovation – pérennisation) et des propositions, qui, pour être réalistes et conscientes que le parcours du changement des esprits et des méthodes est difficile, sont loin de l'expression d'une résignation, le territoire, même s'il doit être regardé dans son contexte d'interdépendance et d'interaction avec un monde plus large, étant considéré aux yeux de tous, du fait même de la proximité de vie et d'activité qu'il offre à tous ses acteurs et de la capacité "d'enracinement" des actions, comme un espace particulièrement pertinent et privilégié pour "oser" des expérimentations et des modélisations.

Dès lors la crise, regardée ainsi dans tous les ateliers sous l'angle de la capacité stimuloire qu'elle apporte pour mieux cerner les obsolescences ou les inadéquations, est bien considérée comme un facteur positif invitant à réformer, innover, et surtout oser.

Yves Jolis

Nota : Les comptes-rendus d'ateliers figurent en annexe de ce document ou sont accessibles sur le site www.univ-ect.org.

Synthèse débat de clôture

Synthèse débat de clôture

Séance plénière du vendredi 21 juin - 9h-12h30



- Invités :**
- Wolfgang Neumann**, directeur de recherches associé à l'Institut Franco Allemand (DFI)
 - Agostino Burruni**, formateur à la Ligue de l'enseignement de Bourgogne, expert en clusters et coopératives italiennes
 - Jean Rémi Guoze**, directeur de la mission de l'action régionale à la DGCIS
 - Jean-Pierre Moure**, vice-président de l'ADCF, président de Montpellier Agglomération
 - Josiane Rosier, présidente de la CGPME LR
 - Francis Causse**, FO
- Grand témoin :** **Jean Auroux**, ancien Ministre du Travail, puis Ministre des Transports et Ministre de l'Urbanisme, membre honoraire du Parlement, Maire honoraire de Roanne, Président d'honneur de la Fédération des Maires des Villes Moyennes.
- Animation :** **Yves Jolis**, secrétaire de la Conférence Régionale du Travail

Territoires dans un contexte de crise, quel cap, quelles méthodes, quelles actions ? Regards et propositions croisés entre les approches étrangères et françaises.

Décapant, souvent teinté d'humour, bousculant bien des idées reçues, parfois presque iconoclaste, mais particulièrement riche, direct et incisif, le dernier grand débat de la 7ème Université d'Été, sortant des frontières hexagonales et donc des traditionnels débats franco-français, a incontestablement fait souffler sur cette manifestation un vent d'idées neuves, la teintant d'une couleur et d'un accent un peu particuliers.

En effet, partant du constat que la crise ne touche pas que la France, - l'ensemble des pays européens y est également confronté -, et que par voie de conséquences chacun, dans son mode organisationnel, a développé des stratégies particulières, il avait semblé utile aux organisateurs d'inviter, aux côtés d'acteurs de la société française, deux spécialistes des questions des territoires, Wolfgang Neumann pour l'Allemagne et Agostino Burruni pour l'Italie. Objectif, croiser les expériences et approches afin de "s'oxygéner réciproquement les neurones" et d'en profiter, qui sait, pour se nourrir de démarches différentes et mieux comprendre les stratégies, souvent mal connues, qu'ils ont mises en oeuvre. Autrement dit pouvoir mieux identifier quels profits, enseignements ou pistes de méthodes et d'action tirer d'expériences venues d'ailleurs. Au final un "plateau" très européen réunissant, sur la question générique "la crise, une opportunité ?" des acteurs territoriaux français, représentant des partenaires sociaux, l'État et les collectivités, et deux interlocuteurs étrangers placés sous le regard de Jean Auroux, ancien ministre du travail, tous étant soumis bien sûr aux interrogations de la salle.

Synthèse débat de clôture

Ce fut ainsi l'occasion, en franchissant les frontières intellectuelles et sociétales du Rhin et des Alpes, de tisser un échange et de leur poser un certain nombre de questions. Que représente pour eux la notion de territoires ? Comment fonctionnent-ils notamment en termes de partenariats, de moyens et de stratégie ? Comment, dans un contexte de crise, se sont-ils organisés voire ré-organisés ? Quels étaient les objectifs ? Quelles actions anticipatives ont-ils développés ? Quelles innovations ou principes ont-ils mis en place ? Quels projets ont-ils engagés et comment s'inscrivent-ils dans la durée ? Quels sont actuellement les enseignements et/ou résultats qu'ils en tirent ? L'occasion aussi de leur demander quels étaient leurs regards sur leur voisin français.

Allemagne et Italie, regards sur leurs territoires en action



Agostino Burruni

Avant d'entrer plus dans le détail, Wolfgang Neumann brossa rapidement la "géographie territoriale" allemande. « **Nous sommes un pays très décentralisé** » précisa-t-il d'entrée « **composé de 16 länders ou régions avec chacun son gouvernement** ». A l'étonnement de beaucoup il ajoutait que ceux-ci disposaient de budgets plus importants que celui du "Bund" (Etat). Resserrant la focale territoriale il indiquait que l'Allemagne comptait 11 000 villes et communes dont le budget était identique à celui de l'Etat fédéral. Autant d'éléments expliquant que ces « **entités décentralisées étaient très actives** ». Poursuivant il précise que toutes jouissent d'une grande autonomie, et que leurs politiques de développement économique sont pour beaucoup fondées sur l'innovation. Et d'ajouter « **l'aide directe, autrement**

dit financière, mais également indirecte, conditions de cadre favorisant le développement, est très importante, beaucoup plus qu'en France ». Illustrant ses propos il donne pour exemple la formation qui, en Allemagne, relève intégralement de la compétence des länders, ce qui fait que chaque région délivre ses diplômes, baccalauréat et universitaires.

Il met ensuite l'accent sur le fait que si l'imbrication est forte entre les différents niveaux, Etat, länders et communes, elle est pourtant peu institutionnalisée, ce qui permet une grande souplesse et une forte réactivité mais donne lieu à des « **marchandages systématiques et fréquents entre les partenaires territoriaux de tous niveaux** ». Il note par ailleurs que les territoires développent des stratégies de "spécialisation" dans des types d'activités, mécanique, sidérurgie, nouvelles technologies, etc.... Il précise alors que « **le consensus constitue la base du système** » ajoutant que c'est vrai à tous les niveaux, politique, régions et entreprises. Selon lui ce principe, qui correspond à la fois à une tradition et à une réalité structurelle, explique le fonctionnement mais aussi « peut-être » le succès actuel de l'Allemagne. A ses yeux « **le consensus, qui est la clef de réussite essentielle de la décentralisation, ne se décrète pas** ». Il estime que le cas de la réunification avec la réintégration de l'ex Allemagne de l'est en est l'exemple le plus significatif. L'écart de pib par habitant qui existe toujours entre les deux parties du territoire allemand tend en effet à se réduire.

Concrètement le développement de l'Allemagne est fléché sur une logique de pôles de compétitivité et des réseaux d'excellence (mécanique / automobile de haut de gamme...). Le bémol à ses yeux est qu'il s'agit plus en l'occurrence de soutenir l'existant en l'adaptant aux besoins des marchés mondiaux que de véritable innovation. Dressant à l'identique un portrait de son pays, Agostino Burruni précise d'entrée « **l'Italie est un pays peu homogène, d'où une logique de développement très contrastée, notamment entre le nord et le sud, et une logique de régionalisation très forte** » qui s'exprime au travers d'une déclinaison autour de provinces correspondant de fait aux territoires des grandes villes avec leurs sphères d'influence. Avec un brin d'ironie il ajoute qu'il y a en Italie 8000 communes contre 36000 en France mais que « **vu que depuis longtemps la sphère publique ne pèse pas, le système s'est naturellement organisé à l'échelle des territoires** ».

Synthèse débat de clôture

Il attire cependant l'attention sur le fait que l'Italie est depuis longtemps un pays d'émigration, d'où une diaspora très importante, supérieure à la population du pays, ce qui, en temps de crise, constitue un atout et une aide par son effet de réseau à l'exportation. Quant à l'Italie proprement dite il note que c'est un pays vieillissant, avec un taux de fécondité très bas, ce qui à terme devrait poser problème.

Abordant le tissu économique il constate une forte disparité, le sud accueillant principalement des grosses entreprises avec tous les risques de fragilité que cela induit contrairement au nord très majoritairement composé de petites entreprises. Il précise « **au plan économique, ce qui caractérise le pays c'est que c'est une société en mouvement permanent avec une forte dynamique de la société civile, d'autant plus que le "public" n'a de fait quasiment pas d'influence** » ajoutant que le processus est d'abord de « **laisser vivre les initiatives et de le régler ensuite** ». Non sans ironie il note qu'en France c'est radicalement l'inverse « **on analyse, on diagnostique, on légifère, on réglemente et on essaye de faire rentrer les initiatives dans tout cela** » ce qui à ses yeux explique que « **ça freine voire ça bloque la capacité de mouvement** ».

Autre donnée importante à ses yeux, la force et la présence active du monde syndical « **avec 12 millions d'adhérents et comprenant également des retraités et des chômeurs, il est plus important que l'ensemble des syndicats européens** ». Il ajoute qu'il est plus fort que les partis politiques et a une capacité très importante de négociation que ce soit à l'intérieur des branches, dans les entreprises voire face à l'Etat. Détaillant le fonctionnement du dialogue social à l'italienne il note que la pratique du référendum d'entreprise est relativement courante et que le dialogue social ne se limite pas au dialogue entre partenaires sociaux mais est largement ouvert à l'initiative citoyenne. Ce qu'il résume en disant « **on organise des systèmes collectifs au delà des structures syndicales ou des partis, et le collectif prime sur tout le reste à l'échelle territoriale** ».

La France face à la crise vue de l'étranger



Wolfgang Neumann

Un brin provocateur, mais précise-t-il avec beaucoup d'amitié voire d'admiration, Agostino Burruni s'interroge sur la logique pessimiste du français à l'inverse de la logique de discours positif des italiens ajoutant « les italiens ne récrimine pas contre l'Etat, ils s'en passent » et note, déclenchant des sourires dans l'assistance, que « **les français ont toujours des raisons pour expliquer ce qui bloque** ». A ses yeux les problèmes qui se posent aujourd'hui sont peu ou prou souvent communs aux territoires européens, citant entre autres la question du chômage des jeunes. « **Il serait peut-être bon** », propose-t-il, « **que sur certains points nous recherchions des politiques communes car cette approche territoriale, pour fondamentale qu'elle soit, n'a de sens et de pertinence aujourd'hui que si on l'associe au concept d'ouverture** ».

A la question, comment les allemands perçoivent la crise, « **c'est celle des autres** » répond malicieusement Wolfgang Neumann. Mais d'ajouter « **ils oublient un peu vite qu'il y a quelques années ils étaient l'homme malade de l'Europe** ». Surprenant quelque peu l'auditoire, il tient à souligner que le monde économique allemand apprécie la France et la considère comme un partenaire indispensable même s'il la juge pas assez réformatrice. Mais d'ajouter en écho que les réformes Hartz en Allemagne n'ont pas eu que des effets positifs loin s'en faut contribuant entre autres à créer un secteur précaire important.

Par ailleurs, aussi bien Wolfgang Neumann qu'Agostino Burruni estimèrent qu'un trop grand manque d'Etat ne contribuait pas à l'équilibrage des territoires et accentuait les écarts entre ceux à fort potentiel et ceux qui en ont moins, ce qui, outre les conséquences économiques, avait également de lourds impacts sur la légitime aspiration de solidarité notamment sur le versant social et le versant qualité de vie. « **Un Etat central a aussi ses atouts** » concluait Wolfgang Neumann approuvé par son collègue italien.

Synthèse débat de clôture

En écho à toutes ces réflexions venant de l'étranger, Jean Auroux fit alors quelques remarques. Partant du constat que « *la France a toujours eu des problèmes avec ses territoires* » et qu'elle était historiquement « *un pays unifié, jacobin et centralisateur où la tradition de l'écrit et de la hiérarchie était omniprésente* », il dénonçait la « *profusion de petits pouvoirs* » que cela avait entraîné et partant « *la difficulté de gouvernance et de développement* ». Il plaidait alors pour ce qu'il appelait « *le territoire du vécu* ». Explicitant sa proposition, et en accord avec certains propos des intervenants précédents, il souhaitait également l'inversion urgente des systèmes vu qu'en France « *on fait l'institution avant de faire le projet et on est surpris que ce dernier ne rentre pas dans le cadre écrit* ». ce qui le conduisait à dire à l'ensemble des présents « *si on ne partage pas le passé, partageons l'avenir* ».

Cap, méthodes, actions, quelles mutations ?



Jean-Pierre Moure

Faisant alors un retour sur la France et ses territoires, et en articulation avec les propos précédemment tenus, Jean-Pierre Moure, sous sa double expérience de vice-président de l'ADCF (assemblée des communautés de France) et de président de Montpellier Agglomération, estimait que la crise actuelle rendait urgente une contractualisation entre les trois entités que sont l'Etat, la Région et les collectivités avec pour double objectif :

D'abord de reconnaître aux collectivités son rôle économique en regard de son savoir-faire et de ses capacités financières ce qui permettrait de mieux définir entre autres les actions sur l'emploi, la qualification, la formation et les nouveaux emplois.

Ensuite de contribuer à la territorialisation.

Explicitant ce point il considérait que la collectivité réunissait les conditions favorables pour traduire en concret une volonté d'innovation par sa capacité à identifier qualitativement les composantes endogènes, entreprises, Universités, organismes consulaires, et à les mettre en synergie. Convaincu de l'apport de la mutualisation et de la transversalité, il considère que « *les collectivités doivent jouer un rôle de levier fédérateur au sein des territoires* », entre autres dans les domaines de la formation et des aides.

Autre aspect qu'il soulignait « *l'intérêt qu'il faut porter à la valorisation des actions* » permettant de les fédérer, d'en donner une plus grande lisibilité, et, partant, de contribuer à leur promotion et à leur dynamisation tant dans leurs zones qu'à l'extérieur. Pour toutes ces raisons il estimait que des conseils de développement territoriaux devraient jouer un rôle important de force de propositions.

Dans le même sens, Jean-Rémy Gouze, s'interrogeant au nom de l'Etat sur les repères dans le partenariat d'acteurs, considérait comme « *nécessaire d'aller vers une répartition des tâches pour qu'elles soient exercées là où elles sont les plus pertinentes* ». Concernant l'Etat il considérait que sa valeur ajoutée était celle d'une vision nationale voire internationale permettant, entre autres, de « *définir des filières stratégiques* » avec des repères citant pour exemples l'export, l'innovation ou la formation. Il estimait également qu'il fallait absolument aller vers une simplification des normes. Pour autant il revenait également sur des directions prises actuellement telles que la création d'un conseil national de l'Industrie, la mise en place du Crédit compétitivité emploi, ou de la banque publique d'investissement. Et de rappeler que le rôle des Direccte est bien d'accompagner les projets au plus près, de collecter les informations, mais aussi d'activer des synergies, notamment avec ses services mutations économiques, et enfin de faciliter les procédures. « *Il nous faut accélérer la relocalisation vu son impact sur les territoires et effectuer des choix par pertinence géographique* » ajoutait-il non sans préciser que si certains territoires pourront s'en sortir seul, il conviendra d'identifier ceux qu'il faut aider. Convaincu du bien fondé de la mutualisation des compétences, il concluait « *mais en tout cas il faut sans doute simplifier avec des schémas et des ajustements à la carte* ».

Synthèse débat de clôture

« *La valeur ajoutée c'est l'homme* » affirmait d'entrée Josiane Rosier de la CGPME. A ses yeux, créer du lien, de l'écoute, travailler dans la transversalité, dialoguer et échanger pour construire et imaginer ensemble deviennent en temps de crise des repères de plus en plus incontournables. « *Imaginer s'en sortir seul est une illusion* » concluait-elle.

Son alter ego côté partenaires sociaux, Francis Causse de FO, reprenant certaines réflexions de Jean Auroux, considérait pour sa part qu'il y avait « *trop de pouvoirs de décisions dans un pays fortement centralisé d'où une inefficacité chronique* ». Autre point qu'il dénonçait vigoureusement « *nous sommes les rois de la réglementation, on fait la bouteille et après on essaye de la remplir ce qui tue toute initiative* ». Plaidant pour un dialogue social réel et réactif visant à une meilleure synergie d'acteurs, il termina ses propos par une image « *on joue tous en équipe quand il y a le feu, mais chacun le fait à condition que ce soit lui qui marque le but et que son action soit valorisée parce qu'il est le meilleur* » déclenchant à la fois sourires et approbation de l'assistance. Et de conclure « *il devient urgent de changer et de sortir de ces individualismes* ».

Débat, pistes et réflexions, oser la rénovation



Jean-Rémy Gouze

Au terme de ces interventions et de ces échanges ayant permis d'élargir la vision de chacun et de dialoguer sur un socle partagé de connaissance, la salle, durant près d'une heure et demi interpella les invités et s'engagea dans le débat. La question de la gouvernance fut souvent au cœur des interrogations posant la question de l'institutionnalisation et de la représentativité. A ce sujet Agostino Burrini estima qu'il fallait s'inscrire dans une logique de renouvellement. Il indiquait par ailleurs qu'en Italie le modèle coopératif, par ailleurs très développé, résistait généralement mieux

aux difficultés. D'autre part, suite à plusieurs questions, portant son regard sur la question innovation, il réagissait « *attention de ne pas en faire la tarte à la crème, car il faut du concret* » ajoutant que s'il fallait certainement s'engager dans l'innovation technologique il fallait surtout « *ne pas omettre l'innovation sociale ce qui demandait une attitude à la fois permanente et anticipative* ». En relais Jean Auroux mettait l'accent sur le fait que le projet européen soit à la fois économique, fiscal et social. D'autre part il constatait à regret que les PME n'avaient pas dans le dialogue social, faute d'une représentativité sans doute à inventer, le poids qu'elles devraient avoir au regard de leur importance économique, 80 à 85 % des salariés.

Déplorant lui aussi le « manque de convergence entre le fiscal et le social en Europe », et revenant sur la thématique de « qui gouverne, qui pilote », Wolfgang Neumann faisait la remarque « *Le temps politique, extrêmement lié aux échéances électorales et donc fonctionnant sur du court terme, n'est pas le même que le temps de la réalité socio-économique. Il y a une grande coupure* » invitant les élus et les « autorités » à méditer sur ce point. Il était rejoint en cela par Jean-Rémy Gouze qui estimait que le rôle des institutions était d'abord et fondamentalement de soutenir les initiatives et d'admettre le paradoxe « réaction immédiate – temps » pour voir les effets d'une action. Il en voulait pour preuve le travail entrepris pour « dénicher des pépites », autrement dit des PME à fort potentiel pour les aider et les accompagner.

Le sujet « formation » fit l'objet de nombreuses questions. « En France » reconnut Jean-Rémy Gouze « *et même si cela s'améliore, il y a une forte inadéquation entre formation et besoins* ». Là aussi il estime qu'il y aurait beaucoup à gagner à travailler ensemble et peut-être à s'inspirer d'exemples étrangers. « *Chez nous la formation est très axée sur le besoin* » indiqua Wolfgang Neumann « *50 % d'une classe d'âge passe par l'apprentissage* ». Et d'ajouter « *cette trajectoire est majoritairement reconnue par les entreprises alors qu'en France vous êtes plutôt dans la reconnaissance du diplôme* ». Il précisait qu'en Allemagne existaient en ce sens des « Universités techniques » qui travaillaient en interface avec le monde de l'entreprise. Reconnaisant que certaines initiatives commençaient en France à émerger, Francis Causse déplorait « *l'apprentissage est considéré en France comme la voie de l'échec* ».

Synthèse débat de clôture

« **Pourtant** », poursuivait-il, « **des sommes considérables sont affectées à la formation** » évoquant le montant de 32 milliards d'euros par an. Ce qui le conduisit à dire, un rien provocateur, « **il faudrait peut-être mieux les flécher et pour cela il serait temps que les partenaires sociaux soient véritablement associés à l'analyse des besoins, aux projets et aux décisions en ce domaine** ». Sur ce point Agostino Burruni, rejoignant son collègue allemand, estima qu'il fallait « **arrêter la dictature du diplôme au bénéfice des compétences** ». Par ailleurs il souligna « **la valeur des multi-profilés de formation** » pour mieux répondre aux exigences générées par des mutations accélérées ainsi que l'intérêt des formations fondées sur des réflexions territorialisées.

La question de la place des femmes fut également soulevée. L'occasion pour Wolfgang Neumann de regretter qu'en Allemagne le travail partiel des femmes ait été un vecteur d'ajustement. Et de s'interroger « **l'évolution démographique de notre pays, avec un taux de natalité de plus en plus faible, est inquiétante. Il devient urgent de penser chez nous à trouver des solutions pour voir comment faire cohabiter la vie familiale et la vie professionnelle** ». L'occasion, tout comme Agostino Burruni, de saluer le modèle français, concernant notamment la politique de la petite enfance.

En réponse à une question posée sur la place des consultants, Jean Auroux insistait pour que les traditionnels pilotes et conseillers changent d'attitude « **on doit jouer les facilitateurs, pas nous substituer aux acteurs sinon on prend le risque de la non appropriation des projets** ».

Au fil des débats, où un certain nombre de points prirent également appui sur les travaux des ateliers, revinrent sur la table les questions de mutualisation, de politique culturelle dans une période de budgets contraints, de la prise en compte de la dimension cadre de vie et services dans le développement territorial, de l'implication réelle des acteurs dans les processus d'élaboration, de conduite et d'évaluation de projets, toutes révélant un profond besoin de rénovation des systèmes et des rapports humains et érigeant le principe du "mieux travailler ensemble" comme l'un des socles essentiels pour élaborer des réponses et les inscrire dans des perspectives positives et partagées.

Conclusions et perspectives

Au terme de ce dialogue européen, premier du genre, et d'un débat particulièrement animé dans lequel la salle s'est investie fortement, les principaux intervenants furent invités à exprimer de façon synthétique leurs réflexions.

Pour Wolfgang Neumann, « **la situation en France, vue de l'extérieur et vu son potentiel, est bien meilleure que celle que les français perçoivent** ». La clef à ses yeux : « **oser sortir du formalisme pour inventer** » ajoutant « **en cela la crise est une chance** »

Agostino Burruni, lui aussi « **étonné du pessimisme français** », estime qu'au contraire « **la France peut redonner une dynamique à l'Europe** ».

Pour Francis Causse « **il ne faut surtout pas laisser passer l'opportunité d'effectuer de profondes mutations** ».

Pour Josiane Rosier « **beaucoup d'exemples évoqués dans les ateliers, dans les débats mais aussi dans la quotidienneté s'inscrivent dans une dynamique positive et encourageante** »

Pour Jean-Rémy Gouze « **la crise nous révèle qu'à côté du temps court il faut considérer le temps long, celui de la durée, où, plus que jamais, il faut inscrire les acteurs des territoires dans les actions** »

Synthèse débat de clôture

Enfin et en tant que grand témoin de ces Universités d'été, Jean Auroux insista sur l'intérêt, la pertinence et l'originalité de ce type de rencontres. « **On ne parle pas assez d'Europe** » déclara-t-il ajoutant « **il faut fédérer les énergies et placer les projecteurs du côté des acteurs** ». Evoquant quelques pistes s'inscrivant dans ce type de démarche il citait les SCIC, société coopérative d'intérêt collectif associant les collectivités locales à 20 %, et les sociétés publiques locales ayant sur un territoire des compétences tout azimut, social, économique, sport, culture, services... qui constituent des outils pour fédérer des territoires. Et de conclure sur un ton souriant mais volontariste « **maintenant, travaux pratiques !** ».

Cette séance plénière constituant le terme de la 7^{ème} Université d'été, le mot de clôture revint à Philippe Merle, directeur de la Direccte LR. Considérant que l'on est dans une crise longue en Europe, il estimait que « **l'on ne s'en sortira pas si l'on n'ose pas changer un certain nombre de bases** ». Appelant sur ce sujet à ne pas se voiler la face et dénonçant entre autres « **le mille feuille administratif et la profusion des "petits pouvoirs"** », il se déclarait convaincu que l'un des enseignements majeurs que l'on peut tirer de cette période difficile est le besoin de pratiquer l'anticipation collective, de s'ouvrir à des transversalités, de développer des plate-formes services et mutations économiques et surtout pour ce faire de réactiver le dialogue social. Bref d'oser faire "sauter" un certain nombre de "frontières".

Yves Jolis



Francis Causse et Josiane Rosier

Intervention débat



Intervention débat - Myriam Revault d'Allonnes



Myriam Revault d'Allonnes,

Philosophe, Professeur des universités à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes et à l'Ecole doctorale de Science Po Paris

Je voudrais dans cette intervention essayer d'explicitier ce que la notion de crise nous dit de notre rapport à la temporalité, de notre rapport au temps. On peut partir d'un constat qui est celui d'un véritable renversement de l'usage de la notion de crise. Au départ associée étymologiquement à une situation extrême, paroxystique, la crise semble désigner aujourd'hui un état permanent, quelque chose qui est marqué du sceau de l'indécision et dont nous ne voyons pas l'issue.

Je fais l'hypothèse que ce renversement témoigne d'une mutation significative de notre rapport au temps, lié au fait que nous ne sommes plus aujourd'hui dans cette modernité que l'on pourrait appeler « triomphante », habitée par la croyance au progrès, mais confrontés à un futur infigurable et indéterminé. Nous n'en sommes pas moins contraints de reprendre en charge une question absolument essentielle qui est celle de l'orientation vers le futur et de l'horizon de sens de nos sociétés contemporaines. Et s'il y a une force contraignante ou une force d'obligation de la crise, elle ne signe pas pour autant le terme d'un processus inéluctable, elle ne nous enferme dans aucune fatalité, elle exige, au contraire, un retournement, quelque chose comme une réinvention, ou au moins, une réorientation de nos modes de penser et d'agir.

Notre présent est envahi par la crise à un tel point que nous ne parlons plus aujourd'hui des crises, au pluriel, des crises comme singularités plurielles, mais de La Crise (pas seulement de la crise économique) mais de La crise. Cette généralisation pose d'abord un problème épistémologique. Est-on fondé à unifier sous un même concept ou une même notion des traits qui s'appliquent à des domaines aussi différents et hétérogènes qu'une crise financière, une crise de la culture, une crise de l'éducation (je fais référence ici au célèbre texte de Hannah Arendt, La crise de la culture, rédigé dans les années 60), une crise de nerf ou une crise d'urticaire ou une crise d'adolescence ?

Mais, au-delà d'une description du phénomène et d'une interrogation sur la pertinence de ce singulier collectif, je crois que l'enjeu de la réflexion, c'est surtout de repenser le statut actuel de la crise, devenu en quelque sorte un état « normal », permanent, et non plus comme l'indiquait le sens étymologique, une situation d'exception, une situation paroxystique.

Il faut rappeler que la crise, le mot crise, vient du grec Krisis, qui était utilisé essentiellement dans le domaine médical, mais aussi dans le domaine judiciaire, dans celui de la tragédie sans oublier le domaine historique et politique, comme par exemple, le grand texte de Thucydide La guerre du Péloponnèse où l'historien qualifie la guerre du Péloponnèse comme la plus grande crise qui ait jamais ébranlé la Grèce et même, dit-il, le monde barbare. Et au départ, le terme grec krisis désigne un moment, une situation extrême et donc décisive dans l'évolution d'un processus qui permet le diagnostic et donc la sortie de crise.

Or, aujourd'hui la crise connote exactement l'inverse : à savoir un état durable (et non plus un moment paroxystique) dans lequel nous sommes plongés. Avec les perturbations ont surgi les incertitudes, incertitudes quant aux causes, quant au diagnostic, quant aux effets et quant à la possibilité même d'une issue. Un renversement semble donc s'être opéré de la décision à l'indécision et je dirai même à "l'indécidabilité", puisque nous ne voyons plus d'issues à la crise alors qu'originellement, qui dit crise, dit moment paroxystique appelant inévitablement un dénouement, une sortie de crise. Par exemple, dans la médecine grecque, la crise désigne le moment qui va déboucher sur une alternative et qui sera soit la guérison soit une issue fatale, la mort. Donc, ce que nous ressentons aujourd'hui, c'est à la fois la permanence et la dilatation de la crise devenue en quelque sorte le milieu et la norme de notre existence.





Intervention débat - Myriam Revault d'Allonnes

Je pense que ce renversement de paradigme témoigne d'une mutation fondamentale concernant notre expérience contemporaine du temps. Car la crise, et c'est l'hypothèse majeure que je voudrais ici développer, est toujours liée à une temporalité, à une expérience temporelle et ce, quel que soit son domaine d'application. Elle s'inscrit et se développe fondamentalement dans une certaine expérience du temps. Elle est le moment critique où il faut faire des choix et prendre des décisions avec discernement. Critique et crise ont en effet la même source, la même racine étymologique. Krisis désignant en grec à la fois la crise, comme je viens de le dire, mais aussi la décision et également le jugement (exprimé au départ par la métaphore du tamis, du crible qui permet de séparer le bon et le mauvais).

Donc, il est clair que la crise (mais je ne vais pas m'appesantir sur la temporalité antique), qu'il s'agisse de la médecine, de l'histoire politique, de l'acte judiciaire ou de la tragédie, est liée chez les Grecs à une expérience du temps qui n'est pas la nôtre, qui n'est plus la nôtre. C'est notamment ce qui ressort de la temporalité qui régit le texte de Thucydide sur la guerre du Péloponnèse où l'on voit que le temps politique, le temps de l'action, commande essentiellement l'intelligibilité des événements.

Or, ce n'est pas par hasard, si au XVIII^{ème} siècle, avec l'avènement de la modernité, la notion de crise sort de son usage technique, essentiellement médical (qu'elle avait conservé durant le Moyen âge) pour venir au premier plan, et en relation avec un nouveau concept d'histoire. Et c'est son insertion dans une nouvelle pensée de la temporalité et de l'historicité qui va marquer une inflexion significative, voire une mutation. La crise va ainsi se généraliser à la quasi-totalité des domaines de l'expérience et en particulier au domaine historique et politique, mais aussi au domaine économique. C'est le marquis d'Argenson, alors ministre de Louis XV qui utilise pour la première fois le terme de crise économique ou de crise financière. La crise va ensuite prendre la forme d'une rupture généralisée, d'une négation radicale de l'ancien par le nouveau, au nom d'une certaine conception du progrès. Il faut ici rappeler la célèbre phrase de Jean-Jacques Rousseau dans l'Emile (1763, donc 25 ans avant la Révolution française) : « nous approchons de l'état de crise et du siècle des révolutions ».

On peut soutenir, c'est mon hypothèse, que la modernité est en tant que telle un concept de crise, structurellement et consubstantiellement habitée par la crise. Et c'est dans cette perspective seulement que l'on peut éclairer certains aspects de sa généralisation dans notre présent. Je vais donc commencer par me demander ce qu'il en est de ce rapport consubstantiel de la crise et de la modernité : comment et pourquoi la nature du projet moderne a-t-elle installé en son cœur et en son centre névralgique la notion de crise ?

On peut dire que la modernité (j'en donne volontairement une définition extrêmement large et il faut insister sur le fait que le processus s'étale sur au moins deux siècles, depuis la révolution galiléo-copernicienne, depuis la révolution scientifique de la fin du XVI^{ème} siècle jusqu'au XIX^{ème} siècle) a initié une rupture qui touche au fondement même du savoir et de l'autorité. Ce qui caractérise la modernité, c'est sa volonté d'émancipation et de rupture à l'égard de toutes les significations établies, héritées de la coutume et de la tradition : la conséquence est qu'il n'y a plus de sens univoque qui vaille avec une évidence incontestée.

Je relèverai trois aspects fondamentaux de cette dissolution des repères de la certitude qui advient avec la modernité : une crise des fondements, une crise de la normativité et une crise de l'identité. Si l'on part de l'idée que le propre de la modernité, sa nouveauté spécifique, c'est sa volonté de rupture radicale avec les époques qui la précèdent, on peut dire que ce mouvement d'arrachement au passé et à la tradition vaut d'abord dans le domaine de la rationalité, dans le domaine intellectuel, comme le montre par exemple la philosophie des Lumières dont la devise essentielle est « penser par soi-même », autrement dit ne pas penser en se fondant sur l'héritage issu de la tradition. Mais ce mouvement qui contribue à dissoudre les repères de la certitude vaut aussi pour l'institution politique des sociétés modernes, fondées sur le contrat social. Ainsi caractérisée par ce mouvement d'arrachement, la modernité est contrainte de facto de trouver sa normativité en elle-même, de s'auto-fonder rationnellement et de s'auto-instituer politiquement.



Intervention débat - Myriam Revault d'Allonnes

Crise de la normativité parce que la modernité refuse d'emprunter aux époques précédentes les repères en fonction desquels elle s'oriente. Elle n'a donc d'autre recours que de s'en remettre à elle-même pour y puiser ses propres normes. La nouveauté des temps modernes prend de ce fait un accent spécifique : il s'agit d'une rupture qui ne se contente pas seulement de se démarquer du passé, qui ne se contente pas seulement de marquer sa spécificité ou sa différence par rapport à ce qui précède. En récusant l'autorité des modèles anciens, la rupture moderne leur ôte toute valeur d'exemplarité : toute antécédence, toute antériorité, sont déclarées révolues et obsolètes. On peut, à cet égard, parler d'une rupture avec la tradition qui inaugure une tradition de la rupture.

De ce fait même, la modernité ne peut que se donner sur le mode d'une position réflexive, d'une interrogation incessante sur elle-même, sur sa légitimité et sur son inscription dans le temps. On peut dire que le mot « moderne » exprime l'idée que notre temps se fait de lui-même dans sa différence et dans sa nouveauté par rapport au passé. Ce qui émerge alors, c'est un nouvel univers conceptuel, une nouvelle expérience du temps, et un nouveau régime d'existence caractérisé par l'instauration de l'histoire comme modalité fondamentale de l'existence humaine.

Car l'homme se perçoit dès lors comme un être historique. Il perçoit également le devenir historique comme doté d'une valeur intrinsèque et non plus comme un effet de sens produit par la volonté et par la manifestation de Dieu, ce qui était le cas dans la théologie de l'histoire. Dans ce devenir, on peut désormais lire les grandes lignes du développement de l'humanité. Et cette ouverture à l'avenir, marquée par le triomphe de l'idée de progrès va tenter de répondre précisément à la triple difficulté ou à la triple crise qui accompagne l'émergence des Temps modernes.

Dans cette perspective, les crises seront vécues certes comme des moments difficiles mais incontournables : comme des étapes absolument nécessaires par rapport à un devenir qui est un devenir orienté vers l'idée de progrès. Dans les grandes philosophies de l'histoire, dans les grandes philosophies dialectiques de l'histoire, les crises sont en quelque sorte à la fois les étapes et les modalités par lesquelles le devenir historique s'achemine vers l'idée de progrès.

On peut énoncer autrement les modalités de cette rupture qui caractérise la modernité « triomphante » : on peut dire qu'elle creuse la distance entre l'espace d'expérience (l'ensemble des acquis hérités du passé, tout ce que nous avons recueilli de la tradition) et l'horizon d'attente, c'est-à-dire les diverses modalités par lesquelles nous anticipons l'avenir.

En un sens, la modernité va être contrainte de construire ou de baliser autrement son devenir historique : puisqu'elle ne peut plus s'augmenter de l'autorité du passé, elle va le faire à l'aide de ce qu'on pourrait appeler l'autorité du futur. Et c'est par rapport à cette autorité du futur, par rapport à cette figuration anticipée d'un avenir meilleur que les crises prennent leur sens.

Cette idée d'une nouveauté sans précédent, qui défait le continuum temporel, s'accompagne de deux autres traits caractéristiques.

Le premier, c'est l'idée d'une disponibilité de l'histoire, d'une histoire qui serait mise en quelque sorte à disposition du faire humain et d'autre part le sentiment d'une accélération qui engendre des impatiences de plus en plus grandes puisque l'homme, auteur de l'histoire, peut repérer dans l'histoire effective, à travers certains événements (la Révolution française par exemple), les signes révélateurs d'une disposition de l'espèce humaine à aller vers le mieux, d'une disposition de l'espèce humaine à être la cause d'un progrès vers le mieux. Condorcet par exemple, dans l'Esquisse d'un tableau historique de l'esprit humain, en propose une lecture qui est une lecture optimiste puisque l'accélération tout à fait vertigineuse qui caractérise les dernières époques, le temps historique de la modernité est une accélération qui doit rendre perceptible l'amélioration du genre humain.



Intervention débat - Myriam Revault d'Allonnes

Au fond, dans cette perspective, la notion de crise est en corrélation avec l'idée de progrès qui a investi l'horizon moderne des expériences possibles et, au sein de cette histoire orientée, les crises jouent un rôle essentiel. Elles sont pensées encore une fois comme des étapes difficiles mais nécessaires, le plus souvent vouées à être dépassées dans une résolution dialectique (on le constate aussi bien chez Hegel que chez Marx) ou comme des moments cruciaux qui portent les individus à s'interroger sur eux-mêmes, sur leur position subjective, à questionner leur rapport au présent et à la réalité. On le voit par exemple de façon très significative dans le célèbre texte de Kant, « Qu'est-ce que les Lumières ? » : Kant se pose la question « qui sommes-nous en ce temps qui est le nôtre ? », en ce temps qui est un temps de crise puisqu'il doit être celui de la sortie de l'humanité hors de la minorité dont elle est elle-même responsable.

Si nous passons maintenant à l'expérience contemporaine, nous nous trouvons aujourd'hui dans une perspective quelque peu différente et que nous avons du mal à qualifier. La preuve en est la diversité des épithètes : on parle de modernité « avancée » ou de modernité « tardive », ou de post-modernité ou encore d'« ultra » ou d'« hyper » modernité. Tous ces préfixes marquent pour le moins une certaine perplexité au regard de toutes les caractéristiques qui ont marqué les siècles précédents. Je préfère, en ce qui me concerne, parler du « contemporain » pour ne pas me situer dans une perspective qui serait encore celle de la philosophie de l'histoire.

Nous sommes effectivement dans une situation où la crise globale au sein de laquelle nous avons le sentiment de vivre marque un retournement radical non seulement par rapport à ses traits originels, ceux de la crise grecque, mais aussi une mutation fondamentale par rapport à ce que je viens de décrire concernant la modernité dite triomphante. On voit ainsi se renverser les trois éléments constitutifs de la notion de crise. De changement brusque, de moment paroxystique, la crise est devenue le milieu de notre existence, quelque chose comme une réalité permanente et l'on peut se demander si une crise permanente est encore une crise et si l'expression n'est pas un oxymore. De point de décision critique, elle s'est muée en synonyme ou au moins en équivalent de l'indécidable, et alors qu'à l'origine elle désignait un moment singulier, une situation exceptionnelle, une rupture du cours habituel du temps, elle est désormais la norme de notre existence, puisque nous vivons et nous pensons en fonction ou sous le signe de la crise.

Alors, quelle conclusion peut-on tirer des phénomènes d'accélération et de désynchronisation analysés par un certain nombre d'auteurs contemporains ? Je crois que la question de l'indétermination du futur est la pierre d'achoppement du pessimisme, du catastrophisme d'un certain nombre d'analyses qui se donnent un avenir, qui faute de pouvoir être prédéterminé, est pour ainsi dire contenu dans le présent, autrement dit, prévisible.

Nous vivons l'effondrement généralisé de la croyance au progrès. Je ne dirai pas que nous ne croyons plus en des progrès partiels ou spécifiques dans certains domaines mais l'effondrement de la croyance au Progrès, c'est-à-dire l'effondrement de la croyance selon laquelle l'humanité est en marche vers le mieux est incontestable. Cela résulte de plusieurs facteurs : les retournements catastrophiques de la rationalité technique et instrumentale (déjà signalés par des auteurs comme Horkheimer ou Adorno), les expériences totalitaires ou encore les effets de la bombe atomique. Au fond, cet effondrement de l'idée de progrès est liée à l'effacement ou à la disparition de la croyance globale des Lumières : croyance selon laquelle les progrès de la culture et de la civilisation allaient faire disparaître la barbarie et l'augmentation du progrès scientifique et technique s'accompagner d'un progrès moral.

Nous sommes ainsi confrontés à un avenir qui est un avenir incertain, un avenir indéterminé. L'une des caractéristiques majeures de l'époque contemporaine, c'est que le temps n'est plus dynamisé en force historique, il n'est plus - comme il l'a été dans cette modernité triomphante que je viens de décrire - le moteur d'une histoire à faire, il n'est plus le moteur d'une tâche politique à accomplir. Après l'effondrement de cette croyance en un progrès global de l'humanité, en un avenir téléologiquement orienté vers le mieux, il est devenu, pour reprendre l'expression d'Emmanuel Levinas, un temps sans promesse. Le schéma qui prévaut aujourd'hui est celui d'un futur infigurable et indéterminé.



Intervention débat - Myriam Revault d'Allonnes

Cette nouvelle manière d'être au temps affecte à la fois le regard que la société porte sur son avenir collectif, voué à l'incertitude, et les représentations que les individus se font de l'orientation tout aussi incertaine de leur existence. Et si la logique de l'accélération qui prévalait déjà dans la première modernité s'est encore amplifiée, elle a changé de nature. Elle ne s'est pas seulement intensifiée quantitativement : elle s'est transformée qualitativement. Elle a été décrite à juste titre, (j'emprunte l'expression à Paul Virilio) comme la logique paradoxale d'une « immobilité fulgurante » où tout semble changer de manière frénétique alors qu'en réalité rien ne bouge dans un monde que les individus perçoivent en même temps comme un monde pétrifié et immobile.

A cela s'ajoutent les processus de désynchronisation et d'éclatement des temporalités et des rythmes privés désormais de tout horizon de sens unificateur. A cet égard, le problème n'est pas qu'il y a une pluralité des temps. Cela, nous ne l'ignorons pas. Nous savons que le temps des transports, le temps de la vie à la maison, le temps du travail diffèrent les uns des autres : il y a donc une pluralité de temps. Le problème est qu'il n'y a plus aujourd'hui d'horizon de sens unificateur qui harmonise la diversité de ces temps. La crise du temps politique en est l'un des signes les plus éclatants parce que, dans cette dynamique tout à fait paradoxale, on assiste à l'affaiblissement voire à la perte de la capacité de la société à se transformer elle-même par l'activité politique.

S'il s'agit d'une mutation fondamentale de notre rapport au temps - puisque j'ai défendu l'idée qu'au fond ce rapport à l'incertitude de l'avenir était en quelque sorte la pierre d'achoppement de la notion de crise - la question qu'il convient de poser est la suivante : est-il concevable, possible, envisageable, de considérer de manière positive l'incertitude de l'avenir et de tenter d'inverser la démarche ? Comment pouvons-nous donner sens et forme à l'incertitude pour en faire un espace de possibilités ouvert ? La figure de la crise actuelle, pourtant liée à des processus de dé-temporalisation et de désynchronisation, renforce paradoxalement l'idée que le temps est l'élément constitutif de l'existence sociale et politique et que la politique par exemple implique autant la maîtrise et l'organisation du temps que celle de l'espace.

Dans cette perspective, assumer l'incertitude, y compris celle du futur, c'est d'une certaine façon comprendre ce qu'est une politique démocratique ou plus exactement ce qu'une politique démocratique ne peut pas ne pas être. Le fait que nous soyons passés de l'idée eschatologique d'un futur indépendant de nous, extérieur à toute emprise humaine, (l'attente du Jugement dernier) à un futur domestiqué et maîtrisé (le futur de la modernité triomphante) puis à un futur dont nous reconnaissons d'une certaine façon l'indétermination, ne doit pas avoir comme conséquence d'opérer des déductions continuistes à partir du présent ni de tenter de planifier l'avenir de façon déterministe pour échapper à son caractère imprévisible.

Autrement dit, et par rapport à cette nouvelle donne de la temporalité, comment penser la façon dont la crise peut se déployer, non pas simplement comme la conséquence d'une série de fatalités, mais en avant d'elle-même ? Et comment élaborer au fond des dispositions subjectives qui pourraient se faire jour face à un futur incertain qui ne serait plus seulement habité par la peur et l'insécurité ?

Intervention débat - Michel Serres

Michel Serres, *Philosophe et académicien français*

Intervention vidéo

On a beaucoup parlé ces dernières semaines et ces derniers mois de la crise. Et lorsqu'on dit la crise, on entend la crise bancaire, financière, économique, voire de l'emploi. En prenant un peu de recul, j'ai pensé que cette crise n'était peut-être qu'une sorte de frémissement sur le superficiel et qu'il fallait aller plus profond pour déceler, comme dans un tremblement de terre, les causes profondes de cette crise là.

Et donc, au lieu de parler de crise au singulier, je parlerai volontiers de crises au pluriel, parce que je remarque que depuis plusieurs décennies, nous avons vécu des déchirures très importantes à mille points de vue. Par exemple, lorsqu'on parle de l'agriculture, on voit très bien qu'en 1900, nous étions 70% d'agriculteurs, maintenant, nous sommes 1.7% d'agriculteurs et par conséquent, il y a là, par rapport à la nature, une déchirure ou une sorte de métamorphose ou de changement très important.

De la même façon pour la santé. On voit très bien qu'à partir de la seconde guerre mondiale, la médecine devient efficace avec l'introduction des antibiotiques, des sulfamides, et puis, pour la douleur, des antalgiques. Bref, un équipement pharmacologique considérable qui améliore la santé de telle sorte que l'espérance de vie monte verticalement et qu'aujourd'hui nos compagnes ont par exemple 84 ans d'espérance de vie.

Et donc, nous n'avons plus le même rapport à la nature, nous n'avons plus le même rapport à notre propre corps, notre propre santé, à la douleur, à la naissance également (on peut plus ou moins décider pour nos enfants), le même rapport à la mort, puisque l'espérance de vie a beaucoup crû et ainsi on peut déceler des causes très profondes qui font changer à la fois le nombre des humains sur la terre, l'espérance de vie, le rapport à la nature, le rapport au corps, etc...

Par conséquent, je crois que nous vivons dans une sorte de crevasse assez profonde dont les lèvres sont assez écartées et qui déterminent des changements plus profonds et plus importants que la crise simplement financière, fiduciaire, bancaire ou économique dont on parle tant.

Donc, nous sommes aujourd'hui dans un changement disons anthropologique, culturel, des conduites et des événements qui me paraît beaucoup plus profond et donc il faut réfléchir sur la lèvre aval de la crevasse, pour voir comment les choses évoluent. Et du coup, on voit très bien que les religions sont en crise, les hôpitaux sont en crise, les universités sont en crise, les tribunaux et le droit sont en crise et ainsi de suite.

On voit très bien que la plupart de nos institutions sont en crise et qu'au fond, la crise aujourd'hui est peut-être due au fait que nous avons changé, le rapport corps, le rapport au monde, le rapport à l'espace ont changé, et que nos institutions n'ont pas changé. C'est cela peut-être qui est en train de gripper et de se transformer complètement.

Intervention débat - Bernard Gazier



Bernard Gazier, *Economiste, professeur émérite à l'Université de Paris I. Membre du Centre d'Economie de la Sorbonne*

Je vais tenter de vous présenter un certain nombre d'éléments concernant la crise vue d'un point de vue économique. J'ai eu l'occasion il y a maintenant longtemps d'écrire un petit livre sur la crise de 1929. Du coup, j'ai une forme de recul par rapport aux événements d'aujourd'hui, c'est-à-dire que j'ai la possibilité d'effectuer un aller/retour, une comparaison entre ces événements qui ont été, comme vous le savez, massifs et convulsifs et les événements d'aujourd'hui. Donc, c'est ce point de vue, alimenté par la comparaison historique,

que je vais essayer de mettre à profit.

Je vais procéder en deux temps. En un premier temps, quelques repérages. Et d'ailleurs au début de ces repérages, je vais m'appuyer très directement sur le livre de Myriam Revault d'Allonnes, il y aura donc une continuité en quelque sorte par rapport à l'exposé que vous venez d'avoir. Ensuite j'en viendrai à quelques graphiques que nous allons essayer de regarder ensemble.

A la suite de quoi, j'évoquerai quelques enchaînements, avec une interrogation particulière aujourd'hui sur l'Europe. En effet, on peut considérer de beaucoup de points de vue que l'essentiel de l'humanité est sorti de la grande crise des subprimes, pas bien, lentement, mollement, mais il y a un endroit qui n'en sort pas, c'est l'Europe. Nous avons donc une réflexion spécifique à mener sur l'Europe.

Ce sera un premier ensemble de considérations et en un deuxième temps, j'aborderai les défis et les marges de manœuvres. Là, je dois dire qu'il y aura 80% de défis et 20% de marges de manœuvre.

En effet, nous aurons à voir en quoi la crise (économique) est un processus violent de différenciation, avec des gagnants et des perdants, qui ne sont pas toujours les mêmes partout. Je vous proposerai de distinguer trois effets dans la crise, et enfin, je m'interrogerai de manière très prudente sur la résilience face à la crise, c'est-à-dire sur la question de savoir s'il existe des sociétés, des modèles, des groupes qui peuvent résister mieux que d'autres. Evidemment, la grande question c'est pourquoi, et éventuellement comment.

Pour commencer, je vais aller très vite puisque je vais reprendre certains éléments de l'exposé précédent.

Trois étapes dans la crise. Vous voyez, autrefois, la crise comme moment de jugement, Thucydide a été évoqué, c'est l'idée d'un moment décisif. Deuxième étape, son extension moderne et sa banalisation. Evidemment, pour l'économiste, le marquis d'Argenson, crise ministérielle, crise morale, financière, politique, de civilisation, cela peut être aussi une crise de foi....

Donc, on voit apparaître finalement des séquences dont certaines sont dramatiques et dont d'autres le sont quand même un peu moins. Et évidemment, dernière étape, celle sur laquelle, je crois, l'essentiel de l'exposé précédent s'est focalisé, la modernité, qui est caractérisée par une crise permanente. Il me semble que ces éléments doivent tout de suite être distingués et même opposés. Je passe très vite, l'ancienne version, changement brusque, ...etc. Donc, là, je reprends directement les apports de Myriam Revault d'Allonnes. Point de décision critique, quelque chose d'exceptionnel, une situation exceptionnelle et de l'autre côté une réalité permanente et je dirai même rampante et synonyme ou équivalent de l'indécidable. C'est une norme de l'existence.

Et là-dedans l'économie ? L'économie est au milieu. Et l'économie est en fait des deux côtés à la fois, mais dans une sorte de position intermédiaire que je voudrais brièvement préciser.



Intervention débat - Bernard Gazier

Tout d'abord, je souligne un apport à mon sens historique, celui à la fin du XIX^e siècle d'un économiste français, Clément Juglar, qui d'ailleurs était médecin à l'origine. Clément Juglar a le premier identifié ce que l'on appelle les crises décennales, les crises qui reviennent une fois tous les dix ans dans le capitalisme du XIX^e siècle.

Ce sont des régularités relatives, constatées à l'époque. Et Clément Juglar est celui qui dit, le moment où ça se retourne, c'est la crise. Le moment où s'arrête et s'inverse une phase d'expansion qui va devenir une phase de récession.

Pour lui, c'était tous les dix ans. D'autres auteurs avaient déjà élaboré des représentations en termes de crise, mais sans postuler cette régularité. C'est le cas de Marx. Evidemment, Marx est un auteur très important pour qui le capitalisme n'est jamais en équilibre et du coup, il y a des moments d'éruption. Marx a une vision un peu volcanique du capitalisme qui ne peut que s'autodétruire, conduire à des situations paroxystiques, ... etc.

Dans le prolongement de ces analyses, vous avez des noms que vous ne connaissez pas tous : Kitchin, économiste américain, et Kondratiev, économiste russe. Eh bien voilà, Juglar est désormais au début du XX^e siècle entre deux autres théoriciens des crises. Le cycle Kitchin est tout petit, de deux trois ans et Kondratiev c'est le contraire, une évolution sur 30 ans. Donc, vous voyez que vous avez l'idée d'une sorte d'ondulation, une perception ondulatoire du capitalisme, dans lequel il y a des petits retournements, c'est ceux qui se situent au sein des Kitchin, avec des retournements décennaux, c'est les Juglar, et avec des retournements sur 30 et 40 ans, c'est les cycles immenses de Kondratiev.

Evidemment, en emboîtant les trois, on a l'impression de disposer avec d'un arsenal descriptif et même explicatif. Mais c'est un petit peu trop général et mécanique pour être pertinent. Nous avons bien des phénomènes ondulatoires dans l'économie capitaliste, mais qui en fait ils n'ont pas cette régularité.

J'abandonne cette question des emboîtements cycliques pour en venir à une définition centrale actuelle qui, elle, est parfaitement actuelle et que nous avons vu fonctionner récemment. Donc, qu'est-ce que c'est qu'une crise ? Eh bien, c'est l'effondrement du prix des actifs financiers, donc c'est d'abord un phénomène boursier, un phénomène du marché des actifs, à partir duquel cet effondrement se propage à ce que l'on appelle l'économie réelle, c'est-à-dire l'économie au-delà de l'économie financière, à supposer d'ailleurs que cette distinction ait un sens, ce que l'on peut parfaitement discuter. En tout cas, cela commence sur le marché boursier, arrive aux entreprises, à la production, et ensuite au chômage, ... etc. Cette propagation est centrale aujourd'hui dans la définition très répandue et actuelle des crises.

Vous me direz : oui, mais par rapport à Thucydide ou par rapport à la modernité ? Eh bien, en fait, on est entre les deux parce qu'il y a les petites crises, qui peuvent se résorber, en quelque sorte, dans les manières de fonctionner existantes, et puis il y a les grandes crises, celles qui finalement supposent des changements. C'était le cas de la crise de 1929, et il me semble que c'est le cas de la crise d'aujourd'hui.

Souvenez-vous, pour sortir de la crise de 1929, il n'a pas fallu « simplement » la guerre de 39-45, il a fallu aussi des accords totalement différents, il a fallu Bretton Woods, il a fallu l'émergence et la structuration de la sécurité sociale, il a fallu l'apparition d'autres institutions stabilisatrices. Ce sont ces éléments qui historiquement ont permis de sortir de la crise.

Donc vous voyez, un nouveau monde sort de la très grande crise et nous sommes bien dans cette situation où à la fois, il va y avoir de la petite crise, et de la grande crise.

Voilà un graphique, il n'y en aura pas beaucoup, mais tout de suite, je vous propose de toucher du doigt l'effondrement boursier.

L'effondrement boursier, cela veut dire quoi ? Regardez, vous partez d'un niveau qui est le niveau 140 et vous descendez au niveau 60. Autrement dit, il y a une baisse de 50% de l'indice qui retrace le prix des actions sur le marché financier. Alors qu'est-ce que cela veut dire ça, une baisse de moitié ?



Intervention débat - Bernard Gazier

Cela veut dire que les gens qui avaient des actions, en six mois sont devenus deux fois moins riches. Et ça s'est passé à l'échelle planétaire. La baisse à Shanghai a été de 70%, la baisse dans de nombreux pays a dépassé les 50%. Nous sommes ici aux indices occidentaux standards (Standard & Poor's, Euro stoxx 50 et Footsie). Ce sont des indices qui vous le disent, et voilà, d'un seul coup, il y a des gens qui n'ont plus rien dans leur poche.

Evidemment, cela déclenche une propagation que vous pouvez voir ici. Ici, vous avez en fait trois zones géographiques : l'Europe à 27 (premier bloc), ensuite les Etats-Unis (2^{ème} bloc) et puis le Japon en dernier bloc. Alors qu'est-ce qu'on voit ? Ou bien en continu ou bien trimestre par trimestre, on voit la propagation à l'économie réelle. Il s'agit de taux de croissance. Vous avez un niveau zéro et vous voyez comment la courbe plonge, comme un bouchon quand vous avez un poisson qui mord. Quelle est l'ampleur du plongeon ? Regardez, au Japon c'est allé jusqu'à - 9% du PIB dans la crise. Les Etats-Unis et l'Europe, c'est descendu à -5% en moyenne et certains pays, qui sont notamment des pays exportateurs, ont eu des baisses du PIB de 7% d'un seul coup. Donc, vous voyez une contraction extrêmement forte, ici.

On pourra évidemment aller beaucoup plus loin : pourquoi y a-t-il des krachs boursiers, c'est une question que l'on pourra voir si vous le souhaitez. Comment se fait la propagation et jusqu'à quel point ? Je préfère être beaucoup plus synthétique ici pour me centrer sur le calendrier actuel par rapport à celui de la crise de 29. Ce que nous vivons y ressemble pas mal, parce que finalement la crise de 1929 a duré dix ans et finalement en 39, les principaux pays au cœur de la crise, c'est-à-dire les Etats-Unis et l'Europe n'étaient pas revenus à leur niveau de production de 1929. Ce n'était pas réglé en 1939 lorsque la guerre a été déclarée et regardez pour notre crise, nous en sommes à cinq/six ans et ce n'est pas encore réglé, même ça va mieux pour certains pays. Il y a des pays qui n'étaient pas vraiment concernés comme la Chine par exemple, il faut bien le remarquer, mais en tout cas les grands pays tels que les Etats-Unis et l'Europe n'en sont toujours pas vraiment sortis, et en particulier, nous y reviendrons, l'Europe.

D'où des débats qui reviennent de temps en temps sur le risque de passer d'une récession à ce que l'on appelle une dépression, vous voyez un terme un peu médical, psychologique ici. C'est le maintien de très bas niveaux d'activité. On parle aussi de risque de double ou triple « dip ». Le dip c'est le plongeon, c'est tout ce que j'ai vu tout à l'heure avec l'idée du bouchon qui s'enfonce sous l'eau. Eh bien, le plongeon du PIB, nous en avons eu un. Nous sommes en train d'en avoir peut-être déjà un second et peut-être qu'un troisième se profile.

Nous sommes donc aujourd'hui face à une très grosse crise. Je vais le dire comme le disait un de mes collègues. Lorsque vous rencontrez un très, très gros chat, avec des rayures, il vaut mieux l'appeler un tigre. Donc, c'est ça, nous sommes face à un très, très gros chat.

Un tout petit mot sur la mécanique qui est derrière. Il y a deux exigences pour le bon fonctionnement de toute économie. Vous savez, beaucoup de choses dans l'économie marchent par deux (prix et quantités, offre et demande...), et c'est le cas de "débouchés" et "rentabilité". Il faut que les activités soient rentables et il faut aussi qu'il y ait des gens pour acheter les produits.

Qu'est-ce qui se passe avec l'effondrement des actifs boursiers ? Eh bien, il y a quelque chose qui s'induit partout, qui est en fait une crise de la rentabilité. Il faut redresser la rentabilité, mais redresser la rentabilité conduit souvent à contracter les débouchés. A ce moment là, qu'est-ce qui se passe, vous n'avez plus de clients et donc ça se passe très mal.

On voit donc apparaître ici une sorte de cercle vicieux et ce cercle vicieux, il faut à un moment ou un autre qu'il se brise ou s'inverse. Alors, comment s'inverse-t-il ?

Là, je vais être un peu cynique, mais ce qui est catastrophe pour certaines personnes, profite à d'autres. Il y en a qui vont racheter les usines à très bas prix. Et donc, quand vous rachetez une usine à très bas prix, c'est rentable, pour vous en tout cas.

Intervention débat - Bernard Gazier

On voit donc surgir de la destruction même des conditions de rebond, ce qui ne veut pas dire que ces conditions sont suffisantes. En tout cas, ce processus est à l'heure actuelle évidemment en action. Mais où en sommes-nous exactement ? Eh bien, là, je voudrais faire une remarque à nouveau à partir de la crise de 29. Tout le monde croit que la crise de 29 a commencé à se redresser en 1933 quand une série de changements politiques majeurs sont apparus. Certains d'ailleurs ont été le plus souvent approuvés, comme par exemple l'action de Roosevelt, encore qu'il soit possible de critiquer en tout ou partie l'action de Roosevelt. Mais Hitler lui aussi a pris le pouvoir en 1933. Et beaucoup ont dit : voilà, Hitler a fait des grands travaux ce qui a permis de relancer l'activité en Allemagne.

Eh bien, en fait, historiquement, le rebond de l'économie, aussi bien en Allemagne qu'aux E.U., avait commencé en 1932, avant Hitler et avant Roosevelt, mais personne n'en savait rien parce que les statistiques, à l'époque, étaient très mauvaises (aujourd'hui on a de bien meilleures statistiques). Mais aujourd'hui, ce rebond, il est là, il n'est pas là ? On l'attend. Nous sommes dans cette situation d'incertitude. Donc, ces signes de reprise et ces rumeurs, nous y sommes exactement. Les bourses se redressent un peu, mais peuvent repartir, nous sommes dans cette situation.

J'en arrive à un point qui rejoint certaines des conclusions de Myriam Revault d'Allonnes sur la crise permanente de la modernité. Regardez : l'ébranlement des experts. Alors, là, je crois qu'il faut être clair. Les économistes sont souvent, derrière leur technicité, des gens très arrogants et je crois que faire profil bas, ça ne serait peut-être pas plus mal. En effet, ce que l'on voit aujourd'hui, ce sont des tas de diagnostics qui s'avèrent faux, ce qui n'est pas tellement à la gloire de la profession. Peut-être la profession a-t-elle voulu faire croire à un pouvoir de compréhension et d'action qu'elle n'avait pas ?

Je vais commencer par une blague qui circule dans mon milieu. « Les économistes ont prédit 9 des 5 dernières crises ». C'est une formule qui circule chez nous.

Vous voyez, le rapport au futur n'est pas terriblement stabilisé dans notre profession, en dépit de sa technicité. Pire encore, certains économistes ont prédit la crise des subprimes, la crise d'aujourd'hui, de 2008/2009, mais quelques fois pour de mauvaises raisons. Ce n'est parce qu'on a prédit qu'on a raison. En plus, il faut voir les arguments. Et c'est ceux-ci ensuite qu'il faut tester.

Donc, vous voyez, ici, je vous propose, en tout cas pour moi-même et pour ma profession, un exercice d'humilité qui me paraît important.

D'une part, en 2008/2009, on a redécouvert Keynes rapidement, et on a relancé l'économie, mais dans un désordre total, en particulier en Europe. Certains pays ont relancé beaucoup, d'autres très peu, parce qu'ils n'avaient déjà pas d'argent ou très peu, et au lieu de se coordonner pour stabiliser tout ça, on a obtenu une sorte de cacophonie que nous subissons encore aujourd'hui.

D'autre part, je voudrais évoquer le mea-culpa du FMI. Le FMI (Fonds Monétaire International) est à l'heure actuelle dirigé par un économiste en chef, qui est un Français, quelqu'un d'absolument remarquable, qui s'appelle Olivier Blanchard, très américanisé et "bostonien" jusqu'au bout des ongles.

Olivier Blanchard a dit « on s'est trompé ». On a fait des tas de projections, on a dit qu'il fallait que les Etats se désendettent (j'y reviendrai tout à l'heure) et on a pensé qu'un désendettement rapide ce n'était pas trop grave parce que le multiplicateur, c'est-à-dire l'outil keynésien, celui qui vous dit si l'activité augmente quand on injecte de l'argent ou si elle réduit si on en enlève, eh bien, on a pensé que le multiplicateur était faible et résumait des processus de peu d'ampleur.

Or, les multiplicateurs, on s'en est rendu compte dans la crise, peuvent osciller entre 0.7 et 1.8.

Une valeur de 0,7, cela veut dire que, si vous injectez 100, vous récupérez seulement 70 en bout de circuit, c'est donc un processus de contraction. Et 1.8, cela veut dire que si vous injectez 1, vous allez récupérer presque 2 au bout du compte. En revanche, si vous enlevez 1, vous allez perdre jusqu'à 2, ça marche à l'envers aussi, les multiplicateurs.

Intervention débat - Bernard Gazier



Ces multiplicateurs se sont révélés extraordinairement instables, dissymétriques, donc pas les mêmes à la hausse et à la baisse et aujourd'hui, je dois le dire, la profession nage dans l'incertitude la plus totale aujourd'hui sur la compréhension et le chiffrage de ce qui était si évident auparavant, le multiplicateur keynésien. Alors, je ne vais pas être trop méchant, mais les modèles économétriques actuels, si sophistiqués soient-ils, sont émouvants dans leur inaptitude à prévoir les crises. Et d'un autre côté, comme vous le savez, il y a le poids démesuré des agences de notation financière qui viennent faire apparaître leur pseudo-clarté dans un univers d'aveugles.

Je passe rapidement sur ce graphique pour arriver à l'Europe. Alors, ça, les économistes aiment bien ça, deux courbes en miroir : chômage et emploi. Quand l'emploi baisse le chômage monte et réciproquement.

Simplement, actuellement le niveau de progression de l'emploi reste très faible. Regardez ce qui se passe en 2010, tout au bout du graphique. En 2010-2011, nous n'avons plus que nos yeux pour pleurer. Avant, il y avait un très gros écart entre le rythme de progression de l'emploi et celui du chômage. A chaque fois que vous avez un écart positif entre les deux courbes c'est bon, lorsque la courbe noire est au-dessus, mais regardez l'écart constaté actuellement, c'est un écart dramatiquement faible.

J'en arrive à un graphique, peut-être le plus important et le plus simple de ceux que j'ai à vous présenter aujourd'hui. Alors, GIPSI qu'est-ce que c'est ?

Vous savez que Gipsy (avec un y) en anglais veut dire bohémien. Donc, c'est un terme critique, ça veut dire personne errante et peu fiable vivant aux crochets de la communauté. GIPSI, dans le sabir financier international cela veut dire Greece, Italy, Portugal, Spain, Ireland, donc, c'est les bohémiens.

C'est les pays que l'on a critiqués en disant « oui, ils ont un endettement incroyable, il y a des piscines ils ne les déclarent pas au fisc ». Bref, il y a eu tout un moment extraordinaire d'avalanches de critiques, principalement sur l'Europe du Sud. Et regardez ce graphique, qui reprend l'endettement des Etats concernés, et cet endettement vous l'avez depuis 1999 jusqu'en 2010/2011.

Et regardez comment cela se passe, de 1999 jusqu'en 2006/2007 (avant la crise). Ces pays se désendettent sans que personne ne les y force, ils font ce qu'ils ont à faire. Ok, peut-être pas très bien, certains nourrissent une bulle immobilière, il y a tout ce que vous voulez, on peut discuter sur l'ampleur de l'économie informelle... mais ces Etats se désendettent sans qu'on leur demande rien.

Que se passe-t-il au moment de la crise ? Ils font comme tout le monde, ils relancent, qu'est-ce que vous voulez faire d'autre. Et à partir de là, vous voyez une courbe induite par cette réaction à la crise. Ensuite les milieux financiers internationaux vont dire, oui, ce sont des cigales, ce sont des gens qui ne s'occupent de rien. Vous voyez que la crise est un processus extrêmement cruel, dans lequel finalement on peut se retrouver avec une corde au cou et là vous avez un graphique qui vous montre qu'il faut être très prudent sur les dénonciations concernant ces pays.

Rappelons une chose, c'est que le niveau de 90% que vous avez ici, au début du graphique, c'est le niveau actuel de l'Allemagne et de la France et donc pour donner des leçons, il vaut mieux être un peu prudent. On peut rappeler aussi que la dette de l'Etat japonais est à 200% de son PIB et que c'est un pays dont l'activité redémarre actuellement. C'est juste pour vous dire qu'il y a un peu d'ironie dans tout ça.



Intervention débat - Bernard Gazier

L'Europe comme facteur de crise autonome, je passe vite. L'Europe ne marche pas bien. L'Europe est comme un bateau qui n'aurait qu'une seule rame, la rame monétaire et qui n'a pas la rame budgétaire, donc c'est source de difficultés majeures. Vous savez un bateau avec une seule rame ça n'avance pas droit et lorsqu'il y a du courant ou des choses comme ça, ça se passe très mal. Avec une seule rame on peut pratiquer la godille, c'est vrai, mais en dépit du talent de Monsieur Draghi, la godille devient très difficile aujourd'hui. On aurait une bonne rame budgétaire avec de la redistribution, cela irait drôlement mieux.

D'autre part, l'Europe n'a pas de politique industrielle. Elle a une politique commerciale d'ouverture pour l'essentiel, et ceci aussi est bien dissymétrique.

Je passe à ma deuxième partie et je commence par un graphique qui, lui aussi, est d'une grande cruauté. Regardez ce que vous avez ici, c'est tout simplement l'évolution du PIB, alors, donc c'est la production de ces pays, et avec une base 100 au déclenchement de la crise.

Dans cette présentation on a mis conventionnellement tout le monde avec un point de départ au niveau 100 en 2008 au commencement de la crise. Avant, la crise, il y a une sorte de convergence vers le niveau de la crise, c'est-à-dire que l'on constate de la croissance, et avec le jeu des indices on arrive à un moment où tout ça se rejoint par construction, puisque tout le monde est en base 100 en 2008.

Mais regardez ce qui se passe après. Vous avez l'Allemagne qui tire son épingle du jeu mais qui maintenant plafonne. Vous avez ensuite la France qui finalement ne s'en sort pas trop mal. Vous avez ensuite la moyenne de la zone Euro et ensuite, vous avez nos amis GIPSI, enlisés. Vous avez l'Italie et l'Espagne, regardez, ils plongent vers un niveau de 92, autrement dit vers - 8% par rapport au niveau de la crise ; ils ne s'en sortent pas.

Cela veut dire que dans la crise, en tout cas en Europe, il y a un processus dans lequel il y a des gagnants et des perdants. C'est le point que nous allons maintenant approfondir.

Voilà une autre belle représentation des perdants, les jeunes, le taux de chômage des jeunes depuis la crise. Alors là, vous allez voir la traduction statistique de la crise. Regardez la montée en 2007/2008/2009, directe, suivie ensuite d'une toute petite redescende et puis de nouveau, malheureusement, d'une montée. Toutefois il faut bien voir qu'un taux de chômage de 25% ne veut pas dire que 25% des jeunes sont au chômage. Vous le savez, le chiffre dépend du taux d'activité des jeunes. Le taux de chômage c'est 25% de ceux qui sont en activité. Et en France, ceux qui sont en activité parmi les jeunes, c'est 40%. Donc, le chômage c'est 25% de 40%, c'est-à-dire 10/12% de la classe d'âge. Donc, il faut faire très attention. Les gens disent un jeune sur deux en Espagne est au chômage ; Oui, il peut y avoir un taux de chômage de 50% des jeunes, mais des jeunes actifs. Donc, regardez le taux d'activité avant de voir quelle population est concernée. C'est énorme, c'est monstrueux, c'est un échec collectif, encore faut-il le calibrer.

Voilà, d'ailleurs la traduction de ces processus de différenciation, que nous avons vus en termes de PIB, en termes de taux de chômage, avec de nouveau la divergence. Regardez, avant la crise, les taux de chômage. Ça, c'est l'Europe regroupée en plusieurs zones, à 27, à 17, l'Europe du Nord, l'Europe du Sud, bref. Tout cela converge vers 2007/2008, c'était en train de s'améliorer doucement. Regardez les taux de chômage baissaient. Et à partir de la crise, regardez l'ouverture de l'éventail, on est dans la différenciation, nous y sommes de nouveau.

Voilà un petit schéma qui vous suggère quelques enchaînements. Il faut partir des contraintes et des reports internationaux. Donc vous voyez de la case blanche. Vous avez à ce moment là, deux boucles qui vont entrer en jeu en même temps, il va y avoir les politiques publiques d'austérité qui vont apparaître déjà tout de suite d'un côté, et de l'autre côté, vous avez les processus financiers, économiques, les pertes en revenu, les dettes, puis la protection sociale qui est sensée être compensatoire mais avec des limites vite atteintes, il va y avoir des déficits qui vont limiter les possibilités d'accumuler, la dette publique augmente et à ce moment là, vous avez une boucle perverse de l'austérité. Et je vous ai mis en rose foncé, ça aurait pu être un rouge directement, l'agitation sociale. Il est évident qu'il y a des boucles ici qui se font. Les crises sont d'abord financières, ensuite elles deviennent économiques, ensuite elles deviennent sociales et parfois elles deviennent politiques.



Intervention débat - Bernard Gazier

Passons aux trois effets de la crise sur lesquels je vais m'arrêter un moment.

Un effet choc, qui a déjà été vu tout à l'heure : lorsque en six mois, vous perdez la moitié de votre richesse, c'est un choc. Lorsque le chômage monte, comme on a vu monter le chômage des jeunes, c'est un choc. Vous voyez le choc est là et se propage d'ailleurs de marché en marché, de territoire en territoire, de groupe en groupe...

Derrière cet effet choc, il y a deux effets sur lesquels je voudrais insister : un effet révélation et un effet accélération.

D'abord, l'effet révélation. Je vais partir d'un de ces aphorismes dont Monsieur Warren Buffet a le secret. Warren Buffet est un entrepreneur américain, milliardaire, il est comment dirai-je, pittoresque. Et Monsieur Warren Buffet, il est aussi un petit peu comme une grenouille de météo, il donne le beau temps et le mauvais temps. Quand il dit « oooh, là, ça va mal se passer, n'achetez plus ça », tout le monde le suit.

Warren Buffet a proposé une bonne image pour expliquer l'effet révélation. Il a dit ceci : « c'est lorsque la mer se retire que l'on voit les gens qui nageaient tout nus ». Vous voyez la formule de quelqu'un qui évoque une mer où il y a des marées et des conditions différentes pour les baigneurs. Cette formule très ironique veut dire quelque chose de tout simple. Quand il y a des difficultés dans la crise, les entreprises bien gérées et puissantes arrivent à s'en sortir. Et les autres, en revanche, s'il y a des difficultés, ça se passe très mal.

Je vais vous prendre un exemple. Prenez l'industrie automobile américaine. Comment s'est passée la crise pour l'industrie automobile américaine ? Avant la crise, qu'est-ce que c'était une voiture américaine ? En caricaturant, c'était une grande voiture avec un grand capot, qui consommait 20 litres au 100, parce que le pétrole n'est pas trop cher là-bas, et les américains avaient deux voitures, une grande de ce type et puis éventuellement une petite japonaise pour les promenades en ville.

Et puis donc, l'industrie automobile américaine était sur une sorte de déclin, un peu cotonneux, à Détroit on fermait peu à peu les usines.

La crise est arrivée, ça a démolé tout ce qui restait et qui vivait sur la défensive. Mais voilà, maintenant qu'est-ce qu'ils font aux E.U. comme voitures, eh, bien ils font des voitures plus petites, certaines sont électriques et c'est reparti.

Vous voyez que l'effet révélation est très immédiat dans cet exemple.

On voit aussi que les fabricants américains se sont rebiffés. Arrive alors l'effet accélération : ici le passage à une nouvelle génération de voitures.

L'effet d'accélération suppose une situation de départ où l'on diffère des changements qui pourtant seraient nécessaires.

L'exemple le plus typique de cela, c'est les paradis fiscaux. Je me souviens d'en avoir parlé il y a 15 ou 20 ans à des collègues spécialistes d'économie financière. Je leur disais « écoutez, les paradis fiscaux quand même ce n'est pas bien. C'est quelque chose qu'il faudrait réduire ». Mais on me disait « mais mon pauvre ami, si tu en fermes un, il y en a un autre qui ouvrira à côté » et donc on le prenait sur ce ton.

A partir de là, on n'arrive à rien. Qu'est-ce qui s'est passé : dans la crise, cette affaire commence à accélérer drôlement ! Désormais on dit « écoutez, il ne faut pas en fermer un, il faut les fermer tous ». Mais comment les fermer tous ? On a fini par trouver un système, c'est l'échange obligatoire d'informations sur l'ouverture de comptes à l'étranger. Ce qui finalement, si c'est bien manié, ce n'est pas encore fait, pourrait devenir une arme létale vis-à-vis des paradis fiscaux.

Donc, vous voyez, l'accélération est possible – mais pas automatique du tout - derrière la révélation.

Intervention débat - Bernard Gazier

Voici une image forte, un Viking légèrement grimaçant, qui est une couverture récente The Economist, hebdomadaire d'inspiration libérale, et même très libérale, qui fait ici l'éloge du modèle nordique. Alors pourquoi cet éloge, même grimaçant, eh bien, nous allons regarder d'un peu plus près.

Je vais commencer par prendre l'exemple d'un pays qui n'est pas nordique, je vais prendre l'Autriche. Alors, voilà, pour l'Autriche, tout simplement, l'emploi et le taux de chômage. Sur ce graphique il y a deux échelles différentes, de part et d'autre, ça n'a pas énormément d'importance, mais regardez : où est la crise là-dedans ? Ça commence en 1993 et on va jusqu'à 2009, c'est au bout là-bas. Est-ce que l'on peut lire une crise pour l'emploi et pour le chômage, la réponse est non. Regardez, le taux de chômage est monté moins qu'en 2004/2005 et reste entre 3 et 5%, et l'emploi, lui, chiffré en milliers, augmente doucement vers 4 millions.

Voilà un pays qui a perdu son triple A, un pays qui a une démographie en berne, un pays qui a une extrême droite triomphante, ce ne sont pas des petits saints ni des héros, un pays qui est environné par la Slovaquie, la Tchéquie, la Hongrie, la Slovénie. A peu près tous les plombiers peuvent venir chez eux, sauf les plombiers polonais, ceux-là ont deux frontières à franchir. Donc, un pays menacé par tout ce qui nous angoisse, et qui garde toutefois un taux de chômage de 4%. Il faut regarder d'un peu plus près ce que font ces gens là.

Dans l'Europe qui réussit aujourd'hui, il n'y a pas que la machine à exporter allemande. Il y a les pays nordiques et puis il y a ces petits pays comme l'Autriche.

On pourrait dire, oui, ils sont accrochés à l'Allemagne et à son succès. Mais, est-ce que vous imaginez une minute que si ces pays n'étaient pas très bien organisés, ils pourraient résister à la Bavière qui fait 22 millions d'habitants, qui est juste à côté de chez eux ? La Bavière a tout pour les écraser. Ils sont là, ils s'en sortent, donc ça veut dire qu'il y a quand même une vie qui est possible.

Qu'est-ce qui caractérise ces pays ? Ce sont des pays où l'on se parle entre acteurs sociaux : dialogue social, représentants des salariés dans les conseils d'administration, politiques visant à développer du travail qualifié et transférable. Alors, c'est vrai qu'ils visent le haut de gamme à l'export, ils n'y arrivent peut-être pas toujours mais voilà des pays bien intéressants à regarder.

Je passe rapidement sur la comparaison France/Allemagne, sauf à montrer ici de nouveau une divergence très cruelle des taux de chômage. Le taux de chômage en Allemagne baisse et il monte en France.

Je n'insiste pas non plus sur ce graphique qui vous montre que les réformes Hartz ne sont pas la solution. Vous avez là les vitesses de sortie du chômage de deux catégories de gens : en vert les chômeurs ordinaires, si je puis dire, et en rouge les chômeurs assistés, qui sont les bénéficiaires des dispositifs mis en place par les réformes Hartz dont vous savez qu'elles sont très cruelles ; ces réformes poussent les gens à accepter des petits boulots. Regardez, ces bénéficiaires ne sortent pas plus vite vers l'emploi qu'avant, à peu de chose près. En revanche, pour les chômeurs ordinaires, ceux qui sont en vert, ça se passe très bien et ils sortent rapidement du chômage. Comme quoi la réforme Hartz n'est pas la solution que l'on nous vend parfois.

Je n'ai plus que deux diapositives à vous présenter.

Alors, celle-ci porte sur l'emploi et le travail en Allemagne. Regardez, vous avez 1994 à un bout et 2012 à l'autre. Vous avez tout simplement deux colonnes, l'une c'est le nombre de gens qui ont un emploi et l'autre, c'est le nombre d'heures que font ces gens là. Alors, regardez tout en haut, vous avez 37.7 millions (ce qu'il y avait en 1994, un peu après la réunification). Aujourd'hui on en est où : 41.6 millions, donc ils ont créé 4 millions d'emplois, très fort !

Intervention débat - Bernard Gazier

Regardez maintenant le nombre d'heures, 58 milliards d'heures en 1994 et 58 milliards d'heures à nouveau en 2012. Entre 1994 et 2012, les Allemands n'ont pas créé une heure supplémentaire de boulot par an au travers de toutes les réformes qu'ils ont faites, en dépit de leurs efforts et de leurs performances à l'exportation !.

Cela veut dire qu'il y a eu un processus de partage du travail, et on peut considérer que celui-là est à la fois très efficace pour réduire le taux de chômage et particulièrement injuste s'il s'agit de mini-jobs et de midi-jobs.

Voici, ma dernière diapositive. Récapitulons. J'ai passé en revue beaucoup de contraintes mais dont je dirai que beaucoup sont fabriquées. Qu'est-ce qui passe la corde autour du cou des pays de la méditerranée, c'est le cocktail entre l'inorganisation de l'Europe et les marchés financiers. Un cocktail sur lequel l'Europe pourrait parfaitement intervenir, ça ne s'est pas fait pour des tas de raisons. Et il y a là, évidemment de quoi discuter.

Je remarque aussi que le futur n'est pas écrit. Il comporte en fait de très nombreux scénarios différents. On peut envisager : une Europe fédérale ; une Europe à l'anglaise, avec une sorte de marché et puis chacun pour soi ; une Europe à l'allemande, hyper disciplinée qui serait finalement soumise à un certain type de logique industrielle et d'austérité.

On peut envisager des tas d'autres changements, c'est un problème politique à identifier comme tel. Les espoirs reposant sur une croissance verte et durable sont des espoirs qui, à mon sens, sont fondés, je dirai même des espoirs indispensables. Il faut changer de régime de croissance.

Toutefois, je suis incompetent sur l'écologie et donc je n'en ai rien dit, mais il me semble évident qu'un régime de croissance aujourd'hui doit être un régime de croissance durable. Oui, mais ça va prendre du temps, ça va coûter cher. C'est un cheminement dans quoi il faut s'engager. Ceci renforce l'idée qu'en attendant, il faut de la solidarité et du partage.

Alors, un mot sur le partage. Je parle ici d'un partage dynamique du travail et de l'emploi. Prenez les 35 heures, c'est un partage que je me permettrai de qualifier de statique. Parce que les 35 heures, c'est l'idée que finalement, le temps libre dégagé n'a pas fait l'objet d'un investissement collectif ou d'une réflexion publique. Le temps libre, ça peut être pour s'occuper de ses enfants très bien. Ça peut être aussi pour regarder la télé, faire du bricolage, pourquoi pas.

Mais aujourd'hui, ce n'est pas seulement cela qu'il faut. Aujourd'hui, dans le temps dégagé, il faut que les gens soient formés. Que les gens fassent des tâches sociales utiles, gérées en tant que telles, ...etc. Il faut quelque chose de dynamique, de réversible et de souple. Il me semble que c'est l'horizon des débats d'aujourd'hui.

Alors, je finis par évoquer l'aménagement des emplois et des parcours, les transitions au sein des carrières. C'est de nouveau le partage du travail qui apparaît ici, précisément de manière dynamique et organisée de manière à ce que ça accroisse les compétences. Et je termine en remarquant et là, et je passe la balle à Laurent Davezies, il me semble qu'il y a un rôle primordial des territoires et des régions dans le domaine de ce partage et de cette dynamisation.

Je vous remercie de votre attention.





Intervention débat - Laurent Davezies



Laurent Davezies, Titulaire de la Chaire Economie et développement des territoires au CNAM

L'origine du titre du dernier ouvrage que j'ai commis « la crise qui vient » est très simple.

Vous avez vu les courbes qui viennent d'être présentées par Bernard Gazier. Il se trouve qu'il y a eu une récession en 2008/2009, celle que l'on a bien vu sur les graphes qui nous ont été présentés, qui a eu des impacts territoriaux bien sûr, des impacts lourds. Il y a eu une crise très asymétrique sur les territoires et il se trouve que j'avais

travaillé sur ces questions parce que j'avais travaillé sur les récessions, j'hésite à utiliser le mot crise, les récessions antérieures de 1993, 1983, etc... où j'avais effectivement gardé un certain nombre de leçons que l'on peut en tirer du point de vue de l'impact territorial.

Il se trouve que la maison d'édition qui m'a publié m'a demandé de faire un ouvrage à partir des travaux que j'avais faits sur 2008/2009. Et donc, en bon élève, j'ai fait un livre sur la crise, ou plutôt sur la récession 2008/2009 et ses impacts territoriaux. Il y a quelque chose d'extrêmement intéressant qui apparaissait, ça vous le trouverez sur le site de l'ADCF (l'Assemblée Des Communautés de France) où le rapport que j'avais fait à l'époque est mis en ligne en pdf gratuit, vous pouvez le télécharger, et c'est bourré d'informations, de tableaux, de cartes et d'analyses.

Pierre Rosanvallon, qui était patron de la collection, m'a dit d'en faire un livre. Je dois le rendre à la fin de l'été 2011, je massacre mes vacances et à la fin de l'été, alors que ce manuscrit est prêt, j'ouvre la radio, "crise de la dette grecque" et je me dis patatras, on ne va pas sortir un livre début 2012, juste avant les présidentielles, sur une crise de 2008/2009, dont on pouvait penser qu'elle était achevée, si vous vous remémorez les courbes que l'on vient de vous montrer. 2010/2011 ça roulait, on en sortait.

Je me suis dit, ce n'est pas possible, j'ai le sens du ridicule, je ne publie pas un livre début 2012 comme si on était sorti de la crise, alors que les gros "emmerdements", excusez le terme, sont probablement à venir.

Il se trouve que j'ai un voisin de bureau au CNAM, qui s'appelle Christian Saint-Etienne. Et cela fait des années que dans des réunions, il répète tout le temps « attention, la crise de la dette publique est devant nous, c'est quelque chose d'épouvantable, ça va être affreux ». Alors je me suis amusé un jour - ça va faire rire les économistes, parce que ce que je vais dire ne permet pas de tirer des conclusions - à aller sur internet, progrès merveilleux d'accès à la connaissance et ce n'est qu'un début, et j'ai fait la somme des dettes publiques dans le monde, rapportées au PIB mondial (en dollar) : la dette publique cumulée de tous les pays du monde représente 65% du PIB mondial.

Bernard Gazier qui est un vrai économiste va dire « et alors ». Et il a raison de poser la question, tant qu'on paye les intérêts, que ça roule et que les investissements marchent, où est le problème ? Un chiffre un peu troublant aussi, mais il va dire encore « et alors », il y a six pays, les plus gros pays qui ont les plus grosses dettes mondiales. A six, le montant de leur dette publique est supérieure au montant du PIB de tous les autres pays du monde. Et alors.... Ça commence à devenir un peu inquiétant. Alors, il y a eu une accélération (l'un des graphes l'illustre), et on voit bien que la fameuse crise des subprimes a été un déclencheur, parce que les fameux Gipsi, c'était tout de même des pays qui étaient très dysfonctionnants à beaucoup d'égards et, effectivement leurs dysfonctionnements, ils les ont payés très cher dans cette crise de 2008/2009 qui était une crise immobilière et financière. J'étais récemment en Espagne dans une réunion, les espagnols n'avaient pas un vrai problème de dette publique en 2006.



Intervention débat - Laurent Davezies

En revanche, après la crise immobilière délirante, mais qui était aussi le résultat d'une politique immobilière délirante, là évidemment, il a fallu mettre beaucoup d'argent public sur la table et maintenant, pour le coup, ils ont un vrai problème public, qui est un problème national, mais peut-être plus encore un problème des régions espagnoles.

A la fin de l'été 2011, on voit apparaître d'énormes nuages noirs à l'horizon et donc, je dis à mon éditeur, je ne te rends pas le manuscrit, je vais le réécrire. Et donc j'ai réécrit, en parlant non pas de la crise (je vais employer ce mot crise même si j'ai bien entendu ce qui a été dit que je partage en grande partie), je ne fais plus un livre sur la crise de 2008/2009, je fais un livre sur les aspects territoriaux, de la crise qui vient, c'est-à-dire celle dans laquelle nous rentrons en ce moment et qui, si on la prend simplement sans rentrer vraiment dans l'étymologie et le sens profond du mot, est simplement la question d'une croissance extrêmement ralentie, voire d'une récession, sur une période relativement longue et avec arrière plan un certain nombre de fondamentaux de l'économie qui vont être à l'orange ou au rouge. Et donc, le livre que j'ai fait est un livre qui reprend en partie les éléments de mon travail sur 2008/2009.

J'ai regardé ce qu'aurait été cette fameuse crise de 2008/2009 si on avait pris un certain nombre de mesures qui apparaissent aujourd'hui comme des mesures évidentes, à droite comme à gauche (j'ai eu l'occasion de discuter avec des conseillers gouvernementaux de droite, comme de gauche en France, des économistes, et qui sont assez d'accord, pas sur les modalités mais sur le résultat), à savoir réduction du déficit public d'une part, et d'autre part réduction de la dette publique et de la dépense publique de façon générale.

On est à 57% du PIB des dépenses publiques et sociales en France. Quand vous discutez avec un certain nombre de responsables (je ne vais pas donner les noms), de conseillers gouvernementaux (de droite comme de gauche), ils vous disent, en gros, il faut qu'on arrive à descendre autour de 50%. En gros, on est à 57, il faut descendre à 50. Cela veut dire qu'il faut réduire les dépenses publiques et sociales de 140 milliards.

Et le déficit, il faut le résoudre. Alors, là, il y a vraiment un désaccord, qui va être, soit on augmente les impôts, soit on baisse les dépenses publiques. Vous voyez bien dans quel état est le débat aujourd'hui. On voit bien qu'il va falloir plus, et même le gouvernement actuel, qui est un gouvernement de gauche, a clairement montré qu'on allait davantage baisser les dépenses qu'augmenter les impôts, même si on augmente les impôts d'une façon jugée insupportable par l'ensemble des économistes, de droite comme de gauche d'ailleurs. Cela a un effet sur la consommation et renvoie à ce débat hallucinant sur les effets multiplicateurs, ce que vous avez appelé cette espèce de happening des économistes, et il y a eu beaucoup de happenings ces dernières années.

Ce que j'ai fait de façon extrêmement simple, ça a été de regarder qu'est-ce que cela posait comme questions sur les territoires. Mais je le faisais aussi dans la perspective de mon projet intellectuel, qui était de mettre à l'épreuve des faits que nous vivons actuellement, le modèle que j'avais décrit en 2008 dans un autre livre où je proposais une approche du modèle de développement territorial en France, qui est d'ailleurs valable dans la plupart des pays industriels, en Europe et aux Etats-Unis. C'est un modèle où finalement on voit que finalement nous sommes dans une situation où les territoires de la croissance ne sont pas les territoires du développement et vice-versa.

Un exemple court. Prenez l'Île de France, une région qui produisait 27% du PIB en 1980 et qui a produit 30% en 2008/2009, donc on gagne trois points de PIB, transférés de ce qu'on appelle la Province à l'Île de France. Dans le même temps, le revenu disponible brut des ménages d'Île de France, qui représentait 25% du revenu disponible brut des ménagers français passe à 22.5%.

Donc, on a un effet de ciseau absolument incroyable. On pourrait dire travailler plus pour gagner moins, du point de vue strictement territorial. Plus la valeur ajoutée de l'Île de France augmente (en termes relatifs), moins ça part dans le portefeuille des ménages. Et donc, un effet de ciseaux tout à fait remarquable. On était entre 27/25 et on passe à 30/22, ce qui est quand même assez troublant (7 points d'écart).

Intervention débat - Laurent Davezies

Prenons le Limousin où le PIB, la création de richesse est extrêmement faible rapportée au nombre d'habitants et au nombre d'actifs, mais qui en termes de développement se porte superbement bien. Elle a beaucoup plus de revenu qu'elle n'a créé de richesse. Après Amartya Sen, prix Nobel de la fin des années 90, qui a vraiment fait rentrer, dans les institutions et dans les têtes, la notion de développement humain, d'indicateurs statistiques de développement humain, beaucoup de travaux ont été menés là-dessus. On ne parle plus seulement de la croissance en termes de valeur ajoutée, mais on parle de l'état de santé sociale des populations, du revenu, de la consommation, de l'échec scolaire, il y a une grande quantité d'indicateurs.

L'équipe de Jean Gadrey a mis au point un indicateur de développement humain, de santé sociale des régions françaises, il y a deux ou trois ans, et les régions ont été rangées par ordre croissant des indicateurs. Ce qui est tout à fait remarquable, c'est que le Limousin qui est 19^{ème} pour le PIB par habitant est premier pour l'indicateur social. Donc, champion du développement humain, lanterne rouge du PIB.

Donc, il y a tout ce modèle que j'ai essayé de présenter et dont j'ai essayé de montrer comment il fonctionnait. Dans ce modèle là, on voit que les territoires qui sont les locomotives de la croissance vont moins vite que les wagons qu'ils sont supposés entraîner. Les wagons doublent la locomotive. Le Limousin, le Languedoc-Roussillon doublent l'Île de France et pas seulement en termes de revenu, en termes d'indicateurs de développement humain, mais aussi même en termes de PIB, parce que dans le PIB, il y a toute la valeur ajoutée liée au secteur public, à la consommation locale, qui finalement est tellement abondante que ça finit par absorber le PIB.

Ce qui fait qu'il y a ces décalages, cet effet de ciseau incroyable au moment où l'on parle de l'autonomie - ne parlons pas de la décentralisation et du débat actuel, mais quand vous entendez parler de l'autonomie du développement des territoires, de leur capacité...-, c'est qu'en fait, la France est une machine où les territoires sont totalement intégrés, où il y a des circulations monétaires entre tous ces territoires extrêmement importants, qui sont d'inspiration publique et privée. Public, c'est évident, tous les effets liés aux prélèvements et aux dépenses publiques et sociales et privées avec d'autres mécanismes liés aux navetteurs, au tourisme, au choix de localisation des retraités, etc...

Si l'on prend le secteur public, c'est foncièrement la redistribution par les budgets publics et sociaux (57% du PIB), c'est-à-dire qu'on prélève, on emprunte aussi et on dépense sur les territoires. Ce mécanisme là a des effets extraordinairement puissants sur l'équilibre des revenus des territoires. Et assez curieusement, alors que c'est ce mécanisme là qui est en cause aujourd'hui, ce n'est pas le tourisme - il a de beaux jours devant lui en France, il faut l'espérer -, ce mécanisme stabilisateur, qui était largement ce qui expliquait le fait qu'on ait des territoires de développement sans croissance et des territoires de croissance sans développement, est celui qui est visé en premier lieu par la crise qui débute avec l'été 2011.

J'ai regardé, j'ai fait des hypothèses. Que se passerait-il si on diminuait, ou même si on arrêtaient la progression de la dépense publique et sociale ? J'ai fait des tests et j'ai regardé quels effets ça pouvait avoir sur le revenu. Je n'ai pas appliqué de multiplicateur, mais on peut imaginer quand même assez facilement, parce qu'on est capable de faire des choses absolument élémentaires et arithmétiques, combien il y a d'emplois liés par million de revenu des ménages dans un territoire. Je l'ai fait dans d'autres travaux, là je m'en suis gardé, parce que je sentais que j'allais me faire massacrer au tournant par des vrais économistes.

Donc, je suis resté seulement sur les revenus. Alors, c'est évidemment l'impact qu'aurait la réduction, parlons des déficits déjà, où la réduction des dépenses publiques et l'augmentation des impôts (c'est une option également), seraient extrêmement différenciées.

Commençons par le plus improbable. On augmente les impôts. Si vous prenez les territoires français, les régions, les départements, les zones d'emploi etc... S'il y avait effectivement une sortie du déficit par l'augmentation des impôts, ça aurait un impact très clair, c'est la région Île de France qui évidemment payerait et toutes les régions françaises seraient évidemment dans des situations où elles paieraient beaucoup moins. Normal, l'impôt étant assis, même s'il n'est pas progressif, pour les impôts globaux j'entends (impôts sur les sociétés, tva,...) qui est foncièrement proportionnel sur le plan territorial. Évidemment, vous avez un région qui est plus riche que les autres et donc c'est l'Île de France qui paierait de façon très forte.

Intervention débat - Laurent Davezies

En revanche, si vous baissez la dépense publique, c'est exactement l'inverse. Donc, si vous comparez les deux scénarios, j'augmente les impôts ou je baisse les dépenses publiques, prenez 30 milliards d'euros, vous avez deux géographies absolument différentes.

Ce qui est clair, c'est que pour toutes les régions de France, sauf l'Île de France, il vaut mieux augmenter les impôts. Il n'y a que l'Île de France pour laquelle le scénario est meilleur, c'est celui de la baisse des dépenses publiques.

Il va sans dire que dans un système où la démocratie serait fondée - je ne dis pas que c'est le cas en France, le Sénat n'est pas à ce point puissant, encore que, et l'assemblée nationale est quand même tenue de façon un peu particulière aussi (pays, rural, urbain...)- sur un système purement démocratique d'assemblées territoriales, évidemment, il y aurait un vote et il y aurait une écrasante majorité en France pour dire, il faut augmenter les impôts bien sûr parce que c'est le scénario qui serait évidemment relativement le plus favorable à l'ensemble des régions, autres que l'Île de France.

Je voudrais à ce stade souligner une chose. Ce qui est quand même très frappant là-dedans c'est que cette question des impacts territoriaux de la dépense publique est une question absolument orpheline. Là, je vous dis, par exemple qu'une région comme le Languedoc-Roussillon est une région qui bénéficie de transferts liés au budget de l'Etat et de la sécurité sociale, deux mécanismes distincts, d'ailleurs de natures différentes, et que ça explique largement effectivement la formation du revenu et le revenu dans une région comme le Languedoc-Roussillon et que bien entendu le Languedoc-Roussillon a beaucoup moins de prélèvement fiscaux et sociaux qu'il ne bénéficie de dépenses publiques et sociales.

J'ai fait le test, et j'ai pu le dire sans que vous poussiez des hurlements. Je suis venu dans cette région, il y a un peu plus de dix ans où j'ai dit la même chose et ça a été épouvantable. Le président du Conseil Régional de l'époque, Jacques Blanc, m'a agressé en disant qu'il « fallait faire taire ce parisien ». C'était absolument inaudible. On ne pouvait pas dire ça. Mais de façon générale, je dirai, en France comme en Europe, la question des effets territoriaux des budgets publics est une question soit orpheline, soit taboue, soit faisant l'objet de fantasmes.

Je me souviens très bien qu'on avait produit, à un moment donné un rapport et c'était Plantu, dans le Monde, qui avait fait un dessin un peu malheureux, vous pouvez le retrouver sur internet. Il avait dessiné une petite France, avec une tour Eiffel et une espèce de geysier de billets de banques qui partaient vers la Province et les petits bonshommes qui attrapaient les billets. C'était d'une grossièreté et d'une maladresse extrême. Ça rendait simplement compte du fait que l'Île de France redistribuait massivement des revenus vers la Province. Ramené au chiffre 2007/2008, si l'Île de France avait un revenu disponible brut de ses ménages, la part de ce qu'elle produit en richesse (valeur ajoutée), serait de 75 milliards d'euros de plus de revenus des ménages.

Et le Languedoc-Roussillon n'aurait pas les 6 milliards d'euros de plus qu'il a, si son revenu dépendait de sa valeur ajoutée.

Quand Plantu avait fait ce dessin, ça a été une levée de bouclier générale, droite et gauche confondus, disant « c'est absolument scandaleux, comment on peut dire une chose pareille ». Donc, ignorance totale. L'Insee n'a jamais calculé ces chiffres là. On a une réunion la semaine prochaine à l'Insee parce que maintenant ils commencent à s'inquiéter.

Moi, dans un petit livre, j'ai eu le malheur de dire, « l'Insee dans cette affaire a le cul entre deux chaises ». Moi, ça m'a fait rire de l'écrire, eux, ça les a fait moins rire. Pourquoi je dis cela, parce qu'en fait c'est assez compliqué, je ne vais pas rentrer dans le détail, mais sur le plan conceptuel et statistique, c'est très compliqué de calculer les vrais effets redistributifs des budgets publics. Et donc, il y a des choix qu'il faut faire. On peut passer au-dessus des problèmes de ces choix, avec des méthodologies que je n'ai pas le temps de développer ici, ce que l'Insee n'a pas fait jusqu'à présent, mais que l'Insee aurait, depuis quelque temps, décidé de faire.

Frédéric Bruggeman : Ce que vous êtes en train de nous dire, c'est que pour l'Île de France on verra, mais, que pour toutes les autres régions, les politiques de rigueur signifient baisse des revenus.

Intervention débat - Laurent Davezies

Laurent Davezies : C'est exactement ça, mais c'est pire que ça. Si ce n'était que ça, ça resterait drôle. C'est bien pire. Quand vous faites un petit modèle sur les 350 zones d'emploi françaises, quand vous faites un scénario de baisse des dépenses publiques et sociales sur les revenus non marchands, d'un certain montant, il est bien évident que l'impact sur les territoires va être d'autant plus important que les territoires sont dépendants.

J'ai quelques chiffres. Par exemple, quelle est la zone d'emploi sur les 350 zones françaises, qui est la plus dépendante des revenus non marchands, c'est-à-dire des salaires publics, des prestations sociales, des retraites ? C'est la zone d'emploi de Céret. 75% des revenus disponibles bruts de la zone de Céret, dépendent de ces revenus non marchands.

Et puis, si je prends une zone comme Saclay (région parisienne) par exemple, on n'est même pas à 25%. Si vous regardez Paris, vous aurez des chiffres autour de 30. Donc évidemment, vous avez des dissymétries. Et ce qui est terrible, c'est que les territoires les plus dépendants sont aussi les plus pauvres. C'est là où le revenu est plus faible.

Plus un territoire en France est pauvre, plus il est dépendant des revenus non marchands et plus il va souffrir relativement d'une même inflexion. Ainsi 120 des 350 zones d'emploi françaises sur les dix années avant la crise, enfin le choc de 2008 (entre 1997 et 2007), ont vu le nombre d'emplois publics, non marchands, augmenter en plus grand nombre que le nombre d'emplois marchands. Voilà des territoires qui n'étaient pas ajustés, qui ne le sont pas plus aujourd'hui, qui ne sont pas du tout ajustés aux nouvelles conditions du marché, qui du point de vue de la capacité à créer des emplois privés, sont en panne (il faut appeler un chat, un chat) et qui ont été compensés par des mécanismes publics qui font qu'il y a une dynamique de l'emploi qui va continuer à se poursuivre.

Vous fermez le robinet de l'emploi public, de nouveau, vous allez taper prioritairement sur ces territoires là.

La logique à ce moment là, serait de dire, puisque ces territoires vont être fortement frappés, eh bien, il faut aider les territoires. La question étant : mais avec quel argent ? Et là, on est sur la partie noire du tableau. Il y a la partie blanche qui donne des ouvertures, mais je vais y venir, mais ça viendra peut-être dans le débat.

Ce qui est vrai, c'est qu'on a un mécanisme extraordinairement puissant qui représente 57% du PIB. Quand vous voyez tous ces économistes brillants, il y en a quand même en France, qui travaillent sur le secteur privé, sur les marchés de l'emploi et que vous n'en avez aucun qui travaille sur les mécanismes liés au budget, c'est évidemment très problématique. L'économie c'est facile avec les comptes de la nation.

Sur les territoires c'est plus compliqué, et sur les budgets c'est compliqué car ce sont des dizaines de milliers de dépenses publiques et sociales, des milliers de systèmes de prélèvements explicites, des dépenses fiscales très compliquées à interpréter. Les théories de l'incidence fiscale sont horriblement compliquées aussi. Et donc, si vous voulez, dans un secteur qui représente 57% du PIB français et, par rapport aux revenus des ménages français, on est aux $\frac{3}{4}$.

Si vous prenez les dépenses publiques et sociales rapportées au PIB privé, vous êtes aussi aux $\frac{3}{4}$. Donc, pour l'économie française - je vous rassure, ce n'est pas uniquement l'économie française mais l'économie des pays européens, l'économie des pays industriels de façon plus générale, à l'exception des USA qui ont un système de sécurité sociale privé, qu'on ne compte pas pareil, qui est plus coûteux et moins efficace que le nôtre - cet énorme paquet, c'est celui qui est en cause aujourd'hui, et il est orphelin en terme d'analyse. Je le dis depuis des années. Maintenant, il y en a d'autres qui commencent à le dire, et ça commence à être entendu. Et avec un effet très problématique sur les territoires, c'est qu'évidemment, les obligations que l'on va avoir en matière de modifications, vont toucher directement les territoires les plus vulnérables.

Vous avez en France une vulgate incroyable qui consiste pour les élus de droite et de gauche, à tout le temps parler de fracture territoriale, la fracture sociale et donc il y aurait une fracture territoriale derrière. C'est faux. Depuis les années 60, depuis 1965 pour être précis, avant les chiffres on ne les a pas trop, de 1965 à aujourd'hui donc, les revenus disponibles bruts par habitant des régions françaises, les inégalités de ces revenus disponibles par habitant n'ont pas cessé de décroître de façon linéaire, même dans les phases difficiles, 1975, 1983, 1993 qui était une période très difficile, ça a continué tout le temps.

Intervention débat - Laurent Davezies

Mais cela n'empêchait pas les gens de pousser des hurlements en dénonçant les disparités. Or ces disparités ont baissé entre les régions, entre les départements, entre les zones d'emploi françaises et entre les métropoles françaises. Les disparités de revenus au niveau territorial n'ont augmenté et très sérieusement qu'à l'échelle fine, par des mécanismes effectivement de centrifugeages, de spécialisations sociales des territoires.

Evidemment, les classes moyennes ne voulaient plus vivre dans certains quartiers et donc là, vous prenez n'importe quelle ville de France, Montpellier, Lyon, Paris, vous avez effectivement une augmentation des disparités territoriales fines entre les communes pauvres et les communes riches. C'est vrai, c'est très puissant et c'est un vrai problème.

Mais si vous prenez à d'autres échelles, sur une grande échelle, c'est faux. Mais déjà les gens ont poussé des cris. Le problème c'est que maintenant ça va être vrai, alors là, ça va devenir plus compliqué, y compris du point de vue d'une vraie politique.

D'ailleurs on le voit bien, on est pris dans des situations un peu compliquées parce qu'effectivement, on a derrière une pression forte que l'on retrouve dans les votes. Il suffit de regarder ce qui s'est passé il n'y a pas longtemps. Donc, on est face à une situation qui est inédite, c'est pour cela que c'est une crise qui vient parce qu'elle n'a rien à voir avec les crises antérieures. C'est l'observation de la fin d'une partie.

Cela fait 30 ans que l'on a résolu des contradictions majeures que l'on avait dans ce pays qui était l'introduction de la France dans la mondialisation. Nous avons à beaucoup d'égards gagné à ce jeu là, mais effectivement l'ajustement dont on pouvait penser qu'il aurait été assez douloureux a été reculé. On est sorti de cette contradiction par de la dépense publique que l'on a augmenté à un point d'ailleurs tout à fait étonnant.

Là encore, si vous prenez ce qui se raconte dans des réunions avec ATAC ou des gens comme ça, c'est frappant. Ils vous disent la mondialisation, la cruauté de la mondialisation a déchiré le tissu français des territoires, etc... Excusez-moi, sur les 30 années passées, le taux d'ouverture de l'économie française a pris 10 points (taux d'ouverture voulant dire exportation + importation, rapporté à deux fois le PIB, c'est un taux moyen). Ce n'est pas la meilleure façon de faire, bon. Ce sont les forces cruelles sur les territoires qui font que les métropoles s'en sortent mieux que la Haute Saône, mais dans le même temps, le taux de mutualisation, c'est-à-dire les dépenses publiques et sociales rapportées au PIB ont pris 20 points.

Donc, le bras de fer entre les forces de la déstabilisation de la mondialisation et les forces stabilisatrices de la mutualisation, est un bras de fer où il y a un gros bras de la mutualisation (20 points) et un petit bras de la mondialisation. Et donc, jusqu'à présent, ça n'a pas eu les effets effectivement escomptés et on a été plutôt dans une phase de cohésion.

Finalement, par crainte des effets de déstabilisation qui était une crainte fondée depuis une trentaine d'années en rentrant dans la mondialisation, on a sur-compensé par des mécanismes, ce qui fait qu'il y a eu le maintien d'une baisse des disparités territoriales.

Vous savez, même du point de vue social, l'OCDE vient de sortir son dernier rapport sur la France et il disait quelque chose de très clair mais qu'on savait déjà : la France est un des pays les plus cruels, on va dire, en terme d'inégalité sociale avant redistribution des revenus primaires, un des pays où il y a plus d'inégalités dans les pays industriels, et après redistribution, c'est un des pays les plus égalitaires.

Donc, on a une machine absolument incroyable, qui est une belle machine. Je ne suis pas en train de la critiquer, c'est une machine sociétale absolument fabuleuse. Cherchez dans l'histoire de l'humanité des moments où l'on a pris autant aux uns pour en donner aux autres sans que personne ne pousse de cris, sans qu'il y ait de violence, sans qu'il y ait de brutalité, l'empire romain le faisait mais le faisait brutalement. Nous, c'est l'empire romain à l'envers. L'île de France paye pour la Province par exemple et on n'est pas des catalans.

Intervention débat - Laurent Davezies

J'ai été récemment à Barcelone, ils ne disent pas la même chose. Et évidemment, parmi les questions qui sont posées pour l'avenir – même si cette question dont je pense qu'on arrive à la gérer en France à peu près convenablement mais qu'on la gère de plus en plus mal dans la plupart des pays du monde ce qui promet beaucoup, beaucoup d'ennuis pour les années qui viennent - si vous greffez en plus tout un discours incroyablement discutable sur la décentralisation et l'autonomie des territoires, ce que l'on voit aujourd'hui c'est que cette rupture que l'on a par rapport au budget public va évidemment accélérer une rupture par rapport aux solidarités et va évidemment apporter de l'eau à un moulin de fragmentations telles qu'on les voit aujourd'hui et ce pas uniquement en Catalogne ou au Pays basque. Allez en Ecosse, allez en Belgique où c'est déjà largement fait, allez en Italie, allez faire un tour aussi dans l'ensemble des pays en développement, cette force d'autonomie est en train de monter.

Donc on est, et je termine avec ça, avec cette affaire des budgets publics et sociaux et des impacts qu'ils ont sur les territoires et le fait que ce soit cela qui soit au cœur de la crise qui vient. Et l'on n'a encore rien vu, on en est toujours à 57% du PIB, on n'est pas descendu à 53, et on mettra dix ans pour y descendre. Les mécanismes qui sont derrière cette affaire, cette machine, cette boîte noire, sont des mécanismes qui sur le plan économique, territorial, inégalités, cohésion et je dirai même unité nationale dans beaucoup de pays, moins en France qu'ailleurs, c'est une bombe à retardement qui fait l'objet d'un déni ou d'une ignorance absolument généralisée de la part des gens qui seraient supposés contrôler cela.

En post-scriptum, je voudrais ajouter, même si je vais avoir beaucoup d'ennuis, que j'ai travaillé sur ces questions pour la Commission Européenne, il y a une quinzaine d'années dans le cadre du premier rapport sur la cohésion, un grand moment, le rapport sur l'état de l'Union Européenne. L'objectif était de faire un travail de mesure des effets territoriaux issus des budgets publics en Europe. On avait tiré un ensemble de conclusions.

Ce qui était tout à fait atterrant à l'époque, c'est que la stratégie de rédaction du rapport, premier rapport sur la cohésion européenne, avec 5 directions générales et qui est piloté directement par le secrétariat général, était une stratégie de discours sur le thème, "les budgets nationaux ne font rien pour la cohésion". En gros les régions pauvres payent pour les régions riches, ce que dit Alain Lipietz pour la France par exemple ou ce que disait Charles Pasqua, parce que là ce sont des unions extraordinaires, les extrêmes s'allient dans la bêtise, c'est assez fréquent.

Donc, la commission européenne au plus haut sommet, avait décidé que son discours serait, - vu que les Etats ne font rien parce que les mécanismes de sécurité sociale plus l'Etat dans les différents pays européens sont des mécanismes qui sont régressifs-, les régions pauvres payent pour les gens riches, c'est la province qui paye pour l'Île de France, le reste des régions britanniques qui payent pour Londres. Heureusement que nous, nous sommes là, parce que nous sommes la seule instance en Europe qui soit capable effectivement d'opérer des redistributions.

Si je vous dis cela, c'est un peu un coup de pied de l'âne, et je vous rappelle les conflits que l'on a eu qui ont été absolument épouvantables, médiatisés d'ailleurs, c'est pour vous donner une petite idée de l'état d'ignorance absolue que l'on a sur ces questions alors qu'au moment où effectivement ces gens pensaient ce qu'ils pensaient, on avait exactement l'inverse. Le premier mécanisme de cohésion des territoires en Europe, c'était des budgets nationaux et, en même temps, ce que faisait l'Europe relevait strictement du registre de l'anecdote.

On a rendu compte par exemple, dans un rapport qui est publié, qu'effectivement les mécanismes de redistribution à l'échelle européenne sont 50 fois moins importants que les mécanismes en Europe qui existent entre les régions riches et les régions pauvres au sein des pays mais de façon fragmentée.

On a là une machine qui est une machine dont je répète qu'elle est pour moi une bombe à retardement dont on n'a pas fini de parler, d'où le titre de mon ouvrage "la crise qui vient".



Projets primés

1^{er} prix : La mer pour tous

La « Mer pour Tous » se construit d'un simple constat :
« LA MER EST INACCESSIBLE AUX PERSONNES A MOBILITÉ RÉDUITE ! »

Présentation des partenaires

La « Mer pour Tous » est un projet partenarial :

- **Un collectif d'architectes** : Ankel et Fany Cérèse, Joëlle Pons, Norbert Chautard, Cantercel (Site expérimental d'architecture), l'APAR.
- **L'Association des Paralysés de France (Délégation Hérault)** : L'APF apporte son soutien institutionnel pour appuyer ce projet devant les collectivités locales.
- **Le Comité de Liaison et de Coordination** : Ce comité regroupe 54 associations relatives au handicap.
- **Handialogue** : Expérimentation du premier Kiosky, service à la personne en situation de handicap à Palavas les Flots.
- ...

L'action consiste

« La Mer pour Tous » veut inventer, fabriquer, installer... des espaces de loisirs, des équipements et des services ouverts sur la mer et accessibles à tous par des pontons, rampes et d'ascenseurs à eau permettant l'accès à l'eau et la baignade en toute autonomie.

Innovation en termes de gouvernance

Ce projet d'entreprise coopérative multi-partenariale est l'initiative de l'association « **A2H** » (**Atelier Handicap Habitat**) **présidée par Norbert Chautard**. Cette structure a pour vocation la sensibilisation et l'amélioration du cadre de vie des personnes en situation de handicap.

Cette gouvernance partenariale fait appel à un réseau régional d'architectes, d'ingénieurs, d'artisans, d'entreprises, d'écoles et facultés (Ecole des Mines d'Alès et IUT de Nîmes) ainsi que d'associations pour handicapés.

Innovation en termes de performance économique

Mettre en œuvre l'accessibilité sur les plages en Languedoc-Roussillon permettrait de redynamiser le tourisme avec lieux de loisirs pour tous et espaces de détente, de jeux, de restauration... accessible à tous !

Ce projet sera source d'emplois directs liés à l'activité : conception, construction, animation, entretien des aménagements...

Et d'emplois indirects liés à l'augmentation d'attractivité touristique des plages aménagées : Accueil, hébergement, restauration des personnes en situation de handicap et de leurs familles, services et commerces...

Ce projet offre des perspectives économiques intéressantes en termes de produits et d'équipements vers d'autres plages du littoral national, ou encore d'autres espaces de baignade en eau douce.

Innovation en termes de performance sociale

« **La Mer pour Tous** » répondra à plusieurs problématiques sociétales : l'accès au tourisme pour les personnes handicapées, la mobilité et le vieillissement de la population, l'insertion des sportifs handicapés, l'égalité pour tous aux plaisirs de l'eau.

Il s'agira aussi de décroiser les publics en apportant une mixité sociale et du lien intergénérationnel sur les lieux de baignade.

Résultats constatés ou attendus

L'accès pour tous à la mer : c'est le droit à la vie en société, aux vacances et aux loisirs. **CE SONT DES DROITS FONDAMENTAUX !**

Les personnes à mobilité réduite ne seront plus spectatrices pendant que les autres profitent des joies de la baignade ! Cet aménagement sera développé localement en Languedoc-Roussillon puis élargi sur le plan national voir européen.

2^{ème} prix ex aequo : Plate forme mobilité : lever les freins à l'insertion sociale et professionnelle et favoriser l'autonomie des personnes en Lozère

Présentation des partenaires

ALOES : association intermédiaire

QUOI de 9 : association d'insertion sociale

L'action consiste

Lever les freins liés à la mobilité de façon concrète en Lozère en :

- répondant de façon réactive pour débloquer une situation problématique de mobilité (accompagnement avec notre véhicule, réparation, covoiturage, aide au carburant, prêt de véhicule...)
- et en trouvant une solution pérenne avec la personne.

Innovation en termes de gouvernance

Cette action est portée par 2 associations et soutenue par les Maisons de l'Emploi (9 plateformes) ainsi que nos partenaires socio-économiques du département et nos financeurs (DIRECCTE et CG). Un comité de suivi une fois par an et un comité de pilotage en fin d'année.

Innovation en termes de performance économique

Nous continuons à utiliser les transports existants qui sont globalement sous-utilisés comme par exemple (les lignes de train à 1€, bus, car, transport à la demande, scolaires...). Partenariat avec l'atelier mécanique du lycée. Réflexion au développement d'un parc de véhicules à mettre à disposition des personnes ne pouvant accéder à la location traditionnelle, partenariats avec des garages pour l'entretien des véhicules. Utiliser les outils et les professionnels qui existent permet aussi de participer au maintien de leur activité.

Innovation en termes de performance sociale

A Quoi de 9, 0.15 ETP de travail social, 0.10 ETP de technicien, 0.10 ETP de la directrice

A ALOES une animatrice mobilité est à mi-temps, la directrice à 0.06ETP et le comptable à 0.03ETP. La réalité est bien entendue plus importante. Nous souhaiterions pour cette plateforme embaucher une personne en administratif.

Résultats constatés ou attendus

L'objectif de cette action est de pouvoir répondre de façon globale à la mobilité sur le territoire de la Lozère et ainsi permettre :

- de ne pas accentuer l'isolement des personnes du département en favorisant les déplacements collectifs,
- de soutenir l'existant en l'utilisant et de créer des outils favorisant cette mobilité sur le département.
- Et de façon beaucoup plus générale, maintenir et développer l'activité et ainsi contribuer à l'attractivité du territoire.

2^{ème} prix ex aequo : COSCA

Présentation des partenaires

UPA, CFDT, CGT, CFTC, CFE-CGC, FO.

L'action consiste

Lever les freins liés à la mobilité de façon concrète en Lozère en :

- répondant de façon réactive pour débloquer une situation problématique de mobilité (accompagnement avec notre véhicule, réparation, covoiturage, aide au carburant, prêt de véhicule...)
- et en trouvant une solution pérenne avec la personne.

Innovation en termes de gouvernance

Le COSCA LR est piloté par plusieurs membres actifs, notamment par des membres de l'UPA Languedoc-Roussillon et des membres des organisations de salariés ce qui lui donne un avantage de taille car ces acteurs sont quotidiennement au cœur des débats sociaux et des préoccupations quotidiennes.

Des réunions de pilotage sont régulièrement organisées (toutes les 6 semaines).

Lors de ces réunions, les différents points développés au cours des semaines précédentes sont abordés et discutés.

Au niveau commercial, de nombreuses actions sont effectuées :

- Présentation du dispositif en réunions, auprès de syndicats, CMA, CFA...
- Pilotage du dispositif sur internet (site internet, réseaux sociaux)
- Diffusion des informations par newsletters, mailing, campagnes sms
- Création et diffusion de plaquettes de présentation

Au niveau des partenariats :

- Augmentation du nombre d'offres en région
- Collaboration avec le réseau de partenaires (CEZAM et Tourisme & Loisirs)
- Prospection et diffusion des offres des partenaires artisans

Innovation en termes de performance économique

A Quoi de 9, 0.15 ETP de travail social, 0.10 ETP de technicien, 0.10 ETP de la directrice

A ALOES une animatrice mobilité est à mi-temps, la directrice à 0.06ETP et le comptable à 0.03ETP. La réalité est bien entendue plus importante. Nous souhaiterions pour cette plateforme embaucher une personne en administratif.

Innovation en termes de performance sociale

Notre action est destinée à une catégorie de travailleurs actifs ou retraités souvent ignorés qui sont pourtant très présents en France et dans notre région.

Ils incarnent des métiers précis qui sont au cœur de notre quotidien (boulangers, bouchers, fleuriste, maçons...) et souvent caractérisés comme difficiles. C'est pourquoi il est indispensable de penser à leurs conditions de travail mais également à ce qu'ils mettent en œuvre pour se divertir et se détendre : le COSCA LR intervient en ce sens.

En prenant en compte les conditions de travail de ces salariés et chefs d'entreprises, le COSCA LR souligne son intérêt pour le développement du dialogue social (notamment envers les représentants des salariés).

Dans cette démarche sociale, il est important de préciser que le chef d'entreprise a trois manières d'adhérer (pour lui et ses salariés) au COSCA :

- Il prend en charge l'adhésion de l'ensemble de ses salariés.
- Il participe à l'adhésion de ses salariés à hauteur de 60% ou 70%.
- Il ne participe pas à l'adhésion de ses salariés.

De même, les adhésions au COSCA LR sont déductibles à 70 % des impôts au titre des dons aux œuvres sociales et culturelles.

Résultats constatés ou attendus

Nous constatons au travers des réunions et des diverses rencontres avec les artisans que le dispositif est très attendu surtout dans le contexte économique actuel.

Nombreux sont ceux qui n'ont pas prévu de vacances cette année et grâce aux offres du COSCA LR peuvent revenir sur leur décision (en effet, ils peuvent économiser de -10% à -50% suivant les offres).

De plus, nous sommes à leur écoute. Nous essayons de développer le plus grand nombre d'offres possibles, notamment par le biais de leurs suggestions.

Le dispositif semble s'intégrer progressivement dans la région. Il fonctionne d'autant plus qu'il est perçu comme un allié de la vie quotidienne par l'adhérent (remises chez les commerçants, réductions de loisirs à proximité, etc...).

Nous attendons de nombreux résultats cette année et davantage dans les années à venir.

Enfin, les entreprises artisanales disposent des mêmes avantages que les plus grandes entreprises !



7^{ème} Université d'été

ATELIER 1

L'évaluation, outil de progrès pour gagner en efficacité

Comptes rendus d'ateliers

- Animation :** **Sophie PINARD**, Chargée de mission à la DIRECCTE-LR au service Mutations économiques
- Intervenants :** **Philippe BOURGEOIS**, Chef de projet GPEC Territoriale à la DGEFP
Dominique FROMONT, Directeur Offre de services du Pôle Trimatec
Anne-Marie GAYRAL, Consultante Cabinet DRP consulting
Bernard GOMEL, Chargé de recherche CNRS au Centre d'Etudes de l'Emploi
Christophe USSELIO LA VERNA, Conseiller technique au Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie

Problématique :

Forme moderne du contrôle selon les uns, instrument de démocratie selon les autres, l'évaluation est parfois simplement considérée comme un moyen d'accroître l'efficacité de l'action publique.

L'évaluation des politiques publiques est au cœur des réflexions sur la réforme de l'Etat. Mieux gérer l'argent public et rendre comptes aux citoyens sont des impératifs indiscutables dans une société où la légitimité des décisions ne va jamais de soi. L'évaluation n'a pas pour objectif de mesurer les coûts et les effets des politiques, elle vise aussi à en éclairer les enjeux et les mécanismes afin de permettre à tous, de l'élu au simple citoyen, d'en devenir des acteurs informés et responsables. Associée aux thèmes de la décentralisation et de la déconcentration, elle est présentée comme un instrument de modernisation de l'Etat, un facteur de responsabilité, d'autonomie et de transparence.

Elle est à ce titre au principe même des mutations de l'administration, tant sur le plan des représentations que des pratiques.

L'évaluation est à la fois un concept et une pratique. Elle ne produit pas seulement des effets de connaissance, mais aussi des effets de légitimation. Si elle permet de mieux connaître l'administration, c'est dans le but d'améliorer son fonctionnement et d'accroître sa légitimité aux yeux du public.

Dans un contexte de crise, il est primordial de s'assurer de l'efficacité des démarches engagées, et permettre ainsi d'apprécier la contribution des démarches de politiques publiques notamment à l'évolution des territoires. L'évaluation doit permettre de mesurer les écarts entre les orientations et les résultats des actions menées, de rationaliser le pilotage en prenant appui sur les évolutions en cours et à venir.

La finalité est de vérifier que les actions mises en œuvre sont en adéquation avec les besoins des territoires et que les moyens mis en œuvre permettront de réaliser les objectifs fixés, d'effectuer des préconisations afin de faire évoluer les politiques menées.

ATELIER 1

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

Philippe BOURGEOIS, abordant le panorama général de l'évaluation considère que, théoriquement, l'évaluation des politiques publiques poursuit deux objectifs principaux et complémentaires :

- mesurer les résultats fournis par une politique au regard des objectifs fixés
- améliorer la qualité des interventions publiques à travers la compréhension de leurs modalités de réalisation

Elle devrait ainsi permettre de satisfaire les différents intérêts en présence :

- pour les concepteurs des politiques publiques, l'évaluation est un facteur de légitimation
- pour les agents chargés de la mise en œuvre, elle est un outil d'amélioration des dispositifs par des retours d'expérience
- pour le public, elle est un moyen d'exercer un droit de regard sur le bon usage des fonds publics

Anne-Marie GAYRAL, faisant un retour sur l'évaluation finale d'une GPEC territoriale, estime que l'évaluation n'est pas une condition nécessaire par laquelle il faut passer pour disposer de financement l'année suivante, mais un outil d'amélioration de l'efficacité fondé sur un processus participatif et politique, un outil d'orientation d'une politique ou d'un projet, une aide à la décision. Ne pouvant alors se limiter aux indicateurs de réalisation, des indicateurs permettant de montrer les effets de la politique engagée ont été retenus : des indicateurs de pertinence, de cohérence ou d'efficacité. L'évaluation s'est faite par entretiens avec les différents acteurs, la DIRECCTE, porteur du projet, les partenaires et les bénéficiaires.

Bernard GOMEL, dans le cadre de l'évaluation au stade de la préparation de la norme met l'accent sur l'expérimentation sociale aléatoire.

Il note entre autres les points suivants :

- L'évaluation est nécessaire à l'efficacité de l'action publique. A titre d'exemple, il n'y a pas de contrats d'avenir dans l'Education Nationale, car l'évaluation du dispositif Emplois Jeunes a révélé que les bénéficiaires sont 10 ans après dans une situation pire que s'ils n'en avaient pas bénéficié.
- L'évaluation d'une politique publique peut intervenir avant, pendant ou après la prise de décision. L'évaluation pendant la prise de décision est nouvelle. Elle peut se faire par l'expérimentation sociale aléatoire. Ce type d'expérimentation a été mené lors de la création du Revenu de Solidarité Active (RSA). Suite à une critique forte de l'Allocation Parent Isolé (API) et du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), un programme expérimental d'accompagnement des bénéficiaires du RMI de plus de deux ans d'ancienneté a été mis en place dans les Hauts de Seine en 2005.

ATELIER 1

En mesurant la différence entre le résultat de la participation et celui de la non-participation au programme, l'expérimentation consistait à vérifier que le programme d'accompagnement permettrait une économie du RMI versé. Les résultats n'étaient pas très significatifs. L'expérience de l'expérimentation montre qu'il est très difficile de réaliser une expérimentation sociale aléatoire.

- Pour autant cela permet des découvertes. L'expérimentation « Opérateurs Privés de Placement (OPP) contre Cap Vers l'Entreprise (CVE) de l'ANPE » a révélé que si plus de la moitié des demandeurs d'emploi orientés aléatoirement vers un dispositif d'accompagnement renforcé n'y entre pas et que c'est, dans la moitié des cas, du fait des prestataires et non des demandeurs d'emploi.

Dominique FROMONT rappelle qu'un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire bien identifié et une thématique donnée, des entreprises petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Il a vocation à soutenir l'innovation, favoriser le développement des projets collaboratifs de recherche et développement particulièrement innovants, pour finalement créer de la croissance et de l'emploi. Le pôle est créé et développé par phases successives. La fin d'une phase est marquée par une évaluation qui permet d'orienter la phase suivante. Le Gouvernement a commandé une étude sur les mesures nationales de la politique des pôles et sur chacun des pôles. Cette étude a donné lieu à des audits. En 2012, lors de l'évaluation de la deuxième phase, le rapport de l'étude a abouti à des échanges et une concertation du Gouvernement avec les principaux acteurs des pôles.

2 - Débat - Réflexion - Propositions

2.1 – Freins ou difficultés exprimés

Dans les faits, l'évaluation ne produit pas les effets escomptés.

Par assimilation à des notions voisines (contrôle, inspection...), l'évaluation est souvent restreinte à son aspect technique, à savoir la mesure quantitative des résultats. Elle est alors perçue comme un contrôle et non comme une véritable évaluation qui devrait inclure des éléments plus subjectifs tenant à la pertinence, la cohérence ou encore la faisabilité et qui devrait associer les différents acteurs concernés.

Cela tient à diverses raisons :

La politique à évaluer est impulsée par un acteur, l'Etat.

- L'évaluation est demandée par le financeur
- Elle n'est pas prévue au moment de la conception de la politique publique.

2.2 – Éléments de réponse ou pistes de solutions proposés

Pour que l'évaluation produise les effets escomptés, il faudrait la scinder des aspects financiers du contrôle budgétaire.

Pour que l'évaluation soit efficace, il faut la penser comme :

- un outil en amont, au moment de la construction de la politique ou du projet
- un outil collectif, partagé entre les porteurs du projet, les bénéficiaires et les partenaires. Dans les projets locaux, cela faciliterait l'implication des territoires.

Par souci d'efficacité de l'action publique, l'évaluation doit s'adapter à la politique publique ou au projet ainsi qu'aux partenaires. Elle est donc diverse et protéiforme dans ses finalités, dans ses objectifs, dans ses méthodes.

- La politique à évaluer est impulsée par un acteur, l'Etat.
- L'évaluation est demandée par le financeur
- Elle n'est pas prévue au moment de la conception de la politique publique.

3 - Proposition conclusive

Même s'il existe des expériences intéressantes, l'évaluation reste largement perçue par les acteurs de terrain comme un outil de contrôle dont l'enjeu serait essentiellement financier.

Pour qu'elle puisse être un outil de progrès face à la crise, il semble nécessaire de travailler sur l'anticipation, le partage et les critères non financiers de l'évaluation.



7^{ème} Université d'été

ATELIER 2

Quelle convergence des acteurs en temps de crise pour développer une filière stratégique : l'exemple des TIC

Animation : **Florent Desserre**, responsable de la filière numérique à la Direction du Développement Economique et de l'Emploi de Montpellier Agglomération

Intervenants : **Pierre Deniset**, administrateur de l'association Novae, association professionnelle des TIC en Languedoc Roussillon, PDG de la société Kaliop

Fabienne de Toma, responsable des projets et de l'innovation pour le pôle de compétitivité SCS, pôle mondial des TIC

Bruno Pietrini, chef de projet TIC, direction de la recherche et de l'enseignement supérieur, Région Nord Pas de Calais

Astrid Southon, chef du service développement des entreprises et des mutations économiques à la DIRECCTE, chargée de mission auprès du préfet de région

Problématique :

De nombreux territoires ont une politique d'accompagnement et de soutien à des filières d'excellence. Cette approche présente des avantages conséquents pour les territoires et pour les acteurs de ces filières :

- accompagner la R&D et donc l'investissement « innovant », souvent à moyen ou long terme, des acteurs économiques de ces filières;
- favoriser la rencontre entre les entreprises, les chercheurs et les étudiants de ces filières pour faciliter la mise en place de partenariats et l'émergence de projets collaboratifs;
- mettre en lumière les compétences des acteurs du territoire pour promouvoir les réalisations de ces acteurs, mais aussi le Territoire auprès d'investisseurs, de créateurs d'entreprises ou de chefs d'entreprises « exogènes » (hors de ce territoire).

Ainsi, agir sur les filières et plus particulièrement les filières dites « stratégiques », dans le cadre d'une stratégie de développement économique c'est activer les leviers de développement de l'emploi et de rayonnement du territoire. C'est aussi contribuer à la dynamique de « métropolisation » qui renforce les spécialisations existantes et la capacité d'un territoire à attirer plus spécifiquement des emplois qualifiés (tertiaire sup, centres de décisions, R&D).

En temps de crise, de nombreuses entreprises vont réduire leurs investissements et se concentrer sur le développement commercial de leur offre. Les groupements et pôles de compétitivité, les chercheurs et les acteurs publics vont devoir soutenir les entreprises pendant cette période de turbulence mais surtout les aider à préparer l'avenir, en maintenant une veille technologique, en favorisant le montage de projets innovants, en aidant les entreprises à mutualiser leur efforts de promotion, etc.

Comment définir une filière ? Comment les filières se construisent-elles ?

Comment fonctionnent les filières : quels sont les services développés par les groupements d'entreprises et les territoires, comment les filières sont-elles animées ?

Quels sont les enjeux particuliers des filières en temps de crise ? Comment les acteurs de ces filières s'organisent-ils pour passer ce cap ?

ATELIER 2

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

Pourquoi structurer la filière ?

L'intérêt d'un chef d'entreprise pour une structure de type NOVAE

M. DENISET explique qu'il est venu tardivement au syndicalisme professionnel, pour y chercher des solutions à ses difficultés techniques et les partager avec d'autres chefs d'entreprise ; il y a trouvé une meilleure lecture des dispositifs de soutien aux entreprises, tant publics que privés. En tant qu'administrateur de NOVAE, il recherche une meilleure professionnalisation de la filière.

Contacts entre un Pôle de compétitivité et ses membres

Mme F.de TOMA évoque d'abord l'isolement des chefs d'entreprise et des chercheurs, et donc leur besoin de dialogue et d'échanges. Il indique que dans les pôles de compétitivité, la création et l'innovation sont soutenues par le financement public. La pôle accompagne les projets ou des levées de fonds.

Attentes de la DIRECCTE et des collectivités locales

Selon Astrid SOUTHON, cette attente est le rassemblement de la filière (Labo, PME ...) en vue de gagner en visibilité et de mieux connaître les dispositifs existants. La politique de filière, axe essentiel de la politique gouvernementale, passe par des appels à projets et par la mise en réseau (Labo, PME, grands groupes). Une nouvelle étape s'annonce, qui verra l'accompagnement des entreprises dans de nouveaux produits, y compris à l'exportation.

Comment structurer la filière ?

Astrid SOUTHON évoque la mise en place et le financement des pôles de compétitivité, puis l'installation de 13 comités stratégiques de filières, avec déclinaison au niveau régional et un financement de 150 millions d'euros. Chaque région doit définir les domaines dans lesquels elle a un gain de compétitivité par rapport aux autres régions.

Pierre DENISET insiste sur la nécessité d'accompagner les entreprises vers la croissance et une meilleure structuration et de les orienter vers les secteurs d'avenir.

Bruno PETRINI observe que structurer une filière, c'est donner des interlocuteurs aux élus et ainsi donner à ces derniers une vision du terrain.

Fabienne de TOMA indique qu'avec le Pôle de compétitivité SCS, il s'agissait non seulement d'atteindre une masse critique, mais aussi des objectifs de qualité. Trois axes stratégiques ont donc été définis : mise en contact, sécurité et identité numérique. A partir de là, le Pôle recherche les compétences, y compris ailleurs et dans une démarche commune avec d'autres pôles.

* Types de services

Pierre DENISET reprend la liste des services proposés par l'association Novae LR :

- animation d'un réseau (annuaire, rencontres) ;
- aide au recrutement (banque de CV, participation collective à des salons de recrutement) ;
- diagnostic de produits ;
- ateliers technologiques (partage de compétences) ;
- clubs d'utilisateurs ;
- représentation (salons, stands...)

ATELIER 2

Fabienne de TOMA complète cette liste avec des actions du pôle de compétitivité SCS, qui portent en particulier sur le montage de projets collaboratifs, sur le financement et l'international :

- Accompagnement au montage de projets collaboratifs (R et D, expérimentation...)
- Labellisation ;
- Animation ;
- Accompagnement à la levée de fonds ;
- Accompagnement à l'accès aux marchés ;
- Accompagnement à l'internationalisation.

2 - Apport du numérique aux autres secteurs d'activité

Pierre DENISET décrit un dispositif mis en place en 2012 par Novae LR : chaque fois qu'il est possible de rencontrer d'autres filières, il y a montage d'ateliers techniques (filière transports, par exemple), au sein desquels émergent des problématiques particulières auxquelles les entreprises appartenant à NOVAE peuvent répondre.

Le pôle SCS rencontre une ou deux fois par an d'autres pôles. Pour **Fabienne de TOMA**, les rencontres avec d'autres filières (santé, enseignement) permettent l'expression de besoins auxquels peuvent répondre les membres du Pôle (ou d'autres Pôles).

Bruno PETRINI cite l'exemple du dispositif BouTIC, ateliers de proximité pour professionnels des territoires ruraux, à l'origine d'un réseau d'acteurs permettant des économies de ressources.

Pour **Astrid SOUTHON**, l'accent est mis sur la difficulté de rapprocher une filière et un milieu inorganisé et de mettre en place le « croisement » de plusieurs filières.

Les intervenants et participants considèrent globalement que la filière du numérique peut apporter aux autres secteurs une meilleure productivité, une meilleure compétitivité et une meilleure diffusion des offres.

Les dispositifs de rencontre interfilières sont complexes à organiser, entre des mondes qui se connaissent peu. Mais, ces rencontres permettent en général l'établissement de premiers contacts qui aboutiront à des partenariats ou contrats, parfois après plusieurs mois.

3 - Proposition conclusive

Pour **Bruno PETRINI**, structurer une filière, c'est aider à l'aménagement du territoire. La structuration de filière doit donc être favorisée et aidée.

Pierre DENISET le rejoint en précisant qu'une filière permet de faire connaître et mettre en valeur les entreprises du territoire.

Fabienne de TOMA préconise de faire davantage appel aux sciences humaines pour fonder les démarches de conception sur les usagers. Elle abonde également dans l'apport de la filière comme aide à la compétitivité des entreprises et à l'attractivité des territoires.

Plusieurs autres participants à l'atelier insistent sur la diversité des moyens pour stimuler les écosystèmes ; ils notent que grâce à la structuration des filières, les rencontres qui en résultent sont l'un des moyens de développement d'une intelligence collective. Mais cette intelligence collective résulte aussi de rencontres moins formelles : rencontres thématiques dans un bar, rencontre dans des espaces de coworking ou à l'occasion de conférences ou salons, etc.

7^{ème} Université d'été

ATELIER 4

Eco-construction : structuration d'une filière économique à fort potentiel de développement présentant un fort ancrage local et répondant aux enjeux de développement durable

Animation : Marion Polge, UM1

Intervenants : Stéphane Bosc, architecte urbaniste, membre du conseil scientifique CREPUD MED

Daniel Parent, coprésident de la CAPEB nationale

Marion Polge, maître de conférences, UM1 UFR AES

Roland Studer, co-gérant de la coopérative d'artisans « BATECOP », (Gard)

Bertrand Wart, directeur du « Cluster Cap 2020 (Wallonie) »

Problématique :

Depuis le Protocole de Kyoto (1997), les engagements et les initiatives se multiplient afin de trouver de nouvelles alternatives d'ordres environnementales, industrielles et socio-économiques visant à répondre au défi climatique et énergétique. Le défi énergétique s'avère d'autant plus hardi en temps de crise : coûts supplémentaires et besoin d'innover.

Le secteur du bâtiment représente 42% de la consommation énergétique nationale et 25% des émissions de gaz à effet de serre. Face à ce constat, l'éco construction est apparue comme un enjeu central du Grenelle 2 et de la nouvelle réglementation thermique 2012.

Si l'éco construction ne s'appuie pas sur une définition faisant référence, elle recouvre plusieurs concepts ou leviers d'actions visant une consommation et une gestion optimisée des ressources dans le cadre des activités de construction et d'exploitation des bâtiments.

L'éco construction recouvre ainsi l'utilisation de matériaux bio-sourcés et locaux (bois, chanvre, pierre, etc.), le recours aux énergies renouvelables (éolien, solaire, géothermie) ou encore une meilleure gestion des fluides, et en particulier de l'eau (récupération d'eau de pluie). L'éco construction est fortement connectée à la notion d'innovation, au sens large (technologique, sociale, organisationnelle, environnementale).

Filière demeurant mal connue et peu structurée, l'éco construction représente une opportunité pour le développement économique des territoires en offrant des perspectives d'activités et d'emplois à fort ancrage local. Ces enjeux sont d'autant plus prégnants dans le contexte du climat méditerranéen.

L'éco construction pourquoi et pour quoi faire ? Nouveaux « modèles économiques » à une échelle régionale/ locale. Quels intérêts pour la collectivité dans un contexte de crise ? A partir d'exemples d'initiatives locales, identification des leviers d'actions à privilégier.

ATELIER 4

1 - Témoignages, expériences et débat

1.1 – Éléments de réponse ou pistes de solutions proposés

Présentant la CAPEB, confédération d'artisans, il rappelle que la création de cette confédération avait pour objectifs de répondre à la commande publique comme aux particuliers, d'assister les entreprises dans leurs démarches et de les informer sur le développement de leurs filières.

Il indique que différents facteurs liés à la filière de l'éco-construction pousse au « travailler ensemble » et à la fédération :

- les matériaux et techniques sont nouveaux sur le marché : manque de reculs et de données sur leur durabilité, de certifications, les techniques de mise en œuvre, d'où des difficultés vis-à-vis des assurances et de la question de la responsabilité, ce qui incite les entreprises à se regrouper.
- Ces nouveaux matériaux et techniques de construction nécessitent une évolution dans les techniques de mise en œuvre classiques et obligent les différents corps de métier à travailler ensemble, à avoir une vision globale et linéaire du projet, à maîtriser un planning d'intervention, et la gestion des interfaces entre entreprises.
- L'engouement pour ces nouveaux procédés, la diffusion de l'information via des revues et des sites spécialisés font que l'entrepreneur se trouve souvent face à un client très bien informé. Les entreprises se doivent donc de pouvoir répondre aux attentes de leurs clients, de leur proposer des solutions adaptées et pertinentes par rapport à leur projet, dans le respect des DTU.

Il présente alors la marque Eco-artisan développée par la CAPEB qui garantit la connaissance et la maîtrise en terme d'éco-construction, et une démarche de projet basée sur 3 étapes:

- réaliser une évaluation technique
- développer un projet basé sur les performances énergétiques
- proposer des solutions techniques et de mise en œuvre

Cette marque peut être utilisée par l'artisan, une fois une formation et une labellisation obtenues d'un organisme qualifiant « Qualibat ». Il souligne qu'elle est reconnue « Grenelle de l'environnement » et ouvre droit à des subventions.

Une autre marque est développée par la CAPEB : « Handibat » concernant les questions d'accessibilité PMR dans le bâtiment.

Aujourd'hui les pouvoirs publics doivent se faire le relais sur ces questions de montages opérationnels et financiers sur des projets d'éco-construction. Il note cependant que la sensibilisation et l'information à ces nouvelles techniques et aux avantages auxquels elles ouvrent droit, de la part des collectivités est encore faible. Il en va de même de la commande publique elle-même.

ATELIER 4

Question 1 (Etudiante Journaliste) :

N'existe-t-il pas une transparence nécessaire à une meilleure compréhension entre entreprise et collectivité ?

Réponses :

- M. Parent : L'aspect très technique de ces nouvelles filières nécessite une grande communication entre tous les acteurs et tend à modifier les comportements et habitudes dans le déroulement du chantier.

- M. Bosc : Beaucoup (trop) d'informations sont proposées . Elles sont mal organisées, et diffusées. De plus, le manque de recul par rapport à l'utilisation de nouvelles techniques et de nouveaux matériaux induisent des difficultés d'informer et de conseiller. C'est aux Pouvoirs Publics de piloter, d'organiser, de réglementer et de diffuser l'information pour une meilleure compréhension et un meilleur partage par tous.

Question 2 (Emmanuelle Benson, Pays Corbières et Minervois) :

Ne manque-t-il pas un acteur, maillon, lien, entre l'artisan et le maître d'ouvrage, pour tenir le rôle de l'animateur, coordonnateur ?

Réponses :

- M. Parent et Mr Studer : La formation proposée par la CAPEB et permettant le statut d'"Eco-artisan" forme l'artisan à appréhender un projet dans sa globalité avec l'ensemble de ses contraintes.

L'artisan doit être à même de remplir le rôle de coordonnateur justement pour éviter la multiplication des interlocuteurs. La création des coopératives par exemple permet cette simplification dans les échanges.

- M. Bosc : Cette responsabilité incombe au maître d'œuvre (architecte, bureau d'étude...) quoi qu'il en soit, ce dernier pouvant de plus intervenir en tant qu'AMO.

1.2 – Mme Polge, Maitre de conférences Université Montpellier 1, UFR AES

Elle présente son travail sur les mutations professionnelles dans le milieu de l'artisanat du bâtiment réalisé à la demande de la DGSJ et de la CAPEB pour le compte de la CAPEB dans le but de créer un outil destiné aux artisans.

Elle en rappelle les buts :

- s'adresser à un nouveau type de public : les néo-artistes (reconvertis se tournant vers l'artisanat, introduisant des changements dans les codes et les pratiques de la filière)
- répondre aux exigences induites par des techniques de mise en œuvre et des matériaux nouveaux
- offrir des méthodologies de développement plus attractives que l'outil actuel (le GME)

Elle indique que le GME, est un outil juridique peu adapté à l'artisanat en raison du manque de flexibilité et du manque d'autonomie des artisans impliqués quant aux choix de leurs confrères. Il n'y a donc pas de pérennité ni de possibilité de créer un réel partenariat entre entreprises. De plus, comme le souligne M. Bosc, la lourdeur administrative de l'outil et la liberté de retrait

ATELIER 4

d'artisans membres du rassemblement sont un frein à cette démarche.

Il est souligné par ailleurs, et c'est le cas en Languedoc Roussillon, que le secteur doit faire face à un individualisme fort...

Elle précise que le travail de recherche a donné lieu à la création d'un outil permettant à l'artisan de :

- Mieux se connaître, définir sa place potentielle dans un réseau, ses besoins et attentes
- Appréhender sa capacité et ses volontés de développement
- Déterminer la pertinence de partenariats et les développer le cas échéant.

Cet outil doit devenir un support dans le cadre de la formation éco-artisan de la CAPEB, il est en ligne sur le site de la CAPEB à destination des artisans souhaitant réaliser un autodiagnostic de leur activité, et sera un support pour les agents de la CAPEB dans leur mission d'accompagnement auprès d'artisans.

Mme Danièle Bourret, CAPEB Gard, souligne le fait que cet outil nouveau n'est pas encore accessible à son niveau mais qu'il est très intéressant comme base d'échange dans le rôle de conseil de la CAPEB auprès des artisans.

M. Caro, Consultant Culture et Urbanisme, demande des précisions quant à la méthodologie de l'enquête et du travail de recherche, aux échantillons interrogés...

Autre remarque : cet outil ne s'adresse pas spécifiquement à l'ECO-construction, mais le « travailler ensemble » est particulièrement nécessaire dans le secteur de l'ECO-construction où les complexités de montage opérationnel et techniques sont importantes.

1.3 - M. Studer, co-gérant de la coopérative d'artisans gardoise : « BATECOP »

M. Studer travaille depuis une trentaine d'années dans la filière de l'ECO-construction, au sein de son entreprise de charpenterie/ossature bois. Parce que notamment l'outil GME ne le satisfaisait pas vu son manque de pérennité, et dans le but de capitaliser et de mutualiser les compétences, il a décidé de créer une coopérative d'artisans, regroupant des chefs d'entreprises individuelles. Cette structure leur permet de répondre et d'accéder à différents types de marchés tout en les laissant libre de développer leur activité propre. Ainsi, par exemple, l'entreprise de M. Studer réalise 50% de son chiffre d'affaires avec la coopérative et 50% en direct.

Les avantages de la coopérative :

- une façon d'obtenir plus facilement des assurances et de faire face aux montages de dossiers juridiquement et réglementairement lourds, notamment dans la construction neuve, suite à la loi de 1990,
- l'intérêt de trouver dans la coopérative différents corps d'états permettant de faire appel le moins possible à la concurrence.
- S'il y a plusieurs artisans ayant la même activité au sein de la coopérative, cela permet une meilleure répartition du travail par rapport au secteur géographique donc d'être plus performant (bilan Carbone notamment)

Il est par ailleurs indiqué les types de projets réalisés par la coopérative : VEFA, Construction neuve, éco-rénovation.

1.4 -M. Wart, directeur du « Cluster Cap 2020 (Wallonie) »

Le Cluster Cap 2020 est un réseau d'entreprises (Maître d'œuvre, artisans, constructeurs de matériaux) créé dans le but de palier le manque de communication entre ces différents corps d'état et afin de répondre à la demande de « construction durable » en ayant une appréhension globale du projet et en développant une approche collective.

Une attention particulière est apportée à la parité dans l'association de plus de 160 entreprises. Il doit y avoir autant de constructeurs que de fournisseurs ou de prescripteurs.

Les avantages :

- répondre à des projets d'envergure
- partage des commandes
- échange de bonnes pratiques
- diffusion d'informations techniques et sur le secteur, filière éco-construction ou construction durable
- aide au développement de partenariat
- communication, valorisation du réseau...

Question : N'y a-t-il pas de distributeur dans votre réseau ?

Réponse : Non, les distributeurs, et notamment les distributeurs multi-matériaux sont peu intéressés à faire partie d'un Cluster, d'un réseau. Ils sont lents à s'adapter aux nouveaux marchés de l'ECO-construction et réticents à se spécialiser ou se tourner vers une filière spécifique. Mais il y a pourtant un réel intérêt à les inciter à faire partie du réseau de diffusions et d'informations sur les matériaux, notamment par rapport au coût de ces derniers.

Question : En Belgique, le secteur de l'ECO-construction connaît-il la crise ?

Réponse : Pas vraiment, l'ECO-construction est le secteur qui a participé à un certain maintien de l'activité économique face à la crise.

Question : L'ECO-construction n'a-t-elle pas un avenir qu'à la condition de pouvoir en réduire ses coûts ?

Réponse : En terme de coût, elle équivaut et/ou dépasse parfois la construction traditionnelle, mais sur le long terme, elle est rentable face aux coûts des énergies. (Construction passive). L'ECO-construction force de plus à développer un tissu économique local, un « écosystème économique », afin d'obtenir un bilan Carbone le plus positif, de limiter les coûts, et de permettre une vraie traçabilité garantissant le calcul des coûts et profits et du bilan économique réel d'une opération.

M. Bosc : En France, c'est aux pouvoirs publics de faire un effort dans le cadre de l'attribution des marchés de ne pas prendre systématiquement le moins disant, mais d'avoir une vision plus globale et à long terme intégrant la question de la performance des matériaux, de leur provenance, du bilan Carbone de l'opération, du développement de la filière locale...

Par exemple, en Languedoc-Roussillon, il y a un champ laissé libre, très peu développé et où les pouvoirs publics pourraient décider de développer la filière de l'ECO-construction situé entre habitat individuel pavillonnaire et logements collectifs.

2 - Proposition conclusive

Au terme du débat l'ensemble des participants s'accordent à retenir quelques termes et idées forces :

- Systémie,
- Ecosystème économique
- Proximité
- Long-terme
- L'ECO-construction avec ses contraintes force à travailler ensemble, la compétitivité devient collective.
- Les pouvoirs publics doivent veiller à favoriser le développement des réseaux afin de rechercher cette compétitivité.
- Par rapport au coût, il faut adopter une vision plus globale et prospective, développer les outils et les réglementations permettant d'estimer dès le départ le coût réel de l'opération, dans le but de favoriser les filières locales et les compétences et savoir-faire.
- La question des filières locales est importante politiquement notamment à l'échelle communale.

Le rôle déterminant des pouvoirs publics et des acteurs professionnels pose tout de même la question de responsabilité des entreprises et de leur capacité à assumer d'elles-mêmes les démarches liées à l'ECO-construction. L'originalité de la structuration de la filière apparaît comme le résultat d'un travail porté par un enjeu plus sociétal qu'économique.

ATELIER 5

Dynamiques territoriales et Entrepreneuriat

Animation : **Isabelle Bories-Azeau**, maître de conférences à l'Université Montpellier 1 (UFR AES)

Jean-Jacques Rieu, direction du développement des entreprises et de l'expansion économique au Conseil Général de l'Hérault

Intervenants : **Pierre Alzingre**, directeur de la pépinière Via Innova à Lunel

Emmanuelle Darras, déléguée générale du réseau d'expatriés Racines Sud

Philippe Darses, président «Sud Angels»

Laurent Espelt, directeur de la pépinière Innovasud à Béziers

Catherine Peyroux, programme de recherche du labex Entreprendre, Université Montpellier 1

Bernard Vidal, Méliès.

Problématique :

L'entrepreneuriat et le territoire entretiennent une relation duale. L'entrepreneuriat au sens large (création et développement d'une activité économique) génère de la valeur pour le territoire afin de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs de ce territoire (emplois, satisfaction des besoins des consommateurs...).

Le territoire, à travers ses acteurs institutionnels, politiques, économiques, a donc tout intérêt à soutenir l'entrepreneuriat et à favoriser l'ancrage territorial des entreprises.

On peut envisager plusieurs modalités de ce soutien, modalités visant à la valorisation du territoire, pour en particulier mieux le « vendre ». Cette valorisation implique :

- une organisation du territoire
- une bonne lisibilité des structures qui accompagnent l'entrepreneuriat
- le développement des capacités d'innovation du territoire, surtout en période de crise, et en lien avec ses ressources matérielles et immatérielles
- la mise en réseau des acteurs territoriaux.

L'organisation du territoire prend par conséquent appui sur un capital social (dynamique de mise en réseau), un capital humain (niveau de qualification, compétences du territoire adaptées aux besoins des entreprises...), et capital tout court (financement). En bref, il s'agit de créer un environnement propice à l'entrepreneuriat.

- Quels sont alors les rôles des acteurs territoriaux dans l'organisation du territoire ?
- Ces rôles sont-ils clairement définis dans le soutien de l'entrepreneuriat au niveau territorial ?

ATELIER 5

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

Philippe Darses : « Sud Angels » est un groupement de business angels qui financent les PME et start up en Languedoc-Roussillon.

L'ensemble du réseau de ces business angels ont des objectifs communs.

Cette structure est relativement bien intégrée dans tous les systèmes en lien avec la start up ce qui explique qu'elle soit « naturellement » et « automatiquement » sollicitée pour le financement de l'entreprise en création.

Le choix des entreprises qui seront accompagnées par « Sud Angels » se fait par une équipe dédiée à l'étude de chaque dossier déposé qui rendra un rapport qui sera à son tour présenté devant la Commission d'Investissement.

Les critères sociaux et environnementaux sont déjà pris en compte dans l'évaluation des dossiers mais leur part d'importance est en constante progression.

Le système de notation repose sur une grille d'évaluation dont les principaux critères sont les suivants :

- l'équipe dirigeante
- le produit
- le marché
- la dimension sociétale

Le taux d'échec des projets financés est d'environ 1/3 ce qui s'explique par la nature même de l'activité de Sud Angels. Le financement d'une entreprise en création est une activité risquée et les business angels arrivent en seconde place dans le cycle de financement (juste après la famille et bien avant les banques).

Le licenciement n'est pas forcément la seule réponse face à la crise. En effet, même si dans un premier temps, le licenciement massif du personnel apparaît comme la solution au problème de raréfaction des ressources financières, une fois la croissance retrouvée par l'entreprise, le problème des compétences va se poser (les personnes ressources indispensables au développement de l'entreprise ont été licenciées et maintenant le chef d'entreprise doit recruter de nouvelles personnes pour assurer l'augmentation de son activité, sans pour autant affaiblir ses ressources financières fragiles). La flexibilité du travail peut permettre d'adapter les besoins en personnel au taux d'activité de l'entreprise et donc assurer une plus grande adaptabilité et réactivité. Enfin il insiste sur le fait qu'il ne faut pas avoir peur de l'échec.

Bernard Vidal : MELIES est également un réseau de business angels, qui fonctionne comme le précédent mais avec un caractère associatif. L'investissement est direct pour avoir des parts dans le projet. L'accompagnement ne peut pas être uniquement financier mais il dépend du dirigeant (s'il en fait la demande alors il sera accompagné dans la durée et au quotidien). Il existe un « pacte d'actionnaires » qui est signé entre le futur chef d'entreprise et les investisseurs dès le début du projet, afin de fixer le rythme des rencontres, les dates des rendez-vous, les documents à fournir... Pour lui la chance joue aussi dans la réussite d'un projet.

ATELIER 5

Pierre Alzingre : L'incubateur de Lunel « Via Innova » a pour vocation d'accompagner les entreprises innovantes et celles à fort potentiel. Il existe un problème de vision, de perception du territoire de Lunel (marketing territorial) et l'enjeu principal est de transformer cette destination subie, en destination choisie. Il faut attirer les talents, fédérer les acteurs de la création d'entreprise. Après 3 ans d'existence, le chef d'entreprise se retrouve face à un vide en matière d'accompagnement. C'est une date critique qui va soit déboucher sur la mort de l'entreprise ou son expansion. C'est pour palier ce problème qu'un « club d'entreprises » est en cours de création, c'est un accélérateur d'entreprise. Il précise « Notre rôle, c'est de fédérer les acteurs, sinon, c'est la guerre entre les acteurs » ; « Notre rôle, c'est d'être des super connecteurs ». « Nous sommes des animateurs du territoire pour répondre à la demande des élus ». Il considère que le Languedoc-Roussillon est le paradis blanc de la création d'entreprise.

Emmanuelle Darras : L'association « Racine Sud » a pour mission de valoriser la région à l'étranger. Les entreprises régionales manquent de notoriété à l'international, elles ont du mal à exporter. Ce réseaux d'expatriés (à l'international) permet de faire connaître et reconnaître le Languedoc-Roussillon à l'étranger en s'appuyant sur le sentiment d'appartenance des expatriés. Le problème est de reconnaître et de récompenser « les pépites » (le meilleur ambassadeur, le plus jeune entrepreneur, le meilleur chef d'entreprise...).

Catherine Peyroux et Isabelle Bories-Azeau : Une étude menée par chercheuses au sein du LABEX Entreprendre de Montpellier sur « la gouvernance des structures d'accompagnement ». La problématique est « comment concilier les logiques des différentes parties prenantes ? ». L'étude porte sur l'ensemble des structures d'accompagnement membres du réseau Synersud en Languedoc-Roussillon.

Le constat principal est le suivant : il existe une multitude d'acteurs intervenant dans le domaine de la création d'entreprise et venant de champs organisationnels différents. Cela permet de développer des « compétences entrepreneuriales » (au sens stratégique ; elles sont fondées sur une coopération, une mise en réseau des acteurs) et un « milieu entrepreneurial » (convergence des activités et des intérêts vers une finalité commune : la création d'entreprise), lié à la dimension « d'entrepreneuriat du territoire » (Toutain).

La diversité des parties prenantes est source de création de valeur et d'avantages concurrentiels pour le territoire.

2 - Proposition conclusive

Au terme des échanges, les participants considèrent donc que les structures d'accompagnement contribuent à la dynamique territoriale, qu'elles participent à la construction de compétences territoriales et favorisent le travail collectif. En ce sens cette démarche serait à amplifier et développer mais aussi à coordonner.

Par ailleurs il serait peut-être judicieux que les territoires « fléchent » et se spécialisent dans leur accompagnement (exemple : le choix de l'innovation).

emploi

territoires

compétences

7^{ème} Université d'été

ATELIER 6

Le développement de la RSE des TPE/PME : Une alternative à la crise ?

Animation : Virginie SUE, Chargée de Mission CAPEB LR

Intervenants : Olivia CARDENER, Face Hérault

Bernard FRANCOIS, artisan, vice président CAPEB 34

Christine SORLI, Déléguée Régionale AFNOR

Morgan PUJOL, Chargée de Mission, SYDEL Cœur d'Hérault

Samuel PUYGRENIER, Chargé de Mission, ADEME

André SOBCZAK, Directeur de la Recherche AUDENCIA GROUP,
Titulaire de la Chaire PME & Responsabilité globale à AUDENCIA
Nantes School of Management

Problématique :

La commande publique : un levier du changement économique ; La RSE ou la performance globale : une alternative économique.

La crise est un contexte favorable à l'évolution de notre modèle économique, la commande publique peut avoir un effet de levier pour pousser les entreprises à se comporter de manière plus responsable ou à formaliser leurs atouts en les valorisant.

Parallèlement, la conjoncture économique voit un nombre grandissant de candidats à un marché public sans que les efforts réalisés par les entreprises soucieuses de prendre en compte le facteur humain et le facteur environnemental dans leur stratégie de développement, ne soient reconnus par les acheteurs publics, faute de critères.

L'acte d'achat public est l'expression de la volonté politique. Les succès, comme l'intégration de critères d'insertion dans les marchés à une époque où le code ne le permettait pas, ont permis de faire évoluer les pratiques. Il faut donc oser changer ses habitudes.

Si la proximité géographique reste un critère de choix proscrit, car discriminatoire, il devrait du moins y avoir une généralisation de la prise en compte de l'intérêt territorial dans les conditions d'exécution des marchés publics. Les effets de levier de la commande publique sur l'économie territoriale caractérisent très concrètement le lien fort entre commande publique et politique publique locale, particulièrement celle de l'emploi.

La préférence locale existe déjà dans le domaine des achats de produits alimentaire dans la restauration collective (valorisation des circuits courts). Le Small Business Act des Etats-Unis permet à ses administrations de réserver une part de leurs commandes aux TPE et PME. De nombreuses collectivités territoriales ont mis en place des Agenda 21 qui comportent des actions devant intégrer un volet environnemental, un volet social ou un volet gouvernance.

La commande publique représente donc bien un outil au service de l'intérêt territorial : à égalité d'offres ou dans une fourchette faible (10% d'écart du prix) la préférence d'attribution pourrait bénéficier à des TPE et PME locales répondant à un certain nombre de critères RSE. Dès lors :

- Que veut dire « performance globale » à l'échelle d'une TPE et d'une PME ?
Comment la développer et la caractériser ?
- Comment devenir un acheteur public durable ?
- Comment mieux se comprendre et faire bouger les lignes entre acheteurs publics et entreprises ?
- Comment passer des bonnes intentions aux actions concrètes (Témoignage de Nantes Métropole)

ATELIER 6

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

En préambule il est rappelé qu'afin de faire face à la crise et de s'en servir comme moteur, il est opportun pour les entreprises de se positionner sur des éléments de compétitivité hors prix. Les intervenants se sont attachés à démontrer que la responsabilité sociétale des entreprises - RSE, spécifiquement dans les TPE - PME, pouvait constituer cet élément de différenciation hors prix qui pouvait aider les entreprises à surmonter la crise.

1.1 - La RSE, une difficile définition

André SOBCZAK a tout d'abord redonné un cadre théorique au thème de la RSE, avec une définition en 3 temps :

1. Les différentes dimensions à intégrer par l'entreprise, la responsabilité est sociale (interne à l'entreprise) et sociétale (externe avec les parties prenantes). Il s'agit donc de prendre en compte les dimensions environnementales (gestion des déchets, diminution des émissions de gaz à effet de serre,...) économique (augmentation des performances de l'entreprise), et de gouvernance, indispensable à la cohérence de la démarche.
2. Le processus d'amélioration et la création d'une dynamique de progrès. Il faut pouvoir valoriser ce que fait déjà l'entreprise « sans le savoir ». Le lien avec la compétitivité et l'innovation est avéré à travers une veille sur les bonnes pratiques et un cercle vertueux (nouveaux produits / nouveaux services).
3. Les échanges et liens que la RSE crée tout le long de la chaîne de valeur de l'entreprise, celle-ci va rechercher une proximité géographique en termes de « valeurs » et accroître la qualité de ses relations (fournisseurs, ...)

1.2 - Les TPE - PME et la RSE

Lorsqu'on pense RSE, on pense plus naturellement aux grandes entreprises. Mais les petites structures ont bien souvent des démarches RSE plus innovantes. Sur ce point, l'Elu CAPEB 34 souligne que l'entreprise artisanale est une entreprise citoyenne, qui remplit toutes les conditions. Elle va chercher la compétitivité hors prix, en particulier sur la formation et la compétence. L'AFNOR a également précisé qu'il existe également une approche par filière (construction, viticulture, agro alimentaire, ...). Il a également été souligné qu'une fois le diagnostic et les bonnes pratiques mises en place, un lien avec les parties prenantes est essentiel.

1.3 - Le rôle essentiel des pouvoirs publics

Enfin, André SOBCZAK a souligné l'importance du rôle des pouvoirs publics. Que les entreprises adoptent une démarche RSE par volonté ou par obligation, les pouvoirs publics ont leur rôle à jouer.

Si la RSE doit rester une démarche volontaire des entreprises, certaines actions publiques peuvent néanmoins l'encourager, notamment à travers :

- une valorisation des entreprises engagées dans la démarche,
- l'intégration de critères d'attribution dans les marchés publics.

La RSE, aujourd'hui élément de différenciation des entreprises, pourrait à terme en devenir une composante essentielle.

ATELIER 6

1.4 - Freins ou difficultés exprimés

Le premier frein concerne **le manque de définition claire de la RSE**. L'AFNOR ajoute que, face à la multitude des signes de reconnaissance et déclarations, le ministère de l'écologie envisagerait de développer des labels. Une évaluation objective reste difficile, car il n'existe pas de définition précise, tout étant une histoire d'équilibre. Une lisibilité claire pour les acteurs est essentielle au développement de la RSE.

Christine SORLI pour sa part souligne le problème de lisibilité de la RSE pour les acteurs avec une multiplication des reconnaissances sur des champs différents. De plus les petites entreprises ont comme principaux écueils dans la mise en place de cette démarche **le manque de temps et l'absence de formalisation** / structuration de ce qui est fait. Le principal avantage réside dans le fait qu'une seule personne est référente et qu'elle peut transmettre et entraîner l'ensemble de l'entreprise dans la démarche RSE. Les TPE / PME manquent généralement de temps à consacrer à la formalisation de cette démarche.

Virginie LAHOZ, spécialiste de l'accompagnement des TPE sur les marchés publics, est bien placée pour savoir que les entreprises sont frileuses tant que ces **critères ne deviennent pas des pré requis** et qu'il n'y a pas de modification dans les notes des marchés publics. L'ADEME a appuyé ce propos à travers l'exemple qu'elle a donné de la promotion de la marque « Primevère »- marque eco responsable. Avant son intégration comme critère obligatoire d'attribution dans les marchés publics, la marque avait du mal à se développer. Depuis, une grande majorité des entreprises du secteur sont titulaires de la marque et respectent donc ses engagements environnementaux.

1.5 - Éléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

Afin de remédier au manque de définition commune de la RSE, la Région Pays de la Loire a mis en place une démarche innovante. **Un référentiel commun** se déclinant en 15 principes d'actions que les pouvoirs publics signataires s'engagent à respecter dans les critères d'attribution des marchés publics a été créé. La Région, les cinq départements et l'agglomération nantaise notamment sont signataires. A cela s'ajoute, un fond de soutien aux entreprises sous forme de prêt à taux réduit pour mener à bien des projets d'investissement RSE.

Pour que les TPE - PME puisse mettre en place une démarche RSE, il ne faut pas hésiter à **se faire accompagner** par des structures extérieures, afin d'apprendre à expliquer une démarche cohérente. En effet, les TPE / PME disposent d'un avantage non négligeable : la transversalité du chef d'entreprise. La cohérence est donc souvent plus facile à trouver. De même avec une chaîne de décision courte, le processus peut être mis en place plus rapidement.

Enfin, les PME regardent en général plutôt la rentabilité à long terme, ce que peut permettre la mise en place d'une RSE. En ce sens, plusieurs projets ont été présentés :

- La Charte mise en place par la **mairie de Saint Herblain** (Loire Atlantique) pour « renouer » avec les entreprises de son territoire. Cela est simple et fonctionne bien, une quarantaine d'entreprises sont engagées sur une liste de principes et présentent chaque année leurs plans d'actions à un comité de suivi.
- Le **portail de Nantes Métropole**, qui regroupe toutes les actions RSE des entreprises de la métropole nantaise. <http://www.rse-nantesmetropole.fr/>
- **SYDEL Cœur d'Hérault**, accompagne les entreprises qui le souhaitent dans une mise en place d'une démarche RSE : Diagnostique, évaluation, et plan d'action. A ce jour, 5-6 entreprises ont été accompagnées.
- Réseau d'entreprises travaillant sur l'économie locale, qui ont initié une démarche de progrès. Mais le processus très formalisé a rebuté quelques entreprises. Il est souvent difficile de trouver les structures adéquates pour accompagner ces démarches.

ATELIER 6

- Le projet mené avec des artisans et **Face Hérault** avec la Charte du bâtiment citoyen propose une approche en deux phases. La première consiste à diagnostiquer les entreprises : Pratiques en matière d'égalité de traitement, de diversité,... La deuxième phase, articulée autour de groupes de travail, vise à identifier les bonnes pratiques à décliner : Ressources humaines, Cette expérience a montré l'impact anti-crise de la logique de différenciation et le levier de performance qu'elle génère.

2 - Débat – Réflexions – Propositions

Le débat a porté sur un des éléments de la définition de la RSE : le local. Comment définir ce qui est local, où s'arrête-t-il ? Au département, à la Région, au Pays ? Ceci illustre parfaitement le manque de clarté dans la définition de la RSE, évoqué plus haut. Les débats ont également mis avant les liens entre RSE et performance économique. Les notions de capital social (qui s'accroît dans ce contexte) et de réputation de l'entreprise (attractivité, fidélisation, négociation...) entrant nécessairement en compte dans la valeur des entreprises, les bénéfices pour les entreprises apparaissent donc clairs. De plus, certaines études ont montré qu'engager une démarche RSE n'est pas moins avantageux économiquement que de ne pas le faire. Il est vrai qu'il est difficile de savoir si les entreprises sont performantes parce qu'elles intègrent la RSE ou si à l'inverse elles intègrent la RSE parce qu'elles peuvent se le permettre économiquement.

2.1 - Freins ou difficultés exprimés

Les collectivités locales présentent ont présenté un problème majeur qu'elles rencontrent pour l'intégration de critères RSE dans les marchés publics : la peur de ne pas respecter le code des marchés publics, ou la jurisprudence qui en découle.

2.2 – Éléments de réponse ou pistes de solutions proposés

Pour répondre à la problématique ci-dessus-évoquée, le « Réseau Grand Ouest » a été créé. Afin de créer un contexte favorable à l'intégration du développement durable dans la commande publique, 96 collectivités/EPCI du Grand Ouest se sont regroupés pour animer une dynamique inter-régionale sur l'intégration de critères environnementaux, sociaux, éthiques et équitables dans la commande publique. Une autre expérience a été relatée, celle d'une collectivité locale mettant en place des rencontres entre commande publique et les entreprises, en particulier celles positionnées et reconnues sur l'éco construction, sous forme de réunions publiques permettant d'avoir une démarche globale. Ces réunions ont lieu aussi une fois les attributions des marchés effectuées. Enfin, l'ADEME, forte du constat que le poids de l'achat public a un impact sur l'activité économique, a permis la mise en réseau de collectivités locales qui pouvaient parler entre elles en « toute confiance » pour aborder la question des achats responsables. L'idée ensuite est de leur faire rencontrer des fournisseurs dont l'offre est mature, l'ensemble des acteurs montent en cohérence simultanément.

3 - Proposition conclusive

L'action RSE durable sur un territoire s'appuie sur :

- 1/ une cohérence territoriale avec une dynamique qui permet de fixer des critères RSE identiques,
- 2/ les réseaux entre entreprises, entre collectivités locales, les rencontres entre ces 2 types de réseaux pour échanger sur les marchés publics,
- 3/ la montée en compétence sur ce sujet des entreprises et des salariés, ainsi que des collectivités acheteuses.

emploi

territoires

compétences

7^{ème} Université d'été

ATELIER 7

Clusters dans un contexte de crise, quel dialogue social ?

Animation : Paulette Pommier, consultante

Intervenants : Agostino Burruni, formateur à la Ligue de l'enseignement de Bourgogne, expert en clusters et coopératives italiennes

Joan-Loïs Escafit, secrétaire de l'union locale CFDT du secteur des pays du Grand Biterrois - Patrick Failenet, ALMATEC, animateur du cluster CAMDIB

Jacques Nodin, préfet honoraire

Gérard Thibord, représentant CFDT Franche-Comté, acteur de Microtechniques Besançon

Problématique :

La définition de stratégies territoriales de développement implique une démarche prospective. Elle ne peut porter de fruits que si les acteurs arrivent à partager une vision commune des objectifs, des voies et des moyens du développement.

Dans un contexte de crise, lorsque les seules stratégies viables exigent des transformations profondes et des reconversions parfois brutales du tissu productif, le positionnement de certains acteurs – et en tout premier lieu celui des représentants des salariés- ne va pas de soi. Il peut s'avérer délicat car il leur faut à la fois se positionner sur le long terme et ne pas renoncer à défendre dans le court terme les salariés dans leurs emplois menacés.

L'approche par filière /cluster offre des opportunités. Sorte de bien commun au territoire, le cluster est le fruit d'une construction par des groupes d'acteurs qui à un moment donné peuvent s'affronter mais vont apprendre à dépasser leurs différences pour se retrouver sur une vision commune... de moyen et long terme.

Sous quelle forme les représentants des salariés peuvent-ils contribuer à la définition de la stratégie de développement du territoire ? Sur quels sujets, le dialogue social s'ouvre-t-il ? Ce dialogue et la vision long-termiste qu'implique la recherche d'alternatives de développement, permettent-ils de renforcer le positionnement du territoire dans la concurrence mondiale ?

Comment s'effectue le lien avec les autres instances de dialogue social territorial ?

L'atelier propose de s'appuyer sur des exemples français et étrangers et sur l'analyse de territoires et clusters confrontés à un recul de leur compétitivité et de ce fait engagés dans des reconversions qui doivent mobiliser largement les forces vives locales.

Introduction :

Pour quelles raisons le thème de la participation des acteurs sociaux dans le développement économique des territoires a-t-il été proposé ? L'atelier fait suite aux ateliers des années précédentes et aux débats en plénière de 2012 au cours desquels a été posée la question de la représentation des organisations syndicales dans les structures de gouvernance des clusters ou des pôles de compétitivité. Cette question était d'ailleurs posée par un représentant syndical qui déplorait que les partenaires sociaux n'aient pas été autorisés à participer à la gouvernance des pôles de compétitivité.

ATELIER 7

L'atelier a donc cherché à répondre aux questions soulevées par ce constat :

- Pourquoi ce refus de la part des pouvoirs publics?
- Plus largement quel rôle les acteurs sociaux devraient-ils occuper sur les territoires ? Sachant que les territoires sont des lieux très typés où, du fait de fortes interdépendances entre composantes du développement, ils peuvent aussi bien concentrer des phénomènes de chômage que traduire un dynamisme particulier. Et que l'engagement des acteurs sociaux (en particulier en matière d'anticipation des mutations) est encore très peu développé.
- Quelles en sont les raisons ? Faut-il incriminer la multiplicité des structures au niveau local et la division des acteurs sociaux syndicaux? Or, on ne peut ignorer le fait que les territoires qui s'en sortent sont ceux où la concertation fonctionne.
- Quels enseignements tirer d'expériences étrangères ?

1 - Points essentiels des témoignages et apports

Trois cas ont été étudiés : le cluster CAMDIB, à Béziers, présenté par Patrick Faillenot et Joan-Loïs Escafit ; le pôle de compétitivité Microtechniques Besançon, par Jacques Nodin et Gérard Thibord ; les SPL italiens par Agostino Burrini.

• **CAMDIB (Club Alliance des Matériaux pour le Développement des Industriels du Biterrois) :**

Ce cluster est né en 1996 de la question : quel avenir pour le Biterrois, lequel devait alors faire face à la crise de la viticulture et à la saisonnalité du tourisme ? Le travail des métaux représentait alors 50% des emplois, soit une masse critique significative, mais qui reposait principalement sur 2 ou 3 grands donneurs d'ordre. Si ces donneurs d'ordre venaient à disparaître, qu'allait-il se passer ? Comment maintenir et développer une activité pérenne autour du travail des métaux ?

Il fallait en premier s'attaquer à la question de la réduction de la dépendance mono clientèle et de la réduction de la dépendance de sous-traitance en développant des activités propres.

CAMDIB créé dans cette perspective a pu relever ce défi grâce au soutien fort des institutions telles que la CCI, le MEDEF, la DRIRE et des financements importants. Le programme adopté a visé le développement d'actions commerciales structurantes, la mise en place d'une démarche de développement des compétences pour assurer la présence de compétences et des ressources humaines en nombre et en qualité suffisantes face au développement de nouveaux marchés.

Un EDDF a été mis en place entre 2000 et 2005 pour pérenniser la filière métaux et adapter les compétences tout en développant la polyvalence de la main d'œuvre. Les représentants syndicaux ont été associés à la demande de la DRTEFP. Il a toutefois été difficile de les mobiliser notamment en raison de la taille des entreprises concernées qui n'avaient pas de délégués.

Cette action concertée et coopérative a permis de faire face à la crise de 2008, car s'était instaurée sur le territoire une habitude de concertation et de travail collectif. Elle s'est traduite par exemple par de la formation en commun et un système de solidarité pour aider les entreprises à reconstituer leur trésorerie alors qu'elles avaient trop de stocks. L'amélioration des compétences a permis une augmentation des salaires, ce qui a entraîné une hausse de l'attractivité du territoire et des métiers de la métallurgie.

La crise de 2009 va constituer le point de départ d'une réflexion sur les mutations et la recherche active d'activités complémentaires. Cette orientation a été formalisée dans le cadre de l'appel à projets de la DATAR sur les grappes qui a permis de réfléchir à une nouvelle stratégie pour de nouveaux marchés/innovation produits et au développement de compétences.

ATELIER 7

Une diversification de l'activité était nécessaire. 20% du travail des métaux étant lié au bâtiment, la diversification a porté sur des activités liées à ce secteur, mais offrant de nouveaux débouchés : mobilier urbain, mise aux normes des bâtiments pour l'accès aux handicapés... Pour amorcer le changement, il a été procédé à un travail de cartographie des métiers pour repérer les compétences pouvant être orientées vers ces nouvelles activités moins classiques.

La crise a donc conduit à une phase de rebond qui visait à pérenniser la structure et à conquérir de nouveaux marchés et ceci grâce au développement des emplois et des compétences. Les acteurs en présence se sont donné des objectifs très forts et précis. Le marché de la réhabilitation et de la mise aux normes de bâtiments étant capté par de grosses entreprises qui sous-traitaient ou par des entreprises étrangères qui obtenaient les marchés grâce au moins disant social, il a été nécessaire de faire se regrouper les petites entreprises du Biterrois pour leur permettre de faire face à cette concurrence. Ceci leur a permis de proposer une offre globale. Il leur fallait en outre être en position de faire des offres novatrices susceptibles de susciter des demandes nouvelles et pas seulement de répondre à des appels d'offres. Pour assurer le lien entre toutes les parties prenantes, il a été fait appel à un bureau d'études intégré à CAMDIB.

En résumé, les entreprises du secteur des métaux présentes dans le Biterrois ont pu faire face à la crise grâce :

- A une tradition de concertation et de coopération,
- A l'implication de tous les acteurs dans la réalisation d'objectifs forts et précis,
- A un projet partagé et construit de développement d'activités nouvelles et diversifiées permettant de réduire la dépendance mono clientèle et la dépendance de la sous-traitance,
- A une politique forte de ressources humaines permettant de développer les compétences nécessaires,
- Au regroupement d'entreprises les mettant en position d'offre, de proposition et ne se contentant pas de répondre à des appels d'offres,
- A l'intervention d'un cabinet pour assurer le lien entre toutes les parties prenantes et la conduite du projet.

Dans le prolongement de l'exposé de Patrick Faillenot, Joan-Loïs Escafit apporte un complément : issu des mobilisations intersyndicales locales du premier semestre 2009, en se référant à un accord cadre élaboré dans le cadre de la Conférence Régionale du Travail, l'accord triennal pour le développement de l'emploi et des compétences de l'arrondissement de Béziers signé le 21 octobre 2009 (pouvoirs publics et partenaires sociaux, avec la Maison de l'Emploi du Grand Biterrois comme structure support), l'occasion a été donnée à CAMDIB de contribuer à un dialogue social territorial interprofessionnel, même si en priorisant la bâtiment et le tourisme, le comité de pilotage n'a pas encore donné au Club l'occasion de fonctionner comme un pôle de référence sur les deux zones d'emploi Agde Pézenas et Béziers ce qui pourrait encourager en son sein le développement d'un dialogue social de proximité inter-entreprise.

• **Le Pôle Microtechniques de Besançon**

La Franche-Comté est la première région industrielle de France si l'on rapporte le nombre d'emplois industriels au nombre d'emplois total. Elle se caractérise par :

- De la sous-traitance et un nombre élevé d'intérimaires,
- La précarité des emplois en raison de l'importance de l'intérim,
- L'absence de plan social,
- Sa situation transfrontalière : le premier employeur de la Franche Comté, c'est la Suisse,
- 5 grandes activités : l'automobile (Peugeot), l'horlogerie, le transport (Alstom), la forêt, le tourisme (très mal organisé et valorisé).

ATELIER 7

Les microtechniques sont liées à l'industrie, à l'horlogerie, aux activités frontalières. Le Conseil Economique Social et Environnemental Régional a considéré dans un rapport que la filière microtechnique n'existait pas en Franche Comté, au sens où elle n'était pas organisée et ne bénéficiait pas de l'engagement fort d'industriels. Suite à ce rapport, les acteurs ont été réunis pour la première fois. Les industriels ont participé et ont créé le club des microtechniques à l'initiative d'un chef d'entreprise nouvellement implanté dans la région.

C'est à ce moment (2004) qu'a été lancé au niveau national l'appel à projets des pôles de compétitivité, coïncidant avec la volonté des pouvoirs publics locaux de développer la filière microtechniques. Une rencontre avec Nokia qui mettait en avant l'intérêt de liens entre les entreprises, les universités et la recherche venait d'avoir lieu. Le pôle Microtechniques ne réunissait alors que des PME et l'université. Au sein du pôle de compétitivité Microtechniques, et dès l'origine, une « commission dialogue social » a été créée (avec entre autres la CFDT et la CGT), dont l'objectif premier était, non la négociation, mais un travail en commun sur le thème de la formation, de la sécurisation des parcours professionnels... Des réunions régulières ont été organisées ainsi que des échanges d'expériences et des enquêtes sur les conséquences de l'adhésion au Pôle. Les 5 organisations syndicales et les 3 organisations patronales y sont présentes. Le SGAR a réuni cette commission tous les 2 mois de manière informelle.

Ce travail en commun repose sur des personnes qui se connaissent, se retrouvent dans d'autres instances, arrivent à prendre du recul et à laisser l'affrontement de côté en se faisant confiance pour construire quelque chose ensemble. Il s'agit de personnes qui ont cherché à se donner un objet commun qui n'était pas déjà traité dans d'autres lieux.

Un accord territorial a ainsi permis de décider de mettre les salariés en formation entre 2 missions d'intérim, mais un rappel à l'ordre des organisations patronales et syndicales au niveau national a stoppé cette initiative au prétexte de négociations nationales en cours sur le sujet.

On voit que le paritarisme peut revêtir trois formes :

- Le paritarisme d'affrontement,
- Celui de gestion et de posture,
- Enfin celui de projet. C'est ce dernier qui est mis en œuvre en Franche-Comté, à travers l'action de la COPIRE, de la commission du dialogue social au sein du Pôle et grâce à l'aide de l'ARACT qui assure le fil conducteur.

En 2008, ce dialogue social a permis de sauver Alstom. Un accord de sécurisation des parcours professionnels a été signé pour assurer la formation des salariés mis au chômage partiel.

Tout cela a demandé du temps, des réunions, des compromis, de l'écoute.

En résumé, la réussite dépend d'un certain nombre de conditions :

- Nécessité d'avoir un projet commun et partagé dans une relation de confiance,
- Nécessité d'une réelle présence des organisations syndicales dans les pôles, ceci facilité par l'adossement des pôles à de grands groupes,
- Nécessité de limiter la présence syndicale (à un ou deux représentants), cela les obligeant à se parler,
- Nécessité que l'initiative d'invitation au dialogue soit prise par une autorité qui ait légitimité à le faire,
- Enfin quand il ya un problème de reconversion, il faut agir sur la reconversion sociale, certes, mais surtout agir sur la reconversion du site (à travers des investissements dans les reconversions, l'adaptation), ceci ne pouvant être fait qu'avec les partenaires sociaux. Les contrats de revitalisation sont des bons instruments mais il faudrait en abaisser leur seuil de déclenchement (passer de 1000 salariés à 250 par exemple).

ATELIER 7

La difficulté vient souvent du fait que les organisations syndicales ne s'entendent pas entre elles.

En conclusion, quels sont les effets de ce paritarisme de projet ? Dans le pôle Microtechniques, les effectifs ont augmenté de 4,5% en pleine crise (26% si l'on ne prend pas en compte les trois plus grosses entreprises qui sont celles qui ont le plus licencié).

• Expérience italienne des districts et coopératives

M. Burruni souligne en introduction combien il est difficile de faire des comparaisons. D'abord parce qu'on cherche à faire des comparaisons terme à terme, ensuite en raison des stéréotypes et des idées reçues.

Quelques éléments clés :

- Il n'y a pas en Italie de chiffres et de statistiques nationales pertinentes en raison de la disparité entre régions,
- L'évolution depuis la dernière guerre a été remarquable ; l'Italie était exsangue ; le miracle italien est une réalité,
- On a constaté une dynamique politique forte se traduisant par un besoin de la société de se remettre en mouvement,
- La diaspora italienne est très importante : il y a plus d'Italiens dans le monde (80 millions) qu'en Italie, ce qui est positif pour l'exportation,
- La population est vieillissante,
- Le taux de syndicalisation est très élevé : il y a plus de syndiqués en Italie que dans toute l'Europe, mais ce sont beaucoup de retraités. On compte 3 grandes confédérations (la CGSIL, d'origine communiste, la CISL, d'origine démocrate-chrétienne, l'UIL, d'origine socialiste),
- Des négociations décentralisées au niveau des entreprises sont fréquentes,
- L'Etat est faible mais la société civile est forte, porteuse de dynamiques territoriales,
- Les territoires sont des espaces d'ouverture, pas d'enfermement,
- En Italie, au contraire de la France où on légifère d'abord, on laisse fleurir les initiatives, et quand elles sont mûres, on les encadre par la loi.

Quelques caractéristiques des districts industriels (SPL) :

Ce sont des systèmes territoriaux identifiés à l'échelle des bassins de vie spécialisés dans la fabrication d'un produit et dont le tissu productif est composé de myriades d'entreprises coopérant entre elles. La division du travail y est très articulée ; on y trouve un réseau de services fluide et efficace, une vie économique et sociale régulée, où les organisations syndicales jouent un rôle important.

Les districts industriels reposent sur 3 principes :

- Notion de petite taille : tout le monde doit se connaître dans l'entreprise. D'où l'effet de seuil, consistant à ce que l'entreprise, arrivée à un certain niveau (autour de 50 salariés), cherche à essaimer en créant une nouvelle entreprise.
- Notion de spécialisation : les entreprises opèrent sur des créneaux très identifiés, sur lesquels on investit très fortement et collectivement en termes de compétences.
- Notion de territorialisation : l'entreprise colle à son territoire ; elle prend en compte ses besoins, implique tous ses acteurs.

Ces trois principes ne fonctionnent que dans une logique de mise en réseau.

ATELIER 7

Ce qui est important, c'est que la coopération ne soit pas fondée sur la complémentarité, sur la différence, mais d'abord sur la ressemblance à savoir l'adhésion à des valeurs communes, identitaires.

Le phénomène des districts industriels italiens a été regardé avec attention ; il représente un espace de savoirs et de ressources pour l'industrie. Ce qui frappe, c'est sa capacité à la fois à préserver le passé et à se tourner vers l'avenir (et l'extérieur via l'exportation).

Le système permet :

- un chômage réduit,
- des entreprises dynamiques et enracinées tournées vers l'international,
- des revenus supérieurs à la moyenne.

Les coopératives sociales illustrent une autre forme de dynamique sociale dont s'est emparée la société civile. Elles forment un système entrepreneurial à part entière. Si les organisations syndicales en sont absentes, des syndicalistes y sont présents en qualité de citoyens engagés.

2 - Propositions conclusives

Au terme du débat et des questions, les participants se sont accordés sur quelques conclusions.

Elles vont dans le sens d'un renforcement de la présence des acteurs sociaux (et notamment syndicaux) dans les lieux où se prennent des décisions qui vont peser sur l'évolution des territoires.

- Importance du dialogue social territorial ; il permet de développer une forme de paritarisme au niveau territorial qui n'est pas orienté sur la négociation mais sur l'anticipation et l'élaboration de projets. C'est le paritarisme de projet,
- Orienter ce dialogue social sur une anticipation et une innovation/produits (dans les clusters notamment) en cohérence avec les compétences présentes ou en formation,
- Nécessité d'une autorité publique légitime qui intervienne et fasse jouer un pouvoir d'invitation au dialogue entre partenaires,
- Besoin de reconnaissance de l'expérimentation afin d'inverser l'ordre expérimentation /réglementation pour que la norme légale soit le prolongement de l'expérimentation et non l'inverse,
- Intérêt d'associer au sein des clusters (pôles de compétitivité entre autres) où se prennent des décisions qui auront un impact sur le territoire et son devenir, les acteurs sociaux. Demande d'une présence selon des modalités à définir dans la gouvernance des pôles. Dans l'hypothèse où un groupe syndical territorial pluraliste se constituerait sur le territoire pour en préparer les mutations, c'est un (voire deux) de ses représentants qui pourrait suivre de façon régulière les activités des pôles et qui assurerait la liaison ou le représenterait dans les instances de gouvernance. Une commission du dialogue social pourrait par ailleurs être créée en leur sein.

emploi

territoires

compétences

7^{ème} Université d'été ATELIER 8

L'économie sociale et solidaire, des modes entrepreneuriaux et d'innovation sociale pour répondre à la crise ?

Animation : Marie-Hélène IZARN, CRESS L-R

Delphine Vallade, ART-Dév, Université Paul Valéry

Intervenants : Odile Barette, Directrice Famille Rurale 34

Stéphanie Carrasco, Directrice Mutualité Française Languedoc-Roussillon

Florence Clargé, Directrice SCIC Pléiades Services, Pôle Multi Service

Danièle Demoustier, Chercheur ESEAC, Maître de conférence IEP Grenoble

Muriel Nivert-Boudou, Déléguée générale CRESS LR

Dominique Olivier, Directeur Coopérative agricole, Fermes de Figeac, Société d'Intérêt Collectif Agricole du Ségala Limargue

Problématique :

Le début du XXI^{ème} siècle est marqué par un contexte de crise économique, sociale, environnemental et amène à repenser les modèles de développement économique et de croissance. Plus que jamais pose la question de l'orientation ou de la réorientation du modèle économique dominant. Dans ce contexte de crise structurelle, l'économie sociale et solidaire représente-telle une alternative capable de répondre aux transformations sociales nécessaires aux défis posés par une mondialisation qui doit de plus en plus être à l'écoute des initiatives locales et régionales ?

Quel peut être le rôle de l'ESS dans cette mutation à engager ? Comment les entreprises de l'Economie Sociale (associations, coopératives ou mutuelles) dont les modes de développement sont pensés en fonction des besoins des personnes et non de recherche de profit peuvent être parties prenantes de l'économie comme de la dynamique globale de la société civile ? Quels leviers représentent-elles dans le développement humain en réponse aux besoins sociétaux en constante évolution : vieillissement de la population, services à la personne, santé publique, culture, couverture sociale, emploi, logement, finance, enseignement, environnement... ? Comment contribuent-elles à l'économie de proximité et au développement des territoires en étant une force opérationnelle pour répondre aux préoccupations des collectivités locales et de l'Etat et plus généralement à celles des citoyens ? Comment les nouveaux modes de gouvernance et de nouvelles formes de partenariats publics-privés, tel que les SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) dans lesquelles les collectivités territoriales peuvent être également parties prenantes ou les Unités Economiques et Sociales peuvent structurer des offres de biens et de services au profit de l'intérêt collectif ?

Benoit Hamon, ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation affirme que «la solution à la crise passe par l'innovation sociale, et non l'austérité». Quel positionnement sera donné à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Entrepreneuriat social à travers le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire développant les dispositions suivantes ?

- Reconnaissance légale de l'économie sociale et solidaire, de ses acteurs, de la singularité de leurs finalités et de leur apport à l'économie nationale, et définition des conditions (par exemple en matière de gouvernance) qui permettront de bénéficier de soutiens particuliers
- Définition des outils par lesquels l'Etat et les collectivités territoriales soutiennent et intègrent l'économie sociale et solidaire dans leurs politiques publiques ;
- Modernisation des dispositions législatives régissant le statut des coopératives, évolution des règles entourant l'activité des mutuelles ainsi que de celles régissant le financement des associations ;

ATELIER 8

- Renforcement du cadre juridique des institutions contribuant à la conduite de cette politique publique et convocation régulière d'une Conférence nationale de l'économie sociale et solidaire.

L'atelier a pour objectif de présenter différentes formes d'entreprises développant des réponses à des besoins sociaux ou environnementaux émergeant de citoyens, d'usagers, de salariés ou d'entrepreneurs.

Il permettra :

- d'interroger ces modèles entrepreneuriaux développant une économie et la création d'activité et d'emploi basées sur les besoins des territoires, la coopération, l'innovation et un mode de gouvernance garantissant une répartition équitable de la richesse produite.
- d'identifier en quoi ils favorisent le maintien et le développement d'activités sur les territoires et répondent ainsi à la crise sociale et économique.

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

1.1- Fermes de Figeac , Coopérative agricole

D'une coopérative agricole à une coopérative agricole et de territoire. Fermes de Figeac est une coopérative agricole d'approvisionnement réunissant environ 680 adhérents sur le Nord-Est du Lot et 120 salariés au service des agriculteurs et du territoire. Situées dans le piémont du Massif Central, les productions agricoles locales sont principalement orientées vers l'élevage (bovins viande et bovins lait). Consciente des difficultés structurelles que rencontrent les agriculteurs et de la fragilité des zones agricoles en moyenne montagne, Fermes de Figeac mène une politique d'innovation forte afin de maintenir des agriculteurs sur leur territoire, en leur permettant de vivre de leurs revenus agricoles.

Créée en 1985, la coopérative a la volonté de développer un maximum de valeur ajoutée pour le territoire.

3 axes sont développés :

- Faire de son ancrage local un atout plutôt qu'une contrainte
- Garder une densité agricole sur la zone
- Développer la valeur ajoutée localement

Fermes de Figeac développe des activités à partir du potentiel détenu par le territoire : Le territoire, une ressource « naturelle »... visant la proximité et le terroir : Promotion de produits alimentaires locaux, CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole)

Le territoire atout de l'économie verte : Fermes de Figeac développe des activités telles que : élagage des bords de route, entretien des chemins, valorisation des déchets verts, recyclages locaux, partage des matières premières, développement des énergies renouvelables : création d'une coopérative d'énergie solaire par l'équipement des toits de bâtiments des agriculteurs de panneaux photovoltaïques. Le territoire, un espace d'innovation : Fermes de Figeac développe une stratégie innovante d'Installation-Transmission, un mode de valorisation des productions, savoir-faire et savoir-être locaux par le biais de circuits courts, « Terres de Figeac Mêlée gourmande » , contribue à la conception d'une charte paysagère avec les élus du territoire...

Le territoire, un espace de partenariat : Fermes de Figeac contribue au développement de projets territoriaux favorisant la mobilité et le développement d'activités : Association Mode d'emploi, service TPE du pays, Comité d'entreprise territorial, Création de crèches parentales, GTEC (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences)

ATELIER 8

La forme coopérative, un enjeu de modernité et de réponse à la crise : La coopérative est garante de la cohérence globale de la démarche. Plus que des marchés de niche, c'est le territoire qui est vecteur de développement. L'ambition de cette structure a été de redonner du sens à l'esprit même de la coopération, qui consiste à trouver collectivement des plus-values. Le conseil d'administration affirme ses orientations: « contribuer dans la durée au développement d'une agriculture gestionnaire du vivant à haute valeur ajoutée, innovante et ouverte aux autres, pour promouvoir depuis notre territoire un développement durable au service de tous les hommes ».

En conclusion : Investies dans leur territoire, les coopératives sont soucieuses de la performance économique tout en étant attentives à des dimensions non marchandes qui fondent leur raison d'être. Le système coopératif permet de faciliter l'émergence et la réalisation de projets de développement du territoire et répondre à des enjeux individuels et collectifs.

1.2 - Le Pôle Multi Service : SCIC Pleïades Services**Le contexte d'émergence :**

Six partenaires impliqués dans le secteur de l'économie sociale et solidaire du Languedoc-Roussillon (Familles Rurales, URSCOP LR, Pleïades Services, CRGE LR, REPLIC, CER France) formalisent un projet de pôles de services en zones d'activités économiques, dans le cadre de l'appel à projets « Centre Multi-Services Partagés » lancé en 2012 par la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie, et des Services (DGCIS). C'est désormais Pleïades Services qui porte ce projet en son sein.

Le PMS est né des constats suivants :

Sur le territoire du Languedoc-Roussillon, le secteur des services aux entreprises et aux salariés est marqué par 2 éléments :

- Un tissu productif rassemblant principalement de petites entreprises en demande de prestations multiples (94,3% des entreprises régionales emploient moins de 10 salariés).
- 550 zones d'activité souvent conçues sans service associé et une forte demande des collectivités pour renforcer l'attractivité de leurs zones d'activité grâce à une politique de services.

Dans ce cadre, le Pôle Multiservices apporte des réponses en rendant les territoires plus compétitifs et en proposant des solutions de services de proximité, labellisés, et mutualisés entre entreprises.

Un projet favorisant le développement économique local :

Le PMS a vocation à intégrer de multiples services, proposés aujourd'hui par des acteurs atomisés et non visibles.

Il propose 5 bouquets de services aux entreprises, salariés et habitants des zones ciblées :

- Entretien et maintenance des locaux pour les entreprises
- Aide aux affaires pour les entreprises (banque de conseil, événements,...)
- Services aux salariés sur le lieu de travail (conciergerie)
- Services aux habitants et aux salariés à leur domicile
- Services sur le bâtiment Pôle de services : repos, crèche, restauration, sport,...

ATELIER 8

Ce projet a vocation à devenir une vitrine pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire, en les référençant comme prestataires.

La gouvernance, une forme coopérative sous forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

Elle permet :

- La co-construction du projet par l'implication des différents acteurs (collège des usagers, des prestataires et des collectivités aménageuses). C'est capital pour une bonne adhésion au projet sur les zones d'activité.
- L'intégration des intérêts différents, spécifiques, souvent complémentaires de parties prenantes multiples
- La SCIC permet également le choix d'un modèle économique, qui privilégie la réinjection des bénéfices éventuels dans le projet et laisse la place à une lucrativité limitée. Dans le cadre du PMS, il s'agit de développer des services de proximité, non délocalisables mais aussi de permettre de financer une promotion de services moins rentables par des services plus rentables et plus visibles.

1.3 - Familles rurales, association Loi 1901

Mouvement associatif familial et d'éducation populaire, Familles rurales remplit différentes missions depuis plus de 70 ans sur les territoires :

- Répondre aux besoins des familles
- Défendre leurs intérêts
- Accompagner les parents dans leur mission d'éducation
- Participer à l'animation des territoires ruraux

La fédération départementale de l'Hérault a été créée en 1986. Aujourd'hui, elle regroupe 16 associations locales dans le département de l'Hérault et deux en Lozère, 850 familles adhérentes, 200 bénévoles, 53 salariés.

- La gouvernance de la fédération est assurée par un conseil d'administration composée de 9 membres des associations locales avec un bureau.

Le contexte d'émergence de Familles rurales.

Dès 1943, les familles vont se regrouper pour améliorer leur conditions de vie à travers des actions d'entraide entre les familles : envoi de colis alimentaires des ruraux en direction des urbains, coopératives de consommation pour favoriser les achats en commun et réduire les prix, amélioration des conditions de vie des femmes, éducation et prévention.

Dans les années 50, des organisations collectives impulsent des projets répondant aux besoins des familles : « les ruches » ancêtres des centres de loisirs, le ramassage scolaire, les centres éducatifs de vacances, les services d'aide aux devoirs, le développement de l'accès à la culture : cinémas itinérants, voyages d'étude à l'étranger sur les pratiques agricoles ou l'habitat...

Le mouvement s'engage dans un devoir de représentation pour la défense de l'intérêt des familles. Aujourd'hui, Familles rurales est impliquée depuis l'origine du projet PMS pour répondre aux besoins des familles sur les territoires.

ATELIER 8

Les enjeux de la forme associative

Pour répondre à une crise sociale, économique forte à cette époque, l'engagement associatif a permis de trouver des solutions alternatives et solidaires pour répondre aux besoins des territoires et améliorer des conditions de vie difficiles.

Chaque association locale est née de la volonté d'habitants de répondre à des besoins non pourvus sur leur territoire de vie.

C'est pourquoi leur champ d'action est divers et relève d'une réalité territoriale et sociale :

- Accueil des jeunes enfants, Accueil de jeunes, Information, prévention jeunesse, Centre de loisirs enfants, Séjours de vacances, Parentalité, Jardins partagés, Services à la personne, Actions culturelles, sortie théâtre concerts...
- La forme associative permet aux acteurs des territoires de développer des solutions aux besoins non ou mal couverts.

1.4 : Mutualité Française du Languedoc Roussillon

La Mutualité c'est l'accès possible aux soins comme rempart contre la crise

C'est la prise en compte de la santé et donc la prévention.

Maillon essentiel du modèle solidaire de santé publique la Mutualité a contribué aux grandes orientations du Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale.

- Acteur de complémentaire santé (38 millions de personnes protégées)
- Acteur de prévention santé en complémentarité des organismes publics
- Réseau de soins et d'accompagnement à but non lucratif (2500 établissements)

En Languedoc Roussillon c'est :

La Mutualité :

- garantit à tous l'accès aux soins :

- Généralisation du tiers payant
- Contribution à la CMU
- Limitation des dépassements d'honoraires (travail ou lobbying auprès des professionnels de santé pour limiter les frais qui reste à charge des patients)
- Logique de conventionnement des établissements : hospitalier, optique, dentaire
- Maintien et développement de l'action sociale
- Service d'aide mutualiste

- informe et agit en prévention :

- Système d'information transparente sur les coûts des soins, ainsi que sur leur qualité.
- Actions de prévention et de promotion de la santé pour maintenir l'autonomie des personnes, prévenir les maladies chroniques et améliorer la santé des jeunes.

- met à disposition des services de qualité sur le territoire :

- Des services de soins et d'accompagnement mutualistes accessibles sur tout le territoire avec une seule règle : garantir des soins de qualité au meilleur coût.

ATELIER 8

Les principes de fonctionnement de la Mutualité Française● **Un système démocratique**

Les principales décisions sont prises par les adhérents eux-mêmes, lors de l'assemblée générale

● **Un but non-lucratif**

Les « frais de gestion » servent uniquement à la protection santé des adhérents (gestion du tiers payant, démarches contractuelles avec les professionnels de santé, prévention...)

Les excédents sont utilisés au profit des adhérents

● **Un engagement pour plus de solidarité**

Garantir à chacun une vraie protection sociale, reposant sur la Sécurité sociale et les mutuelles.

1.5 - Présentation du Projet de loi Économie Sociale et Solidaire

(Extrait du projet de loi : www.economie-sociale-solidaire.gouv.fr)

Le projet de loi «Économie sociale et solidaire» vise à reconnaître et à favoriser le développement de l'économie Sociale et solidaire en l'inscrivant dans la priorité gouvernementale de la croissance de l'emploi. Présenté au conseil des ministres en juillet 2013, au sénat en Octobre 2013, il devrait être voté à l'Assemblée nationale début 2014.

Trois objectifs lui sont assignés :

- soutenir le renouveau entrepreneurial en modernisant les statuts des entreprises de l'ESS et en développant leur financement.
- donner du pouvoir d'agir aux citoyens et aux salariés pour contribuer au maintien de l'activité économique dans les territoires et lutter contre les destructions d'emplois.
- revitaliser les territoires ruraux et les quartiers où les besoins sociaux ont considérablement augmenté avec la crise.

La loi relative à l'Économie sociale et solidaire tire les leçons de la crise et propose un autre modèle de développement économique et social.

- modèle soucieux de l'impact social et environnemental de la création de richesse.
- modèle dont la performance s'inscrit délibérément dans le temps long.
- modèle non lucratif qui assigne aux profits réalisés par les entreprises de l'ESS la mission de servir systématiquement une part d'intérêt général.
- modèle résilient, moins perméable aux convulsions des marchés financiers.

L'ESS n'est pas seulement une réponse à la crise parce qu'elle permet de créer des activités et des emplois pour satisfaire les besoins sociaux nés de la crise. Elle est une solution à la crise parce qu'elle démontre que l'on peut combiner performance économique, innovation et utilité sociale

Les objectifs et effets de la loi ESS :

- Reconnaître et développer l'Économie sociale et solidaire
- Amplifier le financement des entreprises et structures de l'Économie sociale et solidaire
- Sécuriser l'environnement juridique
- Donner du pouvoir d'agir aux salariés
- Créer de l'emploi dans les territoires
- Consolider le modèle économique des entreprises de l'Économie sociale et solidaire
- Inscrire les politiques publiques de l'Économie sociale et solidaire dans la durée avec le renforcement du rôle des CRESS (Chambre régionale d'économie sociale et solidaire)

ATELIER 8

Une nouvelle définition inclusive et non plus historique.

L'ESS est constituée d'activités de productions de biens ou de services répondant à des besoins communs à des personnes qui s'associent ou coopèrent pour réaliser une activité économique d'intérêt général (mutuelles, coopératives, associations, fondations)

- la notion d'utilité sociale se substitue à celle d'intérêt général
 - une ouverture sous conditions des entreprises nées sous statut capitaliste classique qui déclarent se revendiquer des principes obéissant aux principes suivants
- Ne pas chercher la seule accumulation de bénéfices et leur distribution
 - Constituer des réserves impartageables
 - Appliquer des échelles de rémunération resserrées
 - Adapter les principes de gouvernance du secteur historique de l'ESS
 - L'Attribution d'un agrément : entreprise solidaire d'utilité sociale
 - Le soutien aux Pôles Territoriaux de Coopération Economique

2 - Débat – Réflexions – Propositions

Éléments clés retenus à partir de l'intervention de Danièle Demoustier

L'économie sociale, souvent considérée comme l'économie de la réparation, représente aujourd'hui une économie de l'intégration et de l'innovation sociale par :

- les valeurs humanistes, de solidarité démocratique et de non lucrativité
- les statuts et les règles de fonctionnement
- la logique socio-économique qui vise à intégrer le social dans l'économique

Si le projet de loi lui reconnaît, du fait de son mode d'entreprendre spécifique, un rôle d'amortisseur de crise, D. Demoustier souligne qu'elle porte aussi les germes d'un modèle de développement socio-économique plus équilibré car plus démocratique et solidaire, dit modèle de transition. Celui-ci est fondé sur :

- l'internalisation des dimensions économiques et sociales (ie. intégration et non hiérarchisation entre un développement économique qui créerait de la richesse et un développement social qui la dépenserait (comme dans le modèle fordiste)).
- Le développement de la connaissance, de l'apprentissage collectif et de la créativité
- l'autonomie et la responsabilisation des acteurs
- le développement territorial par une économie de la proximité
- une régulation coopérative plutôt que concurrentielle et administrative des entreprises et organisations fondée sur une gouvernance multi parties prenantes et l'inter coopération.

ATELIER 8

En complément de ces aspects, il est également important de reconnaître le rôle sociétal des associations, basé notamment sur l'engagement collectif et la responsabilité citoyenne. La participation de l'ESS aux évolutions des modes de vie (par la distribution, l'échange, la consommation,...) rend les activités plus accessibles, plus responsables, plus solidaires, plus durables. Cela permet de repolitiser la vie quotidienne.

Pour répondre aux enjeux de développement, l'évolution de l'économie sociale et solidaire passe également par une approche transversale et territoriale (et non plus seulement affinitaire, sectorielle ou par famille statutaire).

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sont des modèles en émergence qui permettent de développer des alliances durables et structurantes par territoire, filière, projet, et pas seulement par secteur ou affinité et d'acquiescer une vision transversale du territoire et de sa population. L'enjeu est de faire coopérer les acteurs pour répondre aux besoins et développer des projets adaptés aux enjeux économiques et sociaux.

Questions :

Comment favoriser la coopération sur les territoires et développer l'ouverture entre les différents acteurs ?

Quels sont les leviers pour articuler enjeux collectifs et enjeux individuels ?

Comment répondre au maintien d'une économie de proximité ?

Comment financer le travail invisible notamment de l'action sociale ?

Comment développer une gouvernance respectant un modèle démocratique ?

3 - Proposition conclusive

L'Economie Sociale et Solidaire peut être une réponse à la crise par son système d'organisation et ses principes :

- Un mode de gouvernance qui encadre l'engagement démocratique
- Un ancrage territorial favorisant le développement de biens et de services à partir d'une vision transversale des besoins des populations
- Une richesse produite et réinvestie au profit du projet et des personnes
- Une coopération entre les acteurs dans un but d'intérêt collectif
- L'innovation sociale en réponse aux besoins non ou mal couverts et à de nouvelles formes d'organisation de développement de l'emploi de qualité

Les conditions :

- la reconnaissance de l'articulation de l'économique et du social,
- la coopération entre les acteurs de terrain,
- une complémentarité à développer dans le partenariat de la sphère publique et de la sphère privée.



Animation : **Isabelle Bories-Azeau**, maître de conférences à l'université Montpellier 1 (faculté d'AES) Olivier Crépin, chargé de mission à l'ADCF

Intervenants : **Jacques Chabal**, président de la Communauté de communes de la vallée du Cheylard, rapporteur de la commission Développement économique et emploi de l'ADCF

Dominique Huard, directeur de la Maison de l'emploi et de la formation de Mulhouse

Jean Maillet, directeur de cabinet, Reims Métropole

Pascaline Poulet, directrice opérationnelle, direction régionale d'EDF Languedoc-Roussillon

Problématique :

La question du Dialogue monde économique/élus renvoie à la recherche de solutions collectives en contexte de crise, via de nouveaux modes de dialogue entre les acteurs économiques et les élus.

Les visions complémentaires de ces deux groupes d'acteurs territoriaux peuvent, dans le cadre d'un dialogue, faire progresser l'emploi et la gestion des compétences, et agir sur les qualifications à l'échelle territoriale. Et ce, afin d'anticiper des difficultés, plutôt que de les traiter dans l'urgence.

Il s'agit d'identifier les acteurs mobilisés et leurs modes de coordination dans la conduite de ce dialogue. On peut aussi s'interroger sur le périmètre pertinent de ce dialogue. Le niveau du bassin d'emploi semble le plus adapté pour territorialiser les stratégies régionales de développement économique et de formation professionnelle, anticiper les mutations économiques et sécuriser les parcours professionnels.

Au-delà, la question du dialogue entre le monde économique et les élus soulève celle d'un dialogue territorial plus large qui associe un grand nombre d'acteurs (élus, citoyens, acteurs économiques et partenaires sociaux) dans l'objectif de coordonner et d'animer le développement économique local. Elle renvoie également au contenu de l'acte 3 de la décentralisation dont le chapitre 1 lie implicitement la décentralisation à la création des conditions de la croissance économique.

*Sera mise en débat la **problématique de l'évolution des qualifications sur le territoire**. Remettant en cause les stratégies de spécialisation (smart specialisations), de nombreux acteurs du développement économique local s'engagent dans des **politiques publiques en faveur de la spécification des territoires**. Les territoires ne doivent pas forcément chercher à être les meilleurs dans une technologie ou un domaine donné; ils doivent privilégier la cohérence et la coordination entre leurs différentes composantes. **Cela implique plusieurs questionnements en termes d'organisation des acteurs et de gestion territoriale des ressources humaines :***

- *quelles sont les représentations des compétences territoriales des élus et des acteurs économiques ?*
- *comment se coordonnent les élus et les acteurs économiques territoriaux pour agir sur les qualifications locales? Faut-il créer des structures spécifiques alliant élus et acteurs économiques pour une réponse commune aux problématiques territoriales ?*
- *comment favoriser une convergence des temporalités économiques et politiques ?*

ATELIER 9

La question des qualifications locales est essentielle pour la croissance des PME. Elle gagne à s'inscrire dans les stratégies territoriales de développement économique. Mais comment les collectivités territoriales peuvent-elles renforcer des stratégies de « montée en gamme » des tissus d'entreprises présents sur leurs territoires ? Au delà des efforts en faveur de la recherche-développement et de l'innovation, c'est l'action sur les qualifications professionnelles du territoire qui pourrait être « payée en retour », ce qui suppose un décloisonnement des acteurs et des approches dans ce domaine. L'action publique doit sortir de la logique des "tuyaux d'orgue". D'autant que, par exemple, les critiques récurrentes sur la mauvaise optimisation des 30 milliards d'euros de crédits de la formation professionnelle invitent les OPCA à revoir leurs modes d'organisation sur les territoires.

Les démarches de gestion territorialisée des ressources humaines (GTEC, GPEC inter-entreprises, ...) sont, à cet égard, susceptibles de rénover les modes de dialogue entre entreprises et territoires. Ces actions pourraient faciliter les dynamiques de réseaux d'entreprises et de "clusters".

On peut donc raisonnablement avancer que la crise fait émerger des opportunités de dialogue entre les acteurs économiques et les élus, notamment sur l'évolution des qualifications à l'échelle du territoire.

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

Problématique de départ posées par les animateurs : En contexte de crise, la recherche de solutions collectives fait-elle émerger des opportunités de dialogue entre les acteurs économiques et les élus, notamment sur l'évolution des qualifications à l'échelle du territoire ?

P. Poulet : le renouvellement des générations oblige les entreprises à une anticipation sur les moyen et long termes. Il convient en particulier d'organiser la transmission du savoir. Il faut également réfléchir à la question du recrutement, avec recrutement des alternants (Bacs professionnels, BTS) par exemple. Chez EDF, 40% du personnel sera renouvelé d'ici 2020. Cela suppose donc un dialogue au niveau territorial et notamment avec les filières de formation en lien avec les métiers d'EDF. EDF est également concerné par le rattrapage des jeunes sortis du système scolaire et développe des actions en faveur de l'insertion professionnelle. Il ne faut pas perdre de vue qu'on est dans une logique de renouvellement des compétences.

J. Chabal : l'objectif est de requalifier le territoire ; autrement dit, comment l'organiser, comment développer l'attractivité du territoire ? Un territoire attractif, c'est un territoire libre de contraintes, avec un peu moins d'Etat. L'Etat doit aider les collectivités territoriales à se débarrasser des normes, du principe de précaution. Il y a également des filières d'avenir à mettre en route sur les territoires.

O. Crépin : qui est légitime pour animer ce dialogue sur le territoire ? La question du leadership se pose.

J. Maillet : la difficulté c'est d'identifier des interlocuteurs sur le territoire. C'est le problème des interlocuteurs : on a des acteurs divers et variés pour une volonté de projet. Une collectivité territoriale peut porter un projet ; néanmoins elle doit se confronter aux autres collectivités, à l'Etat qui manque de moyen et à l'Europe.

La question des qualifications, de l'accompagnement des mutations des entreprises n'est pas une compétence naturelle de base des collectivités territoriales. Quand un maire veut parler de développement économique, il a environ une vingtaine d'acteurs à convaincre.

ATELIER 9

Déjà, dans le monde de l'entreprise, on a les entreprises au niveau individuel plus les organisations professionnelles. Déjà, dans les collectivités territoriales, on a différents niveaux de territorialité, et des tensions, on a 15 à 20 acteurs avec 15 à 20 logiques. Comment arriver à un compromis territorial ?

Chaque territoire a 40% de son stock d'emplois à renouveler dans les dix ans qui viennent. Comment on anticipe ces questions-là ?

D. Huard : le problème des interlocuteurs peut être réglé en partie en s'adressant aux organisations professionnelles le partenariat ne se décrète pas mais se construit. A Mulhouse, on parle d'écoute et de co-production. Notre credo, c'est l'Intelligence collective. Peu importe l'outil, c'est la force du groupe qui vaut sur le territoire. C'est aussi une question de personnes (à Mulhouse, il y a eu cinq sous-préfets en six ans). Cela a permis de construire une confiance qui permet d'avoir une écoute des entreprises qui sont en attente, des représentants des entreprises, des réseaux sociaux... Il y a une représentativité des entreprises locales sur le territoire. Et donc ça permet de définir sur un territoire un projet commun, de développer des projets collectifs. On est plutôt dans le conflit coopératif que dans le consensus. On arrive à être à l'interface de tout ça sans prononcer le mot de gouvernance. Il existe des difficultés de communication. Mais dans les collectivités rurales la communication est plus simple et il existe une relation directe entre ces dernières et les entreprises.

1.2 – Freins ou difficultés exprimés

- Quelle est la légitimité des acteurs qui animent le dialogue monde économique / élus à l'échelle territoriale ?
- Comment identifier les « bons » interlocuteurs sur le territoire ?
- Quel est le « meilleur niveau » de dialogue ?

1.3 – Eléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

Construction d'une confiance entre les acteurs politiques et économiques territoriaux.

2 - Débat – Réflexions – Propositions

Un participant : il faut travailler sur l'endogène, c'est-à-dire rencontrer les entreprises, leur demander : de quoi avez-vous besoin, etc... ? Et surtout, ne pas entrer dans une politique de guichet (chasser les primes).

Un participant : les chefs d'entreprise s'organisent pour dialoguer avec les élus territoriaux. Qui est légitime ? Celui qui inspire le moins de méfiance, qui incarne la coordination.

J. Maillet : les groupements d'employeurs sont-ils plus près du territoire. Des choses vont se passer par capillarité.

D. Huard : notre problème c'est qu'il n'y a pas de représentation généraliste des entreprises ; nous n'avons que des représentations spécialistes.

P. Poulet : l'entreprise doit identifier les interlocuteurs de proximité. On se met d'accord avec ces acteurs-là : ce qu'on veut faire ensemble, comment on s'y prend... Ce sont nos interlocuteurs opérationnels. Nous avons également un travail d'identification des filières de pénurie.

ATELIER 9

F. Bruggeman : il ne faut pas confondre anticiper et prévoir. Prévoir, c'est dire demain sera comme hier ; c'est le cas avec la projection de modèles. Anticiper, c'est se baser sur quelques données fondamentales qui constituent les tendances de fond. L'anticipation, c'est le résultat de la discussion d'une réunion d'acteurs différents sur l'avenir d'un objet donné.

J. Chabal : un territoire, ça se co-construit avec les acteurs économiques.

J. Maillet : on remet sur la table les mêmes questions. Mais qui doit gouverner ? Quel débat dynamique avons-nous avec les conseils régionaux pour que la question de l'anticipation des métiers soit traitée ?

D. Huard : il ne faut pas réduire l'emploi à des stocks mais à des flux. Il s'agit de positionner une offre de formation qui soit souple et qui ne soit pas non plus un CDI mais une succession de CDD assortie d'une période de formation.

P. Poulet : l'entreprise doit partager les scénarii avec les acteurs qui peuvent l'aider. Les collectivités territoriales ont en leur sein des interlocuteurs. Il faut aller les voir. Le dialogue doit être mené à tous les niveaux.

J. Chabal : l'attractivité du territoire c'est l'avenir du territoire. Il y a des solutions à trouver avec les décideurs économiques et/ou politiques.

2.1 – Autres apports d'information ou de projets

Chaque acteur économique a su développer ses propres programmes pour lutter contre la crise et qui aujourd'hui ont démontré leur efficacité. Cependant, il existe un jeu d'acteurs qui empêche la collaboration des entités et d'appliquer des solutions efficaces pour endiguer la crise économique actuelle.

2.2 - Autres interrogations, freins ou difficultés identifiés

- une non-représentativité des entreprises sur une base territoriale.
- la faible représentation des syndicats de salariés
- La prise en compte du point de vue des destinataires de la formation sur le territoire

2.3 – Éléments de réponse ou pistes de solutions proposés

Construction d'une mobilité protégée.

3 - Proposition conclusive

Il s'agit de faire émerger une intelligence collaborative au sein du territoire.

Il y a des cercles d'acteurs à associer aux projets de développement territorial.

emploi

territoires

compétences

7^{ème} Université d'été

ATELIER 10

Comment, en période de restrictions budgétaires, collectivités et professionnels de la culture peuvent-ils agir pour pérenniser qualitativement ce secteur ?

Animation : Yves Jolis, secrétaire de la Conférence régionale du Travail

Intervenants : Catherine Bernie-Boissard, professeur à l'Université Montpellier3

Mathieu Lambert, GE "GAEL" (spectacle vivant)

Problématique :

Comme tous les secteurs d'activité, la culture est conduite à subir les effets de la crise. Pour autant ce secteur, notamment dans son volet spectacle vivant, chacun, et notamment les collectivités territoriales, en reconnaît aujourd'hui la réalité et l'intérêt (retombées économiques, image positivée des territoires, contribution à la qualité de l'espace collectif de vie, vecteur de lien et d'échanges...). Il n'y a qu'à voir le nombre et la diversité des animations, festivals et programmations de tous types fleurissant sur des territoires de toutes natures et de toutes dimensions. Il reste pourtant un secteur éminemment fragile notamment du fait de ses spécificités (nature des régimes, "intermittences" des emplois, conditions de travail). Cette fragilité structurelle risque fort, en période difficile de "disettes budgétaires", de s'amplifier et d'augmenter encore la précarité de ses acteurs, artistes bien sûr mais aussi et surtout techniciens de toutes natures qui constituent le "gros du bataillon", essentiel au fonctionnement même du secteur.

Dès lors, et peut-être plus que jamais, se pose plusieurs questions essentielles :

- comment les collectivités territoriales, employeurs occasionnels, saisonniers ou réguliers, mais aujourd'hui principaux moteurs et "donneurs d'ordre" du spectacle vivant (ils contribuent pour les 2/3 à son fonctionnement), peuvent elles, avec les acteurs culturels, faire de cette période difficile une opportunité de dialogue constructif afin de mieux prendre en compte les dimensions de qualité d'emploi, de conditions de travail, de parcours professionnels et de professionnalisation et d'éviter une "sur-précarisation" dont tout le monde à terme ferait les frais?
- comment réguler le modèle actuel ? Quelles pistes explorer concernant le financement des politiques publiques de la culture ?
- en corollaire, comment les professionnels peuvent-ils s'organiser, modifier leurs structurations voire "innover" dans leurs modes opératoires ?

Ensemble, et dans un intérêt réciproque bien compris, sur quelles bases et quels repères partagés, élaborer des initiatives, relationnelles et conventionnelles, dans une optique de qualité et de pérennisation de ce secteur ? Quels outils mettre en place ? Quelles actions envisager ? Témoignages, expériences et outils viendront alimenter réflexions et propositions.

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

Mathieu Lambert, GAEL (GARage ELectrique) présente une expérience de lieu réunissant plusieurs structures et un projet de GE:

- La Friche de Mimi, installée dans une friche industrielle, est un lieu culturel réunissant 13 compagnies. Lieu de travail des associations, avec des bureaux, des lieux de stockage de costumes et de décors.

Il réunit 1 entreprise de production audiovisuelle, 12 associations de spectacle vivant. En 2012, la masse salariale était de 575 000 euros pour 130 salariés (95 en intérim, 6 permanents, 29 divers). Peu de réflexion autour des ressources humaines, voire peu de connaissance du code du travail.

ATELIER 10

Ces structures sont très disparates. Celles qui ont réussi à se développer sont celles qui ont le plus de stabilité dans leur équipe.

L'instabilité étant un frein au développement, la question s'est donc posée de savoir comment trouver d'autres moyens que l'emploi aidé (une fois formé, le salarié s'en va), ou l'intermittence, qui ne peut être utilisée pour encadrer une compagnie.

Par ailleurs, aucune de ces 13 structures n'ayant de chargé de communication, l'idée a été de créer un groupement d'employeurs rassemblant 5 d'entre elles, plus 2 autres, extérieures à la friche de Mimi. Ces entreprises ne sont pas concurrentes car interviennent dans des champs esthétiques distincts.

Le GE répond à la recherche d'un nouveau modèle économique apportant de la stabilité aux employeurs, de la sécurité aux équipes en réduisant la précarité, de la souplesse aux employeurs par une gestion annualisée du temps de travail.

Un travail a été mené autour d'un emploi de chargé de communication et sur la possibilité d'accompagner les adhérents dans leur démarche de GPEC, dans le cadre d'une réflexion sur les besoins présents et futurs en compétences. Postes en création : communication presse, communication dématérialisée via les réseaux sociaux. Il ne semble pas possible de mutualiser la diffusion (qui n'est pas de la communication).

Des difficultés sont apparues :

- le coût salarial (le GE ne rationalise pas les coûts, qui ont plutôt tendance à augmenter),
- les entreprises administrées par des intermittents y auraient perdu, elles ne sont pas rentrées dans le GE. Elles auraient également perdu de leur indépendance et leur liberté dans leur travail.

Les GE qui réussissent sont ceux qui se constituent à partir d'entreprises qui se connaissent déjà.

Les structures impliquées dans le GE en attendent une augmentation de leur CA par un meilleur emploi des ressources, une meilleure identification. Le GE est actuellement géré bénévolement en attendant de pouvoir créer un poste.

Comme toutes les associations présentes dans la Friche sont mauvaises en communication, elles ne se sentent pas dépossédées. Il reviendra à chaque employeur de donner ses indications au chargé de communication. C'est un emploi d'exécution, pas de création.

Un travail en amont est nécessaire pour savoir ce qui peut ou non être mutualisé. Plus on mutualise, plus il faut refacturer. Plus on mutualise, moins les entreprises ont de travail de gestion, or les entreprises ont déjà leurs salariés. De fait, la mutualisation a été minimisée.

Les entreprises qui ont intégré le GE sont celles qui ont des ressources propres et ne vivent pas de subventions.

Des conventions trimestrielles fixent la durée de mise à disposition du salarié en lissant le coût sur l'année. Le GE constitue des avances de trésorerie ajustées en permanence.

Recourir à un CDI et non à de l'emploi précaire crédibilise, mais la crainte des entreprises était au contraire de perdre de la crédibilité car ce qui était de la masse salariale dans leur bilan devient de la prestation de service.

On cite une expérience dans l'Aude, avec un centre social dont le statut a changé, qui accueille une compagnie qui cherchait un lieu d'implantation pour un travail autour du canal du midi. Des ateliers d'enfants ont été associés, d'autres acteurs, le canal du midi....

ATELIER 10

2 - Débat – Réflexions – Propositions

Une discussion a suivi cette présentation, montrant la complexité du secteur, soumis à un certain nombre de contraintes et de contradictions :

- Dans le domaine de la culture, on constate une augmentation du nombre de personnes qui travaillent, une augmentation du nombre de structures, mais un volume financier qui reste le même d'où un morcellement des activités et de l'emploi entre les structures et une baisse de la qualité de l'emploi. Les entreprises culturelles sont confrontées à une augmentation de la consommation domestique, à une consommation diversifiée, à l'échec de la démocratisation, ce qui suppose une capacité d'invention à la hauteur des défis à relever. En période de crise, on tente sa chance dans le secteur de la culture. Il y a une surproduction, ou une sous consommation.
- Le frein principal est la culture de la précarité. Il faut stopper ce système qui ne s'inscrit pas dans le développement, se mettre ensemble sur des bases saines.
- Une question essentielle est celle de l'articulation entre les acteurs, de la régulation des interventions. On invente des types de partenariat complexes, qui demandent beaucoup de travail, des montages juridiques, des moyens à mutualiser. La démarche de co-construction n'est pas outillée, ou plutôt, les outils existent, mais ne sont pas toujours utilisés. Il faudrait partir de cas exemplaires pour les reproduire ailleurs, disposer de lieux d'échanges de pratiques, en évitant qu'il y en ait trop et qu'on débâte toujours des mêmes questions.
- Les politiques des collectivités sont souvent paradoxales. Elles manifestent leur volonté d'aider ce secteur, les Régions s'investissent, l'Etat défend l'exception culturelle française. Mais ce sont des initiatives éphémères, « marketing », qui ne se rencontrent guère et n'ont aucune cohérence entre elles.
- Il faut une expertise pour mener à bien un travail de réflexion préalable, s'interroger sur un modèle économique, les besoins, conduire une analyse des coûts, envisager des solutions. Il faut des rencontres d'humains, de techniques, de compétences, de volontés, de moyens.

3 - Proposition conclusive

Parler de développement aujourd'hui semble impossible. Beaucoup d'entreprises du secteur culturel en sont avant tout réduites à chercher à ne pas disparaître. On constate cependant beaucoup d'expériences à des échelles territoriales diverses.

Les pistes à travailler seraient :

- "vendre" la culture, aller sur des terrains où elle ne va pas habituellement, faire des propositions dans la durée.
- développer et expérimenter de nouveaux modes de partenariats permettant d'amener à la culture des populations qui n'y viennent pas spontanément. Il faut innover en cherchant d'autres publics, d'autres moyens, et s'enraciner localement.
- aller vers des formes culturelles moins exploitées (par exemple culture et santé), décloisonner et sortir du lien culture/culture, croiser la culture avec d'autres secteurs.

ATELIER 11

Quelles réponses durables à la crise pour le secteur du sport et des loisirs sportifs ?**Animation :** Jean-Pierre Malhaire, UNSA

Jean-Jacques Rieu, Direction des entreprises et du développement économique au Conseil général 34

Intervenants : Olivier Bachelot, secrétaire du réseau Occigène

Olivier Bénézis, directeur de Profession Sports 34

Alain Biau, président de Profession Sports 34

Stéphane Panier, trésorier du réseau Occigène

Problématique :*Le sport, la pratique des activités sportives de loisir sont présents dans toute politique publique dès lors que des enjeux directs ou indirects nombreux y sont associés.**Très largement dépendant des financements publics, le secteur des pratiques sportives peut donc être directement affecté par toute réduction de sa principale ressource.**Quel est l'impact de la crise sur les conditions de la pratique du sport et des activités sportives de loisir dans les territoires ?**Si la crise impose de faire des choix, y a-t-il des types de pratiques épargnées ou privilégiées alors que d'autres subiraient seules les effets des restrictions ?**L'emploi dans ce secteur, au-delà de ce que l'on peut constater habituellement (forte dépendance des aides publiques, émiettement, précarité...) est-il affecté spécifiquement par la crise ? Alors que la professionnalisation de l'animation progresse, la fragilité des structures d'emploi (associations, petites tailles, manque de ressources ou de compétences...) les exposent-elles à subir plus fortement les effets de la crise ? Les choix en matière de politique publique sont-ils indifférents à l'évolution de l'emploi et des compétences des actifs du secteur ?**Comment concrètement, au-delà de la seule notion d'emploi, peut-on prendre en compte celle de qualité d'emploi ? Comment mieux gérer l'aspect financement ? Comment des solutions peuvent s'intégrer dans des politiques de développement territoriales voire s'y ajuster ?**On pourra examiner ici les réponses alternatives, les solutions innovantes qui sont apportées et mises en œuvre tant par le mouvement sportif que par le service public territorial du sport.***1 - Points essentiels des témoignages et expériences****Olivier BACHELOT** ; le réseau Occigène, impulsé par la CCI de Montpellier, a été créé en 2003. A l'origine, il s'agissait d'un lieu de discussion et d'échanges sur les loisirs de pleine nature. En 2011, le réseau change de nom : de Sports nature 34 il devient Occigène.

Aujourd'hui, le réseau, qui couvre une large palette d'activités, et réalise un maillage territorial important, regroupe 30 adhérents autour du Label Qualité Hérault. Une labellisation régionale Sud de France est en discussion. Le réseau est soutenu par plusieurs collectivités territoriales (dont le CG 34).

ATELIER 11**Stéphane PANIER** : le réseau est un lieu de partage d'expériences entre adhérents développant des activités différentes ; il s'est doté d'une fonction de coordination, financée par le Conseil général. Plusieurs commissions existent, spécialisées dans certains domaines : réglementation, veille réglementaire...**Les interventions permettent de mettre en évidence les valeurs ajoutées produites par le réseau :**

- pour l'adhérent : Occigène est un instrument d'aide à la professionnalisation (Observatoire des clientèles) ; la référence à la qualité est essentielle, mais on peut évoquer aussi la mutualisation de la communication (visibilité commerciale) ou celle des ressources humaines et du matériel.
- pour les « institutionnels » : un interlocuteur unique, des interventions sur d'autres départements.
- pour les professionnels et les institutionnels : invitation à participer à certaines discussions (schéma touristique départemental, Natura 2000...) ; élaboration du cahier des charges Qualité Sud de France.
- Pour la clientèle : possibilité de construire un « parcours » territorial d'activités variées dans une relation de confiance aux entreprises du réseau. Projet de commercialisation de « pack ». Offre touristique prenant particulièrement en compte les caractéristiques physiques, culturelles et environnementales du territoire.

En conclusion, on constate de vrais progrès, un impact économique grandissant et la volonté de développer le réseau (loisirs culturels).

Olivier BENEZIS : Profession Sport & Loisirs 34 a été créée en 1989 pour lutter contre le travail au noir. L'association est organisée autour de 3 pôles :

- gestion des emplois : il s'agit d'aider à la professionnalisation du secteur, avec comme objectifs le maintien ou la création d'emplois. L'association accompagne 230 structures, dont les 3/4 sont sous statut associatif. Profession Sport & Loisirs 34 est mandataire de l'URSSAF et garantit l'application de la convention collective de 2005.
- insertion. Ce pôle a été créé en 1992 sous la forme d'une bourse d'emplois (450 offres en 2012).
- conseil (2000). Cabinet d'ingénierie et structure de formation, surtout pour des dirigeants bénévoles.

Alain BIAU : La crise est l'occasion de travailler autrement, et d'envisager une mutualisation des besoins et des moyens. De là est né le projet de groupement d'employeurs.

Juin 2012 : étude de faisabilité ; création juridique : 27 juin 2013 ; démarrage opérationnel : 1 septembre 2013.

Objectifs : répondre aux besoins des associations.**Principes** : mutualisation et innovation.

Le GE se propose de créer 50 emplois à temps plein en 5 ans.

2 - Débat – Réflexions – Propositions

Les échanges avec les participants montrent que les témoignages présentés, s'ils ne prétendent pas apporter de réponse à toutes les questions soulevées par la présentation thématique de l'atelier, permettent cependant de constater une ligne directrice commune et forte : qu'elles soient liées à la crise ou non, les difficultés à résoudre ou les exigences d'un développement à construire sont très favorablement impactées par la mise en jeu des solidarités professionnelles.

Les stratégies engagées (mise en réseau, mutualisation, groupement...) s'établissent sur le long terme et visent le structurel plutôt que le conjoncturel. Elles n'enlèvent rien à l'autonomie de chaque partie concernée mais elles y ajoutent la plus value de l'action concertée en obligeant à revisiter la notion de concurrence.

Par les rapprochements comparatifs qu'ils génèrent, ces projets s'inscrivent dans une démarche d'amélioration de la qualité des prestations mais aussi de la qualité des conditions de leur production. Ainsi les salariés ou les entrepreneurs à titre libéral peuvent en tirer un réel bénéfice en termes de qualité d'exercice professionnel.

Dans chacun des cas présentés, le projet est solidement ancré au territoire. Les partenaires (notamment CCI, Collectivité Départementale...) y trouvent les bonnes raisons d'apporter leur concours : valeurs communes, sérieux, potentiel de réussite. On constate une véritable mise en synergie d'acteurs locaux.

Pour la qualité et l'extension des emplois dans le secteur des Activités du sport et des loisirs une action ciblée « employeurs » semble opportune même si les actions plus traditionnelles en direction des salariés (qualification) ou demandeurs (bourse d'emploi) doivent être poursuivies.

Des questions subsistent sur ce sujet :

- faut-il prendre en compte les emplois autres que ceux de l'animation directe (secrétariat, gestion, matériel, communication...)?
- La bi qualification ou multi qualification sont-elles à rechercher pour une meilleure employabilité dans les secteurs concernés ? A propos du GE, la discussion évoque plusieurs problèmes, dont ceux de la distinction entre emplois centraux et annexes, de la biqualification...

3 - Proposition conclusive

Les participants s'accordent pour énoncer que si la crise peut avoir un caractère aggravant, elle n'est pas directement à l'origine des dispositions présentées en témoignage. Il s'agit davantage d'une tentative de réponses adaptatives aux problèmes récurrents et bien identifiés d'un secteur dont les caractéristiques permanentes (fragilité, dépendance des financements extrinsèques...) s'apparentent à celles d'une crise ancienne et qui dure.



7^{ème} Université d'été

ATELIER 12

La performance des TPE artisanales en temps de crise

Animation : Marion Polge (maître de conférences HDR, université Montpellier I)

Intervenants : France Cuenca, chargée de mission CRGE

Serge Fuster, artisan – CNAMS

Bruno Pétrini, direction enseignement-recherche

Damien Ribeiro, secrétaire général CNAMS LR

Problématique :

Face à la crise, les entreprises artisanales sont exposées à des problèmes économiques aux conséquences parfois dramatiques pour leur survie. Les réponses apportées se trouvent généralement dans une recherche de singularité atténuant leur vulnérabilité à la concurrence.

D'un côté, les savoir-faire traditionnels, technologiques et relationnels développés par les artisans facilitent le maintien de clientèle. Ces compétences qualitatives soutiennent l'activité productive en marge des rivalités basées sur les prix. D'un autre côté, les métiers plus exposés aux affaires de marchés (type marchés publics) ne parviennent que difficilement à trouver des voies de stabilisation. Placées au cœur des logiques de marché, elles accèdent avec difficulté à une offre tarifaire de même niveau que les entreprises plus grandes.

Ces constats suscitent plusieurs questions :

- comment mieux identifier puis consolider le différentiel de qualité proposé par les entreprises artisanales ? Pour cela, il est possible de réfléchir à des démarches individuelles et collectives de suivi afin d'améliorer à la fois la visibilité de ces entreprises et les démarches de construction de compétences fortes;
- que pourrait-on proposer pour les métiers dont les marchés sont plus tributaires des prix que de la qualité des prestations ? L'artisanat est enraciné par définition dans la recherche d'amélioration des savoir-faire et techniques par une production quasi-unique. Il s'inscrit donc dans une logique incompatible avec une recherche de compétitivité par les coûts. Pourtant, certains métiers sont exercés dans des secteurs imposant ces logiques.

Les échanges durant l'atelier pourraient être l'occasion de proposer des voies possibles de réponses à la complexité de la compétitivité en artisanat.

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

En écho à l'actualité économique, cet atelier propose des échanges d'expériences visant à améliorer la compétitivité des entreprises artisanales. Les difficultés rencontrées par les artisans restent difficiles à cerner compte tenu de la grande diversité d'activités, d'environnement concurrentiel et de compétences. Pourtant, ces entreprises composent l'essentiel de notre tissu économique dans des secteurs traditionnels de proximité, mais également dans des domaines technologiques d'envergure internationale (l'artisanat de production notamment).

1.2 – Freins ou difficultés exprimés

Le lancement annoncé d'un label régional se présente comme un défi d'abord pour l'artisanat, mais également auprès des acteurs territoriaux.

La principale interrogation porte sur les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise artisanale basés sur une logique individualiste. Le succès d'un label s'appuie sur l'adhésion par les artisans à un certain nombre de principes fondateurs. Un effort de communication, d'information et même de formation devra être porté pour conquérir une légitimité interne. Sur le plan territorial, cette démarche ne présente un intérêt que si elle développe une lisibilité auprès de la clientèle. Cela suppose la mise en place de relais de communication et de commercialisation afin de générer un intérêt économique pour les détenteurs dudit label.

Les deux démarches collaboratives faisant l'objet d'un témoignage n'en sont pas au même stade mise en place. Par ailleurs, l'une portée par la région Nord-Pas-de-Calais apparaît comme un protocole exogène au secteur, tandis que la seconde initiée par les artisans perpignanais est motivée par un choix endogène. L'instauration d'un programme de valorisation de l'intelligence économique en région Nord-Pas-de-Calais a été confrontée à un changement de posture de la part des dirigeants passant « d'une logique défensive à une logique offensive ». Une étape de sensibilisation a été nécessaire pour que soient adoptés de nouveaux comportements. D'un autre côté, la demande d'IGP par la confrérie des Grenats de Perpignan émane d'un groupe restreint d'une vingtaine d'entreprises implantées sur un territoire étroit. La mobilisation des dirigeants n'a pas posé de problèmes de dispersion, mais elle a impliqué une mutation d'état d'esprit. Exerçant sur des activités reconnues de longue date, ces artisans ne se sont pas engagés jusqu'alors dans des actions collaboratives structurées. Au-delà de la question de l'adoption de la démarche, s'est posé le problème de l'appropriation de la responsabilité du collectif.

1.3 – Éléments facilitateurs ayant rendu possible les projets

La volonté d'organisations territoriales et/ou professionnelles apparaît comme un impulseur majeur des démarches collectives. Elle est facilitée par le sentiment de tension (voire de détresse) des dirigeants : quand la crise met en jeu la survie de l'entreprise, les actions collaboratives sont parfois la seule issue. Les actions collaboratives exposées sont toutes motivées par une recherche d'accroissement de la force concurrentielle. Dans ces conditions, les dirigeants respectent plus volontiers les choix collectifs et portent le projet assurant de ainsi de meilleures chances de succès.

2 - Débat – Réflexions – Propositions

2.1 – Autres apports

Les discussions sont restées centrées sur la question des actions collectives en tant que réponse à la crise pour les entreprises artisanales, mais également pour l'ensemble des petites structures. Notamment, le problème des emplois non pourvus, révélés par l'UPAR depuis plusieurs mois pourrait trouver une issue dans la mise en place d'actions communes réparties sur l'ensemble du territoire.

2.2 – Freins ou difficultés exprimés

Le problème majeur face à des programmes d'actions lourds et coûteux, reste la pérennité. L'intérêt économique et social à un moment donné ne garantit en rien la viabilité à long terme de ces cadres opérationnels. Pourtant il s'agit là de véritables passerelles citoyennes créant du lien tout en consolidant le maillage économique local. L'individualisme qui guide les choix d'entreprise reprend très souvent son rôle moteur lorsque l'horizon des affaires s'éclaircit.

3 - Proposition conclusive

Le mode de raisonnement des artisans reste ancré dans leur cursus de formation, puis d'installation et de développement d'entreprise. Un effort à la fois dans la pédagogie et dans les techniques d'accompagnement pourrait ouvrir vers de nouvelles pratiques. A cela s'ajoute la diversité des parcours des jeunes artisans qui s'acheminent vers cette activité par choix de vivre autrement leur activité professionnelle.

L'artisanat à travers ses artisans, connaît une mutation culturelle et professionnelle qui ouvre la place à une vision de l'entreprise plus collaborative et dans certaines régions (comme le grand Ouest) coopérative. On peut alors imaginer et espérer que les démarches initiées en situation de crise pourraient connaître un nouvel essor dans la période d'après crise.

ATELIER 13

**Les professionnels de l'action territoriale :
comment rendre visible un travail souterrain ?****Animation :** Philippe Contassot, ARACT Languedoc-Roussillon**Intervenants :** Sonja Kellenberger, chargée de mission, UNADEL

Odile Maurice-Desbat, chargée de mission à l'ARAVIS

Stéphane Michun, ART-Dev, centre associé Céreq de Montpellier

Pascale Vincent, formation et expertise en développement local au CIEDEL

Problématique :

Aujourd'hui, le territoire n'est plus seulement considéré comme un espace de localisation des entreprises et de fixation, provisoire ou définitive, des ménages. Il est également perçu comme le cadre d'émergence de dynamiques et de ressources particulières, qui lui sont spécifiques. Cela peut se faire de façon « spontanée », au gré de l'enchaînement des actions et réactions des uns et des autres mais aussi des chocs exogènes au territoire, mais cela gagne probablement à être stimulé et accompagné dans le cadre d'un projet territorial, voire d'une GPEC territoriale. La multiplicité des institutions, des politiques, des dispositifs présents dans les territoires ainsi que le vocabulaire souvent emphatique que secrète l'ingénierie territoriale ne doivent pas faire oublier que, pour l'essentiel, le développement territorial est l'affaire de quelques femmes et hommes œuvrant sans filet et sans que leur professionnalité soit toujours connue et reconnue. Qui sont donc ces professionnels ? Comment peut-on caractériser leurs rôles, leurs métiers, leurs conditions de travail ? Est-il possible d'évaluer sereinement leur action sans succomber à la tyrannie du court terme ?

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

Les dernières décennies ont été celles d'un développement économique incontestable au niveau global mais aussi de processus d'exclusion ou de marginalisation difficilement tolérables. La crise actuelle a multiplié ces mises à l'écart que l'on observe aussi bien au niveau des individus, des entreprises que des territoires. Dès lors, deux attitudes sont envisageables : accepter le modèle dominant mais chercher à équiper les territoires, les aider à se doter de procédures, de moyens humains et financiers pour encadrer et appuyer les projets des uns et des autres (logique d'ingénierie territoriale), ou bien mettre en œuvre une autre logique de développement conforme aux attentes et spécificités d'un lieu, d'un temps et d'un groupe social donnés (logique du développement local).

À l'évidence, la première logique tend à écraser la seconde. Pour Mesdames **Sonja Kellenberger** (UNADEL) et **Pascale Vincent** (CIEDEL), on peut même parler d'une « institutionnalisation du développement local dans le développement territorial » au travers d'un double processus : celui de la décentralisation et celui de l'instrumentation et de la « normalisation » du développement local. Il en résulte une professionnalisation territoriale « techniciste » et une délégitimation des problématiques transversales du développement chères aux territoires de projet auxquelles contribue peut-être l'Université via un « renfermement disciplinaire ».

ATELIER 13

Les intervenantes ont plaidé pour un renouveau de la « culture de transversabilité ». Les métiers du développement territorial sont à la croisée des chemins : soit la tendance à l'ingénierie territoriale continue à se renforcer au risque d'un « effacement du territoire », soit l'intelligence territoriale prend le dessus et bâtit de nouvelles passerelles entre savoirs techniques et compétences sociales, entre institutions publiques et acteurs privés, entre science, pratique sociale et politique.

1.2 – Freins ou difficultés exprimés

Madame Odile Maurice-Desbat (ARAVIS) nous rappelle fort à propos que rendre visible le travail des opérateurs du développement territorial, c'est parler de leurs conditions d'emploi et de travail, des tensions auxquelles ils sont confrontés, de la difficulté qu'ils ont à valoriser la dimension transversale et relationnelle de leur travail. La précarité des emplois offerts, la relative faiblesse des rémunérations et les perspectives de carrière limitées ne laissent pas d'inquiéter. L'extrême dépendance des structures employeuses aux dispositifs et financements publics pèse lourdement sur les statuts et les conditions d'emploi proposés. Il se peut en outre que l'offre de formation initiale soit surdimensionnée.

1.3 – Éléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

Les agents de développement sont fréquemment livrés à eux-mêmes et « enfermés » dans leur territoire. Au-delà des compétences individuelles, les compétences collectives restent donc généralement à construire. Ne faudrait-il pas, à l'échelle du département ou de la région voire au-delà, initier un réseau de compétences fonctionnant sur le principe de la formation-développement ? Il s'agit en effet de (re)construire des complémentarités et des échanges entre territoires et d'enclencher un processus de capitalisation des actions menées et des compétences, individuelles et collectives, mobilisées. Différentes formules sont envisageables : des échanges entre professionnels appartenant à un même métier, des regroupements croisés autour de la thématique de la GPEC territoriale, des groupes de travail autour d'une action ou d'une « expérimentation » particulière, etc.

2 - Débat – Réflexions – Propositions

2.1 – Autres apports d'informations ou de projets

Le débat a essentiellement porté sur les éléments de prospective proposés par l'UNADEL et le CIEDEL. Quatre scénarios d'évolution ont été présentés : la haute performance territoriale, la subsidiarité ascendante, la décentralisation stratifiée et enfin, l'embellie des réseaux communautaires.

Dans le scénario de la haute performance territoriale, le renforcement des démarches procédurales et l'intensification du new public management finissent par être largement acceptés dans le cadre d'une décentralisation plus poussée où l'action de lobbying est devenue structurante de la vie politique. En absence de péréquation, ce système est marqué par le décrochage de territoires entiers.

ATELIER 13

2.1 – Autres apports d'informations ou de projets

Basé sur une organisation où les intercommunalités, mais aussi l'Europe jouent un rôle fort et où la décentralisation est négociée, le scénario de la subsidiarité ascendante apparaît comme un scénario à la fois de rupture et de retour vers un authentique développement local. L'avènement d'un tel système ne paraît cependant plausible qu'au vu d'un renforcement des crises énergétiques et économiques inspirant des réformes significatives de l'action publique où la participation citoyenne est envisagée comme une solution et non pas comme un problème.

Le scénario de la décentralisation stratifiée dessine une organisation de l'action publique « en silo » reposant sur un cloisonnement fort entre échelons territoriaux et entre secteurs. Chaque échelon développe sa propre conception du développement, en définit les objectifs, choisit méthodes et outils, sans chercher spontanément à s'articuler ni à contractualiser avec les autres échelons. Dans un contexte où l'Union Européenne est devenue leur principal interlocuteur sur les questions de développement territorial. Il en résulte une intense activité de lobbying, un manque de cohérence et d'ancrage territorial au niveau de l'action publique et, au final, un décrochage et une relégation territoriale importante.

Le dernier scénario pointe la montée de la logique communautariste au sein de notre société en lien avec la pénétration croissante de l'usage des TIC dans la vie sociale et privée. Plus mobiles, les individus se trouvent moins attachés à un territoire de référence qu'à des lieux de pratiques et de rencontre sélectifs, intermittents, réels ou plus souvent virtuels. Pour les acteurs du développement territorial, le couplage est difficile entre d'une part les attentes et les besoins de gestion concrète des territoires de vie et, d'autre part, les attentes, les objectifs et les propositions véhiculées par des réseaux communautaires multiples, distendus, voire déconnectés des problématiques matérielles de la vie d'un territoire et de son organisation fonctionnelle.

2.2 - Autres interrogations, freins ou difficultés identifiés

Comme le rappelle **Madame Odile Maurice-Desbat** (ARAVIS), les professionnels de l'action territoriale sont multiples. Certains sont spécialisés et affectés à des tâches ou programmes précis ; d'autres ont pour mission, au-delà des actions particulières auxquelles ils peuvent contribuer, de construire et de faire évoluer le territoire par leur action de coordination et d'animation. Ces derniers seront différemment impactés selon le scénario qui se dégagera dans les années à venir. Dans tous les cas, les conditions d'évaluation de leur travail ne seront pas facilitées.

2.3 – Éléments de réponse ou pistes de solutions proposés

- Inventer de nouvelles formes de militantisme en faveur du développement local.
- Faire connaître les métiers du développement territorial et infléchir l'offre de formation universitaire pour initier les étudiants à la complexité du développement et à l'importance de la transversalité.
- Défendre la complémentarité des différentes échelles territoriales.

3 - Proposition conclusive

La crise relance le débat sur les finalités et les moyens du développement territorial. Elle peut tout aussi bien contribuer à effacer nombre de territoires, leurs particularités, leurs enjeux et leur capacité d'innovation ou, au contraire, relancer une dynamique de développement local qui articule les politiques publiques nationales et européennes aux projets venus « d'en bas ». La voie que nous prendrons finalement dépendra tout particulièrement des choix politiques opérés en matière de décentralisation, de la place qu'occupera l'union européenne, de l'arbitrage entre technicité et transversalité dans la mise en œuvre des métiers du développement territorial et du repliement éventuel de nombreux individus sur des communautés déconnectées des territoires de vie.

emploi

territoires

compétences

7^{ème} Université d'été

ATELIER 14

Plates formes mutations économiques, plates formes multi services, une offre complémentaire pour répondre aux problématiques de proximité des territoires

Animation : Alain Soussen, Chef du service Mutations économiques à la DIRECCTE-LR

Intervenants : Philippe Bourgeois, Chef de projet GPEC Territoriale à la DGEFP

Florence Clargé, Directrice de PLEIADES Services et Pôle Multi-services

Elsa Demangeon, Chargée de mission ingénierie, Architecture, Contrôle à la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCS)

Willy Vasse, Directeur adjoint de l'Unité territoriale 44 de la DIRECCTE Pays de Loire

Problématique :

Les DIRECCTE intègrent des missions qui les conduisent en effet à intervenir tant sur les territoires qu'en entreprise pour agir en faveur du développement économique et de la qualité de l'emploi. Ce sont notamment les missions des Pôles 3 E (Entreprises Emploi Economie).

En raison de cette multiplicité d'interventions pour le compte de la même structure d'Etat, il est nécessaire d'organiser une offre de services globale en direction des entreprises locales, des salariés et des territoires ; en lien avec les partenaires sociaux mais également avec les collectivités .

Cette offre peut prendre la forme d'une plateforme territoriale d'appui aux mutations économiques qui pourrait entre autre aider les entreprises et particulièrement les PME à anticiper les évolutions économiques ou technologiques, mais aussi à aider les salariés dont l'emploi est fragilisé à court ou moyen terme.

Parallèlement, le secteur des services aux entreprises et aux salariés fait face à des défis majeurs : attractivité démographique, dynamique entrepreneuriale, un tissu productif rassemblant principalement de petites entreprises en demande de prestations multiples. La création d'un «centre multiservices partagés» orienté vers les services aux entreprises, aux salariés et aux habitants peut être une forme de réponse à ces problématiques.

L'atelier se propose, après une présentation d'une plate forme mutation économique et d'une plate forme multi services de réfléchir sur quelles seraient les complémentarités entre ces plate formes, et de voir si concrètement ces projets peuvent répondre à la structuration d'un territoire avec de très petites entreprises.

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

Alain SOUSSEN, Introduction de l'atelier

Les plateformes, mutations économiques ou multiservices, constituent de dispositifs très aboutis de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT), dans la mesure où cette gestion n'est plus seulement prévisionnelle, mais aussi prospective, partenariale, paritaire et pédagogique (G5PECT). Elles font appel à l'ingénierie économique et sociale qui se décompose en 5 étapes : une décision sur l'opportunité du projet, un diagnostic territorial partagé, un plan d'action gouverné et partagé, une mise en œuvre par des actions territoriales sécurisées et adaptées et enfin l'élaboration de bilans.

ATELIER 14

Philippe BOURGEOIS, fait une présentation des plateformes mutations économiques.

Les plateformes mutations économiques sont nées du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi fin 2012. Ces plateformes ont vocation à mobiliser les principaux acteurs dans les bassins où les enjeux pour l'emploi et le développement économique sont particulièrement prégnants, autour de démarches de soutien RH des TPE/PME. Sur les 26 réponses à l'appel à projets lancé par l'Etat, 13 plateformes associant divers acteurs dans une multitude de secteurs ont été sélectionnées. Elles proposent aux entreprises : un appui-conseil en matière de GPEC, une aide au recrutement, une professionnalisation des chefs d'entreprise en gestion des RH, une articulation entre le réseau local des sous-traitants et les donneurs d'ordres ou encore une offre de RH en temps partagé. Elles offrent aux salariés : un accompagnement des transitions professionnelles, une montée en qualification ou encore une mise en synergie des différents outils de la politique de l'emploi. Des prestations peuvent être mises en place pour les demandeurs d'emploi selon les enjeux locaux.

Willy VASSE, Retour sur la plate-forme « Zone d'emploi de Saint-Nazaire ».

La zone d'emploi de Saint-Nazaire est à la fois industrielle, portuaire et touristique.

La filière navale est confrontée à deux enjeux. D'une part, le renforcement de sa différenciation sur les paquebots et ferries et développant des plateformes génériques de navires à faible impact environnemental. D'autre part, la limitation des effets de cycle d'une mono-activité, en se diversifiant sur l'offshore et les énergies maritimes renouvelables. Fin 2012, une baisse d'activité commence à se faire ressentir chez certains sous-traitants. Cela pourrait entraîner la disparition de certains d'entre eux, de nombreux emplois et, a fortiori, de compétences et savoir-faire locaux. Les filières aéronautique et éolienne sont quant à elles en pleine expansion.

La plate-forme mutations économiques « Zone d'emploi de Saint-Nazaire » est complémentaire à d'autres dispositifs de GPECT qui lui préexistaient. Entre 2008 et 2010, le plan d'actions « 6000 compétences » proposaient diverses mesures visant à renforcer l'attractivité des métiers de l'industrie, faciliter le recrutement et le développement des compétences et sécuriser les parcours professionnels. L'Etat et la Région ont lancé l'appel à projets « Compétences 2020 » afin de coordonner les acteurs économiques et ceux de l'emploi et de la formation et ainsi apporter des réponses conjointes aux besoins communs de recrutement et de gestion des compétences des entreprises. Le programme « Plan navale 2013 » a été mis en place pour accompagner les entreprises impactées par la baisse d'activité de la filière navale locale par un soutien au développement de la construction navale de petite dimension et aux projets collaboratifs de diversification.

Créer une plate-forme mutations économiques dans le cadre de l'appel à projets lancé par l'Etat était un moyen de valoriser les actions de GPECT existant sur le bassin de Saint-Nazaire, mais aussi d'obtenir un nouveau financement. Le pilotage global de la plateforme se fait dans le cadre du Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle tandis que le suivi technique est réalisé par la DIRECCTE, la Région et les OPCA. La plate-forme « Zone d'emploi de Saint-Nazaire » permet de bénéficier d'un effet levier sur le volet « compétences » qui avait été sous-évalué dans les projets préexistants. Elle permet en outre une approche intégrée emplois-développement économique. Elle favorise la confiance entre les partenaires issues des programmes précédents.

ATELIER 14

Eric DEMANGEON, Présentation des Centres Multiservices Partagés (CMP).**L'intérêt pour une entreprise de recourir aux sociétés de services, c'est :**

- la volonté de se concentrer sur les fonctions essentielles,
- le souhait de bénéficier des investissements d'un prestataire ou de partager le risque avec lui,
- de profiter d'une plus grande souplesse et simplicité de fonctionnement, et d'accéder à des technologies, ou des compétences qu'elles ne possèdent pas en interne.

Mais, les sociétés de services aux entreprises ont des caractéristiques parfois mal adaptées aux entreprises clientes.

Sur la base de ce constat, l'Etat a lancé un appel à projets visant la mise en place de plateformes multiservices partagées innovantes pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises de services, en termes de coûts, de qualité et d'accessibilité des prestations. Cet appel est destiné aux prestataires de tous secteurs d'activités souhaitant contribuer au décloisonnement des métiers de services et à l'innovation. Au terme des deux éditions de l'appel à projets, neuf ont été retenus. Ces projets privilégient généralement l'une des deux approches suivantes : sectorielle ou territoriale

Florence CLARGE, Retour sur la plate-forme multi-services « Pléiades Services ».

Le Languedoc-Roussillon se caractérise par une forte dynamique entrepreneuriale et une grande attractivité démographique. Le tissu productif rassemble principalement de petites entreprises en demande de prestations multiples. Bien que le secteur des services connaisse un développement important, certains services stratégiques restent sous-développés. Il existe 550 zones d'activités, dont la plupart sont sans service associé. Le Pôle MultiServices Pléiades Services a été retenu dans le cadre de l'appel à projets de l'Etat relatif aux Centres Multi-services Partagés, notamment parce qu'il propose des services intégrés (l'ensemble des prestations sont organisées et gérées pour le compte d'un client de façon globale et tout en garantissant une qualité de prestation homogène.) et des fonctions support gérées de manière globale par des prestataires tiers. Le projet repose sur 4 principes : la mutualisation, la coproduction, la qualité et l'expérimentation. Les services proposés s'adressent à la fois aux entreprises et à leurs salariés et participent au développement du territoire.

Un Pôle Multi-Services trouve son origine dans la volonté d'une collectivité qui souhaite renforcer l'attractivité de ses zones, accueillir, suivre et fidéliser les entreprises implantées, développer l'économie des services et emplois, se positionner sur un projet responsable et durable. Plusieurs projets de Pôles MultiServices sont à l'étude. Le plus avancé est le Parc 2000 - Pierres Vives qui devrait démarrer en octobre 2013.

Les Pôles Multi-Services assument une responsabilité sociétale forte qui se décline à trois niveaux. Au niveau économique, le Pôle assure une péréquation entre les services rentables et les services à plus faible rentabilité, une concurrence loyale et cohérente entre les acteurs présents sur la zone, un accompagnement à la performance des entreprises. Au niveau environnemental, il utilise des bâtiments de qualité environnementale et propose des services de gestion des déchets, d'éco-mobilité et d'accompagnement environnemental. Enfin au niveau social, il participe à l'innovation sociale, veille à concilier vie professionnelle et vie familiale, propose une gestion des RH exemplaire, notamment du point de vue de la diversité ou des conditions de travail.

2 - Débat – Réflexions – Propositions

2.1 – Freins ou difficultés exprimés

Willy VASSE, Retour sur la plateforme « Zone d'emploi de Saint-Nazaire ».

La mise en place de la plateforme « Zone d'emploi de Saint-Nazaire se heurte à quelques obstacles :

- un décalage de phase avec les projets préexistants
- le décalage entre le temps du projet et celui du cycle budgétaire
- la complexité de l'ingénierie financière
- la complexité de la mise en œuvre du dialogue social territorial

Eric DEMANGEON, Présentation des Centres Multiservices Partagés (CMP)

Les plateformes multiservices soulèvent un certain nombre d'interrogations :

- quelles synergies entre les différents projets ? Quels liens avec les pôles de compétitivité ? Avec les plateformes de mutations économiques ?
- Comment pérenniser les modèles économiques des CMP ?
- Comment favoriser le montage spontané de ce type de projet sans subventions ? Quel cadre juridique, fiscal, financier... ?

L'Etat ne lancera vraisemblablement pas d'appel à projets de Centres Multiservices Partagés en 2013. Les projets territoriaux pourront être traités par les collectivités territoriales (Conseils régionaux et généraux).

3 - Proposition conclusive

Les plate-formes constituent une approche intelligente du territoire qui doit être pensée globalement. En ce sens, elles semblent être un outil de progrès face à la crise. Toutefois, du fait des problèmes budgétaires que rencontrent les acteurs publics, il y a un manque de permanence des politiques publiques qui soulève la question de la pérennité des projets. Quelles garanties faudrait-il donc mettre en place pour que les plate-formes puissent apporter une réponse durable à la crise ?

Animation : **Christiane Roux**, Responsable juridique & partenariats à la CCI de Montpellier

Frédérique Biesse, Consultante de FB Conseils

Intervenants : **Olivier Caro**, Consultant Culture et Urbanisme, Nantes

Pierre Chapignac, Directeur de Zones Mutantes

Jacky Denieul, Responsable de la mission régionale et infra-régionale IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire) Poitou-Charentes, Responsable du site « Créativité et Territoires ».

Problématique :

Les travaux de **Charles LANDRY** et de **Richard FLORIDA** reposent sur le constat que les villes riches en ressources culturelles sont des pépinières de créativité (« clusters »), des génératrices de richesse économique et des pôles d'attraction pour les talents dans tous les secteurs de l'économie.

Force est de constater que :

- Les métropoles dynamiques se caractérisent par une forte concentration de travailleurs experts dans la haute technologie, d'artistes, de musiciens, de « bohémiens élaborés » qui composent la « classe créative » : 30 % de la population active des USA appartient à cette nouvelle classe qui a décuplé au cours du XX^{me} siècle.
- La classe créative se fixe dans des lieux de grande créativité et de forte diversité où règne une vie artistique et culturelle florissante.

Les moteurs clés de l'économie créative étant notamment l'Innovation, la Technologie et le Talent :

- La ville de Montpellier est-elle un territoire urbain propice ?
- Peut-elle attirer les talents, les former et les retenir ?
- Pourquoi les entreprises créatrices sont-elles appréciées ?
- Peut-on construire un modèle d'économie créative sur notre territoire ?

1 - Points essentiels des témoignages et expériences

La disparition des activités industrielles liées à la construction navale à la fin des années 80 est l'élément fondateur de la réflexion qui mènera au projet « Ile de Nantes, un espace qui doit être réinventé ».

L'architecte CHEMETOFF est choisi pour mener le chantier de transformation de l'île de Nantes. La culture s'empare des friches, le foisonnement créatif trouve un terrain propice à son épanouissement.

Olivier CARO apporte l'expérience de cette ville et de son projet « Ile de Nantes »

Le projet de ville créative est un projet qui répond à différentes mutations. Il permet d'organiser un territoire et pose la question du projet urbain. L'échelle de la Métropole est pertinente. Nantes est une ville de fond d'estuaire, c'est une métropole bipolaire qui se construit entre Nantes et St Nazaire.

La société d'Aménagement de la métropole ouest Atlantique prépare ce territoire à devenir « le métacentre », prolongement du coeur historique de Nantes. Pendant 10 ans, Alexandre CHEMETOFF va impulser les premières métamorphoses du projet urbain 2000/2010, un projet placé sous le signe de la souplesse pour développer un programme qui s'adapte aux mouvements de la dynamique urbaine.

Cette mutation est accompagnée par un grand projet urbain structurant à vision long terme. Dans les différents secteurs de l'île, ce nouveau tissu urbain dessiné par des espaces publics va se compléter de programmes immobiliers : locaux d'activités, commerces, services, établissements d'enseignement supérieur vont trouver leur place au fil des directions impulsées par les acteurs. L'école d'architecture est le premier établissement à venir se loger dans le paysage, tandis qu'une multitude d'artistes et d'entrepreneurs culturels occupent les Halles ALSTOM. Les machines de l'île sont de nouveaux équipements publics qui marquent l'identité du territoire et participent à son rayonnement. Un quartier à vocation culturelle et créative, centre névralgique d'une nouvelle donne économique.

La stratégie

- Adapter le projet urbain contemporain aux acteurs du territoire : architecture éco, circulation douce, logement social, mixité des fonctions et des populations.
- Jalonner l'espace par une série de manifestations culturelles : Royal Deluxe, biennale d'art contemporain.
- Faire travailler ensemble un artiste et un maître d'oeuvre urbain.
- Communiquer pour mettre en commun les idées et inventer un projet sur l'économie de la culture.

La ville de Nantes a créé les conditions favorables à l'éclosion d'une filière économique dynamique qui maille désormais l'ensemble de l'île. Un bâtiment qui accueille l'école des Beaux-Arts est aussi voué aux entreprises créatives, à des espaces d'exposition et de médiation. Un cluster a été créé pour structurer l'économie de la connaissance, chargé de tisser les liens entre l'enseignement supérieur et la recherche, les industries créatives et l'économie traditionnelle.

Le cluster vise à créer des synergies et pousser sous les feux de la rampe les acteurs créatifs du territoire métropolitain, départemental et régional. Un hangar de 400 m² a été transformé en une trentaine de bureaux de 12 m² pour accueillir des graphistes, des architectes, des jeunes entreprises numériques mais également des luthiers indépendants et des photographes. Une méthode pragmatique pour accueillir de très jeunes entreprises dans des constructions modulaires avec des loyers très accessibles.

L'idée réside dans un projet mi urbain mi architectural qui, dans une période de mutation, est d'un usage transitoire... Le succès mérite de pérenniser ce qui est transitoire et de construire des petites surfaces modulables pour des acteurs culturels et artistiques. Il s'agit de petites structures innovantes. Le Groupe de Recherche Angevin en Economie et Management (GRANEM) considère que la mise en réseau apporte une notion de proximité porteuse de fort potentiel économique. Cela dit, la ville créative est une stratégie culturelle, stratégie de marque, qui profite aux seules capitales régionales.

Jacky DENIEUL

L'intervention de M. Denieul porte sur le lien entre créativité et territoires à partir d'une expérience déjà ancienne de développement local, d'un travail mené dans le début des années 2000 dans le cadre des clubs Partenaires Pour Agir (Réseau ETDDATAR) avec une volonté de ne pas développer une offre supplémentaire déjà pléthorique mais surtout de susciter une transdisciplinarité en matière d'aménagement du territoire (en réintégrant la philosophie, l'art, l'architecture, la poésie, l'ethnologie... dans le champ de l'aménagement du territoire). D'où la formule « Créativité & Territoires » (Le territoire créatif - Stéphane Cordobès - DATAR)

Il convient de regarder le territoire de la Ville de Montpellier à travers plusieurs sources :

- Les thèses de Richard FLORIDA avec les 3 T comme indicateurs de créativité territoriale : Talent, Tolérance, Technologie.
- Les créatifs culturels qui amènent à se poser la question « Qui sont les créatifs culturels à Montpellier ? »
- Les innovations sociales de nouveau d'actualité puisqu'un territoire ne peut se contenter d'attirer une hypothétique classe créative sans se soucier de la créativité de ses citoyens.
- Le réseau CréaFrance
- L'architecture, l'urbanisme, la création d'ambiances, l'esthétisation des lieux publics (Charles LANDRY, Jane JACOB)
- Toute la mouvance artistique et culturelle
- Tous les travaux sur la pédagogie créative

Appréhender un thème tel que Montpellier ville créative nécessite d'être attentif certes aux aspects économiques mais aussi aux aspects sociaux et culturels en ne méprisant pas ce qui peut paraître marginal mais au contraire annonciateur de changements.

La notion de tiers lieu est tout aussi pertinente. La créativité ne vient pas seulement de la centralité de la ville mais surgit aussi dans les espaces périphériques, périurbains.

L'agglomération doit prendre en compte son « interland ». La gouvernance nécessite une vision très large car il faut une écoute attentive, un regard décalé tels que décrits dans l'excellente méthode développée par Marie Conseils (filiales de la CDC) intitulée « Redynamisation économique des territoires » qui s'adresse aux intercommunalités et qui dit expressément vouloir permettre aux élus de regarder leur territoire autrement et d'y découvrir des pépites de créativité.

ATELIER 15

Pierre CHAPIGNAC

Le modèle de Nantes démontre que l'évolution est une forme de bricolage. Il s'agit plus d'une stratégie de jardinier que d'une stratégie de bâtisseur.

La ville créative repose en partie sur un enchaînement spontané : un projet amène un autre projet.

Il convient de mélanger l'économie, la culture, la technique et l'artistique pour obtenir une capacité de réinventer et de faire revivre les espaces industriels en friche.

La cohérence et l'imaginaire collectif partagé, créer des lieux symboliques et attractifs puissants, des lieux fédérateurs mais cela n'est possible qu'avec une implication pleine et entière des citoyens sinon il n'y a pas de réalité sociale.

Le capital social est un facteur fondamental de mobilisation.

Montpellier est-elle une ville créative ? A-t-elle cette capacité de faire vivre l'imaginaire collectif partagé ?

Montpellier est une ville de la connaissance. Comment s'articule la ville créative et la dynamique de la connaissance ?

La question de la connaissance est un facteur immatériel et Montpellier qui est pauvre en friche industrielle mais avec une matière intellectuelle très forte peut-elle s'en servir de levier pour devenir ville créative ?

2 - Proposition conclusive

L'économie créative est une nouvelle réalité qui assemble différents secteurs d'activités, économique et culturel, fondés sur les talents, l'imagination, la création et les ressources individuelles et collectives de ses acteurs.

Elle traduit la valeur et la richesse extraordinaire produite par la créativité : Régénération urbaine, lien social, image, attractivité et revitalisation de l'économie traditionnelle.

La créativité engage le territoire dans un renouveau économique et identitaire. Il n'y a pas de modèle de ville créative. Montpellier ne peut pas développer la même expérience que la ville de Nantes mais elle peut s'inspirer fortement de la stratégie de mise en place du projet urbain contemporain.

L'économie créative s'adresse à tous les acteurs économiques, politiques, sociaux et culturels engagés dans un nouveau modèle de développement articulant urbanisme, écologie, économie créative, culture urbaine et nouvelles technologies.