

LES CAHIERS

DYNAMIQUES TERRITORIALES ET SYSTÈMES PRODUCTIFS : ENJEUX ET ACTEURS

N° 56

Cahier coordonné par Jean-Luc GIBOU et Robert MOUNIER-VEHIER

Contributions de Paulette POMMIER, Jean-Luc GIBOU, Jacques NODIN, Pierre HERITIER

Septembre 2016



LES CAHIERS

DYNAMIQUES TERRITORIALES ET SYSTÈMES PRODUCTIFS : ENJEUX ET ACTEURS

N° 56

Cahier coordonné par Jean-Luc GIBOU et Robert MOUNIER-VEHIER

Contributions de Paulette POMMIER, Jean-Luc GIBOU, Jacques NODIN, Pierre HERITIER

Septembre 2016

© Lasaire, Paris-Saint-Etienne – *Reproduction autorisée en citant la source*



LABORATOIRE SOCIAL D' ACTIONS D' INNOVATIONS DE REFLEXIONS ET D' ECHANGES

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS-----Page 7

Jean-Luc GIBOU, Robert MOUNIER-VEHIER

INTRODUCTION-----Page 9

Paulette POMMIER

**1. RÉINDUSTRIALISATION, TERRITOIRE ET STRATÉGIES SYNDICALES :
LE CAS DU COMPLEXE DE LACQ-----Page 11**

Jean-Luc GIBOU

- 1.1. Une industrialisation particulière
- 1.2. Crises locales et nouvelles régulations territoriales
- 1.3. Arrêt et/ou poursuite de la réindustrialisation
- 1.4. Réindustrialisation, reconversion, redéveloppement

2. SAINT-NAZAIRE, UNE ÉCONOMIE EN MUTATION-----Page 21

Paulette POMMIER

- 2.1. Saint-Nazaire sur la voie d'une profonde mutation industrielle
- 2.2. Ressources humaines, compétences, dialogue social et démocratie participative
- 2.3. Saint-Nazaire, un destin industriel qui se construit à des échelles géographiques complémentaires

**3. LE CAS FRANC-COMTOIS : ÉMERGENCE D'UNE FILIÈRE ET
EXPÉRIMENTATION SUR L'EMPLOI-----Page 37**

Jacques NODIN, Paulette POMMIER

- 3.1. Après l'horlogerie, une nouvelle filière s'organise autour des micro-mécaniques
- 3.2. Une expérimentation de sécurisation des parcours professionnels

Expérimentation « Territoires Zéro chômeur de longue durée »

**4. RÉINDUSTRIALISATION ET/OU NÉO INDUSTRIALISATION :
LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE LA VALLÉE DU GIER-----Page 45**

Pierre HERITIER

- 4.1. De lourdes restructurations
- 4.2. Le rôle de l'Etat
- 4.3. Quel avenir ? La Loire conserve des points forts dynamiques
- 4.4. Le Gier constitue-t-il le territoire pertinent ?
- 4.5. Dynamique et contenu du projet
- 4.6. Les acteurs à différents niveaux

ANNEXE N° 1-----Page 55

Conseil de développement Saint-Etienne Métropole 2013
Synthèse en fiches

**5. SILICON SENTIER, NAISSANCE D'UN DISTRICT TECHNOLOGIQUE EN
TERRITOIRE URBAIN-----Page 63**

Paulette POMMIER

- 5.1. Silicon Sentier, rencontre entre une communauté d'entrepreneurs et un territoire
- 5.2. Des valeurs
- 5.3. Montée en puissance et nouveaux défis
- 5.4. Et le territoire ?

**CONCLUSION : POUR UNE DYNAMIQUE DES TERRITOIRES ET UNE DYNAMIQUE
DES ACTEURS-----Page 67**

Jean-Luc GIBOU, Paulette POMMIER,

Synthèse des observations
Enseignements

ANNEXE N° 2-----Page 71

Dialogues, confrontations et jeux d'acteurs : les défis du dialogue social territorial

AVANT-PROPOS

Jean Luc GIBOU, Robert MOUNIER-VEHIER

Le présent Cahier vient prolonger deux textes récents de Lasaire, portant l'un, sur « La réforme territoriale : enjeux et défis pour les acteurs sociaux »¹, l'autre, sur « Quelle réforme des territoires, quelle réforme de l'Etat »². Ils soulevaient trois points essentiels :

- Le débat sur la « Réforme territoriale » - ne peut s'arrêter aux contours géographiques, ni à la réduction des dépenses publiques. La loi a attribué sans ambiguïté la compétence juridique du développement économique aux Régions
- Les « réformes de l'État » - ont, dans l'histoire récente, fait l'objet de choix « politiques » avec des champs d'action et des objectifs plus ou moins ambitieux, mais dans le silence et le secret vis-à-vis des citoyens.
- La place des territoires - peut et doit donner une nouvelle place et un nouveau rôle à l'Etat, en tant qu'acteur majeur d'une organisation publique renouvelée.

Le groupe « Territoires » de Lasaire a souhaité prolonger sa réflexion par une observation de la réalité des territoires, de leurs trajectoires, de la place des acteurs. Cette réflexion a débouché sur la réalisation de cinq monographies, présentées ci-après :

- Le complexe de Lacq³; il présente, tout d'abord, la spécificité de s'être édifié à partir de l'exploitation d'un gisement de gaz naturel qui a duré 60 ans pendant lesquels les acteurs locaux et notamment le mouvement syndical ont défendu à la fois l'emploi et l'avenir industriel.
- Les chantiers navals de Saint Nazaire⁴; fleuron industriel national, ils sont inscrits dans un territoire qui a connu de nombreuses mutations et notamment des diversifications permettant une valorisation de son potentiel productif et humain.
- Le projet de la vallée du Gier⁵; située entre Saint-Etienne et Lyon, dotée d'une très ancienne tradition industrielle, elle illustre la capacité des acteurs locaux à construire collectivement un futur de « néo-industrialisation ».
- Le cas franc-comtois⁶; c'est celui de l'émergence d'une filière partant de l'industrie locale, l'horlogerie, pour organiser un pôle de compétitivité autour des microtechniques et expérimenter des formes de dialogue social et de nouvelles pratiques d'emploi.
- Le cas « Silicon Sentier »⁷; né au sein du quartier du Sentier, est celui d'un véritable district technologique en territoire urbain, qui est le produit d'une rencontre entre une communauté d'entrepreneurs et un territoire.

La connaissance et l'analyse de ces dynamiques locales se révèlent vitales dans un contexte où une nouvelle phase de mutations est engagée. Le local est le niveau où, à partir

1 Cahier Lasaire n°51

2 Cahier LASAIRE n° 53

³ Réindustrialisation, territoire et stratégies syndicales : le cas du complexe de lacq

⁴ Saint-Nazaire, une économie en mutation

⁵ Le cas franc-comtois : émergence d'une filière et expérimentation sur l'emploi

⁶ Réindustrialisation et/ou néo-industrialisation : le projet de développement de la vallée de la Gier

⁷ Silicon Sentier, naissance d'un district technologique en territoire urbain

d'un diagnostic partagé, le dialogue entre les acteurs doit définir des stratégies communes de développement (d'adaptation, de reconversion)...

Avec la mondialisation et la transformation des systèmes productifs, le territoire devient un lieu d'identification collective sous tous ses aspects, mais aussi de constitution d'acteurs économiques et sociaux, d'institutions territoriales, de coopérations ...et de conflits.

L'histoire des différents systèmes productifs étudiés s'appuie dans la plupart des cas sur un ou plusieurs secteurs d'activité, avec les entreprises-phares (groupes), qui jouent un rôle majeur dans les mutations engagées (diversification).

Du fait même qu'il s'appuie sur des cas diversifiés, ce coup de projecteur mis sur la thématique des dynamiques territoriales et des systèmes productifs, de leurs enjeux et de leurs acteurs, doit permettre de nourrir et d'approfondir le débat.

INTRODUCTION

Paulette POMMIER

Le maintien du dynamisme des tissus productifs, la sauvegarde des savoir-faire, la participation des acteurs sociaux et des citoyens aux orientations du développement, ainsi que la coopération entre territoires afin d'équilibrer les flux de richesses sont des ambitions largement partagées dans les territoires. Mais leur réalisation peut emprunter des trajectoires différentes, chaque territoire ayant sa propre histoire et étant doté d'un capital d'hommes et de femmes particulier.

En se proposant d'observer de près quelques bassins d'activités qui pour certains ont été confrontés à des crises profondes et qui se trouvent aujourd'hui hors de l'eau grâce à une large mobilisation des acteurs sociaux et à des choix opportuns de stratégie, ce sont des pratiques engagées que l'on a voulu confronter, comparer.

Ce qui retient l'attention ce sont les constantes observées dans ces territoires. Ce sont elles que l'on s'est particulièrement attaché à repérer. Ainsi, voit-on dans ces territoires en mutation toujours se mettre en place ou se revivifier des lieux de dialogue, des lieux de mise en commun des informations. Les formes de coopération entre acteurs économiques y sont particulièrement développées, offrant des opportunités d'ouverture sur l'extérieur favorables à l'innovation et à la diversification des productions.

Le travail conduit ici ne se prétend pas exhaustif et les études de cas sont diverses dans leurs présentations. Mais ce qu'elles traduisent, c'est une même volonté de protéger les emplois, de repousser la menace du chômage, de renouveler le tissu productif.

Quant à la méthode, son mérite est d'avoir fait largement appel à l'expérience et à l'engagement des auteurs qui ont été, et restent, des acteurs engagés ayant vécu à la fois les crises et les voies de sortie impulsées sur le terrain.

Les présentations mettent évidemment mieux en lumière ce qui a réussi que ce qui a partiellement échoué. Il faut parfois en faire une lecture en creux. Pourquoi une si faible attention portée aux plus fragiles : intérimaires, travailleurs déplacés, chômeurs de longue durée ?

Par manque de recul, il n'a pas non plus été possible d'apporter une réponse aux inquiétudes nées de la montée en puissance des régions et des métropoles voulue par les récentes lois de décentralisation. De cette réforme, on ne peut dire aujourd'hui si elle sera ou non favorable aux territoires. C'est le comportement de ces collectivités, partenaires ou non loyaux et respectueux des exigences d'une coopération interterritoriale nécessaire au développement des territoires qui en décidera.

REINDUSTRIALISATION, TERRITOIRE ET STRATEGIES SYNDICALES : LE CAS DU COMPLEXE DE LACQ

Jean Luc GIBOU

Jailli en décembre 1951 après 10 ans de prospection, le gaz de Lacq est mis en exploitation en avril 1957 par la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine (SNPA), contrôlée par l'Etat. La création de l'usine de traitement a un effet d'entraînement important et tous les « grands » groupes de la chimie vont venir s'implanter à la fin des années 50 et au début des années 60. Ainsi peu à peu apparaît un complexe industriel se déployant sur plusieurs sites, dominé par les établissements des groupes de la chimie et des hydrocarbures, notamment la SNPA, puis Elf.

A travers la notion de « complexe industriel » est traduite l'idée que les firmes s'organisent selon un ensemble de cohérences productives prenant en compte l'espace. Sa dynamique s'appuie sur la division du travail propre à l'entreprise, qui génère des sites de production plus ou moins fortement différenciés selon leur spécialisation. Le « local » n'est plus seulement un support mais un véritable « espace – territoire productif » associé à un réseau maillé de firmes implanté sur des sites.

Le positionnement des différents acteurs et la lecture de leurs stratégies peut s'opérer en trois étapes : une industrialisation particulière, les crises locales et l'apparition de nouvelles régulations territoriales, l'arrêt et/ou la poursuite de la réindustrialisation.

Tout d'abord la genèse, la croissance et l'amorce du déclin du site industriel gazier. Au départ, l'industrie du bassin de Lacq est le produit du volontarisme de l'Etat, qui débouche sur le partage de la « rente gazière » sous la houlette d'Elf Aquitaine. La perspective de l'épuisement du gisement gazier apparaît lointaine et la situation économique locale n'est pas encore suffisamment préoccupante.

Si l'industrialisation du bassin est récente, une identité collective locale se constitue progressivement avec un « système local de relations professionnelles ». Il s'appuie sur l'homogénéité sectorielle des industries chimiques et gazières, « industries de process », qui ont un processus de production bien typé avec une automatisation poussée et un fonctionnement continu des installations.

Il en résulte un certain type de gestion de la main d'œuvre propre à ce type d'industrie, comportant deux aspects majeurs.

- D'une part, la stratification de l'emploi, que recoupe la stabilité de l'emploi et les conditions de travail. Elle imprime sur le plan juridique et social la césure centre/périphérie productive.
- D'autre part, la place de « l'entreprise », comme support réel de fonctionnement de garanties collectives qui, sans être uniformes apparaissent « socialement avancées » - le statut du Mineur pour la SNPA puis Elf et la Convention collective nationale de la Chimie pour les autres entreprises. Dans le même temps, la négociation d'entreprise a, dès le début, un rôle important à différents niveaux, de l'établissement local jusqu'au groupe, en voie de formation plus ou moins avancée.

Le cycle de crises successives qui est ouvert en 1990 déstabilise totalement les dynamiques institutionnelles locales. Les acteurs locaux se mobilisent aux côtés des syndicats, ce qui conduit à l'émergence de nouvelles régulations territoriales impulsées par des négociations où les syndicats puis les collectivités locales vont jouer un rôle majeur.

Deux variables vont largement influencer le contexte des vingt dernières années. Tout d'abord, dans le contexte de mondialisation, le territoire a aussi un sens et peut constituer une catégorie pertinente pour l'action. Il est difficile d'agir sur un territoire, compte tenu de la multiplicité des acteurs et l'architecture complexe des pouvoirs, qui rendent difficile l'implication des acteurs. Délimiter le périmètre d'un territoire, amène à poser des questions de frontières et l'économie ne s'arrête pas à la lisière des frontières administratives. Ensuite, le contexte de « financiarisation » de l'activité productive où les fusions-acquisitions se multiplient et où la focalisation sur la valeur actionnariale implique une centralisation financière, a des incidences en matière de localisation/développement des activités.

L'analyse de la dynamique du bassin de Lacq s'inscrit dans une dimension historique, qui nous a permis de mettre en évidence le caractère évolutif des régulations locales et leurs différentes configurations qui, en trente ans, sont passées de la « tutelle » du groupe Elf à celle de l'Etat. Ce dernier, au lendemain de l'acte II de la décentralisation, apparaît comme un acteur central dans la dynamique de reconversion industrielle, obéissant soit à une firme dominante, qui polarise un certain nombre d'acteurs, soit à une logique plus endogène de développement. Résultat d'une adaptation aux mutations économiques qui ont marqué les sphères productive et financière au cours des trente dernières années, un nouveau compromis institutionnel et politique, qui intègre le rôle de l'Etat et des institutions décentralisées, mais aussi les acteurs sociaux, peut et doit servir l'avenir industriel du bassin.

1.1. UNE INDUSTRIALISATION PARTICULIÈRE

Elle comporte trois phases.

- 1) La phase 1955-1965, qui est celle de l'édification du complexe industriel en tant que tel, et parallèlement de la construction de la ville nouvelle de Mourenx. Dans un espace local à dominante rurale, s'amorce un mouvement d'industrialisation par l'implantation d'une usine de traitement de gaz en 1957, puis avec Péchiney une usine d'électrolyse d'aluminium à Noguères, de même qu'une centrale thermique à Artix. Aquitaine-Chimie (filiale commune de Péchiney et Saint Gobain), et Azolacq (lié à l'ONIA) se créent à Pardies. Ils sont suivis un peu plus tard d'Aquitaine Plastique (dépendant d'Elf et de Total) et d'Ethylène Plastique, devenu CDF-Chimie (dépendant des Charbonnages de France) à Mont.
- 2) La phase 1966-1985, qui est celle de la « maturité » marquée par l'expansion démographique et industrielle, mais aussi par des conflits sociaux d'ampleur nationale : Péchiney-Noguères en 1973 concernant les conditions de travail, celui de Elf en 1976 concernant la restructuration du groupe et la fermeture du site CDF-Chimie en 1978 à Mont.
- 3) La troisième phase est celle du déclin au milieu des années 80 et du début des années 90, les effectifs des établissements des groupes diminuent, les pyramides des âges vieillissent. Un établissement important disparaît : celui de Péchiney à Noguères qui donne lieu à un processus de reconversion de son activité et de son personnel.

Ce véritable système productif localisé est fortement polarisé entre d'une part les établissements de grands groupes (SNPA, puis Elf, Péchiney, Rhône-Poulenc...), et d'autre part des sociétés spécialisées dans la construction et la maintenance des unités, des entreprises de service liées à l'extériorisation/externalisation de certaines activités, des PME locales qui fournissent de la main d'œuvre. Le développement du complexe mobilise des milliers d'ouvriers, de techniciens et d'ingénieurs provenant de la grande industrie extérieure à la région et de la paysannerie locale. Cette stabilisation localisée s'explique par la volonté de « vivre et travailler au pays », même si ces salariés appartiennent à des groupes en voie d'internationalisation accélérée

Au cours de cette période, une action syndicale s'appuyant sur les différentes implantations dans les usines prend corps dès la fin des années 50. Elle porte à la fois sur l'avenir industriel dès la fin des années 60 ; sur la qualité de l'emploi et les conditions de travail particulièrement dures dans ces industries ; sur la défense de l'emploi local et l'exigence de reconversion. L'approche localisée de cette dynamique syndicale fait apparaître différentes cultures collectives illustrée par deux grands modèles d'organisation et d'action.

Un modèle de type « fusionnel », celui de la CGT, s'appuie sur les collectifs ouvriers « pionniers » et s'inscrit dans un projet local « industrialiste » visant au maintien/développement d'activités lourdes, seules capables, à ses yeux, de pérenniser le statut salarial acquis.

Un modèle « articulé », celui de la CFDT, s'inscrit dans des pratiques de recomposition des collectivités de travailleurs au niveau du site, avec ceux des « entreprises extérieures ». Ce modèle « développementiste » tente de concilier deux nécessités : l'équilibre et la proximité du pouvoir économique et industriel - qui tente de s'éloigner du bassin, mais aussi l'utilité et la finalité des activités productives.

Dès 1970, la CFDT s'inquiète de l'avenir industriel dans un document au titre évocateur « Déclin du gisement de Lacq et avenir de la Région ». Dans le même temps une action de longue durée contre les fermetures de sites ou d'unités se concrétise dès la fin des années 60.

Au début des années 80, est dressée une typologie du contenu et de la portée des stratégies syndicales en matière industrielle. Elle montre que les positions de FO restent uniquement revendicatives et centrées sur l'entreprise. La CGT est, quant à elle, fortement attachée à la profession et au statut du mineur pour Elf, dans lequel s'inscrivent la sauvegarde des activités existantes et la place de l'Etat face au capitalisme national et multinational. La CFDT s'inscrit dans une logique de proposition-projet de type alternatif où l'articulation entreprise-territoire doit être le vecteur de l'activité syndicale à la fois professionnelle et territoriale.

1.2. CRISES LOCALES ET NOUVELLES RÉGULATIONS TERRITORIALES

En 1986 est annoncée la fermeture, par Péchiney, de l'usine de Noguères. Celle-ci est définitivement entérinée en 1988, avec le refus de moderniser le site, Péchiney lui préférant Dunkerque pour implanter un site plus moderne, au pied de la centrale de Gravelines, ce qui permettait au groupe, sur la base d'un partenariat avec EDF de disposer de tarifs préférentiels.

En dépit de divergences syndicales importantes, notamment entre les organisations CGT et CFDT du site, Péchiney n'opère pas de fermeture brutale et des négociations vont s'opérer

entre 1989 et 1991. Elles permettent la naissance d'un « projet industriel de substitution » autour de plusieurs activités, dans et hors le « giron Péciney ». 600 emplois ont été créés ou sauvegardés sur 700 emplois que comptait le site, dont un tiers choisira la mobilité au sein du groupe Péciney vers les sites des Hautes-Pyrénées, d'Ariège, de Dunkerque, et un tiers choisira de rester sur place. A noter qu'un tiers de l'effectif du site, qui a la moyenne d'âge la plus élevée, partira avec des mesures d'âge.

La privatisation d'Elf en 1993 accroît les craintes de « désengagement territorial » et voit à partir de ce moment une plus grande implication des collectivités territoriales et le renforcement des relations avec les syndicats. Parallèlement un réseau local se crée alors autour du CODIL (Comité de Développement Industriel du Bassin de Lacq), associant ces acteurs, pour faire converger les expériences, les connaissances et les compétences locales. De cette coopération naît en 1995 un projet fédérateur, le Pôle Environnement, dans la perspective d'un développement centré sur les ressources locales pour fixer les entreprises (PME sous-traitantes de maintenance industrielle) ; les compétences industrielles, techniques et scientifiques en matière de traitement des déchets ; la main d'œuvre habituée aux risques de l'activité gazière et chimique. Un centre décisionnel unique, « l'association », fédère une articulation entre la Mission de reconversion, le Conseil général, Elf Aquitaine et le district de Lacq.

En 1996, Elf Aquitaine Production éclate en 5 sociétés, 2000 emplois sont menacés. Le projet de réorganisation interne du groupe, qui fait suite à sa privatisation, isole les usines de Lacq et de Boussens en Haute Garonne du reste du groupe. La scission du groupe pourrait remettre en question le statut du mineur et accélérer la réduction des effectifs.

Dans ce contexte, les syndicats obtiennent la participation d'Elf Aquitaine à la création d'une « instance multipartite », réunissant la direction du groupe, ses responsables locaux, ainsi que les collectivités locales, les syndicats et des entreprises locales. Le groupe industriel s'engage ainsi sous la pression syndicale à jouer « un rôle pivot » dans le développement d'un pôle chimie (fine et de spécialités), à participer activement à la mise en place du pôle environnement et à attirer des investisseurs en Béarn.

1999 voit le président de Elf, Philippe Jaffré, annoncer depuis Londres un grand plan de rationalisation du groupe dénommé « Performances ». Ce plan de rationalisation des activités du groupe vise à réduire de 20 % en deux ans les effectifs de l'exploration-production du groupe, soit 2000 emplois dont la moitié à Lacq et au Centre des Métiers Pétroliers Jean Féger de Pau (départs en retraite, filialisation ou externalisation de certaines activités...).

Les cadres et ingénieurs sont directement concernés. Par ailleurs, ce plan vise à reconsidérer à la baisse le périmètre du statut du mineur, ce sont non seulement les salariés du groupe, mais aussi les nombreuses communes qui se partagent la redevance des mines qui en sont affectées. Le conflit se durcit et s'amplifie en mobilisant à la fois les salariés d'Elf Aquitaine, les syndicats, les collectivités territoriales, les acteurs politiques locaux et la population locale. Il faut par ailleurs noter que ce plan de restructuration du groupe intervient au moment où Elf Aquitaine voit son image ternie par « les affaires ». Le rachat de Pétrofina par Total laisse entrevoir des possibilités d'OPA.

De 1994 à 1999, le désengagement s'accélérait, le complexe perdant 1000 emplois entre 1985 et 1996, la régulation publique tend à se déplacer vers l'Etat et à ne plus dépendre

d'Elf, qui a fusionné avec le groupe Total en 2000. Les collectivités publiques et l'Etat deviennent les principaux partenaires des négociations. Elles sont toujours impulsées par les syndicats, qui jouent un rôle de catalyseur.

Ainsi, un rapport émanant du Ministère de l'Industrie, met tout particulièrement en évidence les limites d'une politique de développement qui jusqu'alors dépendait entièrement d'Elf Aquitaine, mais aussi la multiplicité des acteurs du développement, l'hétérogénéité voire la redondance de leurs champs d'action, ainsi que le manque de cohérence globale. A ces critiques s'ajoute le manque de clarté entre les actions de prospection d'une part, et les actions de développement industriel d'autre part. Dans le même temps, la politique gouvernementale à l'égard des territoires en reconversion accroît le rôle de l'Etat en région. Il devient le principal opérateur par le biais du contrat de plan et du CIADT et c'est l'Etat, via le CIADT et le conseil régional, qui va désormais être l'acteur central des négociations. Trois pistes de développement sont choisies: l'attractivité sélective, orientée vers la chimie fine et de spécialités, les nouvelles techniques d'information et de communication, et non sélective d'entreprises ; la spécialisation dans la chimie fine et de spécialités dans le bassin de Lacq ; la recherche scientifique et le transfert de technologie au sein du Pôle environnement en collaboration étroite avec l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

A la fin des années 1990, le complexe de Lacq est articulé autour de trois plateformes chimiques :

- la plateforme de Pardies, qui compte environ 600 salariés répartis sur trois établissements, dont les connections productives génère une complémentarité, qui fait que tout retrait met en déséquilibre le site,
- la plateforme SOBEGI de Mourenx (450 salariés) qui regroupe différentes unités du groupe Elf et d'autres industriels, ainsi qu'à proximité du site un établissement de l'Oréal en restructuration,
- le troisième pôle d'activités industrielles autour de l'usine Elf de Lacq et du Centre des Métiers Pétroliers à Pau, comportant plusieurs autres implantations « filialisées » du groupe à proximité, dont Elf Atochem à Mont (400 salariés), le laboratoire de recherche de Lacq (280 salariés), GSO (réseau de distribution de la zone), Sobégol (gaz liquéfié conditionné) également en restructuration, Elf Antar Gaz.

Ces différentes filiales étant fortement imbriquées dans une chaîne industrielle et technologique, dont le déclin du gisement peut entraîner la rupture, il en est de même pour les approvisionnements (en éthylène) ou l'avenir du centre de recherche de Lacq.

Ainsi, il apparaît que jusqu'à la fin des années 80 prévalait un ensemble organisé autour d'un processus « rentier », le complexe de Lacq pouvait alors être assimilé à un espace d'agglomération d'activités, dont une firme, Elf Aquitaine, assurait des fonctions à la fois motrice et régulatrice.

Le début des années 90 marque une phase de déclin et de déstabilisation, qui néanmoins suscite l'émergence de coopérations économiques et industrielles. La structure multipartite mise en place lors de la crise de 1996 joue un rôle essentiel ; les collectivités territoriales qui étaient « à l'ombre de Elf » sont mises au-devant de la scène. Un compromis tripartite Elf Aquitaine/syndicats locaux/ Institutions territoriales voit le jour.

1.3. ARRÊT ET/OU POURSUITE DE LA RÉINDUSTRIALISATION

Dès l'extraction du premier mètre cube de gaz dans le bassin de Lacq, la question de la fin de l'exploitation du gisement avait été posée, car un gisement n'est pas par nature inépuisable.

A partir de 1957, un « franc gazier » est mis en place. L'argent est épargné par mètre cube de gaz extrait, au final cette « cagnotte » atteint 20 millions d'euros. Dès 1961, la SNPA crée le Bureau d'Economie Régionale (BDE) pour gérer cette « manne ». Y sont associés d'autres institutions du monde économique à travers les chambres consulaires ou politiques par les Conseils généraux et les interventions sont réalisées par un organisme financier ad-hoc, financées par une cotisation versée par Elf.

1978 voit la création de la Société de Financement Régional Elf-Aquitaine (SOFREA), devenue plus tard Total Développement Régional en 2005. Ces sociétés proposent des concours financiers à des entreprises en développement et créatrices d'emplois. Dans le même temps le Centre Technique de la Région Aquitaine (CETRA) a été créé par le groupe Elf-Aquitaine. Il propose les moyens scientifiques et techniques du groupe aux PME du sud-ouest.

Ainsi, à l'instar de ce qui se pratique à la même époque dans d'autres groupes (Thomson, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain...) avec la mise en place des « mini DATAR », Elf semble dépasser sa seule responsabilité « d'employeur dominant » pour s'inscrire dans le tissu industriel local qu'il a profondément transformé dès la fin des années 50.

Depuis 1976, l'implication du groupe dans le développement régional s'est opérée par le biais de filiales spécialisées dans le matériel médical et la chimie fine et surtout avec la création de la SOBEGI (Société Béarnaise de Gestion Industrielle), plate-forme de services partagés destinée à attirer divers opérateurs de la chimie fine.

En mars 2009, la firme américaine Célanèse annonce la fermeture de son site à Pardies, dont la filiale locale Acetex, qui compte 354 salariés. Elle est située sur une plate-forme chimique, rendant les établissements de Yara et d'Air Liquide, employant 200 salariés, tributaires des productions de Célanèse. L'enjeu étant de « limiter les effets » pour pérenniser les emplois, une forte mobilisation locale se développe appuyée sur les syndicats et les élus locaux.

Ce traumatisme local, où l'Etat, à différents niveaux, n'apparaît pas comme le garant de l'avenir n'obère pas les diverses initiatives et projets pour réindustrialiser. Sur la pente du déclin physique, le gisement devait cesser toute extraction commerciale à la fin 2013.

En dépit de cette situation, deux nouveaux dispositifs industriels locaux se mettent en place :

- Tout d'abord la création en 2003 d'un groupement d'intérêt public, Chemparc, qui est un « guichet unique » destiné à faciliter l'implantation d'entreprises et de projets sur le bassin. Il est composé de l'Etat (Préfecture), de la Région, du Département, de la Communauté de Communes, des Chambres de Commerce de Pau et Bayonne mais aussi d'industriels, de chercheurs de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et

des syndicats de Lacq. Son président est un ancien dirigeant de Total. Une trentaine de sociétés s'y sont installées.

- Depuis 2010, avec la création de Chemstart'up, Chemparc tisse aussi des relations entre chercheurs et industriels afin de permettre à des innovations porteuses de passer à un stade préindustriel.

L'industriel japonais Torray, spécialisé dans la fibre de carbone investit 120 millions d'euros dans une usine de fabrication de la matière première ; l'élément de base étant fabriqué par l'usine Soficar, lancée en 1982, devenue propriété de Torray et ayant créé plus de 400 emplois. Les 80 postes de travail nécessaires pour la mise en œuvre d'une production de ce matériau répondent à une demande d'industries très présentes régionalement, notamment l'aéronautique.

La SOBEGI va gérer une nouvelle unité de traitement du gaz, qui doit fournir les fluides aux entreprises pour les 30 années à venir à un prix compétitif. On est passé d'une centaine de personnes à 300 salariés et un chiffre d'affaires multiplié par 5 pour atteindre 126 millions d'euros en 2013.

En décembre 2010, l'opération « Lacq Cluster chimie 2030 » est engagée avec le soutien de l'Etat et des collectivités pour reconvertir le bassin vers la chimie fine et de spécialités.

Dans le même temps, les groupes Total, Arkéma et la plate-forme SOBEGI investissent 154 millions d'euros pour organiser la transition.

Avec une unité opérationnelle à la mi-2013, Total doit maintenir pendant trente ans l'extraction et le traitement du gaz en tant que matière première, avec le soufre, pour approvisionner la quinzaine d'industriels locaux. Ainsi, plus de soixante ans après la découverte du gisement, la fin de l'exploitation commerciale du gaz ne constitue plus la finalité du processus industriel. Le gaz acide constitué d'H₂S (hydrogène sulfuré) devient la matière première, premier maillon de la chaîne « soufre » développé par Arkéma sur les sites de Lacq et Mourenx. 33 millions m³ /jour de gaz sont traités en 1980, au moment du pic de l'activité gazière. Fin 2013, la production de gaz est ramenée à 300 000 m³/jour pour alimenter les industries sur place. La quantité d'H₂S contenue dans ce gaz, suffisante pour alimenter la filière, sera traitée dans la nouvelle unité « Lacq Cluster Chimie 2030 », inaugurée le 22 novembre 2013 par le Premier Ministre Jean-Marc Ayrault.

Chemparc et la SOBEGI (filiale à 60% de Total) constituent « la colonne vertébrale » du futur, générant un « nouveau complexe de Lacq ».

L'exploitation commerciale du gaz par Total s'est arrêtée le 14 octobre 2013 mais une filière dynamique et diversifiée existe, avec des grands groupes et des PMI innovantes aussi bien dans la chimie du carbone (Toray), du soufre (Arkéma), lourde (Sobégi), fine (Novasep) ou verte (Abengoa, Cofely et sa centrale biomasse).

Actuellement, le bassin de Lacq compte 7700 emplois et ce, malgré la chute des effectifs liés à l'extraction du gaz. Au plus fort de la production gazière dans les années 70 et 80, la SNPA puis Elf ont employé jusqu'à 2500 personnes. En 1988, le même bassin d'emploi comptait 8000 emplois. On peut penser que les fermetures successives des puits d'extraction,

des usines Péchiney à Noguères et Celanèse à Pardies ont été amorties au fil du temps par la diversification de l'activité chimique.

PAU AU CŒUR DE LA RECONVERSION ÉNERGÉTIQUE

Pau a connu un essor économique important fondé sur la découverte du gisement de gaz de Lacq, situé à 30 kilomètres. Le siège de la SNPA et d'Elf-Aquitaine a été depuis 50 ans fixé à Pau « à côté » de l'usine de Lacq, mais aussi de centres de recherche.

Des groupes pétroliers et parapétroliers (Total exploration production France, Total Infrastructures gaz France, Schlumberger, Halliburton) et chimiques (Arkéma, Air liquide) sont installés à Pau ou à Lacq et dans ses environs.

Le centre scientifique Jean Féger de Total à Pau est le premier centre de recherche pour l'exploration et la production de gaz en Europe, soit plus de 2000 personnes, dont 900 docteurs et ingénieurs en géosciences, résultant de la fusion des moyens d'Elf et de Total ; la recherche en géosciences repose aussi sur des partenariats entre les universités et les entreprises.

Mais l'extinction, puis l'épuisement final du gisement ont posé la question, au niveau local, du futur et de la diversification de l'économie de ce territoire. D'autres technologies ont été développées : fibres de carbone, énergies nouvelles et la chimie fine.

Actuellement, l'ensemble des activités énergétiques sur Pau et Lacq représentent 12 000 emplois directs.

1.4. RÉINDUSTRIALISATION, RECONVERSION, REDÉVELOPPEMENT

S'il peut apparaître présomptueux de parler d'un « nouveau modèle de développement industriel »⁸, une donnée majeure se révèle, celle de la place des acteurs locaux dans cette histoire. Fin novembre 2013, divers quotidiens titrent tour à tour : « Lacq, le jour d'après »⁹; « Lacq, la fin d'une époque »¹⁰ « Bassin de Lacq, l'histoire continue »¹¹ ; c'est ce qui fait dire à un observateur politique local, Georges Labazée, alors président du Conseil Général des Pyrénées Atlantique : « Bataille après bataille, les hommes du bassin de Lacq ont imposé aux grands groupes chimiques et industriels de réfléchir à des créations nouvelles d'industries diversifiées. C'est comme cela que le bassin a pu perdurer »¹².

L'histoire locale des rapports sociaux est marquée par la sédimentation d'une main œuvre, mobile à l'origine, que l'on a peu à peu stabilisée. La dynamique de ce « système local de relations professionnelles », s'appuie sur l'« entreprise », qui peut recouvrir un « établissement » d'une société et/ou un « site » appartenant à un voire plusieurs groupes. Il est l'espace concret de fonctionnement des relations sociales et de l'existence d'une « collectivité de travail éclatée », produit d'une gestion différenciée de la main d'œuvre propre à ces secteurs.

8 Objectif Aquitaine Juillet-août 2014

9 Le Monde 15/11/2013

10 Les Echos 20/11/2013

11 Sud-Ouest Supplément 27/11/2013

12 Sud-Ouest op.cit

C'est à ce niveau que les rapports de forces ont leur ancrage... tant que l'usine existe. La conflictualité sociale verra dans, ces conditions, l'outil productif, outil de travail, comme un vecteur stratégique et tactique de la confrontation entre les directions d'établissement et les organisations syndicales. Elle a comme enjeu implicite la nature des conditions de travail (rôle de la hiérarchie, place du travail posté, grille de classifications), comme à Pechiney-Noguères lors de l'été 1973, contemporain des conflits de Lip et du Joint Français... mais aussi la restructuration d'un groupe, dont on craint qu'il « s'éloigne de la région » (conflit ELF 1976), ou la tentative de sauvegarde du site local de CDF-Chimie en 1978.

Toutefois, le rôle particulier d'ELF, et antérieurement de la SNPA, prend racine sur place avec l'exploitation du gisement de gaz. Dès 1963, les organisations syndicales de la SNPA préconisent l'installation de moyens de recherche et la nécessité d'investissements dans la région. La restructuration du groupe Elf en 1976 qui transforme la SNPA en quasi-filiale d'Elf réoriente les stratégies, dont l'assise territoriale est de plus en plus visible.

Des dizaines de « rapports » ont nourri la réflexion concernant l'avenir industriel du complexe de Lacq, ils émaneront de sources diversifiées qu'il s'agisse de l'Etat, des collectivités et surtout des organisations syndicales ou en partenariat avec ces dernières. Ils vont nourrir des « propositions syndicales », qui sont à la fois des instruments d'action, de mobilisation, mais aussi de négociation. Elles mettent en avant des objectifs et des moyens alternatifs, liés au produit par les conditions de fabrication, les lieux de production, les choix d'investissements et de technologies, ou encore l'organisation de la production, voire la commercialisation.

Ainsi, à la fin des années 70, les propositions syndicales sont orientées autour de la préservation et du développement du tissu industriel à partir du gaz de Lacq comme base de l'industrie chimique ; de l'utilisation locale de ce potentiel industriel ; des savoir-faire et des moyens financiers existant.

Vingt ans plus tard, à la fin des années 90, les axes de développement envisagés s'inscrivent dans un système productif renouvelé et diversifié :

- développement en aval de la filière chimie par la poursuite des activités pérennes de Elf Atochem, en réglant le problème de l'éthylène et, sur le site de Pardies, en reposant sur une synergie locale et diversification vers l'aval de la filière à travers la thiochimie ;
- création d'un pôle environnement avec un projet de traitement des déchets associé à un atelier pédagogique et un centre de compétences, attractif pour les industriels ;
- renforcement du potentiel des PME locales en développant l'autonomie et l'adaptabilité des PME sous-traitantes face aux variations de charges et aux exigences des donneurs d'ordre et ce, dans les domaines technologique et organisationnel.

L'espace d'intervention que constituent les territoires et les institutions et acteurs à même d'y modeler leur action, avec notamment la reconfiguration des groupes industriels liée aux différentes fusions et acquisitions, mais aux diverses délocalisations et fermetures de sites va prendre une place de plus en plus importante. Parallèlement s'opère leur « financiarisation » qui s'accompagne de l'opacité et de l'éloignement des centres de décision où le « financier » prend le pas sur « l'industriel » et marque différemment l'acte et les modalités de restructuration et leur impact sur le territoire.

Au début des années 80, apparaissent les « stratégies locales pour l'emploi » qui se convertissent en politiques de « développement local ». Du local au global, la place des territoires est incorporée dans les localisations productives. Elle dépasse les pratiques du marketing territorial, avec sa référence quasi-unique à l'attractivité, qui précèdent la mise en œuvre de politiques de « revitalisation » du tissu local, devenues un pan important de l'intervention publique.

Il apparaîtra nécessaire, pour les organisations syndicales, de redéployer leurs capacités d'action pour peser sur de nouvelles régulations.

La focalisation des propositions industrielles de manière explicite ou implicite autour d'Elf, puis de Total, ont pu apparaître moins lisibles, car il s'agissait de s'opposer à une pure logique financière de court terme, pour réclamer une stratégie industrielle de long terme. De là vont émerger dans le même temps des formes de mobilisation sociale, autour de la construction d'alternatives à la politique industrielle du groupe, en intégrant fortement la dimension territoriale, y compris en ayant recours à des experts extérieurs ; le recours à l'opinion publique locale et la mobilisation des acteurs et élus locaux pour l'avenir du bassin.

Objet de confrontations locales, la nécessité de reconversion naît d'arbitrages entre trois logiques : la logique principalement juridique, celle des sociétés qui compose le groupe, une logique principalement technologique et commerciale, celle des lignes de produits ou filières, enfin, une logique principalement sociale, celle des sites. Des expériences de « reconversion économique et/ou sociale » vont voir le jour dès la fin des années 70 avec dans un premier temps la fermeture d'Ethylène-Plastique (CDF chimie) et la suppression de 170 emplois, puis Aluminium-Péchiney à Noguères avec la fermeture de l'usine en 1991 et la suppression de ses 700 emplois compensés par la création de 600 emplois. La disparition de l'usine Celanèse en 2009 n'aura pas la même issue.

En « tenant les deux bouts de la chaîne », pour reprendre un terme du vocabulaire syndical, la question reste ouverte d'un redéveloppement, qui ne se résume pas à une reconversion sociale, ou à une revitalisation ayant pour seul objet de compenser à court terme des pertes d'emplois, mais qui prend toute sa cohérence industrielle, en impliquant l'ensemble des acteurs et notamment l'acteur syndical, autour de l'ambition permanente, qui est celle de la réindustrialisation du territoire.

2. SAINT-NAZAIRE, UNE ECONOMIE EN MUTATION

Paulette POMMIER

Territoire industriel, siège d'activités cycliques, et dans le passé, de luttes ouvrières et de fortes tensions sociales¹³, la région de Saint-Nazaire a connu au cours des dernières décennies des transformations profondes. Il figure aujourd'hui en tête des territoires classés selon leur dynamisme et la qualité de leur base économique.

Plusieurs raisons justifient de le retenir dans ce cahier consacré à des « monographies » de territoires en mutation et à la mobilisation de leurs acteurs.

La première est en rapport avec sa volonté de diversifier sa base économique pour échapper à une spécialisation très grande sur une seule filière, celle des chantiers navals, historique, puissante, structurante mais très cyclique. Pour réduire les risques de cette dépendance, de nouvelles activités sont promues autour notamment des EMR (énergies maritimes renouvelables). Elles appellent des efforts assidus d'anticipation et des innovations permanentes. La mobilisation des acteurs et la coopération entre entreprises figurent parmi les éléments clés du succès de cette diversification. Le territoire nazairien, espace de forte imbrication des acteurs économiques, se présente comme un écosystème où les solidarités, indispensables, se nouent plus facilement qu'ailleurs.

La deuxième tient à ses innovations en matière de ressources humaines. La forte cohésion de ce bassin d'emploi a été favorable à des innovations au plan des ressources humaines. Les salariés, comme les principales composantes de la société, régulièrement informés des mutations en cours anticipent et accompagnent le changement en s'impliquant dans l'évolution de leurs compétences.

Enfin, malgré son histoire singulière et sa spécificité, le territoire de Saint-Nazaire n'est pas isolé. Il noue des accords plus ou moins formels avec d'autres territoires, au premier chef à l'intérieur de l'espace désigné comme le pôle métropolitain Nantes-Saint-Nazaire, mais également avec des entités plus éloignées, afin d'amplifier ses opportunités de développement.

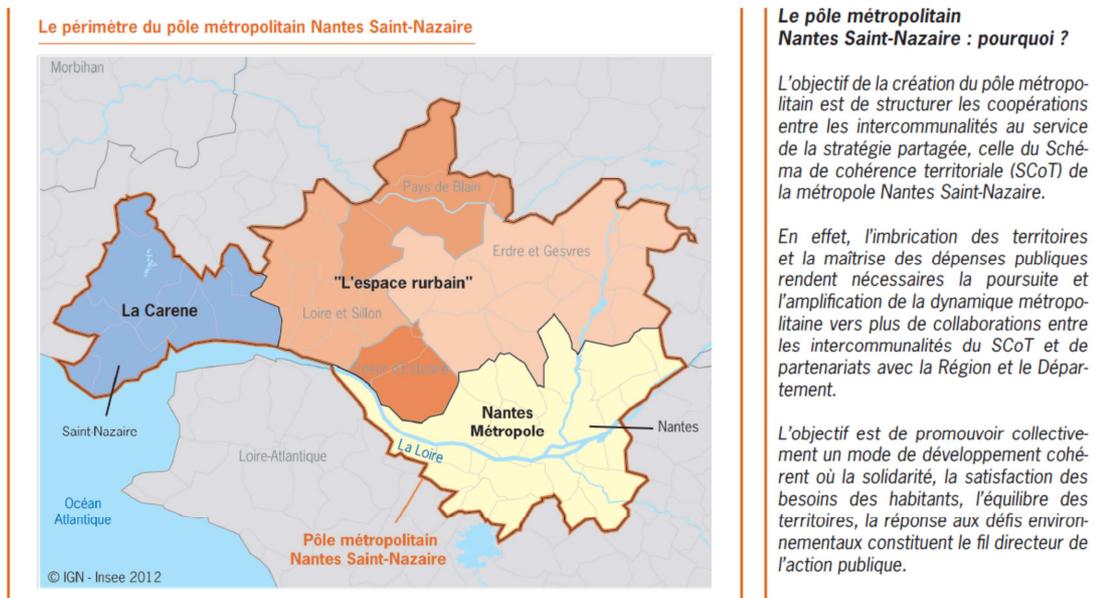
LE PÔLE MÉTROPOLITAIN NANTES-SAINT-NAZAIRE¹⁴

61 communes correspondant au périmètre du SCoT
793 000 habitants (dont **67 900 à Saint Nazaire** et 291 604 à Nantes)
394 035 emplois
Entre 1999 et 2006= + 60 000 emplois
150. 000 habitants supplémentaires attendus d'ici 2030

Source : Insee, Recensements de la population (RP) 1999 et 2008 et 2012 pour les villes.

13 1956-1968, des dates encore présentes dans la mémoire collective : 10 000 manifestants dans la rue et de durs affrontements avec les CRS.

14 Pour le périmètre du pôle métropolitain voir carte ci-après et § 3



2.1. ST-NAZAIRE, SUR LA VOIE D'UNE PROFONDE MUTATION INDUSTRIELLE

« *Saint-Nazaire, port(e) ouvert(e) sur l'industrie du futur* ». C'est avec ce titre que s'ouvre le chapitre sur Saint-Nazaire de la Fabrique de l'industrie¹⁵, titre qui traduit le dynamisme de cette région où la modernisation et la diversification de l'industrie sont devenues des priorités.

Si l'industrie navale en demeure l'activité majeure et emblématique, le tissu productif s'est au fil des années enrichi d'activités liées à l'aéronautique et plus récemment à l'éolien. Un nouveau pas est en train d'être franchi avec la mise en valeur des ressources de la mer : énergies marines, biotechnologies, aquaculture, fermes d'algues, autant de ressources naturelles qui sont appelées à fournir des emplois et à stimuler la croissance économique.

Une stratégie de diversification industrielle et sectorielle d'une part, et de développement de l'aéronautique au dynamisme soutenu, contre-cyclique d'autre part, a ainsi permis dans les dernières années d'amortir les difficultés de la construction navale et de freiner la diminution des emplois¹⁶. Cette diversification n'est pas due à la seule volonté des grands donneurs d'ordre. Les PME et les acteurs syndicaux ont participé à ces orientations. Ainsi que les élus et les acteurs de la recherche.

2.1.1. L'industrie navale, socle de l'industrie et de l'identité locale

Le pilier de l'industrie nazairienne est bien l'industrie navale. De la révolution industrielle jusqu'à la fin des 30 glorieuses, c'est à Nantes et à Saint-Nazaire¹⁷ que se développe une identité industrielle forte autour de ce secteur. Mais son activité est cyclique et les Nazairiens ont constamment eu à relever des défis: concurrence étrangère, exigences nouvelles des clients en matière de paquebots, diminution puis suppression des subventions

15 L'industrie, notre avenir. Sous la direction de Pierre Veltz et Thierry Weil. Préface de Louis Gallois et Denis Ranque, La fabrique de l'industrie, Laboratoire d'idées, 2014.

16 Le bassin affiche un des plus bas taux de chômage en France.

17 A partir de 1950, les nouveaux développements se feront plus à St Nazaire qu'à Nantes.

publiques, fin des commandes publiques. Quant à l'entreprise dominante du bassin, Les Chantiers de l'Atlantique, elle est entre les mains d'actionnaires qui ont au cours des dernières décennies changé fréquemment, le dernier étant ATX France (Sud Coréen)¹⁸ qui a succédé au norvégien Aker Yards (lequel s'était associé en 2006 à Alstom).

LES CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE : UNE MÉMOIRE COLLECTIVE

Les Chantiers de l'Atlantique à St Nazaire naissent en 1955, d'une fusion entre le Chantier de Penhoët (créé en 1861) et les Ateliers et Chantiers de la Loire (fondés en 1881). Ce grand centre de production rassemble un effectif important de travailleurs : quelque 10 000 en 1960. Une classe ouvrière originale se forme alors et si l'origine géographique peut parfois créer des solidarités fortes entre les hommes, comme pour les Briérons à Saint-Nazaire, c'est autour du travail que s'est constituée une culture commune. Les repères spatiaux et temporels sont liés à l'activité du chantier et les épisodes de la vie, ou simplement les années qui passent, sont situés par rapport au lancement et au départ des bateaux dont les ouvriers sont si fiers : le Normandie ou le France pour ne citer que les deux exemples les plus connus. La mémoire collective conserve aussi les souvenirs des grandes grèves, comme celles de 1955 ou de 1968, qui ont donné aux ouvriers de "la navale" l'image d'une avant-garde combative pour les uns, d'une classe dangereuse pour les autres.

Depuis le milieu des années 1950, la restructuration des chantiers navals se poursuit avec une succession de fusions et de rachats. C'est dans ce contexte qu'Alsthom s'introduit dans les Chantiers de l'Atlantique en 1976, puis qu'en 1983, on aboutit à la fusion donnant naissance à Alsthom-Atlantique-Dubigeon-Normandie. Cette restructuration a conduit ces chantiers nazairiens à délaisser pendant quelque temps la construction de paquebots et à diminuer ses effectifs. La production s'est alors orientée vers la construction de pétroliers, méthaniers, porte-conteneurs, entraînant une modernisation des infrastructures qui peuvent désormais construire des navires de plus gros tonnage.

De fait, depuis une quarantaine d'années, la construction navale en Basse Loire subit des vents contraires et malgré la reprise de la construction des paquebots en 1981, les Chantiers de l'Atlantique n'employaient plus que 4500 personnes en 1988¹⁹.

En 1987, les Chantiers Dubigeon ferment. En 2006, Aker Yards acquiert les Chantiers de l'Atlantique. 2008 est l'année de l'acquisition surprise par STX Offshore & Shipbuilding d'Aker Yards. Les Chantiers de l'Atlantique deviennent STX France (avec l'Etat actionnaire pour un tiers, le conglomérat coréen pour 2/3).

Le maintien à un haut niveau de compétitivité de cette entreprise ne s'est pas effectué sans une succession de changements, souvent douloureux et des sauts technologiques majeurs. Le dernier grand virage fut en 1985 avec la prise de commandes de bateaux de croisières, bateaux à haute valeur ajoutée, défi qui a été remarquablement relevé puisque les commandes se sont enchaînées avec des carnets de commande pleins jusqu'à la fin de la décennie...et depuis ces premiers jours d'Avril 2016, avec l'annonce de la commandes de 4 nouveaux paquebots pour STX, jusqu'en 2026²⁰. Les chantiers employaient, il ya deux ans 2 400

¹⁸ Lequel a récemment annoncé son départ.

¹⁹ Christophe Belser, Histoire des chantiers navals à Saint-Nazaire, Spezet, Coop Breizh, 2003.

²⁰ Le chantier naval STX France de Saint-Nazaire (Loire-Atlantique) a signé mercredi 25 Mai 2016 une lettre d'intention pour la construction de trois nouveaux navires, treize jours après lui avoir livré le plus gros paquebot du monde, *Harmony of*

salariés et faisaient travailler 4 000 personnes chez les sous-traitants, sous-traitants français et étrangers. Ils seraient aujourd'hui plus de 6000 et pourraient atteindre 8000 dans les deux prochaines années.

Le succès actuel de l'entreprise reposerait sur 3 piliers : « un savoir-faire unique dans le haut de gamme de la construction navale, une politique d'innovation volontariste et un réseau exceptionnel de coréalisateur et de partenaires territoriaux engagés pleinement auprès de STX »²¹. La cohésion de l'ensemble du système productif, cohésion qui ne va pas de soi compte tenu de la multiplicité des intervenants et de la diversité des contrats des intervenants, représente un atout considérable. Deux facteurs pourraient l'expliquer : d'une part l'unicité du lieu de travail (« tous dans le même bateau » ; « on est toujours les uns à côté des autres ») qui impose une cohabitation²² et un management favorable à un équilibre des pouvoirs dans l'entreprise²³. Ces conditions ont sans doute favorisé le *dialogue social territorial*, comme les expériences sur la formation et les conditions de travail le montrent (voir .2.1).

SEGMENTATIONS OUVRIÈRES DANS LA CONSTRUCTION NAVALE

Aux chantiers navals, la gestion de la main-d'œuvre repose sur un recours massif à la sous-traitance, nationale et étrangère. Jusqu'à 80 % de la production d'un navire (des paquebots de luxe principalement) y est sous-traitée, dont 20 % environ à des entreprises étrangères. Au total, près de 700 entreprises locales, nationales ou étrangères gravitent sur ce site industriel⁴. Or ces entreprises sous-traitantes « emploient 80 % d'ouvriers précaires, en CDD, en intérim, ou en CDIC (Contrat à Durée Indéterminée de Chantier)²⁴ ». Le recours à la sous-traitance n'est pas un phénomène nouveau dans la construction navale qui a toujours eu recours à une sous-traitance « de charge » et à une sous-traitance dite « de spécialité ». Cependant, à partir de 1994, l'entreprise met en place une « sous-traitance globale » (des lots entiers du navire sont sous-traités à des entreprises qui sous-traitent à leur tour à des entreprises de « rang 2 » ou « rang 3 »). La sous-traitance devient entièrement structurelle au début des années 2000. Cette sous-traitance massive a d'ailleurs donné lieu à des conflits sociaux importants, en particulier en raison du non-respect du droit du travail français au sein de certaines entreprises étrangères opérant en France. La généralisation de la sous-traitance se matérialise rapidement sur le site : numériquement, les sous-traitants dominent les ouvriers « maison ».

Cette activité n'est pas sans rapport avec celle du port, le grand port maritime de Nantes-Saint Nazaire qui est devenu en quelques années, par son tonnage, le premier port français de la façade Atlantique. Dès le milieu des années 80, le port autonome avait été reconnu comme l'une des locomotives possibles de l'emploi pour les prochaines années. Pour cela, une orientation vers le secteur des marchandises diverses le plus créateur d'emplois devait lui être donnée. Aujourd'hui, l'activité logistique y génère 2,7 milliards d'euros de valeur ajoutée, 2 800 emplois directs, 5 300 emplois induits et 16 900 emplois indirects sur le

the Seas. Ces trois paquebots supplémentaires portent à neuf le nombre de commandes enregistrées depuis le début de l'année par STX France, soit un volume de près de "75 millions d'heures de travail supplémentaires" pour le chantier naval et ses sous-traitants, selon M. Castaing, Directeur général de STX France. Pour le représentant de la CFDT, cette "bonne nouvelle" résulte de l'accord de compétitivité signé début 2014 par une partie des syndicats, au moment où le chantier naval « était dans une situation difficile ».

21 Hugues d'Argentré, délégué général du Gican.

22 Sous-traitance et segmentations ouvrières dans la construction navale, Pauline Seiller, Revue Sociologie N°4, Vol 5, 2014.

23 Voir Jean-Noël d'Acremont, Ancien PDG des Chantiers, Séminaire de l'École de Paris du Management.

24 « Ce dernier contrat est une dérogation au droit du travail créée pour le BTP depuis les années 1970, mais ne paraît pas légal dans le secteur métallurgique » (Lefebvre, 2005).

bassin d'emploi. L'extension en cours du terminal à conteneurs (350 mètres représentant un investissement de 40 millions d'euro) témoigne des ambitions du port de Nantes-Saint-Nazaire. Au total, le port devrait investir d'ici 2020, 170 millions d'euros. Située au bord de la Loire, la raffinerie de Donges dans laquelle Total a décidé de nouveaux investissements (400 millions d'euros) bénéficie du trafic fluvial entre Saint-Nazaire et Nantes et peut accueillir des pétroliers à fort tonnage. Elle a une capacité de traitement d'environ onze mégatonnes par an, ce qui en fait la seconde plus grande raffinerie en France après la raffinerie de Normandie.

2.1.2. L'aéronautique, premier axe de diversification

L'aéronautique est en réalité une activité ancienne puisqu'elle est née dans les années 1920, déjà dans un souci de diversification de la part des Chantiers navals qui cherchaient à réduire la dépendance à leurs carnets de commande. Il s'agissait alors de construire seulement des hydravions. Puis les programmes militaires sont venus soutenir la production des avions. Le site de Saint-Nazaire a participé à l'aventure de la production de l'avion supersonique, le Concorde dont il a fabriqué des tronçons. Est venu ensuite le temps des Airbus. En 1970, Saint-Nazaire livrait le premier appareil de la famille A300. En 1980 le rythme s'étant accéléré, un avion par mois était livré, puis dans les années 90 un par semaine et aujourd'hui 1,9 par jour. Saint-Nazaire livre les deux tiers des fuselages des A380.

Aujourd'hui Saint-Nazaire est devenu le site spécialisé dans l'assemblage du tronçon des fuselages avant et centraux de l'A320 et de l'A350.

Comme pour la navale, cette activité tirée par de puissants groupes mondiaux a fait naître un tissu d'industriels sous-traitants dont Aerolia.

2.1.3. L'émergence d'une nouvelle filière autour des EMR

a) L'éolien marin

La Basse-Loire profite de vents favorables à l'éolien.

Alstom, l'industriel qui n'avait pas construit d'usines dans l'hexagone depuis trente ans a le projet d'en construire deux. Il y assemblera à partir de 2016 les nacelles de son éolienne offshore géante : l'« *Haliade 150* »²⁵. Deux autres usines seront créées à Cherbourg. A Nantes, sera aussi créé un centre d'ingénierie et de R&D. Au dire d'Alstom, son activité sur l'éolien devrait créer 1 000 emplois directs et 4 000 indirects.

Le constructeur naval STX France de son côté démarre la construction de sa propre usine destinée aux énergies marines renouvelables. Il s'agit de construire des sous-stations électriques qui auront à transformer le courant continu en courant alternatif. Avec le récent contrat passé avec Rentel (opérateur belge), cette activité se trouve renforcée. Le projet de champ éolien au large de la Loire-Atlantique se compose de quatre-vingt éoliennes en mer, d'une capacité unitaire de 6 MW (soit une puissance totale de 480 MW). Les éoliennes seront localisées à plus de 12 km au large de la Loire-Atlantique, sur une surface globale de 78

²⁵ Près de l'estuaire de la Loire se dresse un véritable mastodonte : la plus grande éolienne offshore au monde à ce jour, "HALIADE 150" de conception Alstom. Elle mesure 176m de haut. Elle se compose d'une embase appelée JACKET, d'un mât de 75 m de haut, d'une nacelle (rotor), de 3 pales. Elle développera 6MW et pourra alimenter environ 5000 foyers en électricité.

km².²⁶ Un deuxième parc d'éoliennes a été décidé. La mise en service du premier parc est prévue avant 2020.

b) Autres filières industrielles émergentes

D'autres filières émergentes sont liées à l'exploitation des ressources maritimes : les bioressources marines, en particulier les microalgues. L'IFREMER (Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer) entrevoit pour celles-ci des développements très prometteurs (biocarburants, santé, cosmétologie...). Le *Blue Cluster* créé en 2008 avec l'appui de la technopole Atlanpole et depuis peu intégré au Pôle de compétitivité Pôle Mer Bretagne Atlantique, s'est donné pour mission de soutenir le développement des bioressources marines²⁷.

2.1.4. Le cluster Néopolia, une plateforme de mutualisation pour les PME adhérentes

Le rôle des PME sous-traitantes est particulièrement décisif pour la dynamique industrielle de Saint-Nazaire.

Si les grands donneurs d'ordre restent essentiels pour tirer l'économie, l'allongement des chaînes de valeur et les conditions de la concurrence font de plus en plus dépendre les grands donneurs d'ordre des sous-traitants. Cette interdépendance est particulièrement visible lors des crises. Ainsi lorsque le chantier voit son activité baisser, il risque d'être fortement handicapé lors de la reprise si les sous-traitants n'ont pas pu s'adapter et si les salariés se sont soit convertis vers d'autres secteurs soit ont quitté le bassin d'emploi.

Aussi depuis plusieurs décennies, les donneurs d'ordre (d'abord Alstom) ont veillé à ce que ses sous-traitants ne soient pas trop dépendants de ses commandes, leur recommandant que celles-ci ne dépassent pas un certain pourcentage de leur chiffre d'affaires.

Au fil du temps, une solidarité entre PME sous-traitantes s'est forgée, solidarité que les chantiers ont favorisée. Les politiques publiques en faveur des clusters et des programmes sur les compétences ont permis à cette solidarité de se consolider et de se formaliser.

Sous l'impulsion des dirigeants de la construction navale et l'appui de la CCI de Nantes-Saint-Nazaire, un groupement de PMI *Pôle Marine* a été créé en 1998. Labellisé SPL par l'Etat, il a été rebaptisé *Néopolia* quelques années plus tard (2007). Ce changement d'appellation officialisait une volonté de diversification de ses membres qui souhaitaient s'ouvrir à d'autres secteurs, à l'aéronautique en particulier.

L'association regroupait en 2014, 168 entreprises (dont 90 adhérentes) dans les secteurs suivants : naval, aéronautique, ferroviaire et pétrole/gaz. Ses objectifs étaient de développer des partenariats avec les donneurs d'ordre pour anticiper et répondre à leurs attentes, de renforcer les coopérations interentreprises pour améliorer leur compétitivité, enfin de conforter les axes de diversification sectorielle et géographique des entreprises. Cinq

²⁶ La production envisagée équivaut à couvrir la consommation électrique moyenne de 700 000 habitants, soit 54% des habitants de Loire-Atlantique.

²⁷ Le Blue Cluster réunit une cinquantaine d'entreprises, essentiellement des PME qui couvrent toute la chaîne de valeur de la valorisation des bioressources marines, et en appui, des sociétés de conseil, d'expertise et d'ingénierie dans les domaines de l'aquaculture, l'eau, l'environnement et le développement durable ainsi que des équipementiers.

groupes appelés « *business clusters* » ont été constitués en son sein. Néopolia anime également un *groupement d'employeurs* et favorise la mutualisation d'outils et équipements afin d'assurer la polyvalence des entreprises.

Cette organisation facilite l'élaboration de projets communs par des entreprises d'un même métier. Ainsi le groupe Energies maritimes renouvelables (EMR) a décroché 1,5 milliard d'euros²⁸ de commande. Et le groupement Marine a lui récemment donné naissance à un projet très innovant de bateau collecteur d'algues.

2.1.5. Recherche et formations universitaires à proximité

Pas de développement nouveau à contenu technologique innovant sans recherche et formation adaptées.

Plus encore dans le cas de nouvelles filières à haute valeur ajoutée. Ce qui est le cas, avec à côté de l'éolien, les hydroliennes, les énergies des vagues, les ressources de la mer.

Pour appuyer le développement de ces nouvelles filières, le bassin Saint-Nazaire-Nantes s'est doté d'instituts de recherche *ad hoc*.

En ce qui concerne les technologies avancées de production (usine du futur), plusieurs structures d'excellence ont été ouvertes : *l'IRT Jules Verne* (voir infra), le *Pôle de compétitivité EMC2* pour l'innovation dans les technologies de production, les *Technocampus RMC2*, le *Pôle de compétitivité S2E2* et le *Technocampus Océan*²⁹.

Mais Saint-Nazaire, comme Nantes, n'était pas une ville universitaire. Fruit du volontarisme des deux édiles: Joël Batteux et Jean-Marc Ayraud, un pôle universitaire a vu le jour à Nantes et Saint Nazaire. Partie intégrante de l'Université de Nantes, le site de Saint-Nazaire offre des formations diversifiées et professionnalisantes, par exemple (à Polytech Nantes en synergie avec l'IUT) sur les microalgues et la maîtrise de l'énergie.

28 Source : Observatoire de l'action économique régionale, Sémaphores, 2014

29 Pour l'industrie navale et les EMR « Technocampus Océan va regrouper des industriels, grands donneurs d'ordre et PME des filières de la navale et des énergies marines, ainsi que des organismes de recherche, explique sa future directrice, Hélène Le Floch. On y mènera, par exemple, des recherches sur les nouveaux alliages métalliques, sur de nouveaux procédés de soudage et d'assemblage, on y développera de nouvelles méthodes de simulation numérique. Au moment où les Pays de la Loire s'engagent dans une phase de production industrielle autour des énergies marines renouvelables, l'impact de ce centre est majeur : on y prépare, d'une certaine manière, les emplois industriels de demain. »

L'IRT JULES VERNE : TECHNOLOGIES AVANCÉES ET FORMATION

L'institut de recherche technologique (IRT) Jules Verne est un vaste campus de recherche, innovation et formation basé à Nantes mais dont les activités se prolongent sur Saint Nazaire. Il a été créé à l'initiative du pôle EMC2. C'est le seul institut de recherche de ce type en France à travailler sur les technologies pour les structures en mer. Ce pôle multifilières a connu dès mai 2012 un bon démarrage: 38 millions d'investissements sont déjà engagés et un démonstrateur est en place en attendant le lancement de grandes infrastructures de recherche.

Il totalise 25 projets lancés. Une dizaine d'autres sont prévus en 2015.

A l'origine, son aspect transversal et son objectif de s'attaquer aux « *technologies avancées de productions composites, métalliques et structures hybrides* » avaient dérouté le jury. En clair, il s'agit de produire mieux, plus vite, moins cher : une problématique commune aux constructeurs de navires, d'avions, d'automobiles, d'éoliennes ou d'hydroliennes... « *L'institut fonctionne en mode entrepreneurial. Les activités démarrent comme des start-up, sans attendre toute la contractualisation. Il y a une prise de risque* », explique Stéphane Cassereau, directeur de l'IRT. A l'horizon 2020, l'IRT compte mobiliser 267 millions dont 50 % venant du privé, 115 millions venant des investissements d'avenir. De quoi financer, entre autres, un pôle de formation à Nantes et une « usine du futur » à Saint-Nazaire³⁰.

L'IRT remplit d'autres fonctions, notamment celle de trouver des solutions au problème du manque de bras dans certains métiers. Considérant la faible attractivité des métiers de l'industrie notamment au niveau des bacs pro et des CAP, son directeur va lancer la *Manufacturing academy* qui accueillera un millier d'élèves en production industrielle, avec un cursus à la grande transversalité, décroïsonnement qui devrait permettre aux élèves d'avoir à la sortie plusieurs perspectives possibles. « *Cela rassurera aussi les parents*³¹ ».

Les plateformes technologiques mutualisées comme le CIRV et le Blue Cluster comptent parmi les autres instruments de recherche/diversification.

LE CENTRE INDUSTRIEL DE RÉALITÉ VIRTUELLE (CIRV)

Le Centre industriel de réalité virtuelle est une plateforme technologique dédiée aux métiers et besoins des filières industrielles régionales ; naval, énergies nouvelles, transports terrestres. Cet équipement doit permettre aux industriels de toute taille d'intégrer de nouveaux usages dans leur chaîne de valeur, de la conception à la commercialisation de nouveaux produits en passant par le prototypage ou l'apprentissage de gestes délicats ou risqués.

30 En savoir plus sur http://www.lesechos.fr/08/07/2013/LesEchos/21473-021-ECH_l-irt-jules-verne--le-bon-eleve.htm#xRYz0EFo4c84dtvV.99

31 L'Usine nouvelle, N° 3454, Février 2016. Sur ce bassin, des initiatives de formation dans des métiers rares par des industriels (Besné par exemple) ont aussi vu le jour.

2.2. RESSOURCES HUMAINES, COMPÉTENCES, DIALOGUE SOCIAL ET DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

2.2.1. Des outils d'anticipation qui ciblent les compétences et les sous-traitants

Un taux de dépendance élevé des PME locales aux grands donneurs d'ordres et une forte sensibilité aux cycles d'activités ont été à l'origine d'initiatives inédites, en matière de formation notamment, parfois reproduites ailleurs.

C'est le bas de cycle rencontré par les Chantiers de l'Atlantique au milieu des années 2000 qui conduit à lancer le premier grand projet collectif d'anticipation, le projet *Cap Compétences*. Ce dispositif s'inscrit dans le prolongement de l'expérience des Chantiers de l'Atlantique qui, dès les années 1990, avaient mis en place un Plan Exceptionnel de Formation (PEF). Il s'agissait alors de faire face à l'évolution des besoins internes en compétences et à optimiser les relations des Chantiers avec les entreprises sous-traitances.

UNE DÉMARCHÉ DE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL POUR HARMONISER LES CONDITIONS DE TRAVAIL ³²

Le site des Chantiers navals s'étend sur plus de cent hectares délimité par une clôture et des points d'accès soumis à des contrôles. Toutes les entreprises travaillant à l'intérieur de ce périmètre travaillent pour la construction navale, dont un nombre de plus en plus élevé en situation de sous-traitance.

Le changement de gamme de produits avec les bateaux de croisière a induit des modifications importantes dans l'organisation du travail : étalement des horaires, plus d'autonomie dans l'organisation des équipes, recours accru à la sous-traitance comme indiqué plus haut.

Deux accidents mortels du travail chez les entreprises sous-traitantes vont déclencher en 2000 une prise de conscience et une série d'actions syndicales pour harmoniser les conditions de travail et renforcer la sécurité sur le site. Des avancées importantes vont alors être réalisées grâce à une meilleure représentation de la sous-traitance dans les instances du site (avec, il est vrai, une assiduité qui va décroître au fil du temps). En l'absence d'instances représentatives du personnel, ce sont des membres de l'encadrement de ces entreprises sous-traitantes qui siègent dans les instances.

En Janvier 2001, est mise en place une instance de *dialogue social de site* afin de réfléchir aux problèmes de santé et sécurité sur le site englobant la sous-traitance et à créer de nouvelles instances.

En Juin 2001, une commission paritaire d'hygiène et de sécurité de site (CPHSS) est mise en place avec l'objectif de venir compléter les actions des CHSCT du donneur d'ordres.

En 2002, est signée la *Charte de progrès social de la sous-traitance*. Son objectif est d'orienter et d'inciter les entreprises sous-traitantes à respecter un certain nombre de pratiques en matière de conditions de travail, de rémunération et de formation.

Le sujet central est l'harmonisation de questions de conditions de travail et de la sécurité de la sous-traitance intervenant sur le site. Ce sujet se décline sur diverses thématiques : accès au site, transport, restauration, etc.

Les nouvelles instances créées ont été dotées d'un budget de fonctionnement propre qui prévoyait la présence de 1,5 délégué pour 1000 salariés. En 2005, 15 représentants des salariés et 14 des employeurs se réunissaient 5 fois par an dans ces instances. Ces instances ont par ailleurs conduit des actions prises en charge par les entreprises sous-traitantes qui représentent des investissements significatifs : création d'un poste de coordination permanente entre les entreprises, aménagement d'un parking, mise en place de navettes etc. ³³

³² Réaliser un état des lieux et outiller le dialogue social territorial (DST), Stratforg-CFDT, Novembre 2012

³³ L'étude de référence souligne parmi les limites de cette initiative outre un déclin de la participation des représentants des sous-traitants, une communication brouillée, voire contradictoire émanant des représentants CFDT et CGT.

L'accord Cap Compétences, signé en décembre 2003, associe de très nombreux acteurs : les partenaires sociaux, les entreprises bénéficiaires du programme (les Chantiers de l'Atlantique, rejoints par Airbus en 2005, et 186 PME sous-traitantes), les partenaires institutionnels (DRIRE, DRTEFP, Région Pays de la Loire, Conseil Général de Loire-Atlantique, OPCA, FSE) et les acteurs en charge de la mise en œuvre du programme (trois organismes de développement économique et sept organismes de formation). Piloté par les Chantiers de l'Atlantique, le dispositif comprenait deux volets : un *volet économique*, dont l'objectif est notamment de permettre aux PME de diversifier leurs débouchés afin de réduire l'impact de la baisse des commandes de la construction navale, et un *volet gestion des compétences*, qui consiste *mettre à profit la baisse de charge pour former les salariés des Chantiers de l'Atlantique et des sous-traitants*. Concrètement, le volet économique se traduit par l'intervention de consultants au sein des entreprises et le volet gestion des compétences par l'accès à des formations, d'abord prédéfinies, puis adaptées après l'introduction d'une fonction spécifique de « pilote Formations » dans les entreprises. Le bilan du dispositif, établi en 2006, était globalement très positif, tant en termes d'activité que d'emploi. Il invitait à poursuivre ce type de démarche collective entre acteurs qui se connaissent.

D'autres initiatives, concernant notamment les clusters (Neopolia, EMC2) ont été déployées à partir de 2006 tel que le dispositif *Dinamic entreprises*. Mis en place sous l'impulsion conjointe de la Région Pays de la Loire et de l'Etat par l'intermédiaire de la DRIRE et de la DRTEFP, il constitue une extension, à l'échelle de toutes les PME/PMI de la Région, du volet économique expérimenté par Cap Compétences. Il vise à améliorer la performance interne (performance industrielle et organisation), à développer le potentiel commercial et une démarche d'innovation. Entre 2007 et 2014, plus de 1000 PME bénéficiaient du dispositif Dinamic entreprises. 80% avaient moins de 50 salariés.

C'est également fort de cette expérience que le projet « *6000 compétences* » est lancé conjointement par l'Etat et la Région en 2007 pour faire face aux difficultés de recrutement de personnels qualifiés par les grandes entreprises et leur chaîne de sous-traitants. Il prévoit notamment la mise en place d'une «plateforme de formation multi-objectifs» permettant l'accès à la qualification, la *création d'un groupement d'activités pour l'insertion et la qualification de personnes éloignées de l'emploi en les embauchant sur des contrats à durée indéterminée et un groupement d'employeurs* qui vise en particulier le développement de la polyvalence des salariés. Intervenant à la veille de la crise, il ne correspondait plus aux besoins des principaux donneurs d'ordres lorsqu'il est lancé, ce qui conduit à sa suspension. Mais il est réactivé en 2012, sous le nom de *Compétences 2020*, en lien avec la montée en cadence des fabrications d'Airbus et la perspective du lancement de la filière Energies Marines Renouvelables (EMR).³⁴

Le ministère de l'industrie faisait récemment remarquer que ces périodes de formation avaient permis à des ouvriers, à des techniciens et à des cadres de se côtoyer en travaillant sur des technologies nouvelles contribuant ainsi à une meilleure connaissance réciproque et à un savoir partagé.³⁵

34 Voir en particulier Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation, Rapport au Premier Ministre, sous la direction de Jean-Pierre Aubert, Septembre 2014

35 Carrefour de l'innovation, 1^o Avril 2014, France Clusters

2.2.2. Concertation et participation des acteurs sociaux

Une information partagée est (et a été) précisément une des priorités des édiles locaux. Aussi, en liaison avec les acteurs sociaux, les dispositifs de participation et concertation prévus par l'Etat ont-ils été mobilisés sur cette agglomération ...avec des risques de concurrence qui semblent bien maîtrisés.

Aujourd'hui, Comité de bassin d'emploi et Conseil de développement opèrent de façon complémentaire, chacun offrant des espaces de dialogue et de débat sur des thématiques spécifiques.

a) Le Comité de bassin d'emploi : lieu où s'est préparée une stratégie de développement ³⁶

La région de Saint-Nazaire est un des premiers territoires où les partenaires locaux ont saisi l'incitation gouvernementale à se doter d'un *Comité de bassin d'emploi* pour réfléchir collectivement à la question du développement local et à la création d'emplois, ceci au début de l'automne 1981. Ses premières années ont été marquées par une activité intense où s'est manifestée une volonté partagée de « faire décoller le bassin d'emploi », menacé par une grave baisse des carnets de commande. Nombreux ont alors été les réunions, les études de diagnostic de l'INSEE, les colloques, les expérimentations qui ont été le prétexte de débats entre élus, représentants syndicaux et chefs d'entreprises, y compris lors d'événements notoires avec le patron des Chantiers, M. d'Acromont, car régnait une même volonté de « *de dépasser les blocages* » ³⁷. Le CBE est alors « *la seule instance paritaire professionnelle qui fonctionne au plus près des réalités professionnelles* » ³⁸. De cette période de brassage et de rapprochement des acteurs sont nées les premières versions des grands projets précédemment exposés : dispositif de perfectionnement des ressources humaines, opérations de densification industrielle, centre d'initiatives locales, développement du port autonome etc.

Il a ensuite été mis en sommeil, en 1994. Le contexte de crise avait accentué les risques d'affrontements. Aussi, les représentants des entreprises ont-ils fait savoir qu'ils ne souhaitent plus s'investir. Sur des règles de fonctionnement revues permettant à ces dirigeants et en particulier aux grands donneurs d'ordre de venir présenter et débattre de leurs perspectives, il a été recréé en 1998. Ses missions sont de « produire un socle commun de connaissances sur le fonctionnement économique et social de la zone d'emploi, de permettre une anticipation des mutations économiques, enfin de nourrir un débat local sur les axes de développement économique incluant les aspects emploi, innovation et recherche ».

Quatre conférences-débat dont les thématiques sont arrêtées par un comité restreint sont organisées chaque année. Traditionnellement, une séance sur les évolutions et les perspectives économiques du territoire, dont l'emploi, ouvre le cycle des rencontres de l'année. La thématique de 2015 était les énergies marines renouvelables (EMR), celle de 2014 les mutations du bassin d'emploi ³⁹.

36 Créés en 1984, réactivés dans les années 1990, les Comités de Bassin d'Emploi sont des instances locales, tripartites ou quadripartites d'animation du dialogue social territorial.

37 C'est le cas du colloque tenu en Octobre 1984 sur le thème « échouage ou décollage » Voir le dossier n°7 « Les Comités de bassin d'emploi », Ministère des Affaires sociales et de l'emploi, CLCBE, 1986, enquête de Roger Beaunez.

38 Jacky Chapron, siégeant au titre de l'Union locale CFDT. Michel Coquet (CGT) membre actif, formulait un commentaire identique: « le comité peut être l'outil qui permet de dépasser un certain nombre de blocages ».

39 Les thématiques évoquées : la compétition et la coopération entre régions sur le positionnement sur la filière des EMR, l'impact du projet de parc éolien et de l'assemblage industriel à terre sur le tourisme et son appropriation par la population,

Il est aujourd'hui présidé par Marie-Odile Bouillé, députée de Saint-Nazaire. Sa composition est quadripartite : élus et collectivités, entreprises, syndicats et organisations professionnelles, associations. Participent également des représentants des services de l'État. L'animation du CBE est assurée depuis 1998 par l'agence pour le développement durable de la région nazairienne (adrm).

Sans avoir retrouvé le dynamisme des années 80, l'utilité de cette instance n'est pas mise en question. Les échanges entre organisations syndicales, (CGT et CFDT en particulier) avec les grands donneurs d'ordre permettent de préparer les évolutions à venir⁴⁰.

LES COMITÉS DE BASSIN D'EMPLOI

Ces instances de dialogue territorial ont été peu étudiées. Nous les décrivons ici à grands traits⁴¹ pour corriger les lacunes de certaines études⁴².

Les Comités de bassin d'emploi (CBE) sont nés de l'expérimentation sociale spontanée liée aux mouvements sociaux de la fin des années 70. Ils ont en 1982 connu une forme plus institutionnelle (ce sont alors les comités locaux de l'emploi). En 1983, ils deviennent les Comités de bassin d'emploi. Leur composition est tripartite. Aux collèges des élus locaux, des représentants des syndicats de salariés, de représentants d'entreprises, s'ajoutera progressivement un quatrième collège composé de représentants du monde associatif.

L'aire géographique des CBE n'est pas déterminée par rapport aux circonscriptions administratives mais par rapport au contexte économique local. Les principes de fonctionnement des CBE ont pour but de favoriser l'échange et l'engagement des différentes familles d'acteurs.

De 1984 à 2004 (date du dernier recensement), le nombre des CBE s'est maintenu, oscillant entre 80 et 100 structures.

Depuis plus de 20 ans ces organisations expérimentent le dialogue social, ses conditions, ses formes, ses champs d'action. Elles concentrent de différentes manières des leviers pour l'action en faveur de l'emploi. Elles sont parfois porteuses directes d'actions, parfois les suscitent chez leurs partenaires ou autres acteurs du territoire. Ces actions reposent toujours sur un diagnostic partagé.

b) Le Conseil de développement

Egalement instance de concertation, le Conseil de développement de la Carène a une vocation différente. Son territoire est celui de la communauté d'agglomération (Carène).

l'obligation de mettre en place des clauses d'insertion dans les marchés publics d'aménagement, le plan d'action pour former des RH compétentes, avec la question prégnante des certifications, les besoins en compétences recensés semestriellement en lien avec les EMR (1 000 personnes environ) et les métiers concernés, qu'ils soient anciens (soudeurs, tuyauteurs...) ou nouveaux (maintenance) etc.

⁴⁰ L'animateur de CBE émet cependant une réserve : l'information semble peu descendre au niveau des responsables syndicaux des entreprises.

⁴¹ Voir en particulier, une étude bien documentée : « *Le dialogue social territorial à partir de l'expérience des Comités de bassin d'emploi* », Mai 2005, La Bergerie nationale-Ecole des territoires pour la DGEFP, Charlotte Palmowski, Francis Morin.

⁴² Nous nous référons notamment au -très intéressant par ailleurs- Rapport: « *Tripartisme et dialogue social territorial* » pour l'OIT de Bernard Gazier et Frédéric Bruggeman, 2016.

Il est composé de membres représentant la société civile : personnalités qualifiées ; associations représentatives à l'échelon de l'agglomération, organismes et institutions ; citoyens volontaires. Il est présidé par René Terrien (un industriel) depuis novembre 2008.

Le Conseil a un fonctionnement souple : il se réunit en fonction des besoins ou du contexte. Le Président convoque les membres en séances plénières au moins une fois par an.

Depuis sa création, le Conseil de développement a organisé 35 séances plénières et mis en place 22 groupes de travail. Ses travaux ont permis de rendre 29 avis ou contributions relatifs au développement de l'agglomération nazairienne. Il travaille également avec d'autres Conseils issus des Régions Pays de la Loire et Bretagne.

c) *Saint-Nazaire 2030, la vision du futur par les habitants*

Il s'agit d'une *démarche-action de prospective*, démarche qui s'inscrit dans un horizon de plus long terme. Entre septembre 2011 et septembre 2012, elle a été pratiquée, sous la forme d'un vaste chantier participatif. Elle a sollicité l'ensemble de la population et des acteurs locaux. Elle visait à construire des visions partagées de l'avenir du territoire ; 10 000 personnes ont été concernées ; 3 000 ont fourni des contributions orales, mais certaines très concrètes dans de véritables ateliers. Celles-ci devraient peser sur des choix à venir d'urbanisme mais pourraient aussi favoriser de nouvelles activités en relation avec des innovations dans les modes de déplacement.

2.3. SAINT-NAZAIRE, UN DESTIN INDUSTRIEL QUI SE CONSTRUIT À DES ÉCHELLES GÉOGRAPHIQUES COMPLÉMENTAIRES

La complexité du système urbain, avec notamment une agglomération importante, Nantes, à seulement 50 kms aurait pu enfermer (refermer) les acteurs nazairiens dans leur territoire. La vocation portuaire et industrielle de Saint Nazaire l'a conduit au contraire à construire et à s'insérer de plus en plus dans des réseaux supra territoriaux nombreux.

La naissance d'un projet métropolitain partagé autour de l'industrie

Conscients que l'industrie, et en particulier les Chantiers navals et l'aéronautique, structurait leur interdépendance, les élus des deux agglomérations : Nantes et Saint-Nazaire ont travaillé depuis longtemps à faire de l'espace de l'estuaire un territoire de projet.

Et si Saint-Nazaire ne fait aujourd'hui pas partie de la Métropole de Nantes⁴³ (et beaucoup le déplorent⁴⁴), des liens ont été instaurés de longue date entre les deux entités.

Ainsi en 2009, une *Charte de coopération Nantes/Saint-Nazaire : Préparer ensemble notre attractivité de demain* a été signée par les élus des deux villes autour de la question de l'attractivité internationale de l'estuaire. Elle recouvre cinq domaines : la visibilité, les compétences, un développement économique équilibré centré sur l'innovation et des filières clés ; enfin, un territoire de grands projets stratégiques politiques en faveur de l'estuaire.

⁴³ Il s'agit en l'occurrence de la métropole au sens de l'article 43 de la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) qui a créé une nouvelle catégorie d'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre, les métropoles.

⁴⁴ Alors qu'une seule métropole d'équilibre, Nantes-Saint-Nazaire avait été reconnue dans les années 1960.



Dans le prolongement de cette charte, à la fin du mois de juin 2014, a été actée par les élus des communes du périmètre du Schéma de cohérence Territoriale (SCoT), la reconnaissance d'un *pôle métropolitain*⁴⁵ *Nantes-Saint-Nazaire* (voir tableau supra). Il fédère une métropole (Nantes Métropole), une communauté d'agglomération (la communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire, dite Carène) et quatre communautés de communes (Erdre et Gesvres, Cœur d'Estuaire, région de Blain et Loire et Sillon). L'ensemble regroupe près de 800 000 habitants. Son périmètre ne couvre malheureusement que la rive nord de l'estuaire, ce dont certains s'étonnent.⁴⁶

Par ailleurs, les agences de développement des deux villes ont été fusionnées au motif que « l'internationalisation croissante des flux et des filières d'excellence conduisait la métropole Nantes Saint-Nazaire⁴⁷ à se doter d'un puissant outil de développement et de promotion ». C'est ainsi qu'à partir du 1er janvier 2015, l'Agence internationale Nantes Saint-Nazaire et Nantes Métropole Développement ont donné naissance à "*Nantes Saint-Nazaire Développement*", agence de développement économique et international.

2.3.1. Saint-Nazaire et ses relations avec Paris

Comme toutes les métropoles, celle de Nantes Saint-Nazaire entretient des relations étroites avec Paris.⁴⁸ Mais Paris n'est plus comme dans les années 1950, à l'époque de « *Paris et le désert français* », la ville qui aspire les activités et les talents des régions. Il s'agit désormais d'interactions réciproques.

⁴⁵ Le pôle métropolitain est un syndicat mixte regroupant des intercommunalités à fiscalité propre créé par l'article 20 de la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, et destiné à favoriser la coopération entre grandes agglomérations proches, situées au sein de grandes régions urbaines complexes ou de « corridors » de développement². La loi MAPAM a apporté quelques modifications relatives aux seuils démographiques et aux statuts possibles des pôles métropolitains.

⁴⁶ Jean Renard, Nantes dans le big bang territorial, Blog : le big bang territorial de la RERU (Revue d'Economie régionale et urbaine), La réforme des régions en débat.

⁴⁷ On notera la difficulté d'employer désormais les termes métropole et pôle métropolitain dans la mesure où ils s'appliquent à des ensembles distincts : la Métropole Nantes et la métropole Nantes-St Nazaire. De même; Saint Nazaire fait partie du pôle métropolitain Nantes St Nazaire (l'estuaire sans le sud) et du pôle métropolitain de Bretagne.

⁴⁸ Mais que dire de la crise provoquée par le projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes ?

La Datar faisait récemment observer que les villes françaises qui ont le plus fort dynamisme économique sont celles qui combinent un lien fort avec Paris et un degré de métropolisation élevé.

Saint-Nazaire et Nantes en font partie.

2.3.2. Une ville branchée sur le monde

Les grands donneurs d'ordre sont internationaux. Cette dimension transparait dans la vie de la ville, dans cette ville branchée sur le monde avec des activités qui ont fait venir des gens de partout. « *On entend parler étranger dans la rue* ». Le territoire s'affiche comme un espace de connexion vers l'international⁴⁹.)

« Il y a belle lurette que l'industrie de Nantes-Saint-Nazaire, pilier de l'économie de la métropole, dépend autant du monde que de Paris. Par les débouchés qu'elle doit y trouver, en premier lieu, mais de plus en plus du fait de ses actionnaires. Le coréen STX contrôle le chantier naval de Saint-Nazaire et l'indien Mittal possède l'usine sidérurgique de Couëron. Sur la carte de l'économie mondiale, ces deux sites industriels historiques de la Basse-Loire ne sont que des têtes d'épingles parmi des centaines d'autres »⁵⁰.

Ce sont ces multiples dimensions du développement que vivent les Nazairiens. Ils se savent embarqués dans des projets de cohésion interne territoriale indissociables d'une solidarité avec l'économie monde qui les place dans des réseaux porteurs d'idées et de vents nouveaux, souvent favorables, parfois hostiles mais toujours à maîtriser et anticiper.

49 L'industrie notre avenir, op. cit.

50 Nantes-Saint-Nazaire : ce que nous disent les liens avec Paris, Dominique Luneau, Revue Place publique, mars-avril 2013

3. LE CAS FRANC-COMTOIS : EMERGENCE D'UNE FILIERE ET EXPERIMENTATION SUR L'EMPLOI

Jacques NODIN, Paulette POMMIER⁵¹

Confronté à la crise de l'horlogerie survenue dans les années 70, le bassin franc-comtois a dû se construire une nouvelle identité industrielle. La multitude de PME qui constituent le tissu industriel mais également les acteurs institutionnels, les collectivités locales et les acteurs sociaux ont réussi à placer cette région industrielle sur une trajectoire porteuse d'emplois et d'innovations...industrielles et sociales. C'est le fruit d'un lent travail auquel les organisations syndicales et les acteurs sociaux et institutionnels ont largement contribué à côté des industriels.

3.1. APRÈS L'HORLOGERIE, UNE NOUVELLE « FILIÈRE » S'ORGANISE AUTOUR DES MICROTECHNIQUES

Les microtechniques étaient dans cette région une réalité riche, tant sur le plan industriel que scientifique. Mais cette réalité a longtemps été dénuée de représentation claire. Et sa construction a été un processus lent qui s'est échelonné sur plusieurs décennies, culminant avec la reconnaissance et la labellisation par l'Etat d'un Pôle de compétitivité des microtechniques en 2005.

3.1.1. Construction d'un objet fédérateur de développement territorial

Jusqu'en 1970, l'unité industrielle franc-comtoise se faisait autour de l'horlogerie (accessoirement de la lunetterie). Puis la filière a été progressivement démantelée sous l'effet de la concurrence asiatique (liée notamment à la montre à quartz produite en Asie). Nombre d'entreprises franc-comtoises se sont alors spécialisées dans la sous-traitance de l'industrie horlogère de luxe suisse. Tout un autre ensemble d'entreprises se sont tournées vers la réalisation d'objets divers justifiée par leur savoir faire et les équipements qu'elles possédaient. Leur savoir faire a ainsi été maintenu et l'industrie est restée très présente puisqu'à la fin des années 90. La Franche-Comté apparaît alors comme l'une des régions les plus industrialisées de France. Mais l'identité industrielle était brouillée. Le territoire qui accomplissait sa diversification manquait alors d'une industrie (d'une technologie) fédératrice dans laquelle les entreprises se retrouveraient. Les microtechniques ne sont pas encore bien identifiées comme telles.⁵²

« Avant 1999, le contraste est flou entre un potentiel microtechnique franc-comtois objectivement très fort et une représentation très floue de ce potentiel ». Ce n'est qu'après 1999 que les microtechniques franc-comtoises seront reconnues comme un ensemble sinon homogène au moins comme sujet commun à une majorité d'entreprises. Jusque là, et malgré la richesse du tissu industriel, les compétences des acteurs de la recherche et du transfert,

51 La première partie (rédigée par P. Pommier) repose sur des emprunts à l'étude réalisée pour la DATAR en 2006 par le Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris : « Les Microtechniques en Franche Comté : SPL, Pôles de compétitivité et autres formes de stimulation de l'innovation », Francis Ginsbourger, Philippe Lefebvre ainsi qu'aux Actes de l'Université Emploi, compétences et territoires de Montpellier de 2013, en particulier au témoignage de Gérard Thibord, responsable syndical CFDT de Franche-Comté.

52 Il n'existe pas alors de code NAF spécifique de sorte que l'impression est celle d'une multitude de métiers et d'activités hétérogènes.

malgré les initiatives des collectivités territoriales en matière de développement économique et des acteurs sociaux, elles ne sont pas l'objet d'une représentation transversale aptes à fédérer les intérêts des acteurs. A fortiori, elles ne sont pas problématisées comme un objet possible de développement économique territorial. En ce sens, le bassin industriel bisontin puis franc-comtois s'est trouvé confronté à une difficulté particulière et rare. L'objet du développement économique est le plus souvent donné; il n'est pas à (re)construire. Cela changera sensiblement au cours de la période: 1999-2004 où cet objet va peu à peu se structurer, s'imposer, tiré par la volonté des acteurs de permettre aux entreprises (les PMI en particulier) de passer de sous-traitants atomisés et fragilisés par la concurrence externe à des offres plus complètes et complexes.

Dans cette période, les microtechniques vont devenir un objet de développement économique territorial à part entière. La problématisation s'effectue à travers un ensemble d'initiatives concrètes qui sont portées dans un premier temps par quelques institutions territoriales. C'est à ce moment qu'est créé un SPL (Système productif local) des microtechniques⁵³. Ces premières initiatives seront relayées par l'action remarquable de quelques industriels et les acteurs sociaux réunis au sein du Conseil Economique, Social et Environnemental Régional (CESER). Celui-ci, suite à une auto-saisine, attire l'attention sur l'inorganisation de la filière et l'absence d'engagement d'industriels.

3.1.2. Le pôle de compétitivité : un terrain de ralliement des acteurs

A la suite de cette étude, l'enjeu principal est devenu que les industriels en partagent les conclusions. Le jour de sa présentation, douze d'entre eux ont participé. A partir de ce noyau, et au bout de 5 à 6 réunions, le club des microtechniques était créé. Des liens se sont créés entre eux. La plupart méconnaissait ce que les autres industriels du site produisaient et sur quels marchés ils étaient placés.

C'est à ce moment (2004) qu'est lancé au niveau national l'appel à projets des Pôles de compétitivité. 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. Après sa labellisation en 2005, son périmètre géographique et d'acteurs va sensiblement s'élargir.

Le processus qui vient d'être décrit a pu d'autant mieux s'enclencher que les outils proposés aux acteurs territoriaux (SPL, Pôles de compétitivité) étaient dotés d'une fore plasticité. Les deux offraient des cadres d'action collective englobants.

Mais aussi que l'Etat déconcentré (Préfet, SGAR) était prêt à appuyer fortement ce projet, ceci contre l'avis de certains responsables nationaux qui ne le trouvaient pas à la dimension d'un Pôle de compétitivité selon leurs critères (présence insuffisante de grandes groupes en particulier). En mesure d'apprécier l'engagement et la détermination des acteurs locaux, de comprendre les conséquences que sa reconnaissance aurait comme effet positif sur la dynamique territoriale et la cohésion et convaincus que d'autres politiques (touchant la

53 Le SPL « Microtechniques du Grand Besançon » qui sera soutenu par la DATAR en 1999 dans le cadre de sa politique d'appui aux Systèmes productifs locaux était officiellement porté par le District du Grand Besançon. Le principal projet fédérateur avancé était la mise en place de salles blanches visant à favoriser la diversification des industriels sous-traitants sur des marchés nouveaux comme le médical.

Recherche en particulier⁵⁴) viendraient parachever les premiers gains engrangés après une labellisation, ces responsables de l'Etat ont été des soutiens constants et efficaces.

3.1.3. Dialogue social territorial et pôle de compétitivité

L'implication des organisations représentatives des salariés dans la naissance du Pôle s'est traduite par la création, très exceptionnelle, au sein d'un pôle de compétitivité, et dès l'origine, d'une «*Commission dialogue social*» (avec entre autres, la CFDT et la CGT). Son objectif premier⁵⁵, 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 cinq organisations syndicales et les trois organisations patronales y étaient et sont toujours présentes. Le SGAR a réuni cette commission tous les deux 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 deux 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.

Cette pratique amène Gérard Thibord à remarquer que « *le paritarisme peut revêtir trois différentes 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 en assure le fil conducteur* ».

En 2008, c'est ce dialogue social de projet qui 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 conclusion, Gérard Thibord fait dépendre la réussite du dialogue social 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,

54 Confirmés par la création de FEMTO ST. L'institut FEMTO-ST (Franche-Comté Electronique Mécanique Thermique et Optique – Sciences et Technologies, UMR 6174), est une unité mixte de recherche, née le 1er janvier 2004 de la fusion de cinq laboratoires francs-comtois, formant ses départements initiaux.

55 Cette commission désormais intitulée « Commission dialogue social : cohésion et mutation du tissu économique et social » fait l'objet de la présentation suivante : parce que la politique des ressources humaines est l'un des facteurs de réussite de la filière, ce groupe de travail, animé par le président du Conseil Economique et Social de Franche-Comté a pour objectif de favoriser des initiatives inter-entreprises pour l'emploi, l'insertion professionnelle des jeunes, la qualification et la reconnaissance des compétences et de mobiliser toutes les parties concernées dans une organisation du dialogue social renouvelée. Elle est complémentaire de la Commission "Compétences et formations pour les microtechniques", commission qui réunit à la fois les acteurs régionaux de la formation et les industriels de la filière microtechnique souhaitant apporter une réponse aux enjeux suivants : - améliorer l'adéquation entre les compétences attendues par les entreprises et le profil des candidats - valoriser les métiers de l'industrie franc-comtoise afin de rendre la filière plus attractive pour les élèves et les étudiants.

- 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 y a 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), ceci ne pouvant être fait qu'avec les partenaires sociaux. Les contrats de revitalisation sont des bons instruments mais il faudrait en abaisser le seuil de déclenchement (passer de 1000 salariés à 250 par exemple).

Les difficultés viennent souvent du fait que les organisations syndicales ne s'entendent pas entre elles.

Quels ont été les effets de ce paritarisme de projet? Ils ont fait l'objet d'une mesure : dans les entreprises du 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).

3.2. UNE EXPÉRIMENTATION DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

« Les damnés de la terre aujourd'hui, ce sont les hommes et femmes inutiles, non pas ceux et celles qui sont surexploités et dont la force de travail est sous-payée, mais ceux et celles qui ne trouvent pas à l'employer ou si peu qui – chômeurs, travailleurs précaires, paysans sans terre - sont réduits à survivre de l'assistance publique ou familiale et n'ont aucun moyen d'améliorer leur sort ». Pierre-Noël GIRAUD⁵⁶.

En 2008, la crise se développait, avec des risques à court terme d'induire une plus forte augmentation du chômage partiel ou total, voire une réduction massive d'effectifs dans certains secteurs industriels si des mesures urgentes et spécifiques n'étaient pas prises.

Dans cette situation, le Conseil Régional, sa présidente et son premier vice-président ont décidé de mettre en œuvre, par le dialogue social territorial, une sécurité professionnelle, à savoir profiter des difficultés pour former les salariés ou sécuriser l'intérim ou encore favoriser l'intergénérationnel.

Mais il faut se rappeler que les compétences du Conseil Régional n'ouvrent pas la possibilité de financer des formations de salariés...fussent-ils en chômage partiel. Adoptant une politique volontariste et dynamique, le Conseil régional a décidé de passer outre cette norme contraignante pour s'attaquer aux problèmes des entreprises et de leurs salariés.

Il faut également rappeler que le dialogue social territorial n'existant pas juridiquement ne peut être contraignant pour les entreprises ou les branches. Il a donc fallu dépasser ce problème où certains venaient en permanence nous voir avec comme ultime discours : « Vous n'avez pas la compétence et le droit d'ouvrir un dialogue et encore moins de rédiger un texte soumis à signature ».

⁵⁶ Pierre-Noël Giraud est économiste, enseignant à Mines Paristech et à Dauphine. Auteur entre autres de "L'homme inutile", 2015.

Et de plus, le facteur temps ne jouant pas en notre faveur, il fallait faire vite, très vite même car la crise n'avait pas les mêmes contraintes que notre droit social !

En cinq mois, nous avons su, avec tous nos partenaires : Etat, organisations professionnelles et sociales, OPCA etc., lancer l'expérimentation.

Un protocole d'accord a été signé le 5 mai 2009 entre l'Etat, le Conseil Régional, le MEDF, la CGPME, l'UPA, la CGT, la CFDT, la CGC, FO et la CFTC.

Ce protocole visait les PME- PMI :

- qui adresseraient une demande de chômage partiel à leur DDTEFP (à l'époque) et qui seraient volontaires pour une expérimentation,
- qui étaient confrontées à une réduction forte de leur activité et qui souhaitaient anticiper les évolutions nécessaires pour accompagner la reprise au moment venu.

Les salariés ciblés étaient ceux qui seraient directement concernés par des mesures, dans un premier temps, de chômage partiel et qui, pour ceux dont la formation est hors du temps de travail, seraient volontaires pour entrer en formation qualifiante ou d'adaptation tout au long du processus expérimental spécifique à leur entreprise, avec un renforcement de la consultation des IRP pour le suivi de cette expérimentation.

Nous pourrions résumer cet objectif de la manière suivante : assurer le maintien de tous les salariés dans l'emploi et le maintien du contrat de travail, au minimum pendant la durée d'accompagnement de l'entreprise dans l'attente de la reprise économique, tout en élargissant leurs compétences et favorisant dans tous les cas leur retour en activité dans l'entreprise.

Cela devait passer par :

- le maintien de l'activité en allégeant les coûts supportés par l'entreprise pendant les périodes de sous-activité,
- le maintien du contrat de travail et donc de l'emploi.
- le maintien de la rémunération des salariés en diminuant l'impact de la baisse des ressources. inhérentes à la baisse d'activité, et ainsi sauvegarder le pouvoir d'achat.
- le développement des compétences au service de la sécurisation des parcours professionnels.

Cette expérimentation a concerné :

- 72 entreprises dont 48 issues de la filière automobile,
- 12 848 entrées en formation pour 10 748 salariés,
- 366 513 heures de formation (en moyenne 29 heures de formation par salarié),
- 15 047 062 euros de coût total dont plus de 2 millions d'euros venant du Conseil régional,
- 1 313 441 heures de chômage partiel autorisées pour un montant de 4 333 355 euros.

Cette sécurisation des parcours professionnels s'est accompagnée d'une proposition, dans le même état d'esprit, de création d'un *CDI de salarié d'intérim* afin de sécuriser, pour ceux et celles qui le souhaitaient, un parcours professionnel liant mission et formation. Par ailleurs, nous avons lancé le *contrat génération* mais à la mode franc-comtoise avec le départ

du senior à partir de 60 ans sur deux années à temps partiel (mi-temps) et l'embauche d'un jeune avec tutorat en CDI dans l'entreprise. Nous envisageons de lier le départ à temps partiel avec des tâches d'utilité sociale sur un emploi aidé pour le senior afin qu'il atteigne l'âge de la retraite sans perte de rémunération.

Quels enseignements peuvent-êtré tirés de cette expérience franc-comtoise ?

- Les partenaires ont su répondre rapidement à une situation préoccupante pour les salariés, les entreprises et les territoires. En cinq mois, nous avons pu signer un protocole et lancer l'expérimentation ;
- Le dialogue social a été reconnu comme un élément central des rapports sociaux sur un territoire. Tous les partenaires ont su dépasser les clivages traditionnels pour trouver des réponses appropriées. Cet accord a ouvert le champ de la négociation dans l'entreprise car c'est dans l'entreprise que devait se réaliser la sécurisation des parcours professionnels ;
- Les partenaires ont réussi à redonner ses lettres de noblesse à la formation professionnelle; une formation qui oublie les années scolaires pour retrouver une formation utile aux salariés, aux entreprises et aux territoires.
- Les partenaires ont ainsi, dans les 72 entreprises, rempli leurs objectifs : maintien du contrat de travail, maintien des rémunérations, neutralité financière pour l'entreprise, sécurisation des parcours professionnels...
- A la demande de plus de souplesse dans la gestion des entreprises, les partenaires ont répondu par la sécurisation des parcours professionnels dans et hors de l'entreprise; et ainsi les compétences, les savoir faire ont pu être sauvegardés.
- Les partenaires ont réussi à mobiliser tous les financements. La région Franche-Comté a su trouver 15 millions d'euros pour cette expérimentation.
- Les offres de formation ont été un atout pour les territoires. Elles ont permis de redynamiser le lien entre le territoire et l'entreprise. Elles ont permis de développer une autre image des politiques publiques, notamment celle du Conseil Régional...et en plus nous avons su gérer en amont la crise et éviter du chômage.
- Une organisation partenariale (comite technique et comité de pilotage) a permis un suivi de cet accord de façon paritaire et le comité de pilotage a réussi à faire une évaluation fouillée de l'expérimentation.

Quelques points clefs :

- Le facteur temps est essentiel. Il faut savoir répondre rapidement aux sollicitations des entreprises. Cela nous fait dire que des négociations régionales peuvent apporter des réponses rapides appropriées aux besoins des entreprises et des territoires.
- Cette expérimentation montre la nécessité d'un dialogue permanent permettant d'anticiper les crises et les évolutions nécessaires. Elle met en valeur la nécessité d'une GPEC territoriale ou d'entreprises dynamique.
- Toutefois l'expérimentation doit faire très attention aux équilibres territoriaux et de branches professionnelles. Dans cette expérimentation, la métallurgie a su répondre « présent » ainsi que le territoire de Montbéliard. Cela a été plus difficile sur les autres territoires et les autres branches.
- Il faut être attentif au lien professionnel et interprofessionnel afin d'éviter que ces accords ne profitent qu'aux grosses entreprises...et ainsi, il faut mobiliser les OPCA interprofessionnels.

- Toujours le même constat : nous n'avons pas pu mobiliser des crédits de l'UNEDIC qui auraient pu accompagner la formation et éviter un nombre important de chômeurs. Toujours le même refrain : nous n'arrivons pas à activer les dépenses passives du chômage. Nous préférons indemniser et former des chômeurs.

Aujourd'hui le débat sur l'emploi est crucial et nous pouvons paraphraser l'exposé des motifs de l'ordonnance de 1945 sur la Sécurité sociale :

« La sécurisation des parcours professionnels est la garantie donnée à chacun qu'en toutes circonstances, il disposera des moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille dans des conditions décentes. Trouvant sa justification dans un souci élémentaire de justice sociale, elle répond à la préoccupation de débarrasser les salariés de l'incertitude du lendemain, de la précarité et du chômage. Elle permet de valoriser le lien constant du salarié avec le monde de l'entreprise. Elle s'appuie sur la mobilisation de la formation professionnelle et continue pour permettre les mobilités nécessaires tant professionnelles que géographiques ou sociales. Elle reconnaît le contrat de travail comme la reconnaissance dans toutes les hypothèses de la qualité de salarié ».

A partir de cette expérience, il apparaît souhaitable de continuer, par le dialogue social, à expérimenter dans le domaine de l'emploi :

- avec le projet d'ATD Quart Monde : « zéro chômeur de longue durée sur un territoire » (voir Annexe),
- en réfléchissant à l'anticipation des difficultés des entreprises en mixant la diminution du temps de travail, la diminution de la rémunération versée par l'entreprise et la mobilisation du chômage partiel, avec des compensations venant de l'UNEDIC et de la formation professionnelle. Pourquoi ne pas expérimenter, après dialogue social sur un bassin de vie et industriel, cette idée novatrice qui permettrait d'éviter le chômage ?
- en cherchant à trouver pour les chômeurs seniors des emplois d'utilité sociale sur des territoires,
- et enfin en redonnant de l'activité et de l'innovation dans les évolutions industrielles sur nos territoires afin de développer les emplois qualifiés et ainsi remettre en mouvement l'économie.

Cette approche doit permettre de débattre de la catastrophe que représente le sentiment d'inutilité pour des millions de personnes et de la tentation toujours présente de la faire disparaître en diminuant les politiques sociales ou la redistribution sociale. Nous sommes vraiment à un tournant. A nous de réagir, par les territoires, pour recréer le consensus social nécessaire au minimum vital pour toutes les personnes.

EXPÉRIMENTATION « TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE »

Trois constats fondent la conviction des promoteurs⁵⁷ (notamment de Patrick Valentin, responsable du projet à ATD Quart monde) de cette expérimentation à savoir qu'il est humainement et économiquement tout à fait possible de supprimer le chômage de longue durée à l'échelle de territoires car :

- personne n'est inemployable,
- ce n'est pas le travail qui manque,
- ce n'est pas l'argent qui manque⁵⁸.

Une expérimentation menée en 1995 dans le Maine-et-Loire à Seiches-sur-le-Loir avait montré qu'il y avait une adéquation possible entre les compétences des tous les chômeurs de longue durée et les besoins des différents acteurs locaux (habitants, institutions, entreprises...). Ainsi, il était possible (en dehors des contraintes de solvabilité et de financement) de proposer à tous les chômeurs de longue durée de la commune un emploi utile, à temps choisi et à durée indéterminée correspondant à leurs capacités. Et, même ainsi, il restait des besoins non satisfaits.

Un autre fondement du projet, tout aussi essentiel, est qu'il nécessite une large mobilisation de tous (société civile, entreprises, institutions), dans une espace de proximité. Puisqu'il s'agit d'identifier les personnes en recherche d'emploi, de repérer leur savoir-faire et de créer des postes concordants selon les besoins recensés sur le territoire.

D'où les conditions requises pour l'expérimentation (désormais encadrée par un texte législatif voté à l'unanimité) :

- définir un territoire de proximité,
- constituer un comité local.
- où en est l'expérimentation ?

Le projet, déjà en cours dans cinq territoires, a permis de faire se rencontrer chômeurs et patrons. Ces territoires sont situés en Ile-et-Vilaine, Meurthe-et-Moselle, Nièvre, Deux-Sèvres et Bouches-du-Rhône. Cinq nouveaux territoires vont être sélectionnés. La MEL (métropole Lilloise) est candidate pour tenter l'expérience parmi les cinq zones urbaines à sélectionner et il semblerait qu'elle soit suffisamment en avance et motivée pour y parvenir (Lyon, Dijon et Bordeaux sont aussi candidats). «*La MEL est la première métropole française à s'y intéresser en zone urbaine* », assure Éric Vanhuyse, directeur de l'association Compétences et emplois (précédemment Comité de bassin d'emploi) en MEL, partie prenante dans l'instruction du projet.

La loi prévoit la création d'un « fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée » pour financer le projet. La ministre du travail, Myriam El Khomri, a assuré que l'Etat l'abonderait pendant l'expérimentation, avec un financement supplémentaire la première année pour lancer le dispositif. A terme, le coût de ces emplois subventionnés devrait être compensé par les gains réalisés : fin des allocations chômage, du RSA, de certaines aides sociales, entrées de cotisations sociales ... Selon les calculs d'ATD Quart Monde, les 15000 euros dépensés seraient intégralement récupérés par ailleurs.

57 ATD Quart Monde, Emmaüs, Secours Catholique Caritas, FNARS, Pacte civique.

L'expérimentation a fait l'objet d'une proposition de loi votée à l'unanimité par l'Assemblée nationale et le Sénat. Elle a été promulguée le 29 février 2016.

58 La réaffectation des coûts dus à la privation durable d'emploi financerait en partie la création de ces emplois délaissés faute de rentabilité. Les coûts directs (allocations...), les manque-à-gagner (impôts et cotisations sociales) et les coûts induits (aggravation des problèmes de santé liée à la précarité) représentent un coût moyen de 15 000 à 17 000€ par an et par demandeur selon une étude macroéconomique que nous avons réalisée.

4. REINDUSTRIALISATION ET/OU NEO INDUSTRIALISATION : LE PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA VALLEE DU GIER

Pierre HERITIER

Ce projet propose une reconversion des activités métallurgiques de la Vallée du Gier, l'une des composantes du bassin stéphanois... dans la continuité d'un effort quasi permanent d'adaptation et dans une vision très moderne : produire des robots pour la maintenance ou le démantèlement partiel du parc nucléaire⁵⁹.

En effet, la région stéphanoise, très tôt industrialisée, a connu des cycles permanents de reconversion. Ainsi, après avoir assez bien absorbé la fermeture des houillères, survient la crise de la sidérurgie ! Puis la fermeture de Creusot Loire ! Parallèlement, la disparition de Manufrance, figure emblématique de l'économie stéphanoise. Le textile dynamique se reconvertisse dans le textile médical (Thuasne). La fin de la guerre froide conduit à la disparition des industries d'armement (à Roanne, l'ARE subit une sévère réduction de la voilure et des activités de sous-traitance liées à cette activité.) Enfin, les crises de 2008 (subprime) et 2010 (réduction des investissements publics) ont des conséquences lourdes, par exemple dans les activités liées à l'automobile ou aux travaux publics.

Géographiquement, la vallée de l'Ondaine est la plus touchée (Firminy, Le Chambon). « Le neuf » se développe au Nord de Saint-Etienne, dans la Vallée de la Loire. La Vallée du Gier (Saint Chamond, Rive de Gier et Givors) subit très fortement les dernières crises. Mais il subsiste des acteurs, des entrepreneurs, des sous-traitants qui travaillent pour le nucléaire, pour Airbus, et un immense réservoir de savoir-faire. Face aux vents contraires, il reste enfin la volonté, les capacités et les compétences qui découlent du facteur humain.

C'est dans cette optique, après un travail d'analyse, de rencontres avec des chefs d'entreprises, de débats et d'échanges, que le Conseil de développement de St-Etienne Métropole (SEM) a proposé un projet de développement de la Vallée du Gier qui est aujourd'hui pris en compte dans les travaux de Saint-Etienne-Métropole et du pôle métropolitain (Lyon/Saint-Etienne)⁶⁰. Cette vallée du Gier constituée de quelques rares moyennes entreprises est un bassin de PMI, orphelines de "Creusot-Loire" mais... le ressort n'est pas cassé.

Dans cette proposition, se retrouvent les caractéristiques du développement endogène, mises en lumière dans ce cahier de Lasaire : le gisement de savoir-faire, un écosystème local dynamique malgré les coups portés par les récentes crises, des acteurs aptes à se positionner et à s'adapter, la proximité de l'Ecole des Mines de St Etienne, de grandes écoles techniques, des Universités de St Etienne... et Lyon, une culture de la métallurgie et de l'innovation... et enfin le rôle structurant que peuvent jouer les grands élus des collectivités: SEM, le pôle

⁵⁹ « Le Gier, modèle de néo-industrialisation pour une agglomération en mutation », Conseil de Développement de Saint-Etienne Métropole, Mars 2013, Synthèse.

www.agglo-st-etienne.fr

www.cd-sem.fr

« Le Gier demain : stratégie de reconversion pour un territoire en devenir ». Pôle métropolitain 2015

⁶⁰ Le projet a été élaboré à l'origine par le Conseil de Développement de Saint-Etienne Métropole, puis débattu, élargi, enrichi à l'échelle du pôle métropolitain (Lyon- Saint-Etienne-Vienne-Nord Isère). Cette volonté coopérative constitue aussi une originalité de la démarche.

métropolitain, l'appui de la Région. Mais, à la différence des monographies présentées dans le cahier, il s'agit là d'un travail d'anticipation, d'un projet, mais d'un projet construit avec et pour ceux qui doivent le mettre en œuvre. C'est là son intérêt pour ceux qui veulent agir dans le champ local.

4.1 DE LOURDES RESTRUCTURATIONS⁶¹

La Loire de Saint-Etienne est un territoire qui a connu un développement « à l'anglaise » lors de la Révolution industrielle. La ville comptait 25 000 habitants en 1815 et rentrait dans le top 10 des villes françaises à la fin du XIXe siècle, prenant 150 000 habitants en 50 ans ! Ce fut la ruée vers l'or... noir. Outre les mines de charbon, les activités aval: sidérurgie (spécialisation dans la sidérurgie fine jusqu'en 1984), grosse métallurgie, l'arme, le cycle, mais aussi le textile/ruban (c'est-à-dire petite largeur), les chapeaux (Chazelles-sur-Lyon) etc.

Malgré sa puissante histoire industrielle, une des premières de France, la Loire a connu de multiples restructurations : 150 ans de restructuration !

Parmi celles-ci, le tournant des années 1950 a été particulièrement difficile avec plusieurs facteurs externes :

- la concurrence des mines de charbon de Lorraine, plus accessibles et plus modernes, et... les filons de la Loire de moins en moins exploitables,
- le début de la nouvelle concurrence allemande dans le domaine de la mécanique,
- la baisse du cycle, l'incapacité à saisir le tournant de la mobylette,
- la fin du chapeau en panne de mode.

Cette crise s'est dénouée avec la fin des charbonnages : 4 millions de tonnes entre les deux guerres, 1,5 millions en 1970 et la fermeture totale entre 1970 et 1980. La reconversion des mineurs fut plutôt un succès même si les emplois offerts étaient peu qualifiés (sous-traitance automobile). Les Houillères du bassin de la Loire ont créé une société de reconversion qui s'est beaucoup investie dans ce domaine.

La Loire a été sinistrée une seconde fois au cours des années 1984-1985, lorsque le gouvernement de gauche a ouvert les vannes pour réduire "les sureffectifs" et lancé les grandes restructurations, dont celle de la sidérurgie.

Dans la Loire, le choc et l'onde de choc frappèrent l'ensemble du système productif. Ce fut la fin des grandes entreprises industrielles donneuses d'ordres. Dans le même temps, la fin des productions standardisées mais surtout la quasi-disparition de l'industrie de la machine-outil française malgré une mobilisation intellectuelle et sociale des syndicalistes de la branche. Puis, la disparition spectaculaire mais non imprévisible de "Manufrance" (plus de 4 000 salariés en 1973, mise en liquidation en 1985). Plus tard, la fin de la guerre froide et la réduction des dépenses militaires entraînèrent le déclin de la Manufacture d'armes de Saint-Étienne, fermée en 2001, et la compression de l'Arsenal de Roanne (ARE) né en 1917 (chars

61 Cf. : les travaux d'historiens : Jean-Michel Steiner et Christian Saint Sernin, en particulier « 150 ans de luttes ouvrières du bassin stéphanois qui retrace les grandes périodes de l'histoire sociale mais aussi industrielles du Sud de la Loire ». Cette partie intègre aussi les apports et témoignages du groupe de Lasaire 42.

Leclerc et véhicules blindés) qui comptait 17 000 salariés en 1988 et dont l'effectif plonge à partir de 1990 sous le nom de GIAT puis Nexter.

Creusot-Loire, héritier de la CAFL (Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire), a fermé en 1984 sous le gouvernement Fabius. La société Creusot-Loire est issue de la fusion de la Compagnie des ateliers et forges de la Loire (CAFL) et de la Société des Forges et Ateliers du Creusot (SFAC) en octobre 1970. La CAFL Loire compte plusieurs établissements de cette entreprise dont les trois principaux sont celui de l'Ondaine, celui de Saint-Chamond, celui du Marais à Saint-Etienne, celui de Châteauneuf près de Rive de Gier. Les établissements constituaient de grands bastions syndicaux...

La disparition de Creusot-Loire correspond à l'abandon des politiques industrielles par le gouvernement de gauche, sous l'impulsion de la pensée de la Commission européenne, comme le dit André Gauron : "en acceptant sans intervenir (en 1984), la disparition d'un fleuron de l'industrie française, le gouvernement de Laurent Fabius prenait acte du recul de l'industrie dans l'économie et dans l'imaginaire français⁶². Il constitue aussi un véritable « traumatisme local, « qui déstabilise toute une région⁶³ ».

Le groupe *Lasaire 42* sera amené à souligner plusieurs types de faiblesses et tout d'abord, l'absence de "grand donneur d'ordre" et en parallèle la vulnérabilité de beaucoup de PME dépendantes des constructeurs automobiles français. Nombre d'entre elles ont disparu. Et les conditions de la sous-traitance ont changé. A cela s'ajoute dans de nombreuses entreprises, l'archaïsme des relations sociales et de la gestion des ressources humaines, l'un des thèmes souvent évoqués au sein du groupe Lasaire stéphanois, tant par les syndicats que par les observateurs extérieurs.

4.2 LE RÔLE DE L'ÉTAT

Face aux restructurations, quel est a été son rôle en cas de chocs ou de séismes ? C'est une question peu abordée jusqu'ici. Pourtant depuis l'annonce de la fermeture des houillères... les élus, les syndicats, les institutions se sont tournés vers l'Etat, à chaque période et celui-ci a esquissé des réponses : étaient-elles nécessaires, adaptées, à la mesure des problèmes rencontrés ou des difficultés créées par un changement de cap politique ?

Cette évaluation n'a pas été faite réellement. Nous ne pouvons que rappeler certaines de ces initiatives, spécifiques à la Loire, indépendamment des mesures générales (comme le CICE aujourd'hui, ou les prêts à taux bonifiés à l'époque des grandes politiques industrielles). Par exemple :

- La mise en place d'un « Commissaire aux reconversions » et l'installation à Saint-Etienne, pour la Loire, d'une antenne de la DATAR. Malgré les critiques faites sur l'insuffisance des moyens, il semble que ces outils aient eu un impact et laissé un vide après leur départ. L'antenne a été supprimée dans la foulée de la remise en question, par la droite et par la gauche, du rôle de l'Etat.
- Après les grandes restructurations lancées sous le gouvernement Mauroy (plan sidérurgie) le gouvernement classe Loire-Sud (Saint-Etienne, etc.), comme d'autres

62 Note N° 18- Lasaire lance un cri d'alarme : l'industrie a-t-elle encore un avenir en France? – Février 2010 – André Gauron

63 Selon les mots de Pierre Gaume, militant CFDT de Creusot-Loire "Comment une multinationale déstabilise une région : Creusot-Loire dans la région stéphanoise " Economie et Humanisme n° 263 janvier-février 1982.

zones critiques, « bassins de conversion » avec nomination d'un sous-préfet; à la même époque Jacques Chérèque sera Préfet en Lorraine, en charge de la reconversion de la sidérurgie.

- Sous Edith Cresson, un certain foisonnement, à l'initiative du Préfet de Région. Dans ce cadre des groupes de réflexion empreints de grande mixité sociale, lancent des idées ; c'est la période où Lasaire organise un club des grands groupes en Rhône Alpes avec le soutien du Préfet de Région et de l'administration, en vue d'apporter un appui aux PMI et aux territoires. Sous Madelin, « laisser faire, laisser passer » ... des zones franches ... et le maintien du club des grandes entreprises dans le cadre d'une charte-Madelin. L'Etat se désengage mais en appelle à la société civile...
- Les sociétés de reconversion, notamment celle des Houillères, ont été mises en place.

Après une assez longue période d'amélioration et de croissance qui atteint son apogée sous Jospin, la Loire encaisse de nouveaux chocs. Mais surtout, de façon spécifique, par la remise en cause de la politique de défense (fermeture de la MAS, réduction de l'ARE de Roanne). Le Maire de Saint-Etienne va négocier avec l'Etat. Il obtient, outre les vastes terrains de la manufacture, la création d'un « Etablissement Public d'Aménagement » (l'EPA de Saint-Etienne, EPASE) et des financements (inférieurs à l'annonce). C'est la période de lancement d'une nouvelle ligne de tramway, de la Cité du Design, d'une nouvelle politique d'urbanisme. L'Etat et les collectivités mis à part, l'EPASE fonctionne à travers des contrats de financement. Pour la Région l'aide est apportée à travers un CDDRA (Contrat de Développement Durable). Mais les noms changent à chaque renouvellement des élus...

Nous n'avons ni les moyens, ni la prétention de dresser un bilan. Tout au plus peut-on noter une évolution, voire un recul du colbertisme et des différentes modalités d'intervention de l'Etat, et en même temps, un accroissement de l'apport des collectivités, telle la Région. Nous constatons aussi que les acteurs ont tendance à occulter ce qu'a fait, positivement ou négativement, l'Etat, à travers ses Préfets, ses missi-dominici, ses structures ad-hoc, ses financements. Cette occultation est-elle due à la montée des idées libérales ? à un ressentiment (comme je l'ai entendu) lié à l'idée que l'Etat, en changeant sa politique (ex : l'arrêt de la MAS) a plus détruit que construit ? Pourtant toute l'histoire de la Loire a été structurée par les aléas de l'Histoire de France : la guerre, la paix ... et bien sûr le charbon. Aujourd'hui la matière grise et les savoir-faire sont devenus les ingrédients de l'économie de demain.

Le rappel du rôle de l'Etat ne minimise en rien le rôle de la société civile, l'importance de l'action des collectivités, des forces locales et de personnalités stéphanoises de la société civile. J'en citerai deux, qui se sont beaucoup investis pour le territoire : Joseph Haubtmann dans la formation professionnelle (fondateur du CIPL) et la rénovation des relations sociales, Rémy Annino dans la création de l'Université de Saint-Etienne.

4.3 QUEL AVENIR ? LA LOIRE CONSERVE DES POINTS FORTS DYNAMIQUES

On peut ainsi identifier :

- Le siège social d'un grand groupe commercial (Casino),
- Nexter, à Roane, malgré la réduction d'effectifs,
- un tissu de PME innovantes, des savoir-faire.

A noter par exemple, l'excellence technologique dans le traitement de surface qui permettra d'argumenter sur la place de la Loire dans le pôle de compétitivité Via Méca

(dominé par Michelin). Un pôle transrégional, une diagonale qui relie l'Aquitaine à la Franche Comté. Citons aussi l'apport de maillages des PME en clusters ou grappes dont le nombre met la Loire au premier rang des départements.

Parmi ces clusters ou SPL (Systèmes Productifs Locaux), il convient de citer l'un des fleurons industriels de la Loire: le pôle des technologies médicales (PTM), devenu cluster, comportant des leaders nationaux comme Thuasne (textile médical pour les parties dures du corps humains) ou Sigvaris (bas de contention) mais aussi des PME et TPE technologiquement très pointues produisant des prothèses, des appareils respiratoires, des pansements "intelligents" pour les parties molles du corps humain (cerveau, vessie). Un travail de conception s'effectue de façon pluridisciplinaire: industriels, praticiens – chercheurs du CHU, ingénieurs de l'Ecole des Mines, designers, etc. avec un recours aux plus hautes technologies (numérique, nanotechnologie...).

La santé constitue un point fort qui a conduit Lasaire puis le Conseil de Développement à lancer l'idée, aujourd'hui en cours de concrétisation, d'un pôle santé : CHU, Ecole des Mines, labos de recherche, PMI, travaillent ensemble sur un "vaste campus" aujourd'hui en chantier. Le projet de Lasaire s'appuyait sur l'existence d'outils de recherche de haut niveau (CHU, EMSE) du SPL (technologies médicales) et aussi d'une "grande école" de la Sécu peu ouverte sur le territoire et plutôt "boîte de formation" (recours à des enseignants extérieurs, absence de chercheurs). Mais aussi à l'arrivée, liée largement au travail de Lasaire, d'un Centre d'épidémiologie "le CETAF" malheureusement, recentré par la tutelle sur sa fonction d'origine (appui aux centres de prévention). Le Conseil de Développement préconise plus de coopération entre les chercheurs Universitaires et ceux de "l'EN3S"...

D'autres joyaux existent, telle la spécialisation dans la production d'enceintes acoustiques de très haut niveau, très prisées au Japon et à l'international. Cette entreprise reçoit souvent la visite de personnalités et récemment celle du Président de la République.

Plusieurs clusters fonctionnent, se lancent ou tentent de se constituer. Une évaluation impartiale serait nécessaire pour en mesurer la solidité et l'impact.

Enfin, l'entreprise Angénieux qui a réalisé l'équipement optique des fusées spatiales... et des caméras pour le cinéma, devenue Thalès-Angénieux a permis, avec les labos d'optique de la Manufacture, de donner naissance à un pôle optique-vision intégré aujourd'hui via le pôle optique-vision Rhône-Alpes dans le pôle de compétitivité de Grenoble Minalogic, le tout reposant largement sur le CEA, acteur majeur de la recherche à l'est de la Région et diffusant son savoir-faire bien au-delà.

Dans cet ensemble contrasté, quel rôle assigner à la Cité du design? Aura-t-elle, comme nous sommes nombreux à le réclamer, un rôle de "locomotive" de l'économie en apportant de l'innovation et une touche spécifique aux produits de l'économie locale? Restera-t-elle un symbole, un lieu d'exposition et le témoin d'une vision inachevée ? Il appartient bien sûr aux acteurs, à l'ensemble des acteurs, de chercher ensemble des solutions et d'apporter des réponses concrètes. A deux reprises le Conseil de Développement a émis un avis percutant sur la cité du Design qui avait des allures de signal d'alarme !

Enfin, il y a ce projet pour la vallée du Gier...

4.4 LE GIER CONSTITUE-T-IL LE TERRITOIRE PERTINENT ?

La réponse est complexe. D'abord le champ de l'action préconisée par le Conseil de Développement concerne une zone spéciale à cheval sur deux départements : la Loire et le Rhône, mais c'est une vallée économiquement homogène qui va de Saint-Etienne (42) à Givors (69). Mais cette configuration nécessite déjà une coopération (réussie) entre le Grand Lyon et le Grand Saint Etienne (Saint-Etienne – Métropole).

L'action met en jeu des niveaux spatiaux différents. Pour faciliter la compréhension, nous pouvons distinguer :

- le territoire où s'effectue (rait) la mise en œuvre,
- le ou les territoires d'appui.

A chaque niveau sont impliqués des acteurs "directs" et/ou des collectivités.

4.4.1. Le territoire où s'effectuerait la mise en œuvre

Ce territoire de « mise en œuvre » dépend de l'existence, de la volonté et de la capacité d'acteurs locaux. A ce niveau, le facteur humain est décisif ainsi que la volonté de travailler ensemble. Là, nous sommes dans une problématique de type « Comités de bassins »... L'expérience du Prato a souvent servi de référence en la matière mais au Prato, le développement relevait d'une dynamique totalement endogène. Ici, le projet est établi à une autre échelle mais "avec" les acteurs concernés. Il existe à ce niveau un écosystème favorable dans des PMI en capacité de prendre en charge le projet. Mais reste posée la question de l'entreprise leader.

Ce territoire comprend des villes importantes et des sites industriels. D'Est en Ouest, Saint Chamond, Rive de Gier, Givors pour ne citer que les villes importantes. Au total, 110 000 habitants.

4.4.2. Le et les territoire(s) d'appui

Le territoire du Gier est une composante d'un champ plus vaste correspondant à l'aire d'influence de la « force de frappe » du pôle métropolitain Lyon-St-Etienne⁶⁴. La pertinence de ce territoire tient au rayonnement des universités de Lyon-St-Etienne, de grandes écoles, centres de recherche... à l'existence d'une métropole (le pôle métropolitain, les élus, les services, les moyens). Il correspond aux définitions actuelles des zones d'attractivité et de développement. Point faible : l'aéroport de St Exupéry n'est pas à la hauteur ni de la région, ni du pôle métropolitain. Interrogation : et la Région ? Quid de la Région ? On pourrait qualifier cet ensemble, de territoire d'appui par rapport au territoire de la mise en œuvre.

Mais le "territoire d'appui" lui-même fait intervenir trois niveaux : Saint Etienne-Métropole qui logiquement devrait avoir la fonction de "maître d'ouvrage" car c'est là que se trouveront les points d'appui les plus directs, l'accompagnement des montages financiers, l'organisation des soutiens. Mais du fait que Givors appartient au département du Rhône

64 Le Grand Lyon – Saint Etienne et Loire Sud – le Nord Isère – la Région de Vienne qui fait suite à Givors. Au total, 1 million 500 000 habitants. Loire-Sud – pour la partie intégrée dans Saint Etienne-Métropole approche les 400 000 habitants. Il existe 4 Conseils de Développement et une "structure fédérative" de ces conseils.

(siège du pôle métropolitain), que "la matière grise" mobilisable se trouve à Lyon et Saint-Etienne, que, dans la foulée du PRES, un champ de coopérations et des synergies fortes entre les centres universitaires de Lyon et Saint-Etienne existant désormais... le pôle métropolitain pourrait revendiquer le titre et le rôle de maître d'ouvrage... Situation complexe, solution simple jusqu'ici : une gouvernance pourrait être mise en place de façon consensuelle avec, sur ce dossier, un leader légitime (le Président ou un Vice-Président). Notre préférence irait plutôt au Président de Saint-Etienne-Métropole, le mieux placé pour fédérer les forces nécessaires.

Mais compte-tenu des réformes récentes, se pose la question de la Région qui dispose clairement d'attributions économiques. Elle doit être partie prenante de la gouvernance, c'est évident. Mais ne risque-t-elle pas de revendiquer la tête ?

Enfin, comme le réclament Lasaire et les organisations professionnelles patronales, d'artisans et de salariés, il conviendrait d'associer les partenaires sociaux à la gouvernance, soit comme membres, soit dans une instance consultative spécifique. Concernant l'ensemble du territoire de Loire Sud –particulièrement de Saint-Etienne – Métropole – Lasaire propose depuis 2013 de mettre en place une "gouvernance stratégique" et un "instance consultative composée des syndicats de salariés, de l'UPA et des organisations patronales". Bien sûr, si le maître d'ouvrage du projet était Saint Etienne – Métropole, cela simplifierait le rôle des acteurs qui refusent de se disperser dans de multiples instances.

4.5. DYNAMIQUE ET CONTENU DU PROJET ⁶⁵

Le rapport du Conseil de Développement de St Etienne-Métropole intitulé "Le Gier, modèle de néo-industrialisation pour une agglomération en mutation" recouvre les propositions du Conseil de Développement (CD) de Saint-Etienne-Métropole. Ce projet a été bien accueilli, débattu et soutenu par les CD du pôle et de la conférence métropolitaine.

Nous avons parlé de la complexité du territoire pertinent et de la distinction, sans doute arbitraire, entre territoire de mise en œuvre et territoire d'appui.

L'essentiel des concepts utilisés, de l'argumentation sur la faisabilité, et des propositions montre le caractère volontariste de la démarche :

- l'importance de l'action et des synergies pour constituer un pôle de développement autour d'une politique de l'offre,
- un appel à des interventions économiques et des investissements (publics et privés),
- une articulation entre l'écosystème, la recherche et l'enseignement supérieur (Universités de Lyon et Saint Etienne, Ecole des Mines de Saint Etienne etc.) et "les filières technologiques / métiers" (Viameca, Axelera, clusters régionaux orientés marchés). Mais le rapport insiste beaucoup sur l'existence d'un marché, d'une demande potentielle. Théoriquement, l'offre devait s'organiser spontanément, puisqu'il existe une demande. Mais, en dehors même de la culture colbertiste de la France, un "coup de pouce" est souvent nécessaire... ce n'est pas le propre de l'Etat français que d'agir avec des coups de pouce ; l'Etat américain, les länder allemands, les régions espagnoles participent souvent à l'organisation de l'offre.

65 Voir ci-après le « projet en fiches ».

C'est une véritable "politique industrielle de territoire" recoupant d'ailleurs "des filières nationales" dont la mise en mouvement réside sûrement dans le dynamisme des forces locales mais aussi dans des politiques plus générales (filière, financement...). La conception du projet part d'une proposition faite par un CD (bénévoles, militants experts) et non par un cabinet de consultants. Est-elle endogène ou exogène? Elle résulte d'un travail en amont en lien étroit avec les entreprises du Gier. Il apparaît clairement que la proposition devra être "accompagnée et soutenue" mais aussi prise à bras le corps par les entreprises et les acteurs du Gier ou des acteurs désireux de s'y implanter.

Enfin, le rapport du Conseil de Développement souligne les potentialités de résistance certes, mais aussi les capacités de changements :

- un ancrage industriel : 35 % d'emplois (contre 23 % en Rhône-Alpes et 19 % en France), la filière mécanique et métallurgique la plus dense de France,
- des savoir-faire reconnus en tôlerie et chaudronnerie technologiques, forgeage et équipements mécaniques et fonctionnels, procédés avancés de fabrications,
- la forte présence des entreprises dans un secteur porteur : l'énergie (38%),
- des leaders industriels en équipement : Arcelor-Mittal, Setforge Haulotte, Groupe Micel, Ge Systems, Sileane Fonssiet Tardy,
- des regroupements d'entreprises dynamiques,
- un enseignement supérieur de qualité et de proximité.

Enfin, un territoire doté d'une identité physique et culturelle par :

- une ingénierie territoriale avancée dans l'environnement,
- une large réserve foncière,
- des espaces naturels de référence (Pilat), une activité agricole à valoriser,
- un patrimoine industriel, architectural et culturel.

La qualité du travail tient à la qualité (dans les deux sens) de ceux qui ont conçu le projet, à leur travail et à la réalisation de l'étude préalable :

- les savoir-faire et les capacités d'adaptation locale, qui peuvent constituer le socle d'un développement néo industriel de l'offre,
- l'existence d'une demande actuelle et potentielle,
- la présence de centres de recherche et de production de " matière grise" (comme cela a déjà été souligné).

Certes, cet horizon amène le Conseil de Développement à mettre l'accent sur "la nature des changements" et l'importance des moyens (formation, ressources, etc.), mais aussi les mutations productives et sociales à conduire.

4.6. LES ACTEURS À DIFFÉRENTS NIVEAUX

Ce projet nécessite la mise en place d'une gouvernance spécifique à l'échelle métropolitaine, associant toutes les parties prenantes et ouvertes aux partenariats avec les collectivités territoriales, y compris la Région et capables de susciter une véritable appropriation citoyenne.

La valeur ajoutée des acteurs sociaux est fondamentale et leur demande constitue déjà un apport considérable.

Ils réclament un pilote et des outils de pilotage, assortis de concertation depuis des décades regrettant la dispersion des centres de décisions et l'absence de cohérence. Le processus qu'ils veulent engager va dans le sens de la cohésion et de l'efficacité.

Ils sont porteurs d'une connaissance du tissu économique, des savoirs faire, des qualifications, des enjeux ... des forces et des faiblesses du territoire.

Ce sont eux qui ont à gérer les conséquences sociales des choix et des non choix qui sont engagés. Ils sont à même de relier leurs fonctions de négociateurs à celles qui découlent de l'anticipation et de la maîtrise d'ouvrage des politiques de territoire.

La présence des partenaires sociaux dans les pôles, les clusters, le comité de pilotage du Gier, relève davantage d'une participation à la mise en œuvre et à l'action. C'est un point qui mérite de nouveaux échanges et un approfondissement, mais peut aussi relever, des opportunités et des politiques spécifiques des organisations.

Le besoin d'expertise est normal : comment faire front aux élus qui disposent de cabinets, de services, d'expertise extérieure, etc.? L'équilibre du dialogue nécessite un minimum de rééquilibrage des moyens.

Au niveau du pôle métropolitain, il est nécessaire qu'une volonté politique s'affiche avec des moyens, de l'accompagnement, une mobilisation des forces nécessaires (formation, recherche, mais aussi sans doute des financements ... d'où l'importance de l'implication de la région, compte tenu des attributions nouvelles).

Au niveau du Gier, du territoire plus micro, il est strictement vital que les forces locales s'engagent dans le projet, se l'approprient, en particulier les entreprises concernées, mais aussi les syndicats impliqués dans la formation et la gestion de la mutation sur le plan humain. Dans ce cas, la mobilisation du facteur humain est déterminante.

Nécessairement la naissance et le développement de synergies entre les deux territoires vont sans doute modifier la donne et peut-être en naîtra-t-il un projet neuf.

ANNEXE N° 1

« LE GIER, MODÈLE DE NÉO-INDUSTRIALISATION POUR UNE AGGLOMÉRATION EN MUTATION »

Conseil de Développement de Saint-Etienne Métropole mars 2013

Nous présentons ici sous forme de fiches les aspects principaux du projet "Le Gier, modèle de néo-industrialisation pour une agglomération en mutation". Pour éviter tout malentendu, nous précisons que :

- le découpage thématique relève de la responsabilité de Lasaire,
- le contenu des fiches constitue une reprise intégrale des ingrédients du projet et la paternité en revient totalement au Conseil de Développement,
- ils sont transmis tels quels et peuvent susciter des débats et des questions chez ceux qui sont impliqués dans des actions et réflexions sur les territoires. Par exemple :

La mise en œuvre du projet nécessite l'émergence d'un acteur majeur / catalyseur. Les auteurs ou les porteurs de projets auront à préciser qui sera cet acteur ou plus probablement, quelles sont les conditions à réaliser pour faire émerger cet acteur ?

Le rapport du CD rappelle avec insistance l'urgence de l'A45. Ce point mériterait sans doute un approfondissement du débat : l'autoroute à condition de pouvoir relier Lyon et non la périphérie, est indispensable si Saint Etienne fait le choix de « l'économie résidentielle ». Mais n'est-ce pas un danger pour une économie industrielle ou néo-industrielle ? L'expérience montre que ces communications profitent au pôle le plus fort.

Par contre, la question du fret est soulevée, c'est un point central car, si le choix de RFF était confirmé cela permettrait de relier Saint Etienne à l'aéroport de Saint Exupéry en 1 heure pour le trafic voyageur et faciliterait bien sûr la circulation du fret dans la Loire et tout l'ouest de la région. Cet itinéraire de fret reliant Satolas à Givors est logique pour les trains de fret car il relie la magistrale écofret à la rive droite du Rhône à proximité d'une plateforme logistique existante. Et il est stratégique pour la Loire et la Haute Loire car il ouvre une voie rapide vers l'international.

SYNTHÈSE (EN FICHES)

Stratégie de développement pour le territoire du Gier	Fiche 1
La politique économique	Fiche 1bis
Un écosystème économique dédié	Fiche 2
La politique d'aménagement du territoire	Fiche 3
La politique environnemental, valorisation du cadre naturel et du patrimoine, gestion des risques	Fiche 4
Une gouvernance spécifique	Fiche 5

FICHE 1 : UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT POUR LE TERRITOIRE DU GIER

A l'échelle du Pôle Métropolitain, qui s'appuie sur trois politiques cohérentes :

- une politique Economique,
- une politique d'Aménagement,
- une politique Environnementale,
- une gouvernance spécifique.

Le parti pris du « moteur » économique se traduit par la mise en valeur d'une vision du maintien de l'industrialisation sous une forme renouvelée: néo-industrialisation voire de réindustrialisation de la Vallée du Gier en connexion avec la Vallée de la chimie et Rhône-aval.

Les fondements de cette stratégie sont de natures diverses :

- la présence d'un tissu industriel encore substantiel : 35% des emplois dans les secteurs Industrie, Energie et Environnement contre 22% à Givors, 19% au plan national et 23% en Rhône Alpes,
- une base mécanique, Loire Sud, parmi les plus denses de France : 17830 emplois pour 830 établissements,
- des spécialités performantes et des technologies de pointe y compris dans la mécanique,
- un processus en mutation : organisationnel, technologique et de marché,
- des compétences professionnelles encore fortes : avec la proximité d'un enseignement supérieur adapté,
- un environnement des services à l'industrie exceptionnel en variété, en densité,
- une culture de l'industrie ancestrale : des personnels mais aussi des institutions.

FICHE 1-BIS : LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE

La politique économique proposée par le Conseil de Développement pour la Vallée du Gier (et Loire Sud) consiste à développer un pôle industriel d'excellence, et de niveau métropolitain. Celui-ci serait dédié aux Equipements pour des Marchés en lien avec l'Energie (Energies fossiles, Nucléaire, Energies renouvelables, Véhicules décarbonés, Stockage des Energies...).

Cette politique économique est en rupture par rapport à une mono-approche « Filières d'Excellence » sous trois angles d'approche :

- le passage à une approche « Marchés » / opportunités de Business,
- les impacts en termes d'interventions économiques /investissements et en nombre d'emplois en retour,
- la robotique industrielle alliant mécanique, vision, numérique et automatisme est une technologie transverse, vecteur de développement sur ces marchés. Un cluster dédié à l'échelle métropolitaine est recommandé.

Cette politique économique s'appuie sur un contexte convergent et structurant, favorable à l'axe de développement proposé :

- l'enjeu majeur de la reconversion énergétique qui va générer des besoins industriels nouveaux avec un fort potentiel de développement mais avec une concurrence exacerbée qui impliquera un certain avant-gardisme et des investissements lourds privés et publics,
- la présence au niveau national d'acteurs majeurs ayant un leadership international sur ce marché,
- la présence au niveau régional de forces de recherche publiques ou privées, d'enseignement supérieur, de pôles de compétitivité, d'industriels en pointe sur les domaines de l'environnement et de l'énergie,
- des structures d'appui organisées en « filière technologique / métier » (Viaméca, Axelera) et en « clusters régionaux orientés marchés»,
- un potentiel existant de PME mécaniciennes fournisseurs d'équipements mécaniques pour des marchés diversifiés dont les marchés de l'Energie.

Le positionnement de cette politique économique centrée sur les Equipements pour les Marchés de l'Energie pourrait s'inscrire dans la vision plus large de la transition énergétique.

FICHE 2 : UN ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE DÉDIÉ

Le développement d'un tel pôle industriel d'excellence devra s'appuyer sur la mise en place d'un écosystème économique dédié « Equipements pour les marchés de l'Energie » performant (tissu industriel et réseaux d'entreprises, formation technologique y compris supérieure, Recherche et Développement, communication, gouvernance...). Il sera nécessaire d'en conforter certaines composantes et d'en créer d'autres.
Services : développer les Services à l'Industrie (Etudes, financiers, juridiques, logiciels vision/robotique...).

Réseaux d'entreprises :

Une densité forte de réseaux préexiste avec 4 pôles de compétitivité, 2 grappes ou pôle de compétence, un Cluster régional, un Club territorial.

Il s'agit d'orienter l'action des réseaux vers la mutualisation des ressources des entreprises pour :

- trouver les moyens de l'intégration des PMI au sein des pôles et inciter au rapprochement des pôles,
- créer les conditions d'un foisonnement d'appels à projets et faire émerger un acteur porteur / catalyseur du projet,
- créer un cluster spécifique « Equipements pour les marchés ENERGIE » et un cluster spécifique « Robotique »,
- autour de Viameca et Axelera, concevoir la Manufacture de demain et créer des démonstrateurs.

... *En s'appuyant sur les secteurs de la Recherche-Formation-Innovation.*

Recherche et Innovation :

Deux conditions préalables : la mise en synergie des acteurs existants : ENSMSE (Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne), ENISE (Ecole Nationale d'Ingénieurs de Saint-Etienne), UJM (Université Jean Monnet), CEA (Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives), CIDEN (Centre d'Ingénierie Déconstruction et Environnement d'EDF), CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques), IFP EN (Institut Français du Pétrole Energies Nouvelles), Cité du Design...

Des projets structurants :

Manutech, Campus Industriel...mais également : faire de Manutech une « marque ombrelle » d'autres projets et créer un Comité consultatif d'experts scientifiques.

Formation : deux propositions :

- créer dans le Gier un Institut des Métiers liés aux Equipements pour l'Energie,
- créer un mouvement de rupture notamment en matière de communication sur l'industrie et ses métiers pour générer de l'appétence vers ce secteur.

Elles doivent répondre aux difficultés de recrutement des entreprises marquées par un déficit en personnel qualifié, un déficit d'ingénierie en formation continue technologique aux métiers de base de l'industrie et une image dégradée des métiers de l'industrie.

Mutations nécessaires :

Tout d'abord en généralisant un processus de mutation organisationnel, technologique, de marchés... dans les entreprises par la conception de nouveaux modèles d'affaires, l'intégration du Design comme levier d'innovation, le regroupement d'entreprises et mutualisation de certaines fonctions : ingénierie, commerciale, le montage de projets collectifs et leur financement, la mise en œuvre de l'Observatoire de Prospective et des Mutations, la Rénovation du Dialogue Social, la communication avec effet d'entraînement sur l'attractivité.

L'appui aux entreprises doit accompagner les entreprises à s'ouvrir à des pratiques de rupture :

- accéder aux marchés cibles,
- décloisonner et regrouper les entreprises,
- permettre l'accès commode aux nouvelles sources de financement,
- créer les conditions de l'Intégration dans les réseaux,
- trouver les moyens de l'arrimage des PMI aux grosses entreprises,
- favoriser la mutation des sous-traitants vers le statut d'équipementier,
- intégrer les avantages de l'hybridation technologique,
- veiller au maintien sur le territoire des grands comptes à capitaux ou management étranger.

Communication et valorisation :

- revaloriser l'industrie, créer une empathie et favoriser l'orientation des jeunes vers les métiers de l'industrie,
- faire du positionnement marché : équipements pour l'énergie une signature pour le territoire,
- lancer une « action/chantier » spécifique dans la démarche Attractivité

FICHE 3 : LA POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Les politiques d'aménagement conduites aussi bien par Saint-Etienne Métropole que par le Pôle Métropolitain doivent être mises en cohérence avec les stratégies industrielle et environnementale proposées :

- localisation et programmation des opérations d'aménagement: Zones Industrielles (ZI), Zones commerciales, Zones d'habitat,
- prise en compte dans les différents documents d'urbanisme,
- ré-interrogation de l'intérêt communautaire ou métropolitain de certaines ZI.

Déplacements :

- Urgence de l'avancement du dossier de l'A45 : les incertitudes, les lenteurs du dossier A45 nuisent gravement aux projets économiques et agricoles et à l'attractivité résidentielle de la vallée,
- quels impacts du tracé de l'A45 évitant la partie Sud de la vallée?,
- une congestion des voies de circulation de la vallée (RD 88, A 47) et les parallèles en centres villes: Réaliser le Boulevard Urbain prévu au Plan de Déplacements Urbains (PDU) secteur Gier,
- la réalisation du tram-train (questions techniques et investissements),
- saturation des parcs-relais à proximité des gares,
- le fret ferroviaire doit pouvoir accompagner le développement industriel futur et prendre en compte les nuisances générées.

Habitat :

Cette stratégie d'habitat devra permettre l'accueil de populations issues tout à la fois du desserrement Lyonnais et de la croissance du territoire du Gier. Une offre mixte de pavillons et de logements collectifs de qualité devrait permettre de répondre à ces besoins. Elle recherche un équilibre entre le fond de vallée et les coteaux et la reconquête résidentielle des communes situées en fond de la vallée. Desserrement lyonnais par les transferts de population au sein de l'espace métropolitain correspondant à des transferts d'activités économiques.

Agriculture périurbaine :

- Une politique volontariste de l'agglomération pour développer l'offre arboricole, maraîchère et viticole et les circuits courts en agissant sur la préservation du foncier agricole, de la ressource en eau, sur les impacts de l'A45 et sur l'accompagnement des successions / transmissions,
- alerter sur le caractère critique de la ressource en eau sur ce territoire,
- une étude d'opportunité sur le développement du maraîchage ou de la production florale hors-sol sur des friches industrielles en lien avec les organismes de recherche.

Sports / Loisirs :

- Proposition d'un événementiel sportif à l'échelle de la vallée du Gier, accessible au plus grand nombre,
- proposition d'un événementiel sportif à l'échelle de la vallée du Gier, accessible au plus grand nombre,
- ouverture d'itinéraires piétons et deux roues, les liens avec le Parc du Pilat, ouvrent de nouvelles possibilités pour exploiter ces opportunités, les offices de tourisme doivent s'appropriier les potentialités d'un secteur nouveau qu'ils ne portent pas encore.

FICHE 4 : LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE, VALORISATION DU CADRE NATUREL ET DU PATRIMOINE, GESTION DES RISQUES

La rivière, élément structurant de la vallée (au même titre que l'A47 et le chemin de fer), est un élément essentiel de cohésion territoriale. Mais, si la rivière est une ressource, elle peut être aussi source de contraintes et potentiellement dangereuse. Le bassin versant du Gier est soumis à un fort risque d'inondation. Les crues violentes et récurrentes, aggravées par la disparition des zones d'expansion du fait des aménagements successifs, impactent les activités économiques et les communications jusqu'à provoquer, comme en 2003, la rupture de la continuité territoriale de l'axe Saint Etienne-Lyon. Le maintien de cette continuité est un enjeu majeur.

La gestion territoriale des risques (inondations, miniers, technologiques) est un enjeu stratégique à traiter à l'échelle métropolitaine.

Le Conseil de Développement préconise que Saint-Etienne Métropole, en tant qu'ensemblier, prenne l'initiative sous forme par exemple d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, de :

- Impulser une analyse partagée des risques à l'échelle du Pôle,
- Harmoniser la forme des Plans Communaux de Sauvegarde,
- Proposer une mutualisation des moyens, une mise en réseau des acteurs et les retours d'expérience.

Des actions centrées sur le thème de l'usage et de la gestion de l'eau :

Proposer des contenus qui concernent le vécu et les pratiques des habitants, des usagers réguliers ou occasionnels,

- Promouvoir les liens entre les agglomérations lyonnaise et stéphanoise,
- Préserver et valoriser le patrimoine et la gestion du milieu naturel,
- Développer des pratiques et des produits de tourisme de proximité...

Le projet aurait pour objet :

- Mettre en avant le thème du canal du Gier (écluses, gares d'eau...), les barrages sur les affluents; les vestiges de l'aqueduc romain,
- Appuyer le projet de Voie Verte des Confluences comme fil conducteur du patrimoine naturel et industriel lié à l'eau,
- Prendre en compte le patrimoine des rives du Rhône (amont et aval de Givors),
- Valoriser les éléments majeurs du patrimoine industriel en lien avec l'eau.

Le thème de la Culture Scientifique, Technique et Industrielle doit avoir toute sa place avec la création d'une Cité de l'Energie dont la mission serait de regrouper les connaissances sur l'évolution des énergies anciennes et nouvelles et de mettre en vitrine les expériences de transition énergétique, au premier rang desquelles celles réalisées sur le territoire.

Ce projet pourrait intégrer l'Institut des Métiers liés aux Equipement pour l'Energie et concrétisé par un geste architectural à la hauteur des enjeux et étudié à l'échelle du Pôle Métropolitain avec une implantation physique potentielle dans la vallée du Gier.

Des associations de la Vallée du Gier comme le CERPI (Centre d'Etudes et de Recherche sur le Patrimoine Industriel) pourraient être impliquées.

FICHE 5 : UNE GOUVERNANCE SPÉCIFIQUE

Un certain nombre d'initiatives ont déjà vu le jour en faveur du développement économique dans l'agglomération stéphanoise et Loire Sud.

Elles concernent aussi la vallée du Gier et sont à prendre en compte pour adosser le projet :

- Une gouvernance économique en Loire Sud,
- un Schéma de développement économique adossé au SCOT,
- une démarche Attractivité de l'agglomération,
- des zones économiques identifiées pour des reconversions industrielles,
- une prospection exogène et un développeur économique de SEM dédié sur le Gier,
- une Stratégie Régionale de Développement économique et d'Innovation établie pour 2011-2015.

Les éléments de cette gouvernance :

- Une gouvernance métropolitaine,
- un portage politique volontariste à l'échelle du Pôle Métropolitain et une traduction en politiques publiques,
- création d'un Comité consultatif avec les acteurs socio-économiques (organisations syndicales et organisations professionnelles),
- création d'un Groupe de pilotage stratégique métropolitain associant élus, acteurs publics, acteurs économiques, sociaux, universitaires et assurant le pilotage du projet,
- mise en place d'indicateurs territoriaux de développement durable,
- une implication de la Région Rhône-Alpes dans l'élaboration du dispositif de gouvernance et également du Conseil général de la Loire,
- une gouvernance opérationnelle adaptée à la Politique Economique :
- une Maîtrise d'ouvrage forte sous forme d'une « Mission métropolitaine du Gier » avec des moyens et une autorité suffisants,
- une équipe projet opérationnelle et un management en mode projet, assurant notamment la coordination des moyens et actions déjà opérationnels sur le Gier et financés par Saint-Etienne Métropole,
- prospection par les agences de développement à l'échelle du Pôle Métropolitain,
- des capacités foncières ou immobilières d'accueil des entreprises.

5. SILICON SENTIER, NAISSANCE D'UN DISTRICT TECHNOLOGIQUE EN TERRITOIRE URBAIN

Paulette POMMIER ⁶⁶

Né au début des années 2000, au sein du quartier du Sentier, dans le deuxième arrondissement de Paris (dédié alors essentiellement aux activités de la confection), *Silicon Sentier* est un cas rare, exemplaire d'une dynamique entrepreneuriale collective apparue récemment en milieu urbain. C'est en effet à l'initiative des autorités municipales que sont le plus souvent aménagées les zones d'accueil d'activités notamment technologiques en zone urbaine. Précurseur d'une tendance qui se confirmera sur les décennies 2000-2010, Silicon Sentier précède de quelques années sous une forme originale les initiatives publiques d'incubateurs, pépinières, pôles de compétitivité à Paris.

Une autre originalité du cas observé est que l'initiative est partie d'un (tout petit) groupe d'entrepreneurs, sans aide extérieure⁶⁷. Leur nombre, quelques dizaines au début des années 2000, a rapidement dépassé la centaine. Sa croissance l'incitera à évoluer en 2014 Silicon Sentier devient NUMA- et à changer de modèle économique, en se transformant en société en 2015 (société anonyme à capitaux privés) et pour ce, à lever des capitaux. Mais les objectifs fondamentaux restent les mêmes : partager, coopérer, innover.

Certes la puissance publique (la ville de Paris, la région, l'Etat) a joué à certains moments le rôle de fée bienfaitrice, mais celui-ci n'a pas été déterminant. Tant les ressorts de ce qui faisait la cohésion du groupe des fondateurs étaient puissants. Ce projet a aujourd'hui plus de 15 ans et n'a cessé de se développer autour d'une offre de services de plus en plus diversifiée.

5.1. SILICON SENTIER, RENCONTRE ENTRE UNE COMMUNAUTÉ D'ENTREPRENEURS ET UN TERRITOIRE

Les aménagements urbains consécutifs au départ des Halles' le marasme de la confection qui libérait des locaux et l'arrivée précoce du haut débit, en particulier près de la Bourse, ont favorisé l'arrivée dans les années 1990, dans ce quartier du Sentier, des entrepreneurs de l'Internet.

La rencontre avec les premiers clusters (SPL) aidera à la formalisation du projet de Silicon Sentier, notamment à travers des analyses comparatives de coopérations entre entrepreneurs comme celles des districts industriels italiens ou des clusters américains. Et à dessiner les contours du socle de valeurs dont Silicon Sentier ne s'est jamais départi, notamment celui de l'échange.

Ses 140 membres sont en grande majorité des PME-TPE et la moitié est implantée dans le deuxième arrondissement.⁶⁸ Leur métier ou centre d'intérêt couvre une large palette : ingénierie de la connaissance, communication et réseaux sociaux, architecture, outils collaboratifs, technologies vertes, technologies mobiles etc.

⁶⁶ L'étude a bénéficié des éclairages de Jacques Delallée.

⁶⁷ Avec toutefois l'appui d'un intermédiaire, consultant.

⁶⁸ Chiffres de 2010

A ses débuts, Silicon Sentier propose des événements professionnels aux formats innovants comme les France Mobile ou les BarCamps. Son succès sera freiné par la crise de l'éclatement de la bulle Internet en 2001, crise qu'il subira de plein fouet. Bien que ses entreprises adhérentes aient mieux résisté à la crise que les autres entreprises du même secteur, l'association se met en sommeil jusqu'en 2003.

C'est sur une dynamique d'animation de communautés de pratiques et de projets que ses managers décident de repartir, avec notamment le projet ambitieux de faire du deuxième arrondissement de Paris un « quartier numérique ».

En 2006, ce projet est lancé. L'idée est de faire de ce territoire un espace d'expérimentation de nouvelles technologies ouvert aux usagers, aux habitants (ou encore un *living lab*). L'objectif sera atteint grâce à l'appui de quelques grandes entreprises comme France Télécom et une cinquantaine de start-up qui ont proposé des applications.

En janvier 2008, pour multiplier les opportunités de rencontres, d'échanges, de coopération. Silicon Sentier inaugure « *La Cantine* ». Créée dans la continuité de l'activité d'animation, la Cantine est un lieu d'échanges, de coopération et d'innovation autour des technologies numériques qui vise à favoriser la conception et l'émergence de nouveaux usages, produits et services. Elle est destinée aux développeurs, entrepreneurs, innovateurs, chercheurs, étudiants, artistes, designers, utilisateurs, journalistes etc. Elle doit à permettre à des communautés qui fonctionnent souvent de façon verticale ou isolée de se rencontrer dans un lieu convivial afin d'échanger des pratiques et de lancer des projets communs. « *La Cantine* » est le premier espace collaboratif français (de coworking) dédié aux acteurs du numérique. Peu de temps après (en 2011) est créé « le Camping » qui représente une nouvelle forme d'incubateur de start-up⁶⁹.

Fin 2013, afin d'encourager l'innovation française et d'offrir une visibilité internationale, Silicon Sentier décide de se doter d'une marque plus emblématique qui doit prendre vie concrètement dans un nouveau lieu. NUMA (néologisme formé des termes Numérique et Humain) ouvrira ses portes en novembre 2014. 2015 sera l'année du passage du statut d'association à celui de société (SAS) au capital réparti entre les salariés, une communauté de 330 investisseurs, la MAIF, ADEO Leroy Merlin et Roland Berger.

A sa nouvelle adresse, NUMA regroupe « *La Cantine* », l'espace de coworking et le « *Camping* », l'accélérateur de startups (aujourd'hui dénommé NUMA Sprint). Le site peut désormais accueillir 200 startups en même temps, doublant ainsi la surface des deux structures existantes pour la porter à 1 500 mètres carrés. NUMA est conçu pour héberger plus de 200 start-up et pour accueillir jusqu'à 45 000 personnes par an. C'est un espace aussi dédié à des événements.

NUMA cherche à agrandir son écosystème et développe dans ce but un projet d'internationalisation. Des antennes ont été ouvertes à Moscou, Bangalore, Barcelone, Casablanca et Mexico. L'objectif est d'en ouvrir 15 au total dans les grandes villes des pays en croissance.

69 Si la Cantine est un espace de rencontres et de débats, le Camping est lui un accélérateur de startups. Il a été le berceau de nombreuses jeunes pousses, dont BlaBlaCar, une société de covoiturage qui a, depuis, franchi les frontières de l'Hexagone. Le Camping aide de jeunes startups à décoller. Il propose une combinaison de mentorat, d'émulation par le groupe, une programmation intense dans un temps réduit ainsi que l'accès à un espace de travail. Ce programme est accessible à une quarantaine de startups chaque année, 20 projets tous les six mois et se conclut par un DemoDay, au cours duquel les startups se présentent au grand public.

5.2. DES VALEURS

Les responsables de Silicon Sentier puis de NUMA aiment rappeler que l'association (aujourd'hui la société) réunit ses adhérents sur un socle de valeurs.

Ce socle de valeurs est associé à tous les grands projets, la Cantine entre autres.

On y retrouve⁷⁰ :

- le sens de l'accueil,
- l'œcuménisme,

« Le monde du numérique est composé de nombreuses tribus ; nous veillons à ce qu'elles se sentent toutes accueillies et représentées à la Cantine ».

- de l'intérêt individuel au collectif,

« Nous cherchons en permanence à transformer les dynamiques individuelles en dynamiques collectives afin qu'elles puissent se rendre visibles et créer de la valeur ».

- le sens du partage,

« La Cantine est très marquée par les valeurs du partage qui sont celles des communautés du logiciel libre... Quand nous finançons une étude dans le cadre d'un marché public, nous recommandons fortement à l'acheteur d'autoriser la diffusion des résultats et parfois nous lui imposons cette condition ».

- l'intérêt général,

« La Cantine présente la particularité de bénéficier de fonds publics et de pouvoir accorder de ce fait une grande place à la dimension d'intérêt général et notamment à l'objectif de développement du territoire ».

- travailler

« Avoir un lieu où s'amuser et organiser de belles soirées est formidable mais avant tout, on travaille ! ». Travailler qui pour les managers signifie travailler comme une startup !

5.3. MONTÉE EN PUISSANCE⁷¹ ET PROCHAINS DÉFIS

NUMA n'est plus un espace seulement dédié au coworking, aux startups ou PME (émergentes ou en accélération). C'est devenu un accompagnateur de grandes entreprises pour leur transformation digitale. Il compte 17 entreprises du CAC 40 parmi ses clients. Avec elles,

70 Source : Présentation de Marie Vorgan Le Barzic et Stéphane Distinguin « La Cantine un espace de rencontres physiques au cœur de l'économie virtuelle », Séminaire de l'École de Paris du Management, Séance du 20 Janvier 2010, Association des Amis de l'École de Paris de Management.

Marie Vorgan Le Barzic est aujourd'hui Présidente de NUMA et Stéphane Distinguin, Président du Pôle de compétitivité Cap Digital.

71 La structure a pris de l'ampleur. Elle emploie 54 salariés.

il développe des expérimentations comme dans le cadre du programme *DataShaker* avec la SNCF ou le programme d'innovation interne avec Airbus.

Vis-à-vis des startups, NUMA réfléchit à des financements précoces pour répondre à la pénurie persistante en France des premiers financements.

A l'horizon 2019, les quinze bureaux de NUMA projettent de conseiller 450 entreprises en pleine mutation numérique. Dans un environnement concurrentiel de plus en plus tendu avec la multiplication de structures d'incubation, d'accélération et de conseil, le défi est de taille. Mais pour se faire une place, NUMA veut s'appuyer sur une vision très collaborative et ouverte, moins clivante que celle de ses concurrents (notamment les grosses structures américaines).

NUMA est attaché à faire de l'innovation une opportunité de développement collectif, de création de liens, une opportunité pour (re)faire société.

5.4. ET LE TERRITOIRE ?

NUMA reste très attaché au territoire qui l'a vu naître, un territoire qui n'a rien d'impersonnel ou d'anonyme. Rendre au territoire ce qu'il a apporté reste son ambition et ancrage et ouverture ses maîtres mots.

Ce développement territorial d'une communauté d'entrepreneurs du numérique en plein cœur urbain interroge sur la capacité à le dupliquer.

Mais d'autres questions auront à être approfondies. Que peut-il être dit des parcours des acteurs, des salariés, de leurs relations au travail ? Quels rapports durables s'instaurent entre les jeunes entreprises (startup pour l'essentiel) et les grands groupes clients ? Comment la puissance publique -Etat, Ville- accompagne-t-elle le mouvement, au niveau de l'immobilier par exemple ? Comment assure-t-elle un retour sur les habitants du territoire ? Comment les besoins de formation sont-ils pris en compte ?

CONCLUSION : **POUR UNE DYNAMIQUE DES TERRITOIRES ET UNE DYNAMIQUE DES ACTEURS**

Jean Luc GIBOU, Paulette POMMIER

L'objet de ce cahier est de décrire les transformations de territoires parvenus à gérer à leur profit la spirale de l'innovation, de la création d'activités et de la création d'emplois. Et dans ces évolutions, d'observer en particulier le rôle des acteurs sociaux, notamment syndicaux, non pour tirer des enseignements généraux mais pour nourrir analyses et réflexions.

Les territoires retenus sont divers. Il s'agit principalement de vastes bassins d'emploi, pour la plupart emblématiques pour leur densité industrielle et l'acuité, à certains moments de leur histoire, des tensions sociales (Saint-Nazaire, Lacq, la vallée du Gier, Besançon-Franche-Comté). Un peu à part car inséré dans le tissu urbain parisien et de création récente, figure le Sentier à Paris qui accueille des acteurs du digital sans rapport étroit avec l'histoire industrialo-artisanale du quartier.

Les activités qui s'y déploient vont de l'industrie classique et d'implantation relativement ancienne –chantiers navals, aérien, chimie, automobile, énergie – à des activités plus nouvelles, technologiques –microtechniques, digital- ou à des filières émergentes: éolien, ressources marines, thiochimie (chimie fine). Ces dernières viennent pour partie prendre la relève des premières. Les transformations s'effectuent sur des périodes courtes, pratiquement sous nos yeux. Elles imposent des efforts d'adaptation aux nombreuses composantes des écosystèmes locaux: écoles, centres de formation, universités, apprentissage, laboratoires. Et elles impliquent des changements souvent profonds dans les contenus et les modalités du travail.

Ces études de cas ont été traversées par la question récurrente de la fragilisation croissante des territoires sous l'effet notamment de la mondialisation qui conduit les entreprises donneurs d'ordre à quitter leurs territoires d'implantation, à déstructurer leurs chaînes de valeurs, à transformer leurs rapports aux sous-traitants. Fragilisation face à laquelle les solutions ne peuvent résider dans le seul développement endogène. Pas davantage que dans un appel effréné à de nouveaux investisseurs mais plutôt dans la recherche pour les industries du territoire d'orientations nouvelles leur assurant des marchés et dans une large mobilisation des ressources locales en vue de nouvelles activités.

C'est aussi à des questions plus ciblées que les études de cas ont essayé de répondre :

- Comment et quelles innovations pénètrent un tissu économique?
- La mobilité et la qualification des salariés ; si la sécurisation-transition des parcours professionnels est une condition d'une participation aux changements, comment la met-on en place ?
- Les échanges et les coopérations entre acteurs économiques ; quand sont-ils les plus stratégiques et comment les faire naître ?
- La place des salariés dans la conduite des changements ; à quelles conditions sont-ils des partenaires actifs, en capacité de mesurer les défis économiques et sociaux à relever ?

- Les coopérations entre territoires ; comment établir des coopérations qui reposent sur des complémentarités en particulier avec les grandes agglomérations, foyers majeurs de la dynamique économique d'une région ?

SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS

Les cas étudiés présentent de nombreux points communs.

La même détermination à préserver la capacité productive du territoire, avec en arrière-plan ses emplois, anime les acteurs sociaux (syndicalistes et collectivités locales entre autres) et une même volonté d'anticiper, de préparer l'avenir, d'éviter les crises, de rendre le tissu productif moins vulnérable est présente.

L'attente à l'égard des grands groupes souvent donneurs d'ordres est forte. Mais l'attention se porte aussi sur les PME, sous-traitantes ou non, et sur des projets plus modestes.

L'attachement au territoire (qui se confond le plus souvent avec le bassin économique) est patent, y compris en milieu urbain. Les raisons profondes de cet attachement peuvent varier dans les exemples étudiés mais on constate toujours son rôle fédérateur. Il est porteur d'une identité qui soude et fonde les mobilisations. Il est le facteur sans lequel les coopérations productives ne peuvent surgir et perdurer. Il est associé à l'idée de valeur et de sens.

Au plan de la méthode, c'est la concertation, le dialogue social territorial qui réunit ces expériences. Ceci implique d'inventer, plus que de simples espaces d'information, des structures en capacité de fabriquer du consensus sur des projets précis de développement local, tout au moins de produire des projets fédérateurs.

Le monde syndical, solidaire au niveau de l'ambition, peut apparaître divisé dans les décisions sur les actions à mener. C'est un facteur de perte de temps et d'efficacité. Avoir comme Lasaire l'a à plusieurs occasions proposé⁷² des instances où la présence syndicale serait limitée à un ou deux représentants, -dans les pôles de compétitivité ou dans une commission ad hoc régionale du développement économique ou du CESER- les obligeant à se parler est jugé d'une grande utilité.

Dans le même temps, les exemples témoignent d'une capacité des acteurs sociaux à participer au niveau territorial à des accords et ce, de façon plus satisfaisante que lorsque la puissance publique est seule à l'œuvre. Ainsi, en Franche-Comté, c'est la CGPME, la CFDT et la CGT qui ont écrit la trame de l'accord et non la puissance publique. En clair, on avance de façon pragmatique avec les acteurs prêts à s'engager.

Les changements, souvent exigeants, peuvent être assumés par les salariés à partir du moment où sont mises en place des formules de sécurisation des parcours professionnels. Si l'ambition est claire et le projet largement partagé, des formules originales (voire transgressives) concernant la formation sont trouvées et acceptées dans l'intérêt des parties prenantes. En Franche-Comté comme à Saint-Nazaire, les partenaires (publics : Etat, région et acteurs privés) ont bousculé les modèles d'intervention traditionnels, mobilisé des

72 Voir Note 34 et Cahier Lasaire n° 51

financements et les ont « hybridés » pour transformer du temps d'inactivité des salariés en temps de formation et éviter le chômage.

Les collectivités locales sont des acteurs très présents à côté des acteurs sociaux. Directement ou à travers la médiation de leurs agences de développement, elles ont joué et jouent un rôle majeur dans les projets de redynamisation et de reconversion de bassins d'emploi ; un rôle toutefois moins pertinent, voire déstabilisateur quand elles interviennent dans des secteurs très innovants et fortement concurrentiels (comme le numérique) en faussant justement cette concurrence.

L'Etat (central et déconcentré) est souvent vu comme un arbitre et comme un partenaire financier. Il a eu dans certains cas un rôle d'impulsion /compensation. Il est aussi celui qui a pu prendre des décisions à la marge du réglementaire car, près du terrain, en anticiper les conséquences.

Enfin, le temps est une donnée essentielle des dynamiques territoriales. Les acteurs de Saint-Nazaire, comme de Lacq ou de la Franche-Comté ont appris à gérer le temps long de la préparation de la mutation avec des débats, des concertations, des négociations qui ont pu déboucher sur des actions et des programmations du développement économique. Cependant, face à des situations d'urgence, les partenaires ont su réagir rapidement pour éviter le chômage. Les négociations régionales se sont alors déroulées sur des temps courts et les partenaires ont apporté des réponses appropriées aux besoins des entreprises et des territoires.

ENSEIGNEMENTS

La donne économique a changé et un fort bouleversement du contexte est intervenu au cours des dernières décennies. La mondialisation et la désindustrialisation ont rebattu les cartes. La structuration des territoires par l'Etat et les grands groupes a faibli. Les nouvelles technologies sont venues modifier les rapports au travail. On assiste à l'émergence de PME mais leur développement est très lié à la qualité de leur environnement.

Comme en témoignent les monographies de ce cahier, à la fois fragilisés mais aussi points d'appui d'un nouveau développement économique, des territoires différents apparaissent. Ces espaces aux contours souvent « flous » mais à la forte identité culturelle, construits par une configuration d'acteurs qui contribue à sa mise en dynamique se sont saisis de potentialités endogènes mais aussi exogènes de développement. Et peut-être pour ces dernières plus que par le passé car les investisseurs font certes le choix d'un pays mais aussi d'un territoire.

Chaque territoire a sa spécificité. Il ne peut donc y avoir d'idéaltype de développement territorial et les adaptations structurelles des rapports entre l'Etat, les collectivités locales et les territoires est une condition nécessaire mais pas suffisante.

Car le développement du territoire est très largement lié au jeu des acteurs et à leur capacité à dialoguer ensemble pour anticiper, partager des diagnostics et faire émerger des projets.

Deux conditions peuvent favoriser et soutenir ce mouvement.

Une première consiste à repenser différemment les termes de l'action dans un pays où le rôle de l'Etat est central et où, à travers un « centralisme descendant », l'avenir se pense et se décide souvent en haut ou par le haut.

La deuxième est d'ordre méthodologique. Il s'agit de conduire des transitions, de mettre de l'horizontalité et de penser en « écosystème », en ne se focalisant pas uniquement sur la « grande entreprise », alors que sont présents sur le territoire des « chaînes » de PME, des innovateurs. C'est le mérite des écosystèmes productifs qui, sous diverses appellations : Systèmes productifs locaux, Business clusters, Pôles de compétitivité, sont dotés de caractéristiques communes. Leur existence repose sur le couplage développement territorial/filière qui induit des diversifications dans et hors de la filière d'origine et s'appuie sur des coopérations productives qui sont décisives notamment dans les rapports donneurs d'ordre sous-traitants et les groupes de PME. Ces coopérations peuvent jouer une fonction de régulation de l'activité notamment si cette dernière a un caractère cyclique.

Mais ce développement interroge plus globalement les relations sociales, au-delà de « rituels » plus ou moins réguliers. D'où la nécessité de reconstruire, de revisiter les capacités de coopération dans l'action et la place de l'acteur sur le territoire sur les questions en particulier du travail et de l'emploi.

Initier, structurer le dialogue social territorial contribue à la réponse. Ce dialogue des acteurs peut prendre différentes formes. Des structures existent déjà. Elles vont des CESER aux Conseils de Développement en passant par les Comites de bassins d'emploi. Peut-être convient-il de les adapter ? Les réinventer ? Les remobiliser ?

Dans tous les cas, le dialogue social territorial est le cœur à construire car il permet la valorisation d'un élément clé: le capital humain et ce, en particulier à un moment où s'accroissent les transformations de l'industrie et le développement technologique.

ANNEXE N° 2

DIALOGUES, CONFRONTATIONS ET JEUX D'ACTEURS : LES DÉFIS DU DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL

Les conditions d'émergence du « dialogue social territorial »⁷³

Les mutations de l'action publique territoriale, avec de nouveaux acteurs et de nouvelles procédures ont contribué à l'émergence du dialogue social territorial. La régulation territoriale est apparue peu à peu dans tous les pays d'Europe sous l'effet de la décentralisation des systèmes politico-administratifs et notamment de la montée en puissance des régions.

L'ont également favorisé les déplacements permanents des frontières de l'entreprise qui ont pu conduire à rechercher des espaces de régulation sociale et productive, notamment sur les territoires. La transformation des modèles productifs est marquée par la diffusion des réseaux d'entreprises et de sous-traitance, la flexibilité accrue des organisations, la diversification des relations d'emploi qui affectent directement les collectifs de travail.

Enfin, c'est dans la mise en œuvre des politiques publiques qu'il est apparu que la territorialisation favoriserait la mobilisation et la coopération d'acteurs multiples, publics et privés, autour de projets adaptés aux différentes configurations locales. Pour les acteurs sociaux et plus particulièrement le mouvement syndical, s'est donc posée la question d'accéder à ces nouveaux lieux de décisions afin de peser sur leur contenu.

La pluralité des finalités

Une des fonctions du dialogue social territorial est la régulation territoriale du marché du travail : l'insertion des jeunes, la lutte contre le travail au noir, contre l'exclusion sociale et les discriminations, l'accès à l'emploi de certaines populations fragilisées, la mobilité, l'employabilité. Tous ceux qui ne sont pas représentés peuvent être pris en compte par le niveau territorial.

Ensuite, il permet de « traiter socialement », en termes de droits individuels et collectifs et de statut de travailleurs, les conséquences du dualisme du marché du travail et de l'éclatement de la collectivité de travail sur les sites productifs⁷⁴.

Les actions portent sur deux aspects :

- d'une part sur les relations et conditions de travail, sujet on ne peut plus important qu'abordent généralement la législation et les conventions collectives : conditions de travail des saisonniers, santé au travail, qualifications et gestion des compétences, gestion prévisionnelle des emplois, formation professionnelle,
- d'autre part, dans une logique d'extension des droits, elles ont comme objectif de faire bénéficier les salariés des petites entreprises et entreprises artisanales de droits sociaux (prévoyance, chèques restaurant, comités d'hygiène et de sécurité) dont ils étaient privés.

73 Voir la note Lasaire n° 35 « La démocratie sociale à l'épreuve des territoires : portée et limites »

74 Voir St Nazaire et Lacq (construction navale et industrie chimique et gazière)

La négociation sociale territorialisée, quant à elle, tend, via le territoire, à introduire la négociation collective là où elle n'existait pas et à la faire participer à la construction de formes collectives d'organisation du travail et de l'emploi. Par exemple, les accords de site, comme ceux des Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire qui règlent certains aspects des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

DES LIEUX D'ÉCHANGE ET DE PRÉPARATION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Au nombre des conditions de réussite d'une anticipation des évolutions économiques et sociales figure en bonne place dans les exemples présentés dans ce Cahier un lieu d'échange et de préparation des projets de développement. Les acteurs du développement y partagent des diagnostics, se concertent, se donnent des horizons, définissent les contours d'une « réindustrialisation ». Et arrivent à des accords, à des consensus.

Dans les cas présentés des instances souvent tripartites ou quadripartites existent. On y débat des questions économiques, du développement local en s'appuyant sur des informations fournies par les instituts statistiques ou des bureaux d'études. Dans la vallée du Gier, c'est le Conseil de développement qui est à l'œuvre, un Conseil de développement qui s'est saisi de la question du développement local et imagine un futur basé sur des activités nouvelles; à Saint-Nazaire, c'est le Comité de bassin d'emploi qui a retrouvé un rôle de plateforme de discussion où les partenaires sociaux débattent régulièrement avec les donneurs d'ordre. En Franche-Comté, c'est au sein du Pôle de compétitivité qu'a été créée une commission du dialogue social territorial. A Lacq, c'est le CODIL (Comité de développement industriel du bassin de Lacq) et plus tard l'instance multipartite mise en place avec l'aide d'Elf Aquitaine qui voit les partenaires se réunir régulièrement.

La participation des acteurs sociaux à une « gouvernance territoriale » constitue une autre forme d'implication des acteurs. Elle est fondée sur la pluralité des acteurs engagés et la diversité des sujets abordés qui s'inscrivent dans un projet fortement ancré dans l'espace local. Elle définit un autre type de régulation sociale où l'initiative revient souvent à un acteur public (collectivité territoriale, service déconcentré de l'État) qui peut occuper ensuite un rôle déterminant.

On peut l'appliquer à ce qui a pu être réalisé dans le complexe de Lacq au début des années 2000. Et au niveau « local » (pays, agglomération...), dans les Conseils de développement. Ainsi, dans la vallée du Gier, c'est le Conseil de développement qui est engagé pour définir et concrétiser un projet de « néo-industrialisation ».

Dans un contexte de mondialisation très difficilement contrôlable, le territoire a plus que jamais du sens et constitue une catégorie pertinente pour l'action. Il est à la fois le périmètre géographique (l'espace), le territoire socio-économique (le « résidentiel » et le « productif »), le territoire politico-administratif (institutions).

Ces diverses dimensions expliquent la difficulté d'agir sur un territoire. Tant la multiplicité des acteurs que l'architecture complexe des pouvoirs rendent problématique leur implication. Trop souvent la délimitation des frontières des territoires politico-administratifs prend le pas sur la question du développement socio-économique. Or, l'économie ne s'arrête pas à la lisière des frontières administratives.

La place des acteurs locaux et sociaux est centrale dans ces changements. Leur multiplicité, le rôle essentiel de la confiance et l'importance des engagements individuels tendent à imposer, vu la faible formalisation des cadres collectifs, ce qui peut être considéré comme des «arrangements territoriaux». Et les modalités de participation induisent plus fréquemment une représentation de «militants experts» qu'une expression collective d'organisations syndicales et/ou patronales; dans le même temps de nouveaux acteurs se font jour (consultants, «néo-patrons», «néo-syndicalistes»).

Le temps long des mutations à la fois économiques, sociales, politiques ...mais aussi culturelles offre des perspectives à ces acteurs et aux institutions locales, avec de nouveaux territoires ...et de nouvelles élites.

Depuis la création des Comités de Bassin d'Emploi au début des années 80, en passant par les «Pôles de conversion», on ne peut que constater que l'engagement des acteurs est vital sur le territoire conçu comme espace d'action. Ils peuvent y conjuguer leurs forces, passer du défensif à l'offensif et élargir les perspectives d'avenir. L'existence d'acteurs constitués et de cadres de concertation est fondamentale. Mais c'est de la volonté des acteurs sociaux, et particulièrement des syndicats et des patronats que dépend avant tout cette dynamique. A eux de saisir ces opportunités.

**Ce cahier est issu des travaux du groupe de travail « Territoires » animé
par Robert MOUNIER-VEHIER et Jean Luc GIBOU**

Hugues BERTRAND
Jean-Claude BOUAL
Joël DECAILLON
Jacques DELALLEE
Anne-Marie GROZELIER
Pierre HERITIER
André MILAN
Jean-Antoine NEYRAN
Jacques NODIN
Paulette POMMIER

CAHIERS LASAIRE DÉJÀ PARUS

1	CONCURRENCE DES PAYS À BAS SALAIRES ET EMPLOIS	<i>J. MAURICE,</i>
2	SERVICES DE PROXIMITÉ ET NOUVELLE CROISSANCE	<i>G. CETTE, P. HERITIER, V. SINGER</i>
3	LES NÉGOCIATIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL : UNE CHANCE À SAISIR POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI	<i>J. MAURICE, D. TADDEI</i>
4	QUELS EMPLOIS POUR LES JEUNES NON QUALIFIÉS	<i>A-M GROZELIER</i>
5	SALAIRES ET EMPLOIS	<i>D. TADDEI</i>
6	INSTRUMENTATION DE GESTION ET EMPLOI : LES RÉDUCTIONS D'EMPLOIS DANS LES ENTREPRISES : PERFORMANCE ÉCONOMIQUE OU DÉTERMINISME GESTIONNAIRE ?	<i>H. BERTRAND</i>
7	L'EMPLOI DANS LA NOUVELLE ARCHITECTURE DE L'EUROPE	<i>D. TADDEI, B. TRENTIN</i>
8	LA MONNAIE UNIQUE	<i>A. GAURON, D. PLIHON</i>
9	LES ENTREPRISES SONT-ELLES RICHES OU PAUVRES ?	<i>M. FRIED, D. PLIHON, M. SABORD</i>
10	INÉGALITÉS DES REVENUS	<i>P. MICHEL</i>
11	LES POLITIQUES DE L'EMPLOI EN FRANCE	<i>J. FREYSSINET</i>
12	RÉDUIRE LA DURÉE DU TRAVAIL POUR FAIRE RECULER LE CHÔMAGE : DE LA MACRO À LA MICRO-ÉCONOMIE, TENIR LES DEUX BOUTS DE LA CHAÎNE	<i>H. BERTRAND, J. MAURICE</i>
13	LES ENJEUX DE LA NÉGOCIATION D'ENTREPRISES SUR LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL	<i>D. TADDEI</i>
14	QUELLES MARGES DE MANŒUVRES POUR LES ENTREPRISES SELON LEUR TAILLE ?	<i>M. SABORD</i>
15	DÉVELOPPER LES SERVICES DE PROXIMITÉ OU L'ÉMERGENCE D'UN SECTEUR DE LA QUALITÉ DE LA VIE	<i>P. HÉRITIER</i>
16	LA DIMENSION DU DÉBAT : RETRAITE PAR RÉPARTITION - RETRAITE PAR CAPITALISATION	<i>M. FRIED</i>
17	NÉGOCIATIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL : ACCROÎTRE L'EMPLOI OU LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES ? UNE EXPLORATION DES ASPECTS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS	<i>J. MAURICE, M. BÉCHET</i>
18	LE MODÈLE DE CROISSANCE NORD-AMÉRICAIN ET LA MONTÉE DES INÉGALITÉS SOCIALES	<i>B. BLUESTONE</i>
19	L'AVENIR DES SERVICES PUBLICS. UNE VISION PROSPECTIVE DE SYNDICALISTES	<i>M. BÉCHET</i>
20	QUELLE RÉFORME POUR LES RETRAITES ?	<i>M. FRIED</i>
21	L'ÉPARGNE SALARIALE : CONTRIBUTION AU DÉBAT SUR LE PROJET DE LOI	<i>J. MAURICE</i>
22	LES CHANGEMENTS DANS L'EMPLOI ET DANS LES RELATIONS DU TRAVAIL	<i>DÉBATS DU COLLOQUE</i>
23	VALEUR ACTIONNAIRE ET NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES	<i>M. FRIED, J.P. MOUSSY, D. PLIHON</i>
24	LES INÉGALITÉS DE SANTÉ : UNE RÉALITÉ MÉCONNUE ET UN DÉFI POUR FONDER ENFIN UNE POLITIQUE DE SANTÉ EN FRANCE ?	<i>J.-M. RODRIGUES, B. GARROS</i>
25	RESTRUCTURATIONS INDUSTRIELLES ET LEURS CONSÉQUENCES SOCIALES	<i>M. FRIED, J. PEYREVELADE, J.P. AUBERT, D. BACHET</i>
26	EUROPE -EMPLOI-ELARGISSEMENT APPROFONDISSEMENT	<i>7^È RENCONTRE BIENNALE EUROPE-TRAVAIL-EMPLOI</i>
27	RETRAITE: LA RÉFORME FILLON, UNE RÉFORME QUI NE GARANTIT PAS L'AVENIR	<i>M. FRIED</i>
28	SANTÉ ET ASSURANCE MALADIE: QUELLE RÉFORME POUR UNE SOLIDARITÉ DURABLE?	<i>LASAIRE ECO AVEC LE CONCOURS D'ANDRE GAURON</i>
29	POUR SORTIR DU CHÔMAGE DE MASSE, JALONS POUR UNE STRATÉGIE	<i>J. MAURICE ET J.L. DAYAN</i>
30	LA RÉFORME DES NORMES COMPTABLES Un débat trop discret	<i>M. FRIED</i>
31	EUROPE, TRAVAIL, EMPLOI. L'EUROPE ÉLARGIE ET LA MONDIALISATION	<i>M. AGLIETTA, M. DEHOVE, J. FREYSSINET, P. HÉRITIER, JOËL MAURICE</i>
32	LE RETOUR DES POLITIQUES INDUSTRIELLES	<i>S. IDIR, P. POMMIER, M. FRIED, A. THOLONLAT, K. BOUABDALLAH, J.-L. GIBOU, P. HÉRITIER</i>
	EUROPE ET MONDIALISATION : QUEL DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	<i>ACTES DU SÉMINAIRE DE ST ETIENNE DU 20-10- 2006</i>

3	ET QUELS EMPLOIS ?	
4	SÉGRÉGATION URBAINE, CRISE DES BANLIEUES	<i>J. MAURICE</i>
5	DE LA CRISE DES SUBPRIMES A LA CRISE FINANCIERE	<i>M. FRIED</i>
6	LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ?	<i>J. MAURICE</i>
7	REGARDS SUR LA CRISE	<i>M. FRIED, J. FREYSSINET, A. GAURON, J. MAURICE, J. P. MOUSSY</i>
8	LES GRANDES AGENCES DE NOTATION INTERNATIONALES : LEUR RÔLE ANNONCÉ DANS LA CRISE, VERS QUELLE RÉGULATION ?	<i>M. BARDOS</i>
9	SALAIRES ET CRISES	<i>J. MAURICE</i>
0	LES JEUNES ET L'EMPLOI	<i>G. MIGNOT</i>
1	DETTE PUBLIQUE ET CRISE	<i>J. MAURICE</i>
2	SUSCITER UNE NOUVELLE AMBITION POUR LA FRANCE	<i>H. BERTRAND, P. HÉRITIER, M. BARDOS, R. BOYER, P.M. DUGAS, A. GAURON, J.L. GIBOU</i>
3	UN INTENSE RENOUVEAU DE LA NEGOCIATION INTERPROFESSIONNELLE EN FRANCE	<i>J. FREYSSINET</i>
4	L'AGENDA SOCIAL 2011 : UN BILAN PROVISoire	<i>J. FREYSSINET</i>
45	OMBRES ET PÉRILS DU TRAITÉ MERKEL-SARKOZY QUELQUES SIMULATIONS ÉLÉMENTAIRES	<i>J. MAURICE</i>
46	CRISE ÉCONOMIQUE ET RELATIONS SOCIALES ENJEUX IMMÉDIATS ET PERSPECTIVES À LONG TERME	<i>J. FREYSSINET, J. MAURICE, A. GAURON</i>
47	RÉINDUSTRIALISER NOTRE PAYS : QUELLE METHODE ?	<i>COORDONNÉ PAR H. BERTRAND</i>
48	GESTION DE LA CRISE DE LA ZONE EURO : DÉCISIONS ET INTERROGATIONS	<i>M. FRIED</i>
49	FORMATION CONTINUE : METTRE LES VRAIES QUESTIONS SUR TABLE ?	<i>Y. BAROU, H. BERTRAND, J. FREYSSINET, LA A. GAURON, AM. GROZELIER, JF. LHOPITAL</i>
50	4ÈME PAQUET FERROVIAIRE – L'AVENIR DU CHEMIN DE FER ? SE LIBÉRER DES IDÉOLOGIES MORTIFÈRES	<i>COORDONNÉ PAR J. LE COQ</i>
51	LA RÉFORME TERRITORIALE : ENJEUX ET DÉFIS POUR LES ACTEURS SOCIAUX	<i>COORDONNÉ PAR J.L. GIBOU</i>
52	CAHIER PÉRIURBAIN	<i>COORDONNÉ PAR J. LE COQ</i>
53	RÉFORMER LES TERRITOIRES ? RÉFORMER L'ÉTAT ?	<i>COORDONNÉ PAR R. MOUNIER-VÉHIER ET J.L. GIBOU</i>
54	FEMMES ET AUTRE MODE DE DÉVELOPPEMENT : LES FEMMES PORTEUSES PLUS DURABLE ET PLUS SOCIAL	<i>COORDONNÉ PAR M. HUET ET A.M. GROZELIER</i>
55	REGARDS SUR LA POLITIQUE DE SANTÉ EN FRANCE : ENJEUX D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN	<i>COORDONNÉ PAR J. MAURICE</i>