

Revitalisation économique de territoire

Leçons pratiques de développement économique territorial

Retour d'expérience sur des missions
de **Revitalisation Économique**
financées par Vivendi de 2010 à 2014
dans cinq territoires impactés
par des restructurations industrielles majeures

LIVRE BLANC

Publié par Gérés Consultants
Avril 2018

II SYNTHÈSE

De 2005 à 2014, Vivendi a mené à la demande de l'État dix-neuf missions de revitalisation dans dix-sept territoires, avec pour objectif de recréer 4 575 CDI industriels. Vivendi a consacré plus de 45 M€ à ces missions en contribuant à la création effective de plus de 7 000 emplois pérennes. Toutes ces missions étaient d'un type nouveau et spécifique puisqu'elles n'étaient pas liées à des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) du financeur. Elles se déroulaient sur des territoires désignés par l'État en ciblant des entreprises industrielles en croissance ou en création.

Dans ce contexte original, l'État et Vivendi ont mis en œuvre un mode de collaboration inédit. Ils ont également expérimenté puis affiné une méthode d'intervention innovante et efficace avec Géris Consultants, l'opérateur choisi en commun pour cinq des dernières missions, ceci afin d'accélérer et pérenniser la création d'emplois dans les territoires.

L'étude présentée porte sur le retour d'expérience de ces cinq dernières missions de revitalisation économique d'un genre nouveau, opérées par Géris Consultants et réalisées au cours de la période 2010-2014 avec le concours financier de Vivendi. Ces missions ont représenté plus de 7 M€ de financement direct pour les entreprises dans cinq territoires choisis par l'État : ces territoires étaient affectés par un sinistre industriel récent ou par une situation industrielle fragilisée, nécessitant alors une relance énergique de leur dynamique de création d'emplois.

Ces cinq missions, axées sur le soutien aux entreprises des secteurs de l'Industrie et des Services à l'Industrie, ont, comme les autres, dépassé de façon significative l'objectif initial qui était fixé avec les Pouvoirs Publics et qui s'élevait à la création de 1 475 emplois pérennes. En effet, après 3 ans d'intervention, le bilan des missions mettait en évidence la création de 2 145 emplois pérennes en CDI (ETP) sur ces territoires, respectivement centrés autour de Beauvais, Châtelleraut, Saint-Claude, Ploërmel et Vendôme.

Bilan des cinq missions de revitalisation

Création d'emplois	Totaux	Beauvais	Châtelleraut	Ploërmel	Saint-Claude	Vendôme
Objectifs initiaux	1 475	300	475	300	250	150
Créations nettes d'emplois constatées après 3 ans	2 145	441	696	429	395	184
Ratio	+ 45%	+ 47%	+ 47%	+ 43%	+ 58%	+ 23%

La philosophie générale d'intervention est une mise en application de l'adage anglo-saxon bien connu « Make things happen », que l'on pourrait ici traduire par « rendre possible les créations d'emplois » ou « concrétiser un plan d'affaires ».

Quatre conditions structurantes mises en œuvre ont permis d'assurer le plein succès de ces missions :

1. Une maîtrise d'ouvrage collaborative inédite, à quatre partenaires :

- La co-gouvernance entre l'État et Vivendi :
 - Un cahier des charges d'intervention ajusté à chaque territoire ;
 - Un processus de sélection des partenaires « en cascade » :
 - Opérateur de revitalisation choisi sur appel d'offre par l'État et Vivendi,
 - Partenaire bancaire choisi sur appel d'offre par Vivendi et l'opérateur de revitalisation.
- La constitution d'un Comité d'Engagement professionnel co-présidé par le Préfet et Vivendi avec des représentants des Services Techniques de l'État, Vivendi, Géris Consultants, la Banque partenaire choisie et souvent la Banque de France ;
- La validation des engagements obtenue par consensus des membres du Comité.

2. Une maîtrise d'œuvre professionnelle et de proximité :

- L'installation permanente de Géris Consultants sur le territoire pendant toute la durée de l'intervention ;
- Un appui-conseil aux chefs d'entreprise, réalisé par Géris Consultants :
 - Pour l'élaboration de plans d'affaires réalistes et crédibles,
 - Pour l'exécution de leurs projets de développement.
- Une maîtrise d'œuvre déléguée, assurée par la Banque partenaire qui conserve son autonomie de décision ;
- Des aides financières fournies rapidement par Géris Consultants et la Banque partenaire après validation des projets industriels.

3. Une ingénierie financière innovante mise en œuvre en confiance avec les acteurs locaux dont les différents effets sont de :

- Améliorer la structure du bilan des entreprises par apport de « quasi-fonds propres » sous la forme de :
 - Prêts transformables en subvention par abandon de créance au constat de la création effective des nouveaux emplois promis, directement gérés par l'opérateur ;
 - Prêts spécifiques (PTZ – Prêts à Taux Zéro – ou prêts participatifs à taux bonifié) octroyés par la Banque partenaire, autonome dans ses décisions d'engagement.

- Accroître la capacité d'endettement grâce à un double effet de levier :
 - Le premier, direct, avec Vivendi et la Banque partenaire, pour financer le BFR (Besoin de Fonds de Roulement) et les dépenses immatérielles ;
 - Le second, induit, avec les banques habituelles de l'entreprise, pour financer les investissements matériels et immobiliers.
- Accélérer la création d'emplois grâce à l'accompagnement de l'opérateur pendant la phase de réalisation des projets et au mécanisme d'abandon de créance associé.

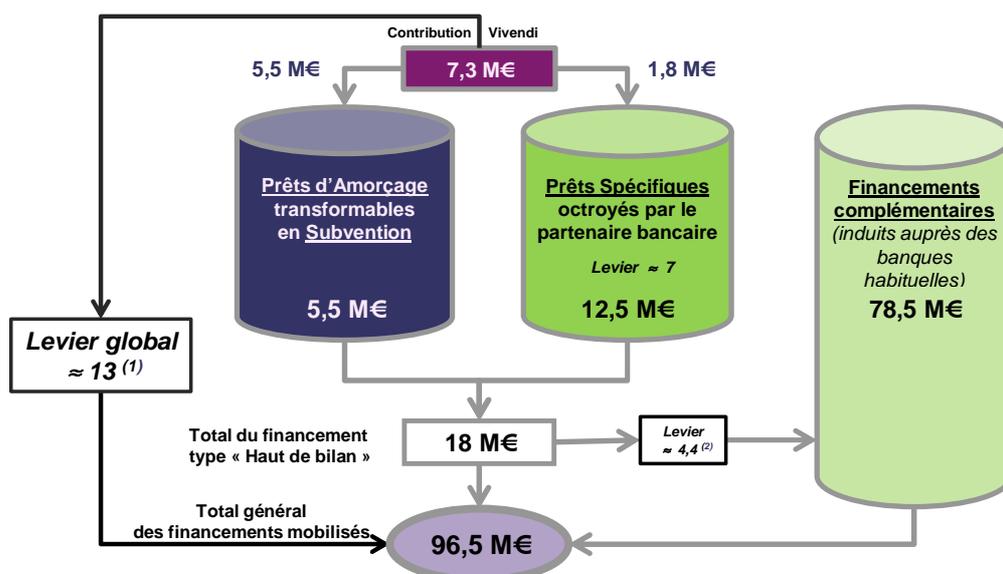
4. La création d'une dynamique collaborative avec les différents acteurs socioéconomiques publics et privés : les collectivités locales et leurs services économiques, les Chambres Consulaires, les réseaux d'entrepreneurs et les bonnes volontés socio-professionnelles des territoires :

- Pour détecter et accompagner les meilleurs projets industriels, souvent dormants ou non visibles par les institutionnels ;
- En visant la pérennisation de cet effet d'entraînement après les missions.

En résumé, la méthode d'intervention de l'opérateur GÉRIS Consultants, couplée aux ressources de Vivendi et de la Banque partenaire avec l'engagement opérationnel des services de l'État, a permis de mobiliser des financements significatifs grâce à deux effets de levier. En outre, ces financements étaient particulièrement bien adaptés en nature pour répondre aux besoins matériels et immatériels des projets de développement créateurs d'emplois.

Le tableau ci-après synthétise le montage et les effets de l'ingénierie financière mise en œuvre lors des cinq missions étudiées pour créer 2 145 emplois nouveaux et pérennes :

Montant et nature des financements totaux mobilisés



(1) Effet de levier moyen pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet de levier moyen pour l'obtention de financements traditionnels.

Au travers de ce livre blanc, le lecteur découvrira l'analyse détaillée des raisons, conditions et caractéristiques de ces succès, mission par mission, territoire par territoire, nature d'entreprise par nature d'entreprise, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

Ainsi, les territoires de Saint-Claude et de Ploërmel révèlent leur forte identité culturelle et industrielle partagée par tous leurs habitants et donc un terreau extrêmement favorable à la régénération d'emplois industriels. Le Vendômois se caractérise par un savoir-faire industriel historique (la mécanique de précision), entretenu par une forte solidarité entre les chefs d'entreprises locaux. Dans tous les territoires, les projets issus d'entreprises industrielles locales bien établies se sont révélés être les plus fiables et les plus fertiles en emplois pérennes. Grâce à un tel contexte, les quatre opérateurs de revitalisation – l'État, Vivendi, Gérés Consultants et la Banque partenaire – ont pu dégager les moyens nécessaires pour soutenir de manière significative des projets de création d'entreprise plus risqués qui sont l'expression de la vigueur entrepreneuriale et de la dynamique d'innovation sous-jacentes dans tous les territoires.

En conclusion, lorsque les acteurs publics et privés – industriels financeurs (comme ici Vivendi), élus, représentants des services de l'État et Banquiers – agissent en mode collaboratif, sans contrainte et pour une mission d'intérêt général, ils peuvent contribuer de manière efficace à la création de valeurs territoriales, c'est-à-dire visant l'accroissement des richesses et la création d'emplois, en décidant d'accompagner et de financer les meilleurs projets industriels.

De toute évidence, les territoires recèlent ces opportunités souvent dormantes et échappant au radar des développeurs économiques. Celles-ci ne demandent qu'à être révélées et mises en valeur, pour peu qu'un opérateur professionnel et industriel, tel que Gérés Consultants, filiale du groupe Thales, soit choisi comme maître d'œuvre pour les détecter, puis aider à formaliser les plans d'affaires et accompagner les chefs d'entreprise concernés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
A. L'ENVIRONNEMENT DES MISSIONS	7
Caractéristiques des missions	7
1. Beauvais et Sud-Oise [2010 – 2013]	7
2. Châtelleraut [2010 – 2013]	10
3. Ploërmel [2011 – 2014]	12
4. Saint-Claude [2008 – 2012]	14
5. Vendôme [2011 – 2013]	17
6. Synthèse des effets de levier sur les territoires	19
Caractéristiques des acteurs	21
1. Acteur opérationnel	21
2. Acteurs financiers	24
3. Acteurs locaux	26
Caractéristiques des entreprises bénéficiaires	33
Vivendi et l'État	35
Conclusion : le succès d'un mode original de gouvernance	37
B. RÉSULTATS ET COÛTS OBSERVÉS	39
Caractéristiques de l'étude	39
Résultats observés	43
1. Les entreprises créatrices d'emploi	44
2. Les emplois créés	49
3. La contribution financière de Vivendi et ses effets de levier	53
4. Les dossiers non retenus et incidence des sinistres	65
CONCLUSION	67
Remerciements	70

INTRODUCTION

Dès 2004, le groupe Vivendi s'est engagé auprès des pouvoirs publics à contribuer à la création d'emplois dans des bassins d'emplois particulièrement impactés par le chômage et les restructurations industrielles.

Sur des territoires choisis par les pouvoirs publics, un premier axe d'intervention a consisté à soutenir, via des sous-traitants, la création de deux centres d'appels pour les activités de téléphonie du groupe Vivendi (SFR). L'objectif initial de 600 emplois a été atteint dès la deuxième année de création pour atteindre plus de 850 emplois au bout de quatre ans. Ce niveau d'emplois a été maintenu lors de la cession de la filiale SFR en 2014.

Le deuxième axe a consisté à mettre en œuvre des actions de « revitalisation économique » au sein de bassins d'emplois fragiles et / ou sinistrés, sélectionnés par les Ministères de l'Économie et de l'Industrie. Ces actions ont pris la forme d'aides au conseil auprès de TPE et de PME, et de financements pour la mise en œuvre de projets de développement, créateurs d'emplois.

De 2005 à 2010, le groupe Vivendi a ainsi mis près de 30 millions d'euros à la disposition de 11 territoires pour financer des projets de développement d'entreprises. En outre, il a renforcé son engagement en finançant les actions de conseil nécessaires à la réalisation d'un objectif de 2 800 créations nettes d'emplois par les entreprises financées. Pour cette commande de l'État, les emplois à créer devaient relever essentiellement des secteurs de l'industrie et des services à l'industrie, être pérennes (CDI) et être mesurés en équivalent temps plein (ETP).

Les très bons résultats atteints à l'issue de ce programme quinquennal, soit près de 5 000 créations d'emplois programmées et 3 200 créations nettes effectives à fin 2009, ont motivé le groupe Vivendi et les pouvoirs publics à poursuivre ces actions de développement économique territorial pour une nouvelle période triennale, objet de la présente étude.

De 2010 à 2012, le groupe Vivendi a donc mis plus de 15 millions d'euros supplémentaires à la disposition de 6 territoires et s'est engagé sur un objectif de 1 800 créations nettes d'emplois additionnels.

Les premiers résultats « contractuels » à fin 2012 étaient quasiment respectés quant au nombre de créations : 1 780 emplois créés et 1 150 supplémentaires programmés. Face à un certain retard constaté dans les transformations d'emplois (imputable au contexte de crise économique), le groupe Vivendi a maintenu ses forces d'accompagnement en présence encore 2 ans pour maintenir localement les interventions (financements et aides au conseil).

L'objet de la présente étude est de présenter le bilan de cinq des dernières missions qui ont été confiées au cabinet Géric Consultants, choisi sur appel d'offres par l'État et le groupe Vivendi. Ce rapport met en exergue l'efficacité de la démarche, les conditions de succès et l'appréhension des coûts. Ces analyses sont présentées à la suite de la première partie dédiée à la présentation de l'environnement des missions et de leurs caractéristiques.

L'ENVIRONNEMENT DES MISSIONS

■ Caractéristiques des missions

1. Beauvais et Sud-Oise [2010 – 2013]

■ Contexte du territoire

Depuis le début des années 2000, l'Oise est un département particulièrement impacté par la conjoncture économique. De 2001 à 2004, les défaillances d'entreprises ont augmenté de 11,7 % dans le département (*à comparer avec une croissance régionale de 4,4 % et surtout celle de 2,1 % au niveau national*) et le taux de chômage a fatalement suivi, en évoluant de 7,6 % en 2001 à 9,4 % en 2004.

Compte tenu de ces constats, l'État a demandé au groupe Vivendi d'intervenir une première fois sur l'ensemble des zones d'emplois du département dès 2005 et pour 3 ans, avec un objectif d'accompagnement de 300 emplois (CDI ETP). À l'échéance de cette mission réussie, la création de 526 emplois a été constatée.

■ Caractéristiques du territoire

Département encore très rural dans son ensemble, l'Oise concentre cependant une forte proportion d'emplois industriels (supérieure à la moyenne nationale) au sein de quatre zones d'emplois¹ : Beauvais (à l'Ouest du département), Santerre / Clermont (au centre Nord), Sud-Oise (au centre Sud et Sud-Est) et Compiègne (au Nord-Est).

Les zones d'emplois de Beauvais, Santerre et de Sud-Oise (définissant le territoire de la mission) sont d'importance industrielle très inégale et, ne connaissant pas de prédominance sectorielle, l'ensemble des activités industrielles y sont présentes au travers d'établissements de toutes tailles.

Au sein du département, l'industrie métallurgique, principalement mécanique, automobile et machines-outils, concentre plus de la moitié des emplois de l'industrie. Les 47 % des emplois industriels restant sont répartis à parts quasi égales entre la chimie et le BTP.

¹ Depuis 2011, un nouveau découpage a eu lieu ; la zone de Santerre a été incorporée au Sud-Oise pour créer une nouvelle zone dénommée Roissy-Sud Picardie.

De par sa situation géographique, l'Oise bénéficie d'une forte attractivité auprès des jeunes ménages dont l'un des conjoints travaille en Île-de-France. Plus concentrée dans le sud du département, cette population a tendance, depuis le début des années 2000, à s'étendre vers le nord du département, notamment vers le Beauvaisis et le Clermontois, ce qui engendre un développement d'emplois peu qualifiés dans le secteur des services à la personne, tels que le transport, la garde d'enfants, etc.

Malheureusement, une des caractéristiques départementales réside dans le très faible niveau de formation de la population. L'Oise affiche un niveau de scolarisation plus faible que la moyenne nationale. Depuis 2005, la proportion de jeunes sortis du système scolaire sans qualification s'élève à plus de 12 %, proportion la plus élevée de l'académie et supérieure à celle de la métropole qui est de l'ordre de 10 %. (Source : INSEE)

Dans ce contexte, l'évolution du système productif accentue la dissociation dans le secteur industriel entre la main-d'œuvre disponible et le marché de l'emploi. Ainsi, une part importante et croissante de la population, la moins mobile et la moins formée, demeure trop à l'écart des emplois par manque de qualification. Cette distance entre la ressource humaine et l'offre de travail est, de plus, renforcée par l'isolement géographique d'une grande partie de la population locale qui ne dispose pas de moyen de locomotion. Si dans l'Oise les déplacements vers l'Île-de-France sont facilités par l'orientation nord-sud des réseaux routiers et ferroviaires, l'accès est-ouest s'avère davantage complexe ; en effet, les liaisons ferroviaires transversales sont plus rares et offrent un niveau de service moindre. Ainsi, l'ouest du département, au-delà du Beauvaisis, est moins bien desservi par les transports en commun interurbains. Or, pour les ménages les plus pauvres, les déplacements sont tributaires de l'offre de transports en commun ; le budget consacré au transport des 10 % des ménages aux revenus les plus faibles est de 30 % supérieur à la part consacrée par l'ensemble des ménages. (Source : INSEE).

Cette question de la mobilité est primordiale dans une perspective de développement économique. Sans possibilité de se déplacer, il est bien plus difficile de trouver un emploi, notamment pour les habitants d'une petite commune ne proposant que peu d'emplois localement. Dans l'Oise, l'accessibilité à des pôles d'emplois ou de services est particulièrement préoccupante dans l'ouest du département. Ainsi, les cantons de Formerie, Grandvilliers, Chaumont-en-Vexin ou encore Marseille-en-Beauvaisis sont très peu voire pas du tout desservis par les transports en commun.

▪ **Mission Vivendi**

Au lancement de la seconde mission, début 2010, l'ensemble du département de l'Oise était de nouveau particulièrement touché : les deux années précédentes ont connu la disparition de plus de 500 entreprises et par conséquent de plusieurs centaines d'emplois salariés.

C'est donc dans un contexte d'économie locale affaiblie, avec une population relativement isolée et peu qualifiée, dans un territoire élargi et disposant cependant de centaines d'entreprises aux activités diversifiées, qu'a débuté la mission Vivendi.

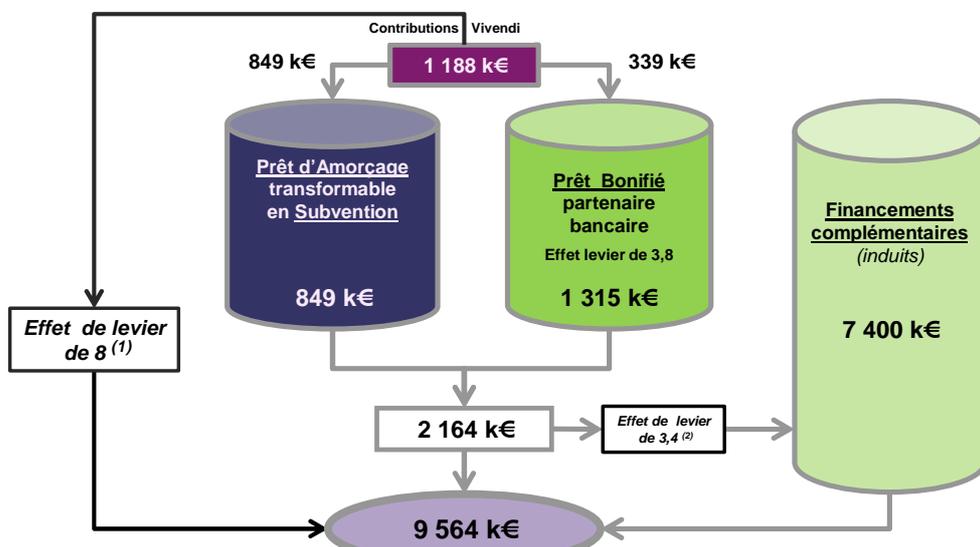
Le potentiel de projets d'entreprises à accompagner était présent et le choix de prospection d'entreprises s'est porté naturellement sur l'intégralité géographique du territoire afin de tenir compte au mieux des spécificités de sa population.

Sur ce territoire, la mission a débuté le 1^{er} avril 2010 pour une durée de trois ans avec un objectif d'accompagnement de 300 emplois (CDI ETP). Pour y parvenir, le dispositif a été doté d'un fonds de 1 800 k€ dont 450 k€ ont été alloués au Crédit Agricole de Brie-Picardie à titre de fonds de garantie en contrepartie de la mise en place de prêts participatifs pour un montant de 1 890 k€.

À échéance de la mission, fin avril 2013, 428 créations d'emplois ont été constatées. Face aux retards dans la réalisation des recrutements programmés pour un certain nombre d'entreprises et compte tenu d'un potentiel avéré, il a été convenu de poursuivre la comptabilisation jusqu'à la fin de l'année civile pour aboutir au nombre final de 441 CDI créés.

En matière d'engagement financier, ces 441 emplois ont mobilisé 848 600 euros de prêt d'amorçage transformable en subvention (subventions finales accordées) et 338 943 euros de garanties financières. Ces fonds ont permis la mobilisation de 1 315 000 euros du partenaire bancaire et de 7 400 000 euros complémentaires (banques et associés des entreprises accompagnées).

Financements et effets de levier sur le territoire de Beauvais



(1) Effet levier moyen de l'incidence des financements Vivendi pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet levier moyen de l'incidence d'accroissement des « richesses de l'entreprise » supplémentaires pour l'obtention de financements traditionnels.

2. Châtelleraut [2010 – 2013]

▪ Contexte du territoire (2009)

L'année 2009 a été particulièrement préjudiciable à l'économie du nord du département de la Vienne. Six plans de restructuration d'établissements industriels, dont deux fermetures totales d'entreprises, ont entraîné la disparition de plus de 700 emplois dans le Châtelleraudais, zone d'emplois centrale du territoire dévolu à la mission Vivendi.

▪ Caractéristiques du territoire

Le département de la Vienne est relativement étendu et moyennement peuplé (environ 60 habitants / km²). Cependant, hormis la zone du Loudunais qui est aussi peu dense que le département, le reste du territoire d'intervention est à dominante urbaine et concentre près de 100 000 habitants. Le taux de chômage du territoire est dans la moyenne nationale (9,1 %) et situé légèrement au-dessus de la moyenne régionale, selon l'ancien découpage à l'époque de la mission.

Au sein du territoire, l'emploi industriel est bien représenté. Plus du tiers des salariés travaillent dans l'industrie à la fin de l'année 2008 : c'est la proportion la plus forte de toute la région. Les trois secteurs les plus importants sont la métallurgie / transformation des métaux (19 % des salariés de la zone), l'industrie des équipements mécaniques, essentiellement destinés à l'industrie aéronautique (12 %) et l'industrie automobile (12 %).

Cette forte présence industrielle est héritée de l'histoire locale. Depuis le Moyen-Âge, le travail des métaux, pour la coutellerie en particulier, s'est fortement développé sur les bords de la Vienne et autour de Châtelleraut. La Manufacture Nationale d'Armes s'y est implantée au début du 19^e siècle. Pendant 150 ans, cette manufacture a fait la renommée de Châtelleraut. Au moment de sa fermeture, en 1968, elle employait environ 5 000 personnes.

Grâce à l'intervention des différents acteurs politiques locaux dès le milieu des années 60 et à l'atout autoroutier que représente l'A10, cette tradition industrielle qui implique la présence de ressources humaines a permis une reconversion plus aisée de la zone avec le transfert d'activités en provenance d'Île-de-France. Elle a ainsi donné naissance à de nombreuses entreprises au début des années 70 dans les secteurs de la mécanique automobile et aéronautique et de la construction électrique et électronique, ainsi qu'à d'importantes zones industrielles autour de Châtelleraut.

L'implication des élus de tous bords dans le développement économique du territoire a eu des effets paradoxaux. Certes, elle a permis l'essor d'activités économiques, mais elle a dans le même temps entretenu une certaine passivité de sa population, semblant compter davantage sur la « providence » et sur une action extérieure plutôt que sur leur propre capacité entrepreneuriale.

Les nombreux établissements de grands groupes nationaux et internationaux ont ainsi entraîné dans leur croissance le tissu de leurs entreprises sous-traitantes et de structures spécialisées dans la recherche et les services aux entreprises. Mais cette dépendance à des centres de décision extérieurs, qui concerne près de 70 % des emplois industriels et services à l'industrie locaux, présente un risque de fragilité.

En synthèse, c'est dans un contexte de crise avérée (cinq PSE et au moins une liquidation judiciaire supprimant de nombreux emplois sur la même période) que débute la mission sur ce territoire de culture industrielle. Très concentrées autour des trois zones majeures que sont Loudun, Châtelleraut et le Futuroscope, de nombreuses entreprises, petites et moyennes, caractérisent la zone de chalandise de la mission.

▪ **Mission Vivendi**

Sur ce territoire, la mission a débuté à la mi-décembre 2009 pour une durée de trois ans avec un objectif d'accompagnement de 475 emplois en CDI ETP (nombre qui a été porté à 672 emplois à l'échéance initiale de la mission) dont la répartition était de 300 dévolus à la mission Vivendi et 175 complémentaires au titre d'une mutualisation des fonds de revitalisation associés aux cinq PSE évoqués plus avant.

Pour y parvenir, le dispositif a été doté d'un fonds de 2 645 k€ (le groupe Vivendi y contribuant à hauteur de 2 020 k€) dont 625 k€ ont été consacrés au fonds de garantie auprès du Crédit Agricole de Touraine-Poitou, le partenaire bancaire choisi, en contrepartie de la mise en place de prêts participatifs pour un montant maximal de 2 750 k€.

En complément de la mission Vivendi, une partie des fonds mutualisés a été affectée à diverses actions collectives. Ainsi, aux côtés des services de développement économique locaux, plusieurs initiatives territoriales ont pu être menées.

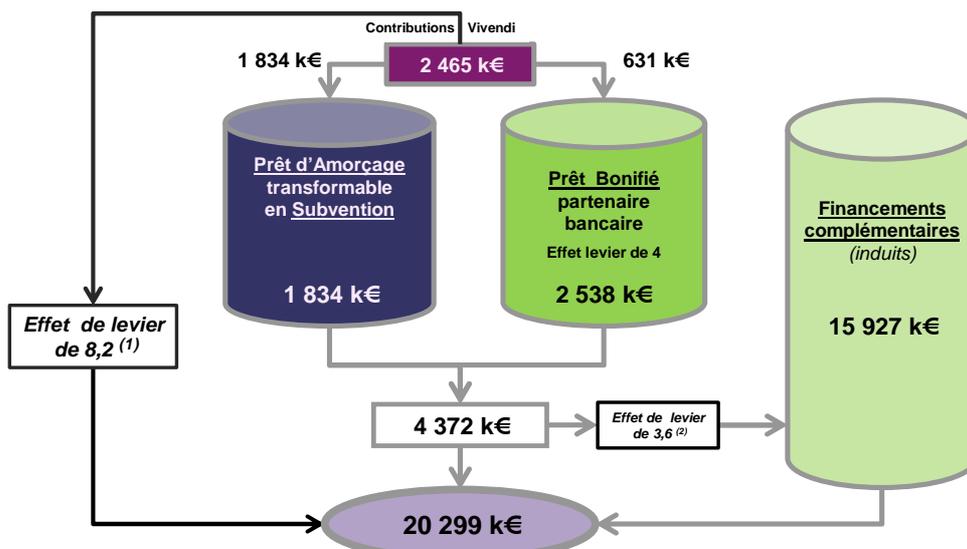
Parmi les opérations territoriales ainsi financées sur ce territoire afin de renforcer son attractivité, citons les plus significatives : la prospection exogène sur le Loudunais, la participation à plusieurs éditions du concours CreaVienne (création / reprise) et le co-financement du site internet de promotion des entreprises du châtelleraudais².

À fin décembre 2012, 458 créations d'emplois ont été constatées. Les objectifs minimum fixés à six mois étant en passe d'être tenus et constatant de surcroît un potentiel de concrétisation d'emploi bien supérieur, il a été décidé de poursuivre la mission pendant six mois, en utilisant le reliquat des fonds pour accompagner la création effective de 672 emplois, un nombre porté à 696 emplois un an plus tard.

² Relevant principalement des participations financières des cinq autres entreprises, ces actions ne seront pas davantage évoquées dans la présente étude.

Ces 696 emplois ont mobilisé 1 833 750 euros de prêts d'amorçage transformables en subvention (subventions finales accordées) et 631 233 euros de garanties financières, financés par le groupe Vivendi. Cette dotation a permis la mobilisation de 2 538 000 euros du partenaire bancaire et de 15 927 000 euros complémentaires auprès des banques habituelles et des associés des entreprises bénéficiaires.

Financements et effets de levier sur le territoire de Châtelleraut



(1) Effet levier moyen de l'incidence des financements Vivendi pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet levier moyen de l'incidence d'accroissement des « richesses de l'entreprise » supplémentaires pour l'obtention de financements traditionnels.

3. Ploërmel [2011 – 2014]

▪ Contexte du territoire (2010)

Depuis le début des années 1980, le Pays de Ploërmel a connu de très profondes mutations économiques et démographiques. La crise de 2008-2009 a amplifié les difficultés des entreprises locales et détruit leurs emplois.

Durant l'année 2009 et jusqu'à la mi-2010, les procédures de liquidations et de règlements judiciaires ont concerné une trentaine d'entreprises, portant ainsi le nombre total d'emplois détruits à près de 400 sur les 18 derniers mois (soit environ 3 % de la population salariée selon l'INSEE). De plus, à la même époque, MPAP (Manufacture de Produits Automobiles de Ploërmel, filiale du groupe Trèves) procédait à un plan de 80 départs volontaires. Ce plan n'aura pas réussi à endiguer une crise plus complexe qui contraint alors l'entreprise à mettre en œuvre un PSE en 2013. L'obligation de revitalisation qui a accompagné ce plan de sauvegarde a été mutualisée au dispositif Vivendi pour compenser une cinquantaine d'emplois. Une autre convention de revitalisation est venue compléter cette mutualisation pour une quinzaine d'emplois (Marlux – Groupe CRH).

Au-delà du contexte délicat de l'industrie, le secteur de l'agriculture, activité majeure de l'économie ploërmelaise, présentait aussi des signes de fragilité ; des mutations industrielles profondes ont dramatiquement impacté, dès la mi-2012, les filières locales de production de porcs et de volailles.

▪ **Caractéristiques du territoire**

De l'ordre de 70 500 habitants, la zone d'emploi de Ploërmel, territoire de la mission, est caractérisée comme « *relativement dynamique, mais potentiellement fragile à un choc malgré les atouts dont elle dispose* » selon l'INSEE.

À la différence d'autres territoires ruraux de Bretagne, celui-ci n'a pas réellement de tradition industrielle. Son histoire économique récente est encore très marquée par une forte présence des activités agricoles. C'est d'ailleurs sur cette base et sur la proximité du bassin rennais que s'est développé un tissu industriel ploërmalais assez diversifié ; ce territoire homogène est devenu la quatrième zone ouvrière de Bretagne, derrière Vitré, Fougères et Redon.

Le secteur industriel est fortement marqué par les activités de sous-traitance qui représentent 36,2 % des emplois salariés. Il est dominé par trois secteurs : l'agroalimentaire, la chimie et la parapharmacie et enfin la mécanique, métallurgie et chaudronnerie. Cependant, ce sont des activités économiques à faible valeur ajoutée comme la sous-traitance mécanique et automobile qui prédominent dans ces secteurs.

En outre, le tissu économique de ce territoire est également caractérisé par sa très forte proportion de petites entreprises dont plus de 90 % emploient moins de 10 salariés.

▪ **Mission Vivendi**

Sur ce territoire, la mission a débuté en octobre 2010 pour une durée de 2 ans avec un objectif d'accompagnement de 150 emplois (CDI ETP). Compte tenu du succès particulièrement rapide de la mission initiale et afin d'accompagner les restructurations industrielles qui ont eu lieu au cours des deux premières années, la mission a donc été prolongée par deux fois pour un objectif total de 360 créations d'emplois, sur une durée totale d'un peu plus de quatre ans pour prendre fin en décembre 2014.

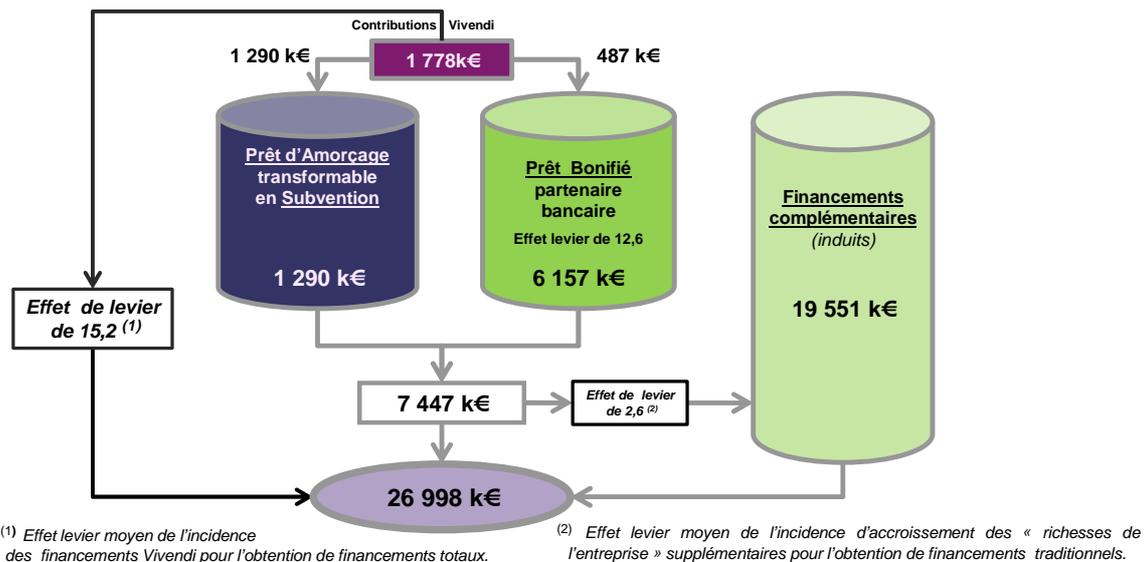
Pour y parvenir, le dispositif a été doté d'un fonds de 1 870 k€, dont 510 k€ ont été alloués au Crédit Mutuel de Bretagne à titre de prise en charge du coût des intérêts, en contrepartie de la mise en place de prêts à taux zéro pour un montant de 7 000 k€ au profit des entreprises accompagnées. Il est à noter qu'une enveloppe de 150 k€ était également prévue pour des actions collectives de structuration des filières agro-industrielles.

À l'échéance de la mission, en décembre 2014, 425 créations d'emplois nouveaux ont été accompagnées, un nombre qui a été porté à 429 un an après.

En matière d'engagement financier, ces 429 emplois ont mobilisé 1 290 125 euros de prêt d'amorçage transformable en subvention (subventions finales accordées) et 487 450 euros

affectés à la prise en charge d'intérêts. Cette prise en charge a permis la mobilisation de 6 156 775 euros de prêt à taux zéro du partenaire financier et, l'ensemble, par effet induit, a permis la levée de 19 550 825 euros complémentaires auprès des banques habituelles et des associés des entreprises accompagnées.

Financements et effets de levier sur le territoire de Ploërmel



4. Saint-Claude [2008 – 2012]

▪ Contexte du territoire (fin 2007)

Lors de l'assemblée générale du 3 décembre 2007 de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Jura, le Préfet rappelait la relativement bonne situation économique du département ainsi que son faible taux de chômage s'élevant à 6 % ; à cette date, il était de 8 % au niveau national.

Cependant, la zone d'emploi de Saint-Claude était en souffrance. Son industrie, qui représente près de 45 % de l'emploi salarié de la zone, était en recul depuis une décennie. Les secteurs historiques, tels que la plasturgie et la lunetterie ou bien encore le secteur du jouet étaient lourdement impactés par la concurrence des pays à bas coûts de production. Une actualité récente (fin 2007), avec des soupçons de détournements de fonds, laissait craindre le pire pour les 800 salariés du site historique de Smoby, le fleuron du jouet implanté sur ce territoire, dans une zone particulièrement rurale.

▪ Caractéristiques du territoire

Le Haut-Jura affiche une longue tradition industrielle, dont l'essor remonte au 18^e siècle avec la création de hauts fourneaux et de forges. Trois facteurs sont à la base du développement de

cette activité : l'omniprésence de la matière première (le minerai de fer, accessible en surface), l'abondance du combustible (le bois) et la densité du réseau hydrographique (fournissant l'énergie hydraulique).

La lunetterie est directement issue de la petite métallurgie (clouterie puis tréfilerie). Mises au point à la fin du 18^e siècle, les premières lunettes françaises connaîtront un formidable essor au siècle suivant à Morez et dans ses environs : 3 600 paires de lunettes en 1806 (3 fabricants), 720 000 paires en 1847 et 11 millions en 1882 (la ville compte alors 39 lunetteries employant 1 800 personnes dont 550 à domicile). La fabrication des lunettes métalliques repose sur une division importante des tâches faisant largement appel au travail à domicile : un travail féminin et collectif en complément des travaux agricoles lors de la période hivernale. Les pièces sont ensuite achetées par un négociant-fabricant qui effectue le montage et la finition. Originellement implantée dans les anciennes clouteries et horlogeries, l'activité lunettière s'est installée dans des bâtiments spécialement aménagés à la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle.

La lunetterie présente par ailleurs la particularité d'avoir, dès 1904, créé sa propre filière de formation dont est issu l'actuel lycée technique d'État, seule école de lunetterie-optique de France.

Cette tradition de formation / qualification professionnelle perdure. Ainsi, une des caractéristiques significatives de la population locale est son fort taux de qualification : 56 % des ouvriers étaient « qualifiés » au début de la mission, contre 40 % au niveau national à la même période.

Apparue dès le 13^e siècle, l'industrie fromagère est également emblématique du Jura, notamment par le mode d'organisation sociale qu'elle a mis en place. Elle trouve son origine dans la « fruitière », atelier de type coopératif où se fabrique le fromage. Elle a surtout donné naissance à un mode de vie collaboratif, d'échange et d'entraide dans la réalisation de biens communs, dont la culture perdure et caractérise encore à ce jour une très grande majorité de la population haut-jurassienne.

Enfin, pour dresser un panorama complet du contexte local au lancement de la mission, il est important de rappeler la situation frontalière du territoire. Attractif mais non pérenne en matière d'emploi, le bassin horloger suisse a une incidence réelle sur les emplois, surtout sur les plus qualifiés ; en effet, 12 à 15 % de la population active du territoire travaille en permanence de l'autre côté de la frontière.

C'est donc dans un contexte global de morosité économique, mais au sein d'un territoire à fort potentiel car doté d'une véritable histoire industrielle et d'une culture d'entraide, de partage et de solidarité entre ses habitants, qu'a débuté la mission en mars 2008. Une fois « adoptée », l'équipe de Géris Consultants a pu bénéficier de ce contexte très particulier pour y réaliser une belle mission.

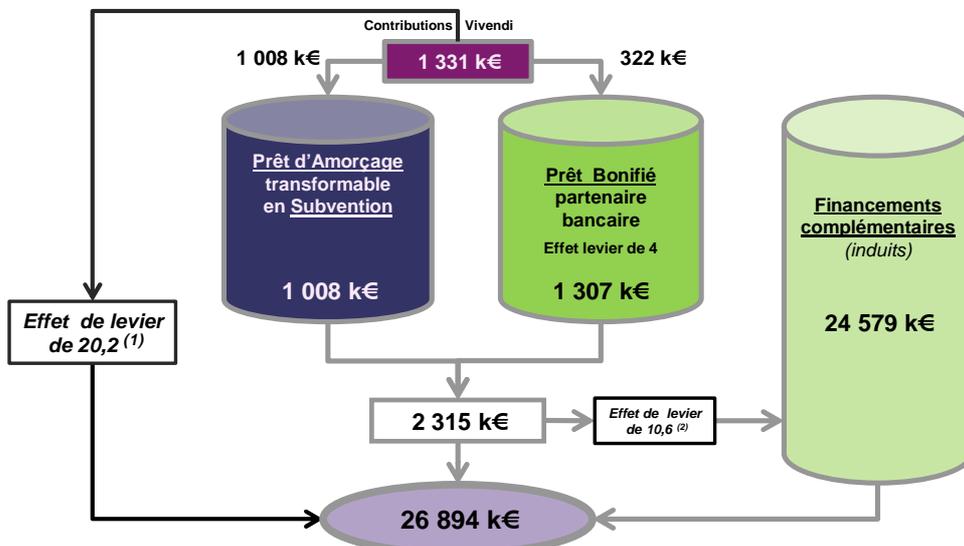
- **Mission Vivendi**

La mission a débuté au mois de mars 2008 pour une durée de 2 ans, avec un objectif minimal d'accompagnement de 250 emplois (CDI ETP). Pour y parvenir, le dispositif a été doté d'un fonds de 1 500 k€, dont 300 k€ étaient alloués au Crédit Agricole de Franche-Comté à titre de fonds de garantie, en contrepartie de la mise en place de prêts participatifs pour un montant maximal de 1 300 k€.

À l'échéance de février 2011, les 250 emplois attendus étant créés et disposant encore de fonds, les Pouvoirs Publics et le groupe Vivendi ont décidé de prolonger la mission par deux fois pour la porter à fin 2012, avec un objectif minimum de 350 emplois à accompagner.

À la fin de la mission, 395 créations d'emplois ont été constatées. Ces 395 emplois ont mobilisé 1 008 428 euros de prêt d'amorçage transformable en subvention (subventions finales accordées) et 322 418 euros ont été affectés aux garanties financières. Ces garanties ont permis la mobilisation de 1 306 500 euros du partenaire financier et, ensemble, par effet induit, la levée de 24 579 000 euros complémentaires auprès des banques habituelles et associés des entreprises bénéficiaires.

Financements et effets de levier sur le territoire de Saint-Claude



(1) Effet levier moyen de l'incidence des financements Vivendi pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet levier moyen de l'incidence d'accroissement des « richesses de l'entreprise » supplémentaires pour l'obtention de financements traditionnels.

5. Vendôme [2011 – 2013]

▪ Contexte du territoire (2010)

Après plus de 5 ans d'embellie en matière de création d'emplois et donc de recul du chômage, la bonne santé économique de ce territoire s'est fortement dégradée dès fin 2007. Celui-ci a traversé une période de crise liée au manque de perspective d'avenir et à sa forte dépendance à la filière automobile et ses dérivées. La zone d'emplois du Vendômois a enregistré plusieurs fermetures d'entreprises depuis fin 2007. Pour tenter de maintenir les effectifs dans ce contexte de ralentissement économique, le recours au chômage partiel a été un des plus importants de France, dès le début de la crise.

L'emploi salarié avait diminué de 5 % sur un an à fin 2009 (- 4,3 % au niveau départemental à la même période). Ces indicateurs ont continué à se dégrader sur l'année 2010 avec la prise en compte des licenciements des entreprises locales (ThyssenKrupp, Desmarais, MD Impression, Lorcet, VFM...), la contraction très forte du recours à l'intérim, l'accroissement marqué du chômage des seniors et l'arrivée sur le marché de l'emploi de jeunes en fin de formation. Le taux de chômage de 5,7 % en décembre 2007 s'établissait alors à 8,2 % à la fin de 2010, date de lancement de la mission.

La fermeture de l'établissement de ThyssenKrupp à Vendôme a porté un rude coup au territoire avec la suppression de 375 postes (correspondant à 340 emplois perdus par le territoire). Six mois avant le début de la mission Vivendi, une convention de revitalisation avait été mise en place pour redynamiser le tissu local (mission réalisée par le cabinet Altedia).

Par ailleurs, les deux autres zones d'emplois majeures du département du Loir-et-Cher (Blois et Romorantin) avaient été également impactées négativement par la conjoncture économique. Deux conventions de revitalisation y étaient en cours de définition pour compenser, d'une part, les 110 emplois détruits par la Maison de Valérie dans l'arrondissement du Blaisois et, d'autre part, les 110 autres emplois détruits par la société Produits Céramiques de Touraine dans l'arrondissement de Romorantin-Lanthenay, territoire déjà très durement touché en 2003 par la fermeture du site de MATRA (6 000 emplois détruits) dont les conséquences économiques étaient malheureusement encore visibles.

▪ Caractéristiques du territoire

Située au sein d'un département très majoritairement agricole (céréales et viticulture), la zone d'emplois du Vendômois comptabilise 30 717 actifs dont 25 445 salariés en 2007 (*selon l'INSEE*) et son taux de chômage s'élève à 5,7 %, ce qui la situe au deuxième rang en nombre d'actifs et de salariés, après Blois et avant Romorantin.

Historiquement industrielle et avec près de 45 % des emplois dans l'industrie, cette zone d'emploi se place en première position au sein du Loir et Cher et, compte tenu d'une industrie majoritairement tournée vers l'automobile et ses productions de masse, se caractérise par une population active faiblement qualifiée (75 % de la population est de niveau bac maximum).

Pour compléter cette présentation synthétique du contexte local, il est important de préciser l'absence d'instance de pilotage reconnue en matière de développement économique local ; en effet, il n'existe pas de comité de bassin d'emploi actif, ni de Collectivité chef de file ou d'instance représentative plus directive.

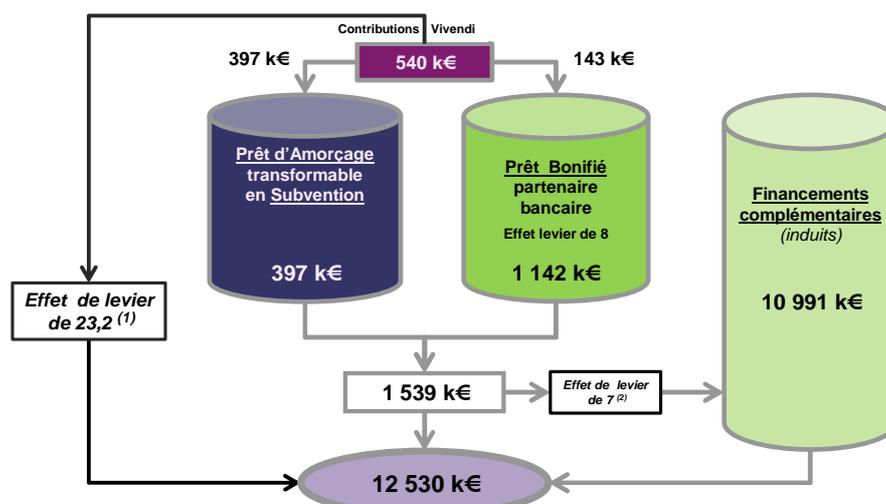
▪ Mission Vivendi

Sur ce territoire, la mission a débuté le 8 décembre 2010 pour une durée de trois ans et demi avec un objectif d'accompagnement de 150 emplois (CDI ETP). Pour y parvenir, le dispositif a été doté d'un fonds de 825 k€, dont 225 k€ ont été alloués au Crédit Agricole du Val de France à titre de fonds de garantie, en contrepartie de la mise en place de prêts participatifs pour un montant de 1 800 k€.

À l'issue de la mission, 175 créations d'emplois ont été constatées, un nombre porté à 184 un an après. Il est à noter que dans le cadre de la Convention de Revitalisation de l'établissement de ThyssenKrupp de Vendôme, de nombreuses entreprises porteuses de projets de développement avaient été approchées et accompagnées avant le début de la mission Vivendi, diminuant l'attractivité et le champ d'action de cette dernière : tout projet dans des entreprises déjà aidées dans le cadre de la Convention ThyssenKrupp ne pouvaient pas l'être dans la mission Vivendi.

En matière d'engagement financier, ces emplois ont mobilisé (au-delà des 50 000 euros de financements dédiés à des actions de conseil ciblées auprès de PME) 397 000 euros d'aide directe (subventions finales accordées) et 142 750 euros de garanties financières placées chez le partenaire bancaire choisi. Ces garanties ont permis la mobilisation de 1 142 000 euros auprès du Crédit Agricole du Val de France, partenaire financier et, ensemble, ces fonds ont permis la levée de 10 991 000 euros de prêts complémentaires auprès des banques habituelles et des associés des entreprises accompagnées.

Financements et effets de levier sur le territoire de Vendôme



(1) Effet levier moyen de l'incidence des financements Vivendi pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet levier moyen de l'incidence d'accroissement des « richesses de l'entreprise » supplémentaires pour l'obtention de financements traditionnels.

6. Synthèse des effets de levier sur les territoires

À l'initiative de l'opérateur, Géris Consultants, le processus de financement des projets de développement des entreprises accompagnées comporte un premier niveau d'amorçage (un prêt transformable en subvention en fonction des créations effectives d'emplois) qui est complété à un deuxième niveau par des prêts spécifiques (*cf. détail ci-après*) mis en place par un « Partenaire Bancaire » dans un cadre contractuel.

Indissociables, ces deux premiers niveaux de financement ont pour objectif de permettre aux entreprises accompagnées d'avoir accès aux financements complémentaires induits, nécessaires à la réalisation de leur développement dans de bonnes conditions contractuelles (types, taux, durée et garanties). Objet de la relation contractuelle avec le partenaire bancaire, cet accès est rendu possible grâce à la qualité des plans d'affaire (analyse marché et financière) élaborés par l'opérateur et à l'engagement initial du partenaire bancaire, produisant ainsi l'entraînement des opérateurs financiers habituels des entreprises aidées.

Ainsi, les financements d'amorçage, complétés par les prêts spécifiques, ont permis d'obtenir des effets de levier significatifs en matière d'accès aux financements complémentaires induits (*prévus dans les plans de financement des projets*).

Les deux types de prêts spécifiques mis en œuvre par les partenaires bancaires sont :

- **Les prêts participatifs (PP)** : ce sont des prêts assimilables à des « quasi » fonds propres au niveau du Code Monétaire. Ils sont qualifiés de « quasi » car ils connaissent le même usage que les fonds propres d'une entreprise en cas de difficulté économique. Ces prêts ont ainsi une clause de dernier rang, ne les rendant exigibles par leurs créanciers qu'une fois toutes les dettes de l'entreprise éteintes ; leur remboursement est suspendu en cas de période d'observation dans une procédure de dépôt de bilan ou de mandat ad hoc.

En considération des critiques qui leur sont portées³, ils ont été plafonnés à 75 k€ par entreprise accompagnée. Ainsi, l'ensemble des établissements financiers impliqués dans la mise en œuvre des financements complémentaires nécessaires les ont considérés comme de réels quasi fonds propres.

Pour de plus amples informations, se référer aux articles 313-13 à 313-20 du Code Monétaire et Financier régulant les prêts participatifs.

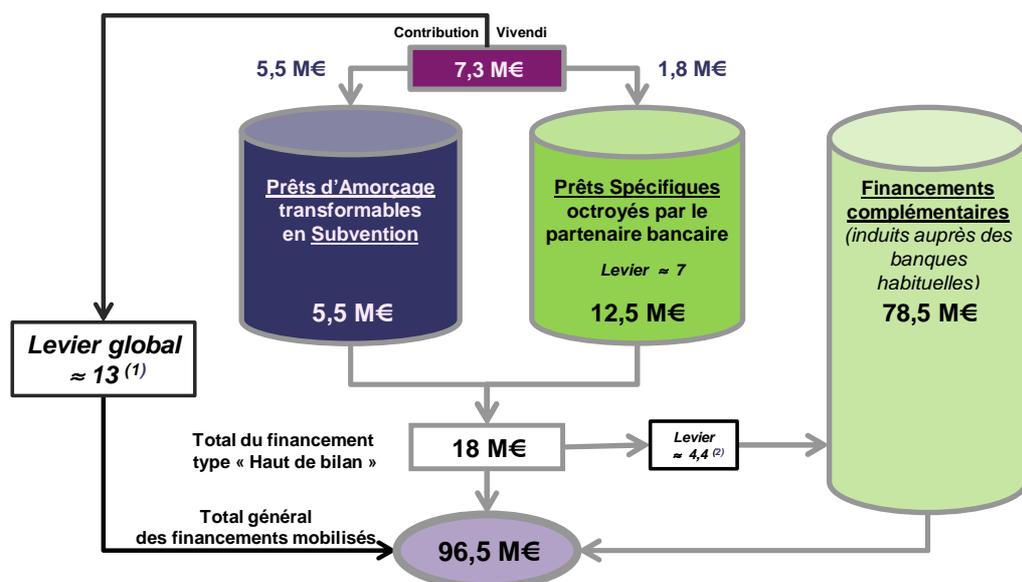
³ La notion de « quasi fonds propres » est remise en cause au niveau du plan comptable (bien que le compte « 1675 » existe) et plus encore depuis une décision en date du 6 juin 2000 de la Cour de Cassation (n°97-15.864).

- **Les prêts bonifiés à taux zéro (PBTZ)** : ce sont des prêts professionnels sans obligation d'affectation (pouvant servir à financer du BFR), de 3 à 5 ans, plafonnés à 300 k€ par entreprise et dont le taux nominal hors garantie est nul pour l'entreprise bénéficiaire.

Au travers de sa dotation, le groupe Vivendi contribue à la prise en charge du coût des intérêts et d'une partie des coûts de couverture du risque de défaillance. Plafonnés, non affectés et avec une couverture de risque partagée, ces prêts ont été, dans certains cas, appréhendés par l'ensemble des partenaires de financement présents sur les deux territoires où ils ont été utilisés comme un accroissement des richesses disponibles des entreprises bénéficiaires. Ces dernières ont ainsi pu recourir à des financements complémentaires à des conditions plus favorables.

Le tableau ci-après regroupe les données des tableaux précédents et présente les effets de levier générés globalement par la contribution du groupe Vivendi⁴, grâce à l'ingénierie financière mise en place.

Montant et nature des financements totaux mobilisés



(1) Effet de levier moyen pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet de levier moyen pour l'obtention de financements traditionnels.

Note : l'effet de levier est limité aux structures d'exploitation. Il ne tient pas compte des financements accessoires (crédits baux et / ou financements de foncières et bâtiments via des SCI) qui ont pu contribuer indirectement à la mise en œuvre des projets, voire en constituer une condition préalable et / ou nécessaire.

⁴ La contribution du groupe Vivendi évoquée est uniquement la part financière destinée aux entreprises, elle ne tient pas compte de la rémunération de l'opérateur.

■ Caractéristiques des acteurs

1. Acteur opérationnel

■ GÉRIS CONSULTANTS

L'acteur opérationnel choisi dans les cinq territoires étudiés pour accompagner la redynamisation territoriale est le cabinet GÉRIS Consultants (*nommé GÉRIS ci-après*). Il s'agit à 100 % d'une filiale du groupe Thales, qui est spécialisée dans le développement économique et la création d'emplois. Elle intervient pour Thales dans le cadre du déploiement de l'Accord Anticipation du Groupe, « *Accord visant à favoriser le développement professionnel et l'emploi par des démarches d'anticipation* ». Cet accord comporte notamment la mise en œuvre de la politique de territorialité qui consiste à la réalisation d'actions avec l'écosystème des 9 bassins d'emplois nationaux du Groupe. À ce titre, GÉRIS est un acteur de la politique de Responsabilité Sociale du Groupe.

Grâce à son appartenance à un groupe industriel et à 40 ans de pratique opérationnelle, GÉRIS dispose d'une expertise éprouvée et reconnue dans l'accompagnement de PME relevant des divers secteurs de l'industrie, et notamment dans la mise en œuvre de leurs projets de développement (diversification, innovation et croissance).

■ RÔLE DE GÉRIS

Organisation générale : GÉRIS est en charge des missions afin de garantir au groupe Vivendi la bonne exécution de ses engagements et obligations. Cela présuppose la connaissance du territoire concerné, la concertation avec les acteurs clés et l'identification des entreprises présentant un potentiel de développement.

Accompagnement des entreprises : après avoir sélectionné les projets, les consultants de GÉRIS prodiguent des conseils opérationnels aux chefs d'entreprise, en matière de stratégie, de développement commercial et de gestion financière prévisionnelle. Dans un premier temps, les consultants portent leurs efforts d'accompagnement sur l'élaboration d'un plan d'affaires du projet créateur d'emplois, qui sera argumenté, planifié et ainsi crédibilisé. Ce document sert de base à la validation des engagements financiers par le Comité d'Engagement. Dans un second temps, les consultants apportent un conseil opérationnel et présentiel aux côtés des dirigeants de PME jusqu'à l'atteinte des objectifs de création d'emplois nouveaux.

Ainsi, le rôle de GÉRIS ne se réduit pas, comme cela peut parfois être le cas avec d'autres opérateurs de revitalisation, à la distribution de subventions à l'emploi sur la foi d'intention d'embauches ne correspondant pas toujours, à la fin, à un accroissement net des effectifs en CDI de l'entreprise. Bien au contraire, GÉRIS se conforme à l'esprit et à la lettre de la **Loi de Cohésion Sociale** en compensant effectivement les postes supprimés par la création nette d'au moins le même nombre d'emplois pérennes, constatée au moins un an après la fin de la mission. De plus, grâce à l'ingénierie financière mise en place, des montants financiers

significatifs sont mobilisés par deux effets de levier, l'un direct auprès du partenaire bancaire et l'autre induit auprès des banques habituelles des entreprises aidées.

Il est à noter que pour l'exécution des missions de revitalisation plus classiques, l'ingénierie financière décrite dans le présent document permet en outre de dégager des ressources supplémentaires pour financer des actions collectives que le Comité d'Engagement peut juger opportun de mener sur le territoire concerné.

Gestion des financements : les consultants de Gérís définissent et valident les besoins. Ils mettent en place, d'une part, les financements d'amorçage auprès des entreprises bénéficiaires, et d'autre part, les autres fonds nécessaires à la concrétisation des créations d'emplois prévues.

▪ **Méthodologie d'intervention**

Vis-à-vis des développeurs économiques locaux : les consultants de Gérís se concertent avec des acteurs locaux et les impliquent dans la bonne exécution de la mission. Le but est de créer une **dynamique collective** afin de pouvoir dans un premier temps, grâce à leurs connaissances, identifier les entreprises les plus significatives à accompagner dans leur évolution. Dans un deuxième temps, il s'agit de maintenir l'implication de ces acteurs afin que les entreprises (et donc l'emploi et plus largement le territoire) puissent bénéficier en toute synergie de leur attention et des dispositifs de soutien qu'ils animent, très utiles à la bonne réalisation de leurs projets.

Chacun de ces dispositifs de soutien possède des indicateurs clés mesurant le développement économique des projets auxquels ils contribuent financièrement. Les uns mettront en avant la création d'emplois, d'autres la croissance des chiffres d'affaires, d'autres encore le montant des investissements. Dans ce contexte, l'enjeu pour Gérís est de mettre en mouvement l'ensemble de ces acteurs locaux via leurs expertises et capacités (techniques, matérielles, humaines et financières), afin d'atteindre l'objectif commun d'accompagnement de création de richesses et d'emplois dans leur territoire.

En qualité de chef d'orchestre, Gérís organise et rend possible la mobilisation des expertises de chacun pour apporter l'aide la plus pertinente aux entreprises bénéficiaires.

Vis-à-vis des entreprises bénéficiaires : les consultants de Gérís s'assurent de la capacité des entreprises et de la volonté de leurs dirigeants à mettre en œuvre et à mener à terme la réalisation de leurs projets de croissance. Les audits sont réalisés (vérification de la satisfaction des « standards » techniques et financiers) en se basant notamment sur le recueil de l'ensemble des expertises des acteurs clés locaux, ce qui génère ainsi une valeur ajoutée contextualisée, pertinente et fiable. Les études de marché requises sont également réalisées par les consultants de Gérís.

D'un point de vue méthodologique, il est crucial de respecter le principe de non-substitution à l'égard des entreprises bénéficiaires.

Les projets sont en effet ceux des chefs d'entreprise et d'eux seuls. Les consultants analysent et documentent les projets de développement, puis rendent leur financement possible. Ils accompagnent ensuite les dirigeants dans la réalisation de leurs projets. L'implication personnelle de ces derniers est, bien sûr, un **Facteur Clé de Succès** majeur.

Le rôle de Gérís est de sélectionner les projets les plus crédibles et prometteurs en termes de création d'emplois, puis d'accompagner les entreprises et leurs dirigeants motivés dans leur mise en œuvre.

Vis-à-vis des acteurs financiers : la mission de Gérís consiste d'une part, à nouer un **partenariat contractuel de référence** avec une banque mutualiste locale de « premier rang » dans son soutien aux secteurs industriels (ou aspirant à l'atteindre), et, d'autre part, à créer la confiance auprès des autres institutions financières locales qui sont susceptibles d'intervenir dans les financements complémentaires nécessaires à la bonne réalisation des projets de création d'emplois.

Le partenariat permet la mise en œuvre des financements spécifiques assimilables à des « quasi » fonds propres (*cf. page 19*) dans des conditions de « marché » normales ou plus avantageuses (*pour les entreprises bénéficiaires et pour le coût supporté par la contribution du groupe Vivendi*). Par ailleurs, la relation contractuelle établie entre l'entreprise et l'opérateur pour les prêts transformables en subvention permet de s'assurer du respect des engagements de créations nettes d'emplois, puisque la validation de celles-ci conditionne l'abandon de la créance correspondant au nombre d'emplois créés.

Les institutions financières, la banque partenaire et les autres organismes ont tous apprécié la **qualité de la relation opérationnelle avec Gérís**, notamment la qualité des dossiers de présentation des projets, la pertinence des demandes de financements, la crédibilité et la qualité rédactionnelle des plans d'affaire (*ou business plan*). De plus, impliquées très tôt dans le processus, ces institutions – il s'agit principalement des banques habituelles des entreprises accompagnées – participent activement et efficacement à la réalisation des projets de développement et donc au succès des missions.

En résumé, **Gérís Consultants** déploie une méthodologie d'intervention duale, basée sur le conseil opérationnel aux chefs d'entreprise et sur une **ingénierie financière innovante** qui tire le meilleur parti d'un fonds initial modeste, pour procurer les moyens nécessaires à la concrétisation des projets de création d'emplois.

Pour mener à bien ses missions, Gérís agit en présentiel et s'appuie sur le réseau des acteurs locaux porteurs d'expertises généralistes et spécialisées, ainsi que sur sa connaissance du territoire local.

2. Acteurs financiers

▪ Le Partenaire Bancaire

Soucieux de constituer une équipe d'acteurs clés, véritable réseau de compétences au service du développement économique des entreprises locales, GÉris s'est rapproché tout naturellement des banques animées par des valeurs de proximité et d'implication territoriale. Ainsi, les Partenaires Bancaires privilégiés sont des banques mutualistes parmi lesquelles les Caisses Régionales du Crédit Agricole de Brie-Picardie à Beauvais, de Touraine-Poitou à Châtelleraut, de Franche-Comté à Saint-Claude et du Val de France à Vendôme, ainsi que le Crédit Mutuel de Bretagne / Arkéa à Ploërmel.

▪ Rôles du Partenaire Bancaire

Comme évoqué précédemment, la fonction de ces partenariats est de permettre aux entreprises bénéficiaires d'obtenir des conditions de financement de nature à avoir un effet d'entraînement « significatif » (*dès la mise à disposition du financement d'amorçage par GÉris*) pour la réalisation de leurs projets de développement.

Ces projets nécessitent fréquemment des montants conséquents, notamment pour financer les besoins en fonds de roulement. Très souvent sous-estimés, ils représentent cependant une ressource incontournable pour financer toute action de croissance de chiffre d'affaires ainsi que les immobilisations généralement nécessaires (*investissements industriels principalement et immobilier de production*).

À ce titre, le partenariat doit définir les règles de partage des coûts du risque et des intérêts des prêts mis en œuvre, ainsi que les règles d'engagement.

Pour organiser au mieux la collaboration entre GÉris et ses Partenaires Bancaires, un processus unique de montage et d'analyse des dossiers de financement des projets de développement a été mis en place. Outre un gain de temps considérable observé dans la description et l'analyse des dossiers, cette méthodologie de travail collaboratif à partir d'une trame unique a permis aux financeurs de maîtriser la prise de risque et de la partager de façon optimale.

Il a été convenu avec chaque partenaire financier que celui-ci restait souverain de sa décision d'engagement des fonds. Si cette disposition semble évidente compte tenu des règles bancaires (*Bâle 2 et 3, relatives à l'engagement de fonds propres*), elle présente surtout l'intérêt de créer dès le départ une relation de confiance réciproque, condition nécessaire pour l'atteinte de l'objectif commun du développement du tissu industriel local.

Comme décrit précédemment, deux mécanismes de financements spécifiques ont été mis en œuvre avec les Partenaires Bancaires. Le choix a été effectué par le Partenaire Bancaire et GÉris de façon coordonnée, afin de tenir compte de la conjoncture générale dans chacun des territoires d'intervention.

Effets de levier en fonction des natures de prêts spécifiques par territoire

Nature du Prêt Spécifique	Territoire concerné	Levier Partenaire Bancaire	Levier Financements induits	Levier Total
Prêts Participatifs (PP)	Beauvais	3,9	3,4	8,1
	Châtelleraut	4	3,6	8,2
	Saint-Claude	4,1	10,6	20,2
Prêts Bonifiés à Taux zéro (PBTZ)	Ploërmel	12,6	2,6	15,2
	Vendôme	8	7,1	23,2

Le dispositif des prêts participatifs a été mis en œuvre pour pallier les insuffisances de fonds propres des PME que la crise de 2008-2009 a révélées. Tandis que le dispositif des prêts à taux zéro a été privilégié dans les deux dernières missions (qui ont débuté fin 2010 / début 2011) et sur des territoires (Ploërmel et Vendôme) où les partenaires bancaires étaient aussi les banques les plus impliquées dans le financement du tissu industriel local. Déjà très engagés dans le soutien de leurs clients industriels avec la mise en œuvre de divers dispositifs de financement à court terme lors de la récente crise, les Partenaires ont accepté d'abaisser leurs seuils d'usage du ratio de capacité d'endettement (*fonds propres / total bilan*).

En résumé, le **Partenaire Bancaire** choisi :

- Dispose d'un réseau local (agences et chargés d'affaires irriguant le territoire) ;
- Est très impliqué et soucieux d'aider au maintien et au développement de son écosystème ;
- Est volontaire pour mettre en œuvre un nouveau mode d'évaluation des projets et d'analyse des financements d'exploitation et de trésorerie, nécessaires aux projets créateurs d'emplois étudiés ;
- S'inscrit dans une relation de confiance et de codécision d'engagement avec Gêris.

Il est à noter que d'autres intervenants financiers des territoires concernés ont été rencontrés dès le début de chaque mission.

Bien sûr, à défaut d'être retenus comme « partenaires privilégiés », ils étaient souvent fournisseurs de service auprès des entreprises aidées et à ce titre, des relations de travail professionnelles ont été mises en place afin de leur présenter le dispositif et d'obtenir leur confiance en leur démontrant sa complémentarité (sans aucune concurrence) avec leurs actions habituelles.

Le retour d'expérience montre que sur l'ensemble des territoires, les pratiques, les échanges et les relations de travail ont été le plus souvent positives et inscrites dans une logique collaborative au service des entreprises des territoires concernés.

Parmi les critères de choix du Partenaire, le niveau de l'effet de levier *ex ante* proposé a été déterminant, sans pour autant être l'unique critère. L'implantation du réseau local et la pertinence de la gouvernance proposée pour l'exécution des missions ont été des critères majeurs.

3. Acteurs locaux

▪ Beauvais

Les principaux acteurs du développement économique des zones d'emplois définissant le territoire de la mission Vivendi étaient le Service Économique de l'Agglomération de Beauvais, la Maison de l'Emploi et de la Formation du Clermontois (Santerre) ainsi que l'Agence de Développement Économique du Sud-Oise (SODA).

Points d'entrée incontournables pour toute entreprise ayant un projet de développement et sollicitant une aide publique, ces acteurs relayaient également, en complément de leurs propres ressources, les moyens et aides traditionnels (financement d'immobilier et de formations professionnelles) du Conseil Général et du Conseil Régional.

Piloté et animé par le Secrétariat Général de la Préfecture de l'Oise, le réseau d'acteurs économiques locaux dévolu à la mission Vivendi a bien intégré l'équipe de Gêris. Se réunissant tous les mois, ce groupement d'acteurs était l'instance principale de prescription pour le choix des entreprises à accompagner ainsi que l'instance de décision pour l'octroi des aides mobilisables (accompagnement et finance).

Peu présente en dehors du suivi d'ensemble (Comité de Pilotage de la mission), la DIRECCTE a su répondre à toutes les sollicitations des projets nécessitant un « coup de pouce » de leur part, comme la réduction des délais de demande administrative ou bien encore l'autorisation d'étalement du remboursement de dettes sociales.

Note : à la demande de la Préfecture et de la DIRECCTE, un ciblage particulier d'entreprises à accompagner a été défini pour tenir compte du contexte de crise et de sa « forte conséquence sur l'emploi local ». Les entreprises, notamment des secteurs de l'Industrie et du BTP, dont les embauches à venir pouvaient concerner les personnes les moins qualifiées et les plus éloignées de l'emploi ont ainsi été privilégiées pour atteindre pleinement cet objectif. Un mode d'intervention financier spécifique, conçu et validé par le Comité de Pilotage, a été mis en œuvre : le nombre d'emplois programmés a été surévalué sciemment afin d'octroyer des montants plus importants et ainsi renforcer plus significativement les fonds propres, mais aussi la trésorerie de ces entreprises ciblées. Cette approche particulière a entraîné un taux de transformation (création d'emplois / programmation) plus faible à Beauvais que sur les autres territoires (69 % contre 90 %). De ce fait, les comparaisons territoriales basées sur cet indicateur ne s'avèrent pas pertinentes. Il faut davantage retenir ici une illustration de l'ajustement d'un dispositif d'aide à une situation locale par la décision souveraine de l'instance de gouvernance d'une mission.

Pour être complet sur l'animation territoriale, il convient d'évoquer le rôle des Chambres Consulaires (Commerce et Industrie ainsi qu'Artisanat) et des banques locales. Pour diverses raisons, les Chambres Consulaires n'étaient que très peu présentes et volontairement peu impliquées dans le cadre de la mission Vivendi. En revanche, proches de ces structures locales, les organisations patronales MEDEF et CPME ont relayé auprès de leurs adhérents, de façon proactive, les opportunités d'accompagnement que représentait l'intervention de Gérís au sein du dispositif Vivendi.

Concernant les banques locales, malgré les sollicitations, Gérís n'a pas pu effectuer de rapprochement particulier en dehors du Partenaire Bancaire (Crédit Agricole Brie-Picardie).

Enfin, les réseaux d'aide destinés aux TPE (Réseau Entreprendre et Initiative France), implantés et impliqués depuis longtemps, ont démontré qu'ils étaient aussi pertinents (*reconnus, mobilisateurs, etc.*) que les Services Économiques des agglomérations (ou assimilés) quant au soutien apporté aux petites exploitations. Soucieuse d'être dans l'échange et la réciprocité, l'équipe de Gérís s'est aussi fortement impliquée aux côtés de ces réseaux.

Caractéristiques et faits marquants de la mission :

- L'Oise est un territoire relativement riche d'entreprises et d'emplois industriels où les **opportunités de développement et de création d'emplois** étaient présentes au moment de la mission.
- Les adhérents des acteurs du développement économique local ont pu bénéficier de l'accès à des **outils complémentaires** grâce au dispositif Vivendi, notamment en matière de prestations de conseil.

▪ Châtelleraut

Les principaux acteurs du développement économique des zones d'emplois définissant le territoire de la mission Vivendi étaient les Services Économiques des Collectivités locales concernées : Châtelleraut (ainsi que des agents de la Maison de l'Emploi), Loudun et Chasseneuil-du-Poitou (accompagnés par les Services Économiques du Technopôle du Futuroscope). Ces services, très sollicités par l'intermédiaire des élus locaux (*dont la députée de la circonscription*), étaient particulièrement actifs et présents aux côtés des entreprises de leurs territoires. Ils apportaient un soutien (*même aux entreprises en difficulté*) et des moyens (*dont des financements à l'investissement matériel, immobilier et à la formation professionnelle*) aux entreprises locales, quels que soient les projets ou la situation de ces entreprises.

Piloté et animé par la Préfecture de la Vienne, le réseau d'acteurs économiques locaux impliqués dans la mission Vivendi était déjà très lié aux services locaux d'aide à l'emploi pour les personnes en situation de licenciement économique, notamment grâce à des Comités de Pilotage. En effet, la Vienne a été un département de test des Contrats de Transition Professionnelle (*généralisés en 2011 sous l'appellation de Contrats de Sécurisation*

Professionnelle). Le dispositif Vivendi a procuré de nouveaux outils et processus d'analyse et d'évaluation des projets de développement aux intervenants locaux accompagnateurs, particulièrement dans le domaine du conseil aux chefs d'entreprise.

Mobilisés également pour la réalisation de la mission Vivendi au niveau du département, les acteurs classiques (DDTEFP / DRIRE devenues DIRECCTE, le Commissaire au Redressement Productif et les Services Économiques du Conseil Général étaient également présents.

Caractéristiques et faits marquants de la mission :

- Les 3 zones d'emplois concernées par la mission constituaient un **territoire impacté** par des restructurations d'entreprises, mais qui présentait de **réelles perspectives de développement d'activités et de création d'emplois**.
- À la différence des territoires des autres missions, **les banques** (tant régionales, que mutualistes, y compris le Partenaire Bancaire) **n'étaient pas particulièrement impliquées** dans des démarches de développement économique local. Elles sont restées dans des relations traditionnelles d'affaires avec leurs clients (historiques ou nouveaux) durant toute la durée de la mission.
- Enfin, bien que l'ensemble des acteurs publics (et assimilés) rencontrés affichaient une volonté de soutenir l'activité industrielle, **il manquait une stratégie de développement territorial partagée** pour envisager de mener des actions structurantes en synergie.

■ Ploërmel

Les principaux acteurs du développement économique définissant le territoire de la mission Vivendi – Pays de Ploërmel élargi aux zones de Questembert, Rochefort-en-terre et Allaire – étaient les élus, l'État, les clubs d'entreprises, les Chambres Consulaires, le Conseil Régional et le Conseil Départemental. Au moment de l'intervention, ce dernier disposait d'un Service efficace en matière de Développement Économique dédié aux entreprises.

Fonctionnant de manière indépendante et sans coordination spécifique, ces acteurs disposaient des ressources et des moyens qui leur sont habituellement dévolus via la Région ou le Département, tels que des réserves foncières, des financements liés à l'immobilier d'entreprise ou à l'investissement en matériels, etc.

Peu présente au niveau de l'animation économique du territoire, la DIRECCTE du Morbihan a su répondre aux sollicitations des projets dans le cadre officiel des comités de pilotage et des comités d'engagement.

Le message renvoyé systématiquement à Géris par les entreprises visitées exprimait le souhait de pouvoir s'adresser à un guichet unique et efficace, capable de comprendre les enjeux du

projet économique et d'accompagner de façon efficiente le chef d'entreprise. À la grande satisfaction de ces entreprises, Géris a répondu à cette attente sur la durée de la mission Vivendi. Malheureusement, le guichet unique et les prestations associées n'ont pas perduré au-delà de la présence de Géris.

Piloté et animé par le Secrétariat Général de la Préfecture du Morbihan, le réseau d'acteurs économiques locaux impliqués dans la mission Vivendi se réunissait régulièrement à l'initiative de Géris. Des échanges fructueux et efficaces ont permis de mieux soutenir et accompagner les projets de création d'emplois des entreprises.

À la demande du Préfet du Morbihan, ces échanges se sont poursuivis dans le cadre du Comité de Suivi du PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) du Groupe Doux-Galina, en partenariat informel avec la Direction de Pôle Emploi du Morbihan et du cabinet Catalys en charge du reclassement des ex-salariés de Doux. Par ailleurs, pour bénéficier de l'efficacité de la dynamique collaborative ainsi installée sur le territoire, la Préfecture a sollicité l'intervention de Géris pour la réalisation des missions de revitalisation des entreprises MPAP et Marlux qui, au total, concernaient la compensation de 65 emplois supprimés.

Les Chambres Consulaires ont joué un rôle de « prescripteurs » pour quelques projets d'entreprise, comme le Crédit Mutuel de Bretagne / Arkéa. Ce dernier a été un partenaire particulièrement impliqué, tel un acteur du développement économique à part entière, considérant ses clients comme des partenaires et sachant les soutenir en cas de difficulté. Il s'agit de l'acteur local avec lequel Géris a le plus échangé tout au long de cette mission.

Les Clubs d'Entreprises ont aussi joué un rôle primordial dans la publicité des atouts de la mission Vivendi, en relayant auprès de leurs adhérents l'apport déterminant que pouvait représenter le dispositif Vivendi opéré par Géris.

Caractéristiques et faits marquants de la mission :

- Le Morbihan, et plus particulièrement **le Pays de Ploërmel élargi**, est un territoire **riche d'entreprises et d'emplois industriels** où les opportunités de développement et de création d'emplois étaient présentes au moment de la mission.
- Paradoxalement, cela ne correspondait pas véritablement à la vision des acteurs économiques locaux.
- En outre, la plupart des entreprises du territoire n'osaient pas aller au contact des acteurs du développement économique local.

▪ Saint-Claude

Dans le Jura, le développement économique territorial était particulièrement structuré. Tous les acteurs fonctionnaient en réseau avec un réel partage d'information et de mutualisation des expertises (*cf. ci-après*). Il n'y avait aucun « doublon » dans les actions. Les Chambres Consulaires, via leurs chargé(e)s d'affaires présent(e)s sur le terrain, étaient les guichets d'accueil et interlocuteurs uniques des entreprises pour toutes demandes d'interventions publiques (aides financières ou autres).

Pour information, cette organisation était reproduite à l'identique dans les trois autres départements de la Région Franche-Comté. De plus, sous la tutelle d'un chargé de mission du Développement Économique de la DATAR, tous les acteurs départementaux et régionaux se réunissaient trimestriellement afin de tenir une revue sur la santé économique et l'actualité des projets de développement de toutes les entreprises régionales.

Sur le territoire de Saint-Claude, les acteurs en présence étaient plus particulièrement la CCI, la CMA, les Services Économiques du Parc Naturel du Haut-Jura, la Maison de l'Emploi, la DRIRE et la DDTEFP (devenues DIRECCTE) ainsi que la Préfecture via son Chef de Mission du Développement Territorial.

À ces acteurs publics (et assimilés), il convient d'ajouter les organisations patronales (Syndicats de la lunetterie et UIMM particulièrement) ainsi que toutes les banques mutualistes présentes, dont une banque régionale spécialisée dans l'industrie locale (Somudimec).

La solidarité territoriale est l'ADN de tous les acteurs et habitants de ce territoire. Depuis la création des « fruitières » (coopératives de production / affinage de fromages) au 15^e siècle dans le Jura, l'échange, le partage, l'entraide et la solidarité constituent bien plus qu'un modèle de relations entre les entrepreneurs et leurs acteurs proches (y compris leurs banques). C'est un ensemble de valeurs qui constitue la règle de vie locale. Il s'agit d'une culture territoriale solidaire particulière que l'on rencontre aussi dans d'autres territoires souvent en limite du périmètre métropolitain, dans des zones où la géographie et l'histoire ont forgé une identité forte : Brest, Bordeaux, Calais, le Pays Basque français...

Une fois reconnue et acceptée (« *adoubée* » *ont dit certains !*), l'équipe de Gêris est naturellement venue renforcer cette dynamique locale déjà forte.

C'est sous l'autorité du Sous-Préfet de Saint-Claude (Co-Présidence du Comité d'Engagement) et du Préfet du Jura (Co-Présidence du Comité de Pilotage) qu'était réalisé le suivi de la mission Vivendi. Tous les acteurs publics (et assimilés) locaux, ainsi que leurs homologues régionaux, le Commissaire à la Réindustrialisation, le Partenaire Bancaire (Crédit Agricole) et les Élus locaux concernés (le cas échéant) participaient, sans défaillance aucune, à tous les comités prévus.

Caractéristiques et faits marquants de la mission :

- Le Jura (et particulièrement le Haut-Jura) est un **territoire de très grande solidarité et d'entraide** :
 - **Entre les chefs d'entreprise**, même sans lien d'affaire entre eux (solidarité territoriale autant que « corporatiste ») ;
 - **Entre entreprises et leurs partenaires**, y compris les banques (les spécialités et expertises métiers caractérisent le territoire) ;
 - **Entre les acteurs publics du développement économique et les entreprises**. L'État est réellement un acteur de terrain (perception partagée par toutes les parties).

- Il s'agit d'un territoire où les acteurs du développement économique et les entreprises sont depuis très longtemps engagés dans une **démarche collaborative** :
 - L'expertise de chacun est partagée au service d'un **objectif commun** avec des moyens optimisés, mettant en exergue une efficacité sans gâchis de ressources ;
 - L'énergie et l'efficacité sont de mise pour conduire des actions de développement (activités / emplois) comme des actions de sauvegarde. **Le pragmatisme et l'intelligence collective** permettent de traverser les périodes de crise avec bien moins de dégâts que dans nombre de territoires.

■ Vendôme

Dans l'arrondissement de Vendôme, les principaux acteurs actifs du développement économique local étaient la Communauté du Pays de Vendôme, la CCI, le Conseil Général ainsi que le Conseil Régional.

Fonctionnant de manière indépendante et sans coordination spécifique, ces acteurs disposaient uniquement des ressources et des champs d'intervention qui leur sont habituellement attribués, tels que des réserves foncières, des financements liés à l'immobilier d'entreprise, à la formation professionnelle, etc. Le Conseil Départemental, qui avait récemment absorbé l'Agence de Développement Économique local et ses ressources, disposait ainsi d'une compétence notable pour accompagner l'installation de nouvelles entreprises. Par ailleurs, la mission a pu bénéficier sur le terrain de la forte implication et de la compétence d'un élu, un Conseiller Départemental (ancien cadre commercial) très actif et influent dans le soutien aux implantations ou extensions nouvelles dans la commune des faubourgs de Vendôme, Saint-Amand-Longpré, dont il était Maire.

L'État, via la Préfecture et la DIRECCTE, a joué un rôle d'initiateur et de suivi. Les représentants de ces institutions se focalisaient davantage sur les thématiques de formation professionnelle (attractivité des jeunes et développement de l'offre de formation) qui faisaient

l'objet d'actions collectives dans le cadre de la mission de revitalisation ThyssenKrupp, encore en cours lors de la mission Vivendi.

Pour l'animation territoriale, conformément au cahier des charges établi par le groupe Vivendi et l'État, Géris a constitué et animé un « groupe de coordination » territorial où se retrouvaient les représentants des acteurs économiques cités plus haut ainsi que les représentants des organisations patronales locales. Se réunissant tous les 2 mois au cours de la première année, puis tous les 6 mois, ce groupe concentrait toutes les informations territoriales utiles à l'exécution de la mission : projets d'implantations nouvelles, développement endogène, aides disponibles, etc.

À ce groupe, il faut ajouter l'action souterraine et bénéfique de trois réseaux informels de chefs d'entreprise, chacun de ces réseaux étant mené par un entrepreneur local emblématique. Le premier possède et dirige un ensemble de PME dans le secteur de la mécanique de précision (Project SA). Le second, après un passé de « serial entrepreneur », est devenu le DG d'une ETI d'envergure nationale dont une usine est implantée dans le vendômois et est spécialisée dans le traitement de surface des matériaux (DEC). Enfin, le troisième dirige une ancienne et importante ETI locale dont le siège est situé à Vendôme et qui couvre divers métiers, tels que le négoce de matériaux de construction, du bâtiment, de l'environnement et de la logistique (Groupe Chavigny). Ces trois entrepreneurs agissent comme des mentors auprès des jeunes ou nouveaux entrepreneurs locaux, en prodiguant conseil et financement comme des Business Angels. Ces entrepreneurs engagent volontiers des partenariats avec des industriels locaux de toutes tailles, tant par besoin de sous-traitance que par pure solidarité territoriale.

La Chambre des Métiers et de l'Artisanat, avec le réseau Initiative France, sont particulièrement actifs dans le soutien aux TPE artisanales et aux commerces de proximité, c'est-à-dire dans les activités d'ancrage local mais avec des perspectives de création d'emplois le plus souvent limitées à 3 emplois maximum.

Enfin, le Crédit Agricole du Val de Loire est positionné sur ce territoire comme un partenaire incontournable des entreprises et s'est révélé un opérateur efficace aux côtés de Géris, notamment par la souplesse et la réactivité de son intervention.

Caractéristiques et faits marquants de la mission :

- Le vendômois est un **territoire de solidarité entrepreneuriale** dans certains métiers (notamment autour de la mécanique de précision).
- Des acteurs du développement économique local et régional ont participé activement au **Groupe de Coordination** créé pour la mission Vivendi (partage de moyens et de connaissances de tous les acteurs).

■ Caractéristiques des entreprises bénéficiaires

Pour réaliser de manière satisfaisante une mission de développement économique dont l'objectif principal est la création de nouveaux emplois pérennes, il est crucial de bien identifier les entreprises qui ont la possibilité de croître et dont les dirigeants en ont la volonté.

La création d'emplois est une conséquence de la croissance des activités d'une entreprise. Bien qu'elle intervienne dans un deuxième temps (après une période d'optimisation des coûts et / ou d'augmentation de la productivité et surtout du nombre de commandes), le nombre d'emplois nouveaux créés constitue l'indicateur tangible, avec le taux de croissance du chiffre d'affaires, de l'aboutissement du projet de développement de l'entreprise.

La prospection : cette première étape consiste à identifier les entreprises porteuses d'une ambition de développement et détenant les capacités techniques, financières et humaines pour atteindre l'objectif recherché par leur dirigeant. Cette prospection a été menée par les équipes de Géris au sein de chaque territoire, seules et en concertation avec les développeurs économiques en place.

L'étude : réalisée aux côtés des différents acteurs locaux et des chefs d'entreprise concernés, l'étude représente la deuxième étape. Il s'agit d'identifier et d'évaluer les conditions de mobilisation et de mise en œuvre des ressources, puis de présenter le plan d'affaires (Business Plan) aux membres du comité d'engagement de manière attractive, réaliste et crédible.

L'accompagnement opérationnel : la dernière étape consiste à mettre en œuvre, de façon effective et rapide, le soutien, le conseil et les aides financières, ainsi que le suivi de l'exécution du projet.

Ces trois étapes de mise en œuvre des projets créateurs d'emplois sont aussi des phases de filtration des dossiers qui sont comparées dans le tableau suivant :

Lieu des missions	Entreprises prospectées	Dossiers instruits	Taux de dossiers instruits	Dossiers validés en Comité	Taux de dossiers validés en Comité
Beauvais	194	77	40 %	22	11 %
Châtelleraut	400	250	63 %	59	15 %
Ploërmel	220	160	73 %	53	24 %
Saint-Claude	210	80	38 %	27	13 %
Vendôme	100	65	65 %	22	22 %
Bilan	1 124	632	56 %	183	16 %

À Beauvais et Saint-Claude, et au final à Châtellerauld, la teneur en projets prometteurs s'est avérée moindre que dans les deux autres territoires, Ploërmel et Vendôme, où le taux de dossiers validés en comité est deux fois plus important, ce qui signifie que ces deux derniers territoires sont particulièrement dynamiques.

Note : le choix des entreprises bénéficiaires doit, si possible, toujours débuter par une étude précise et objective de leurs capacités mobilisables. De manière générale, les meilleurs projets sont « cachés » lors de la première analyse. Ceux qui sont visibles dès les premiers jours des missions ne résistent généralement pas à l'épreuve de l'étude.

■ Vivendi et l'État

Le contexte de l'initiation des missions de revitalisation menées par Vivendi ne doit pas être oublié : les engagements en matière de création d'emplois que prenait Vivendi faisaient partie d'un ensemble d'engagements du groupe Vivendi vis-à-vis de l'État dans de nombreux domaines touchant aussi à ses activités propres (téléphonie et télévision en France en particulier). Tous ces engagements faisaient l'objet d'un suivi et d'un contrôle de l'État ; ils ont tous été respectés durant la période couverte dans le cadre du régime fiscal du Bénéfice Mondial Consolidé (BMC) accordé à Vivendi. En outre, les engagements en matière de création d'emplois dans des zones du territoire métropolitain en grande difficulté ont bénéficié d'un suivi particulièrement attentif de l'État en raison de l'impact politique que revêtent les actions importantes en matière d'emploi et de la situation du marché du travail depuis de longues années.

■ **Caractéristiques du contexte de ces missions :**

- **Leur objectif** : accompagner des entreprises (TPE / PME ou startups) présentant un potentiel de croissance et favoriser, voire accélérer les créations d'emplois induites. Ces emplois devaient être des emplois durables (emplois mesurés à deux ans d'existence, donc quasi-exclusivement des CDI), calculés en équivalent-temps plein (ETP), et surtout concerner les secteurs d'activités de l'industrie et des services à l'industrie en raison de leur caractère structurant et de leur effet multiplicateur ;
- **Le fait que Vivendi n'était pas ou peu présent sur ces territoires en termes d'établissements de « production »** : en effet, les effectifs salariés du groupe Vivendi en France sont massivement concentrés en région parisienne (où aucune mission ne s'est déroulée), à l'exception de quelques-uns présents sur le site de Rennes, mais qui n'était pas, lui non plus, dans l'aire géographique d'une mission. La seule présence de Vivendi sur le territoire des missions était celle de ses clients consommateurs de services téléphoniques ou télévisuels, comme partout dans l'hexagone.

Cette situation a favorisé l'implication de Vivendi dans la réussite de l'opération. En effet, Vivendi n'avait pas de conflit d'intérêt, ni d'intérêt commercial direct dans les entreprises accompagnées dans les territoires concernés. Sur le plan local, le principal voire le seul bénéfice que Vivendi pouvait tirer du succès de ces missions, se situait au niveau de son image (une image de « mécénat pour l'emploi », selon les termes d'un Préfet). Aussi, l'obligation de moyens donnée par l'État à Vivendi (dépenser x millions d'euros en vue de créer z emplois), est-elle devenue une sorte d'obligation de résultat dans le pilotage des missions par Vivendi. Vivendi devenait ainsi un acteur local supplémentaire dans les territoires, quand bien même le groupe n'y avait pas d'intérêt économique direct majeur.

Du fait qu'il ne s'agissait pas de revitalisation classique suite à un PSE sur les territoires concernés, il n'y a pas eu de pression majeure, ni de la part des élus, ni de l'Administration Publique pour affecter l'usage des crédits à d'autres fins. Plus encore, l'implication même de Vivendi au niveau local a contribué à une grande implication des acteurs locaux.

En outre, la collaboration entre l'État et Vivendi a été plus forte dans les territoires où existaient des Services de Développement Économique auprès des Préfets.

Par ailleurs, la réussite de chaque mission a dépendu en partie de la présence et de l'implication d'une personne clé – un parfait connaisseur du territoire, de son histoire et de son tissu entrepreneurial – qui a permis la détection et / ou la mise en avant des projets emblématiques qui ont toujours eu un effet d'entraînement. Selon les missions, ces personnes venaient d'horizons divers : préfecture, CCI, Agences de Développement Économique de la Région, du Département ou de l'Agglomération, banque locale...

■ Conclusion : le succès d'un mode original de gouvernance

Le succès des missions tient largement à leur mode de gouvernance et à leur organisation qui en font leur originalité. La co-maîtrise d'ouvrage entre l'État (le Préfet ou le Sous-Préfet) et le représentant d'un grand groupe industriel et de services a permis de déclencher des réactions locales positives.

Tout d'abord, le maître d'œuvre de la mission (l'acteur opérationnel) était choisi d'un commun accord par le Préfet et Vivendi, gage de sérieux et de qualité de l'intervenant.

Ensuite, le maître d'œuvre et Vivendi sélectionnaient la banque régionale qui offrirait le meilleur service et la meilleure implication « citoyenne » dans la mission.

De son côté, le Préfet s'entourait (pour la constitution des Comités d'Engagement des fonds) de l'ensemble des compétences des services déconcentrés de l'État (Finances Publiques et Emploi) et bénéficiait souvent aussi de l'expertise de la Banque de France. Cet ensemble de compétences techniques était au service des acteurs politiques locaux (assistés de leurs services économiques) ; il importait qu'ils soient associés pour assurer la mobilisation du territoire dans l'émergence et l'identification des projets de développement. La crédibilité et la légitimité des acteurs du territoire à l'origine de la mission (le Préfet, Vivendi, l'acteur opérationnel et la banque partenaire) facilitaient cette mobilisation, tant sur le plan économique et financier que sur le plan politique.

De plus, les acteurs financiers de la mission (d'une part Vivendi pour la prise en charge du coût des crédits et des subventions éventuelles ainsi que pour la rémunération du consultant et d'autre part, la banque pour l'engagement de ses fonds propres), mus par un souci d'efficacité économique des financements mis en place, ont toujours veillé à une gestion « responsable » afin d'éviter les subventions et le financement des projets peu réalistes. Les autorités publiques ont pu ainsi bénéficier de l'expertise du « secteur privé » alliée à ce souci d'efficience.

Quant à l'acteur opérationnel, un des facteurs clés de succès de sa mission était sa capacité à se transformer en « acteur local », notamment avec une présence physique continue au sein du territoire (donc avec des bureaux) pendant les trois ou quatre années de chaque mission.

En résumé, la double gouvernance permettait à la fois de faire autorité sur les acteurs économiques locaux et simultanément de donner de la crédibilité aux projets vis-à-vis des banques. Vivendi, perçu par les banques comme un acteur économique légitime et impliqué, a pu contribuer à renforcer la crédibilité des projets, d'autant que le risque de crédit de la banque était supporté par Vivendi.

Cet effet vertueux pouvait se propager auprès des banques autres que la banque partenaire. En effet, ces banques auxquelles il était proposé de s'impliquer dans les projets (qu'il s'agisse de la banque de l'entreprise accompagnée ou d'autres banques participant à un tour de table

pour des projets de grande envergure) suivaient et cofinançaient plus facilement des projets présentant de telles garanties. Ainsi, les effets de levier des financements ont eu un effet « boule de neige » et ont contribué à démultiplier les financements de départ de Vivendi de manière spectaculaire.

Enfin, au sein des Comités d'Engagement, cette double gouvernance, alliée à la qualité technique des expertises présentes autour de la table, stimulait le consultant et valorisait son travail.

RÉSULTATS ET COÛTS OBSERVÉS

■ Caractéristiques de l'étude

■ Constitution du panel

La méthodologie d'accompagnement des entreprises mise en œuvre par l'opérateur et les moyens financiers d'amorçage fournis par le groupe Vivendi étant sensiblement identiques par territoire, il est apparu pertinent de mener une étude comparative. Il importait donc de constituer un panel d'entreprises représentatives par territoire, puis de le caractériser en termes de typologie d'entreprises, de métiers, de secteurs d'activité et de maturité.

Ainsi constitué, le panel permet d'établir des comparaisons (tris croisés) ainsi que des analyses et projections tendancielle plus générales. Bien-sûr, la prudence dans l'interprétation des données est de mise dans ce type d'analyse, d'autant plus que les contextes temporels et territoriaux sont variés et le volume de données relativement faible à l'échelle nationale. Cette étude ne prétend pas être généralisable, mais nous nous risquerons néanmoins, avec la prudence nécessaire, à en tirer quelques points de repère qui peuvent être utiles pour les professionnels de la revitalisation économique de territoire.

Nombre de dossiers retenus pour chaque territoire

Lieu des missions	Entreprises Accompagnées (total)	Entreprises Retenues (total)
Beauvais	22	22
Châtelleraut	59	45
Ploërmel	53	46
Saint-Claude	27	25
Vendôme	22	18
Totaux	183	156

Quatre types d'entreprise n'ont pas été pris en compte pour la présente étude :

- Les groupements d'employeurs (2 entreprises concernées sur un territoire) : ces structures juridiques n'avaient pas besoin de financement d'investissement.
- Les entreprises en tension (15 entreprises sur 3 territoires) : il s'agit d'entreprises en difficulté soutenues à la demande expresse d'élus et validées exceptionnellement par le Comité d'Engagement.
 - **Note** : aucun de ces dossiers n'a tenu ses objectifs, l'endettement initial étant trop important. À l'échéance de la mission, elles se situaient en situation de redressement judiciaire voire de liquidation. Seul impact obtenu : l'emploi y a été maintenu un peu plus longtemps.
- Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) ou assimilées, telles que les filiales de groupe (7 entreprises sur 3 territoires) : ces entreprises, a priori exclues des interventions, ont été accompagnées exceptionnellement en raison de leur caractère « structurant » sur leur territoire. Entreprises locales historiques, elles représentaient également un nombre conséquent d'emplois induits de proximité (dont ceux de la sous-traitance).
- Les microentreprises : 3 entreprises concernées sur un territoire, dans le cadre des aides à la création d'entreprise accordées aux salariés bénéficiaires des actions du PSE de leur entreprise, dont l'obligation de revitalisation (et les fonds associés) avait été mutualisée avec les fonds Vivendi.

▪ **Périmètre « Activités »**

Pour réaliser l'harmonisation des « métiers » des entreprises, 8 activités ont été retenues. Elles correspondent aux activités réelles, observées et étudiées dans le cadre des projets de développement des entreprises.

À des fins de facilitation de lecture, elles ont été regroupées en deux grandes catégories : « Industries et Services dédiés » d'une part, et « Autres Activités » d'autre part ; ces catégories sont constituées comme suit :

- Industries et Services dédiés (80 % des dossiers) – Ce secteur regroupe les activités qui représentent le « cœur de cible » :
 - Industries de transformation (*transformation de matières premières, travail du bois, agriculture, etc.*)
 - Industrie B2B (*essentiellement sous-traitance et production à façon d'éléments destinés à l'assemblage réalisé par le donneur d'ordre*)
 - Industrie B2C (*majoritairement industrie constituant un produit fini pouvant être vendu comme tel par l'entreprise ou destiné à un revendeur*)

- BTP (*principalement des entreprises réalisant des ouvrages à usage professionnel ou public*)
- Services à l'industrie (*regroupement des activités de bureaux d'études, de nettoyage industriel, de maintenance d'outillages, d'agence de communication spécialisée, d'éditeurs de progiciels, de traitement de surfaces, etc.*)
- Autres Activités (20 % des dossiers) – Ce secteur regroupe les activités suivantes :
 - Commerces (activités commerciales spécialisées, telles que la vente d'aliments pour animaux, de vélos électriques, de matériel agricole, etc.)
 - Transport et logistique (transport et / ou stockage spécialisé(s) en rapport avec des impératifs de production industrielle)
 - Hébergement et restauration (développement et création d'entreprises pour accompagner l'accroissement d'activités sur un territoire)

■ **Périmètre « Maturité des entreprises »**

L'harmonisation de l'ancienneté des entreprises accompagnées s'est faite en tenant compte d'une règle habituelle de prise de risque financier (*d'ailleurs reportée dans les contrats de partenariat entre l'opérateur et les banques concernées*). Les conditions d'octroi de financement distinguent les entreprises de plus ou de moins de 3 ans (*révolus par exercice de 12 mois minimum*).

Cependant, afin d'être plus précis, il a été choisi de distinguer parmi les « jeunes entreprises » de moins de 3 ans, celles qui étaient en phase de création effective (*ex-nihilo*).

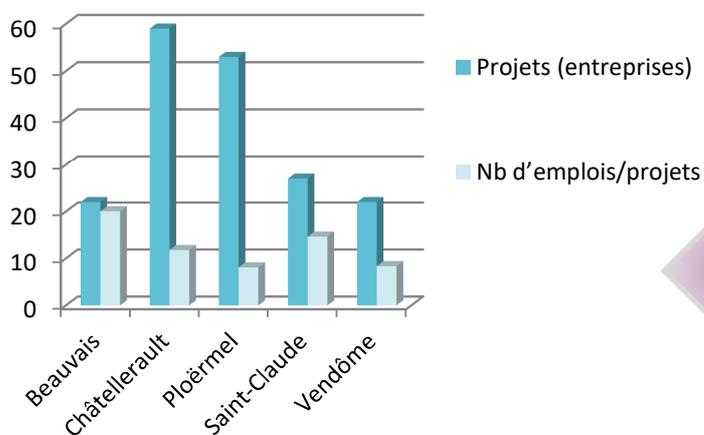
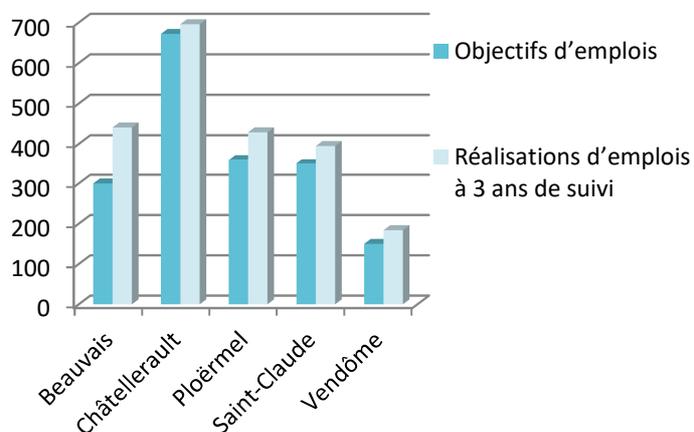
- Présentation du bilan global (tableaux page suivante) : naturellement, les résultats sont propres à chaque mission et toute comparaison d'un bassin d'emplois à un autre serait en partie hasardeuse dans la mesure où l'échantillon d'entreprises accompagnées n'est pas nécessairement représentatif de la structure des activités économiques territoriales. Par conséquent, il convient d'être prudent dans la comparaison des territoires des missions ; et plus encore, il ne serait pas judicieux de conférer une portée nationale à ces résultats.

(Créations d'emplois)

	Beauvais	Châtelleraut	Ploërmel	Saint-Claude	Vendôme
Objectifs Pouvoirs Publics	300	475	300	250	150
Objectifs contractuels	300	672	360	350	150
Réalisations à 2 ans	441	672	425	395	175
Réalisations à 3 ans	441	696	429	395	184
Projets (nb d'entreprises)	22	59	53	27	22
Nb d'emplois / Projets	20	12	8	15	8

Note : les réalisations à 2 ans correspondent aux nombres d'emplois constatés contractuellement en fin de mission ; celles à 3 ans correspondent aux CDI constatés après 1 an supplémentaire (*marqueur usuel*).

- Dans tous les territoires concernés, les créations nettes d'emplois ont été supérieures aux attentes.
- À Beauvais, le niveau de réalisation est bien supérieur aux attentes ; cette situation n'est pas comparable aux autres territoires. L'aide directe par emploi prévue était plus faible que sur les autres territoires ; elle permettait ainsi une programmation d'emplois plus importante.



- Il faut noter un nombre important d'entreprises avec des projets porteurs de création d'emplois sur les territoires de Châtelleraut et de Ploërmel, mais avec relativement peu d'emplois par projet en moyenne.
- Le Vendômois a également connu un nombre relativement faible d'emplois créés par projet.

Cependant, comme les deux territoires précédents, une certaine dynamique s'est manifestée. On y constate une croissance des effectifs un an après la fin des missions.

■ Résultats observés

Les pages suivantes présentent le panorama général des entreprises accompagnées, puis l'évolution observée de leurs effectifs ainsi que les coûts des emplois (financés par le groupe Vivendi et les effets d'entraînement / de levier constatés).

Dans chaque rubrique, les présentations des résultats constatés sont suivies de leur synthèse mettant en exergue les faits majeurs et quelques commentaires qui illustrent des situations rencontrées pendant les missions.

Rappelons, une fois encore, que compte tenu des volumes de données traitées, il serait imprudent de prétendre à une quelconque représentativité au niveau national.

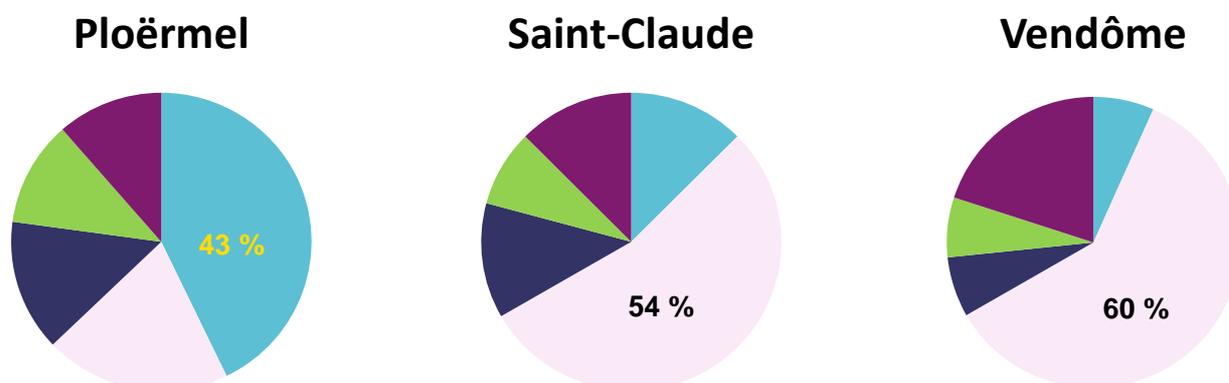
1. Les entreprises créatrices d'emploi

■ Analyse par territoire et activité

(Nb de dossiers)	Total	Beauvais	Châtel-lerault	Ploërmel	Saint-Claude	Vendôme
Industries et services dédiés	125	11	40	35	24	15
Autres activités	31	11	5	11	1	3
<i>Soit en pourcentage :</i>						
Industries et services dédiés	80%	50%	89%	76%	96%	83%
Autres activités	20%	50%	11%	24%	4%	17%

- Hormis à Beauvais, ce sont très majoritairement des entreprises relevant des secteurs de l'industrie (au sens large) qui ont été accompagnées.

Trois territoires ont une activité dominante :



Dans ces 3 territoires ruraux, ce sont les entreprises des filières industrielles structurées solidaires et partageant leurs ressources qui créent le plus d'emplois.

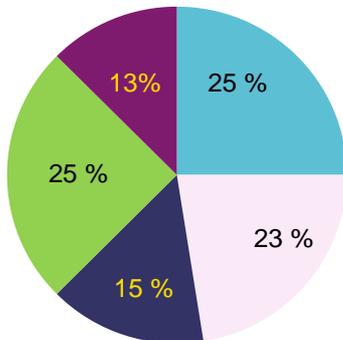
- Ploërmel : l'industrie du bois ●
- Vendôme : la sous-traitance mécanique (automobile et aéronautique) ●
- Saint-Claude : la lunetterie et sa sous-traitance ●

Légende :

- Industrie de transformation
- Industrie B2B
- Industrie B2C
- B T P
- Services à l'industrie

Châtellerault, un territoire industriel homogène :

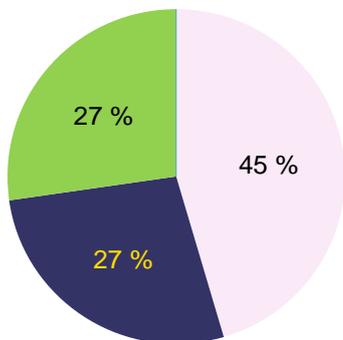
Châtellerault



- ▶ Un territoire où les activités industrielles accompagnées sont réparties de manière homogène.

Beauvais, une prospection ciblée non représentative du tissu industriel local :

Beauvais



- ▶ Pas d'activité « Service à l'industrie » ni B2C soutenue dans le Beauvaisis au cours de la mission

La prospection des projets de développement est représentative du tissu industriel de chaque territoire, à l'exception notable du Beauvaisis, où le ciblage a été volontairement concentré sur 3 secteurs spécifiques qui sont donc « surreprésentés ».

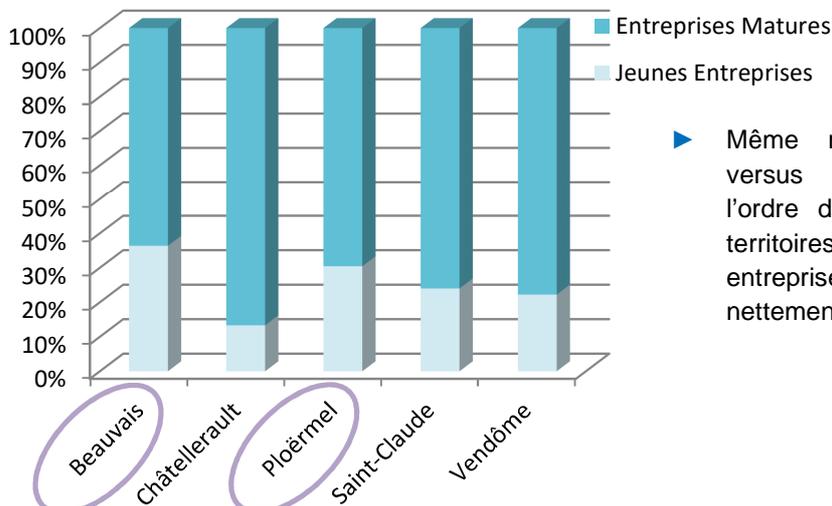
Cette décision prise par les pouvoirs publics locaux est liée à l'état de coexistence avec des missions de revitalisation engagées simultanément.

Légende :

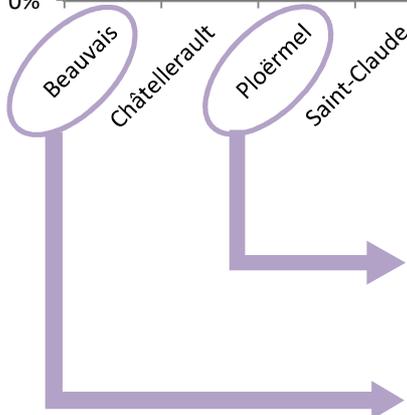


▪ **Analyse par territoire et maturité**

(Nb de dossiers)	Total	Beauvais	Châtellerault	Ploërmel	Saint-Claude	Vendôme
Jeunes Entreprises	38	8	6	14	6	4
dont Créations <i>ex-nihilo</i>	27	7	3	13	3	1
dont Jeunes de 0 à 3 ans	11	1	3	1	3	3
Matures (> 3 ans)	118	14	39	32	19	14
<i>Soit en pourcentage :</i>						
Jeunes Entreprises	24%	36%	13%	30%	24%	22%
Entreprises Matures	76%	64%	87%	70%	76%	78%



► Même ratio « Jeunes Entreprises » versus « Entreprises Matures » (de l'ordre de 25 / 75 %) sur tous les territoires, sauf à Châtellerault où les entreprises matures dominent très nettement (~ 90 %).



En raison des actions locales de soutien aux jeunes entreprises, celles qui étaient en « création ex-nihilo » ont été accompagnées sur les territoires de Beauvais et Ploërmel.

Trois quart des projets de création d'emplois sont issus d'entreprises matures, tandis qu'un quart sont issus de jeunes entreprises (majoritairement dans des TPE) : c'est le résultat d'une politique volontariste de sélection des projets qui a su motiver l'émergence de la nouvelle génération d'entrepreneurs.

▪ Analyse par maturité et activité

	Total	Jeunes Entreprises		Entreprises Matures
		<i>ex-nihilo</i>	0 - 3 ans	> 3 ans
	nb	nb	nb	nb
Industries et services dédiés	125	19	10	96
Autres activités	31	8	1	22
<i>Soit en pourcentage :</i>				
Industries et services dédiés	80%	76 %		81%
Autres activités	20%	24%		19%

- ▶ Segmentation des entreprises accompagnées :
 - 80 % d'entreprises matures, 20 % de jeunes entreprises
 - 80 % d'entreprises dans le secteur Industrie, 20 % d'entreprises issues d'autres secteurs

Analyse détaillée des entreprises industrielles accompagnées :

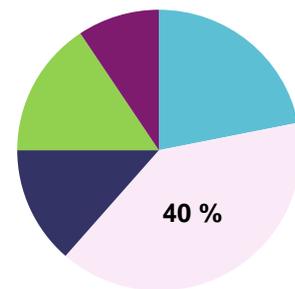
- ▶ 29 Jeunes Entreprises industrielles
- ▶ 96 Entreprises industrielles Matures

29 Jeunes Entreprises



▶ Répartition homogène des activités industrielles

96 Entreprises Matures



▶ Prédominance de la sous-traitance

Les missions ont contribué au développement d'une proportion notable de jeunes entreprises (25 %) ainsi que d'entreprises matures dans chacun des cinq secteurs ciblés et dans une même proportion. Notons toutefois la proportion un peu plus élevée des entreprises matures soutenues dans le domaine de la sous-traitance industrielle.

Légende :

- Industrie de transformation
- Industrie B2B
- Industrie B2C
- B T P
- Services à l'industrie

▪ Retours d'expérience

- ▶ **Châtelleraut, Vendôme et Saint-Claude** conjuguent **trois caractéristiques communes** ; ce sont des territoires :
 - ancrés dans la culture industrielle ;
 - éloignés de grandes métropoles ;
 - sensibles à la santé économique des « entreprises-locomotives » présentes.

- ▶ **Beauvais et Ploërmel, à l'inverse, sous l'influence de leurs grandes métropoles respectives**, Paris et Rennes, bénéficient :
 - d'un potentiel de nouveaux développements économiques (fort ratio de création d'entreprises) ;
 - d'une plus grande diversité d'entreprises (tailles, anciennetés et activités) ;
 - de compétences qualifiées accessibles (centres de formation et qualité de vie).

De façon générale, les créations d'emplois sont le plus souvent générées dans des entreprises industrielles matures ancrées dans le territoire : **les projets endogènes sont ceux qui recèlent le plus fort potentiel** de développement.

Par ailleurs, nous avons toujours constaté l'émergence d'une **nouvelle génération de dirigeants** d'entreprise, en rupture avec les activités et pratiques traditionnelles, signe d'un **renouvellement économique permanent sous-jacent** qu'il s'agit d'encourager et d'accompagner.

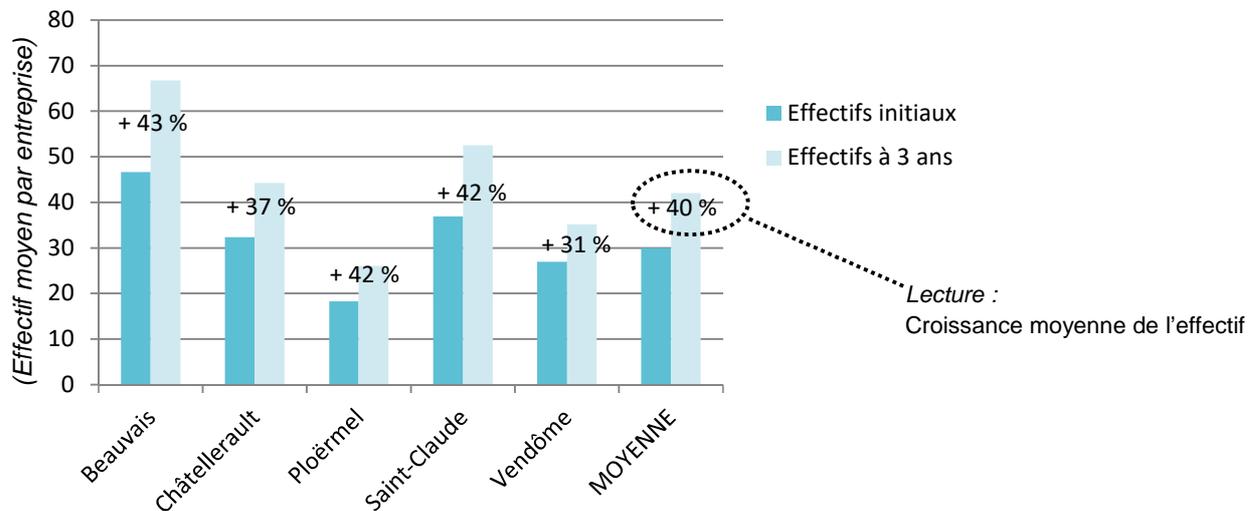
2. Les emplois créés

- Créations d'emplois par territoire

	Projets	Effectifs initiaux	Program-mation (d'emplois)	Création (d'emplois)	Transfor-mation (Créa./Prog.)	Croissance d'effectifs
	nb	nb	nb	nb	Taux	Taux
Beauvais	22	1 027	642	441	69%	43%
Châtellerault	45	1 455	600	539	90%	37%
Ploërmel	46	843	397	356	90%	42%
Saint-Claude	25	923	426	390	92%	42%
Vendôme	18	485	164	148	90%	31%
Total	156	4733	2228	1873	84%^(*)	40%^(*)

(*) moyenne

- Les **perspectives de créations** d'emplois sont **confirmées à 90 % (taux de transformation)**, sauf à Beauvais, en raison de la stratégie choisie pour le ciblage et l'accompagnement financier.



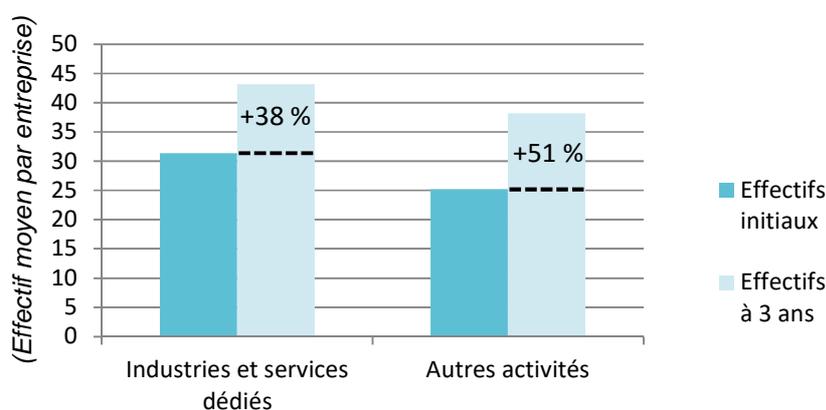
- Croissance générale des effectifs à hauteur de 40 %.**

- Créations d'emplois par secteur d'activité

(Nb d'emplois)	Entreprises	Effectifs initiaux	Programmation	Création
Industries et services dédiés	130	4077	1769	1536
dont industrie de transformation	29	698	290	237
dont industries B2B	43	1602	569	567
dont industries B2C	18	394	336	265
dont BTP	20	312	147	143
dont services à l'industrie	20	1071	427	324
Autres activités	26	656	459	337
dont commerces	18	405	321	230
dont transport et logistique	5	217	117	86
dont hébergement et restauration	3	34	21	21
Total	156	4733	2228	1873

Après consolidation : (effectif moyen par entreprise)	Effectifs initiaux	Program-mation	Création	Transfor-mation	Croissance d'effectifs
	Eff. / Entr.	Eff. / Entr.	Eff. / Entr.	Taux	Taux
Industries et services dédiés	31	14	12	87 %	38 %
Autres activités	25	18	13	73 %	51 %
Moyenne	30	14	12	84 %	40 %

- Les **prévisions de créations** d'emplois sont **plus fiables dans l'industrie** : meilleur taux de transformation dans les entreprises du secteur de l'industrie.



- Cependant, les **effectifs des entreprises** relevant des **autres secteurs d'activités** ont davantage **augmenté** : **51 %** pour 38 % dans l'industrie.

▪ Créations d'emplois en fonction de la maturité d'entreprise

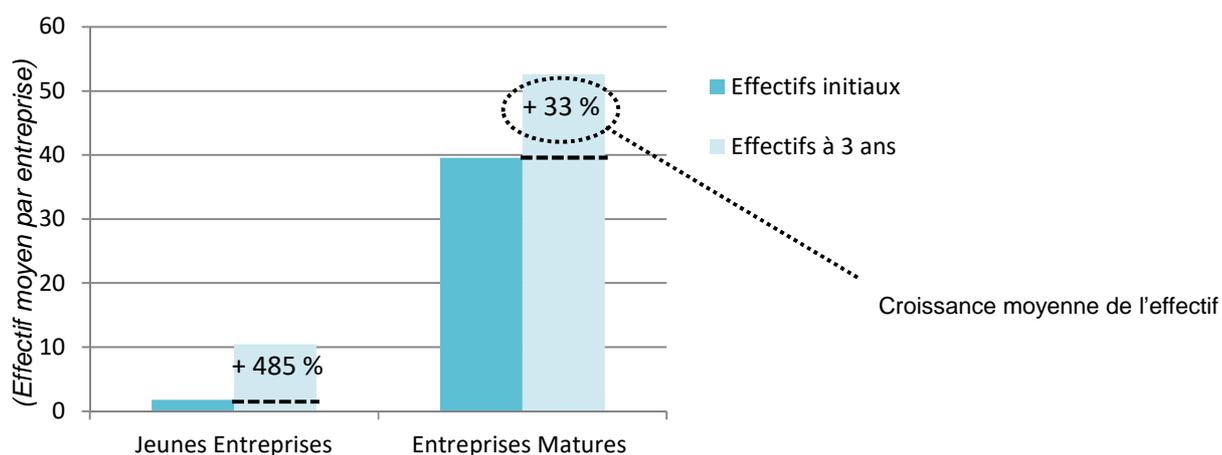
	Entreprises	Effectifs initiaux	Programmation	Création	Transformation
	nb	nb	nb	nb	Taux (%)
Jeunes Entreprises	38	68	474	330	70 %
Créations <i>ex-nihilo</i>	27	0	396	280	71 %
Jeunes de 0 à 3 ans	11	68	78	50	64 %
Matures (> 3 ans)	118	4 665	1 754	1 542	88 %
Total	156	4733	2228	1872	84 %^(*)

(*) moyenne

- Les **meilleures performances** (taux de transformation) sont obtenues dans les **entreprises les plus matures**. Pour information, c'est d'ailleurs et uniquement dans cette typologie que 18 entreprises ont dépassé les objectifs (croissance d'effectifs supérieure aux prévisions).

*Après consolidation :
(effectif moyen par entreprise)*

	Effectifs initiaux	Program-mation	Création	Transfor-mation	Croissance d'effectifs
	Eff. / Entr.	Eff. / Entr.	Eff. / Entr.	Taux	Taux
Jeunes Entreprises	2	12	9	70 %	485 %
Entreprises Matures	40	15	13	88 %	33 %
Moyenne	30	14	12	84 %	40 %



- Sur un plan global, toutes les entreprises accompagnées, quel que soit le territoire, ont connu une forte croissance de leur effectif.

- **Retours d'expérience**

- ▶ Sur l'ensemble des territoires ainsi que pour les **activités industrielles**, la **croissance nette des effectifs est de l'ordre de 40 %**.
- ▶ Les **prévisions** de développement et donc **de création d'emplois** sont en général **plus fiables** dans les **secteurs industriels** – propos à nuancer car l'excellente performance de quelques projets compense certains projets non performants (cf. tableau ci-après).
 - L'évolution constatée des effectifs confirme le **potentiel de création d'emplois des entreprises** les plus **matures**, notamment celles qui relèvent de **l'industrie de la sous-traitance** (créations effectives : 88 % des programmations).

	Créations < Prog.		Créations = Prog.		Créations > Prog.	
	projets	emplois	projets	emplois	projets	emplois
Industries et services dédiés	60	636	52	434	18	466
dont industries de transformation	15	96	12	80	2	61
dont industries B2B	19	139	13	90	11	338
dont industries B2C	9	151	8	82	1	32
dont BTP	6	41	10	67	4	35
dont services à l'industrie	11	209	9	115		
Autres activités	10	185	16	152	0	0
dont commerces	9	166	9	64		
dont transport et logistique	1	19	4	67		
dont hébergement et restauration			3	21		
Total	70	821	68	586	18	466

La méthodologie éprouvée, mise en œuvre par l'opérateur (sélection des projets, accompagnement des dirigeants, audit industriel et financier, financement par amorçage et effets de levier et suivi de l'exécution des projets), a permis ces bons résultats :

- ▶ **1 873 emplois créés** :
 - dont 87 % dans les secteurs industriels
 - soit 88 % des programmations

Un bon projet de développement porté par une jeune pousse ou une entreprise plus mature favorise plus rapidement la création d'emplois lorsque le chef d'entreprise est accompagné au bon moment, avec le conseil et les outils financiers appropriés.

3. La contribution financière de Vivendi et ses effets de levier

- Aides par territoire

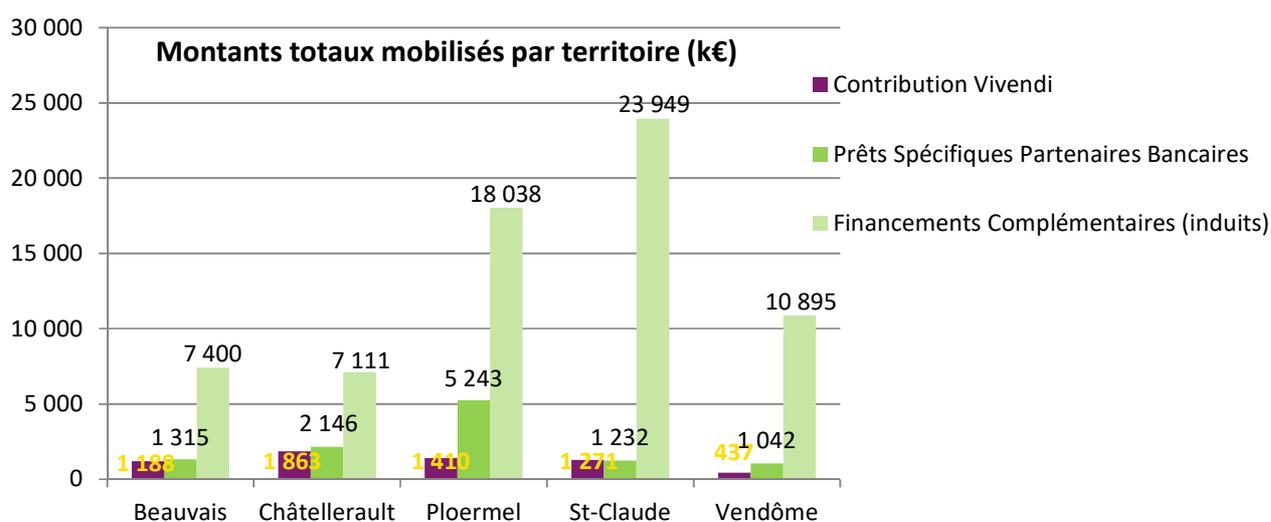
- 1 - Montants totaux par territoire

(en k€)

	nb d'entreprises	Nb d'emplois créés	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]	Contribution Vivendi [1 + 2]	Financements totaux [1 + 3 + 4]
Beauvais	22	441	849	339	1 315	7 400	1 188	9 564
Châtelleraut	45	539	1 343	521	2 146	7 111	1 863	10 600
Ploërmel (*)	46	356	1 017	393	(*) 5 243	18 038	1 410	24 297
St-Claude	25	390	992	279	1 232	23 949	1 271	26 173
Vendôme (*)	18	148	307	130	(*) 1 042	10 895	437	12 244
Totaux	156	1 873	4 507	1 662	10 977	67 393	6 169	82 877
Moyenne			901	332	2 195	13 479	1 234	16 575

Rappel : les Partenaires Bancaires sont intervenus avec deux produits différents :

- Prêts Participatifs (cadre légal de quasi fonds propres) plafonnés à 75 k€ par entreprise à Beauvais, Châtelleraut et Saint-Claude,
- Prêts Financés (à taux zéro pour les entreprises bénéficiaires) plafonnés à 300 k€ par entreprise [marqué (*)], à Ploërmel et Vendôme.



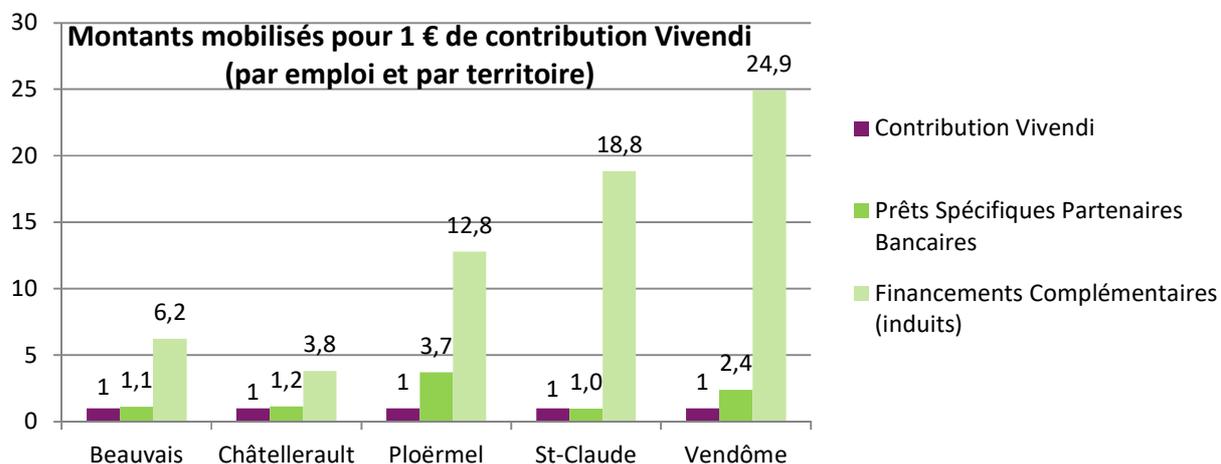
Globalement, les besoins en matière d'investissement diffèrent fortement d'un territoire à l'autre. Ils **dépendent des projets** des entreprises accompagnées.

À **Saint-Claude et Ploërmel**, les **financements totaux** sont **les plus importants**. Sur ces territoires, plusieurs investissements significatifs en infrastructures de production (immobilier et / ou aménagement rendu nécessaire par l'acquisition de nouveaux matériels) ont été accompagnés.

- 2 - Montants moyens par emploi

(en euros)	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]	Contribution Vivendi [1 + 2]	Financements totaux [1 + 3 + 4]
Beauvais	1 927 €	769 €	2 985 €	16 799 €	2 696 €	21 711 €
Châtelleraut	2 493 €	967 €	3 985 €	13 205 €	3 460 €	19 683 €
Ploërmel	2 855 €	1 105 €	14 727 €	50 668 €	3 960 €	68 250 €
St-Claude	2 547 €	715 €	3 160 €	61 461 €	3 262 €	67 168 €
Vendôme	2 074 €	880 €	7 041 €	73 615 €	2 954 €	82 730 €
Totaux	11 896 €	4 437 €	31 898 €	215 748 €	16 332 €	259 543 €
Moyenne	2 407 €	887 €	5 862 €	35 988 €	3 294 €	44 256 €

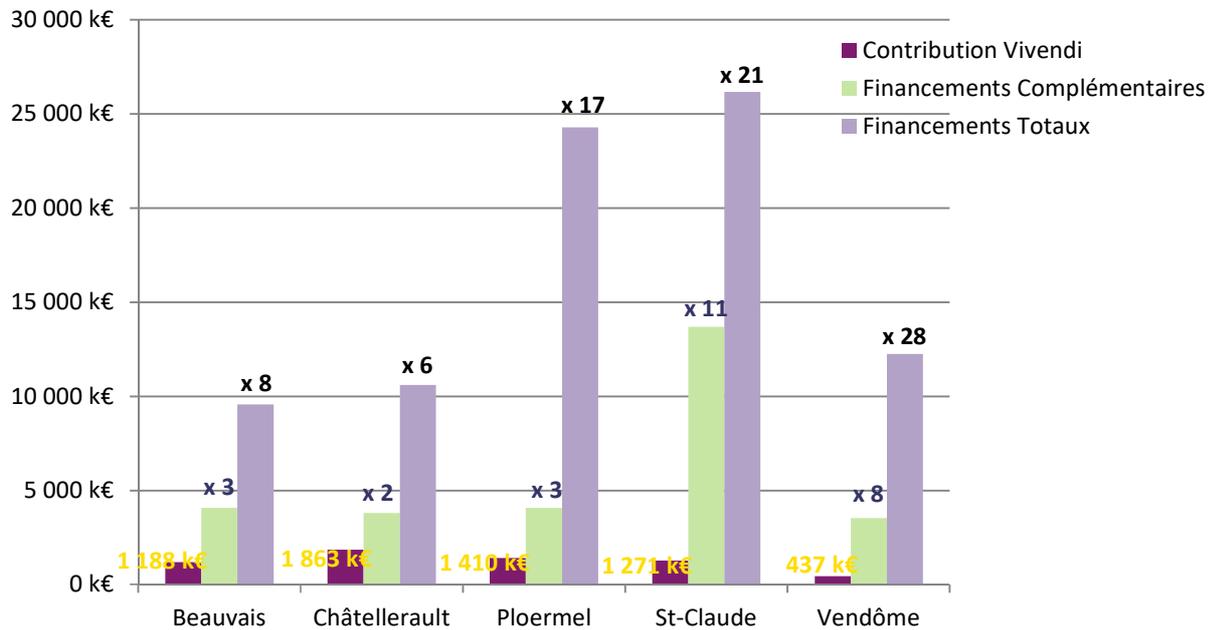
- ▶ Rapportés aux emplois, les **besoins d'investissement** ont été **plus importants à Vendôme**.
- ▶ À **Beauvais et Châtelleraut**, les **financements par emploi** sont les **plus faibles**, car il y a eu moins de besoins d'investissement en immobilisations pour réaliser les créations d'emplois.



Pour une contribution identique des fonds Vivendi, **les montants des financements complémentaires** sont très différents :

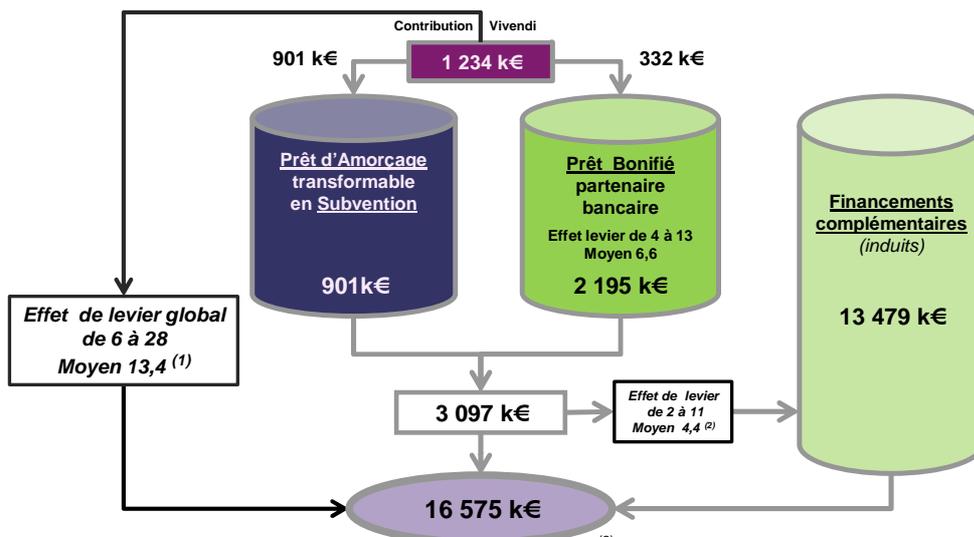
- ▶ À **Ploërmel, Saint-Claude et Vendôme**, ils sont importants et satisfont en premier lieu des **besoins d'investissement** ;
- ▶ À Beauvais et Châtelleraut, ils financent majoritairement de la trésorerie et sont **significatifs** pour ce type d'affectation : 4 à 6 fois la contribution de Vivendi.

- 3 - Montants moyens par territoire



- ▶ Les **financements d'amorçage** (dont les subventions) ont permis aux entreprises d'obtenir **entre 2 et 11 fois plus de financements complémentaires**.
- ▶ **1 euro de contribution de Vivendi a généré entre 6 et 28 euros de financement total** (13,4 euros en moyenne).

- 4 - Montants moyens pour les entreprises par territoire (contribution Vivendi et effets de levier)



(1) Effet levier moyen de l'incidence des financements Vivendi pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet levier moyen de l'incidence d'accroissement des « richesses de l'entreprise » supplémentaires pour l'obtention de financements traditionnels.

- Aides selon les secteurs d'activités

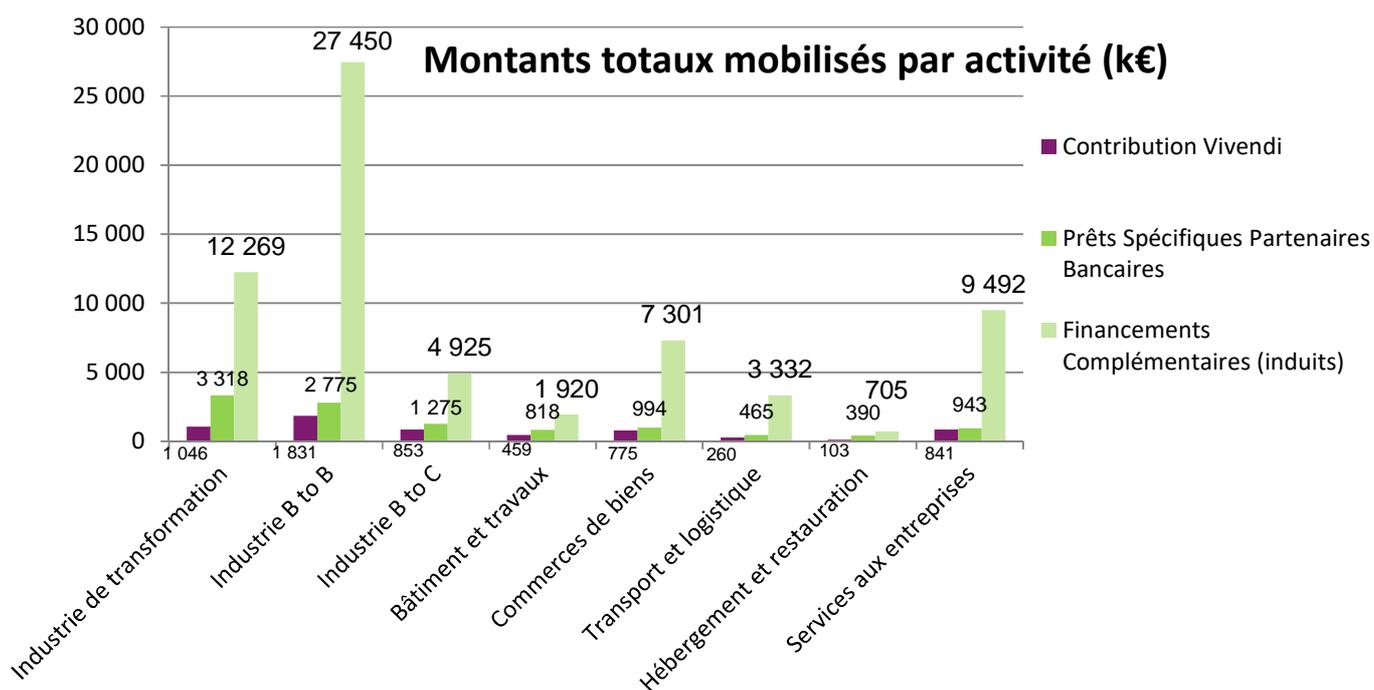
- 1 - Montants totaux par activité

(en k€)

	Nb d'entreprises	Nb d'emplois créés	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]	Contribution Vivendi [1 + 2]
Industrie de transformation	29	237	691	355	3 318	12 269	1 046
Industrie B2B	43	567	1 342	489	2 775	27 450	1 831
Industrie B2C	18	265	623	230	1 275	4 925	853
BTP	20	143	336	123	818	1 920	459
Commerces de biens	18	230	557	218	994	7 301	775
Transport et logistique	5	86	194	66	465	3 332	260
Hébergement et restauration	3	21	67	37	390	705	103
Services aux entreprises	20	324	698	144	943	9 492	841
Totaux	156	1 873	4 507	1 662	10 977	67 393	6 169
Moyenne			563	208	1 372	8 424	771

Consolidation des activités							
Industrie et services dédiés	130	1 536	3 689	1 340	9 128	56 055	5 030
Autres activités	26	337	818	322	1 849	11 338	1 139

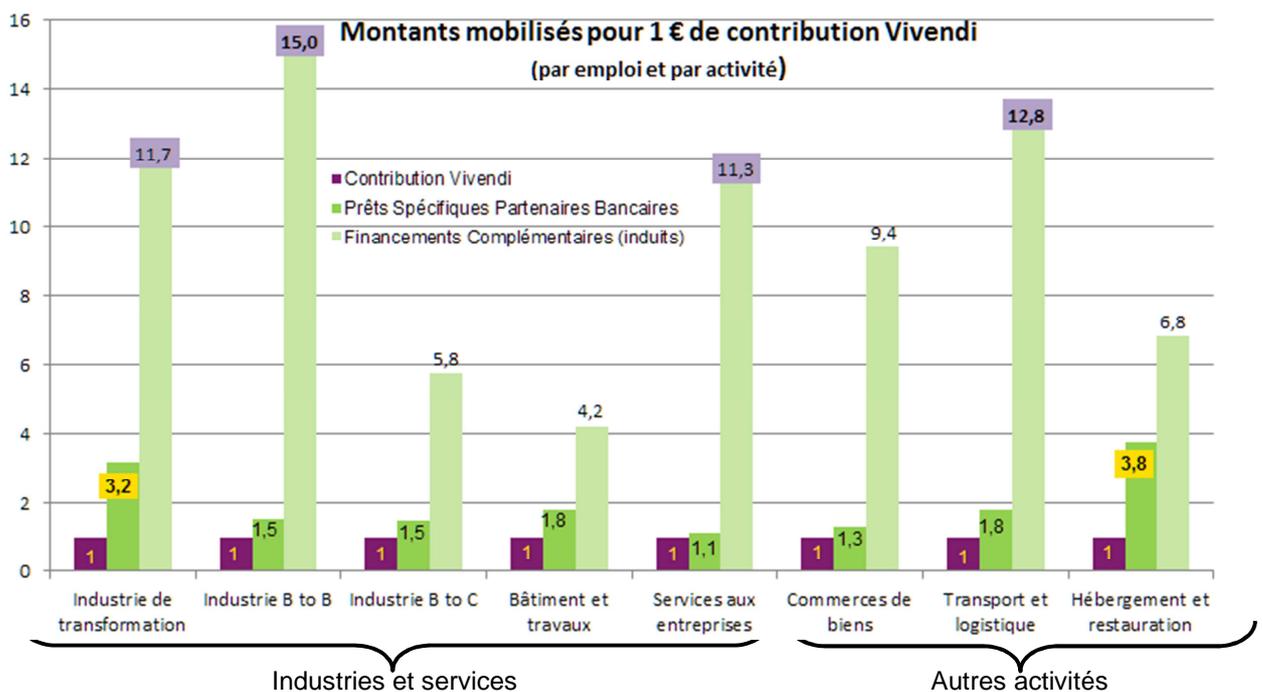
► Programmes d'investissement importants concentrés dans les activités industrielles majeures et les services associés



- 2 - Montants moyens par emploi

(en euros)	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]	Contribution Vivendi [1 + 2]	Financements totaux [1 + 3 + 4]
Industrie et services dédiés	2 402 €	872 €	5 942 €	36 490 €	3 274 €	44 834 €
Autres activités	2 429 €	956 €	5 495 €	33 694 €	3 385 €	41 618 €
Moyenne	2 407 €	887 €	5 862 €	35 988 €	3 294 €	44 256 €

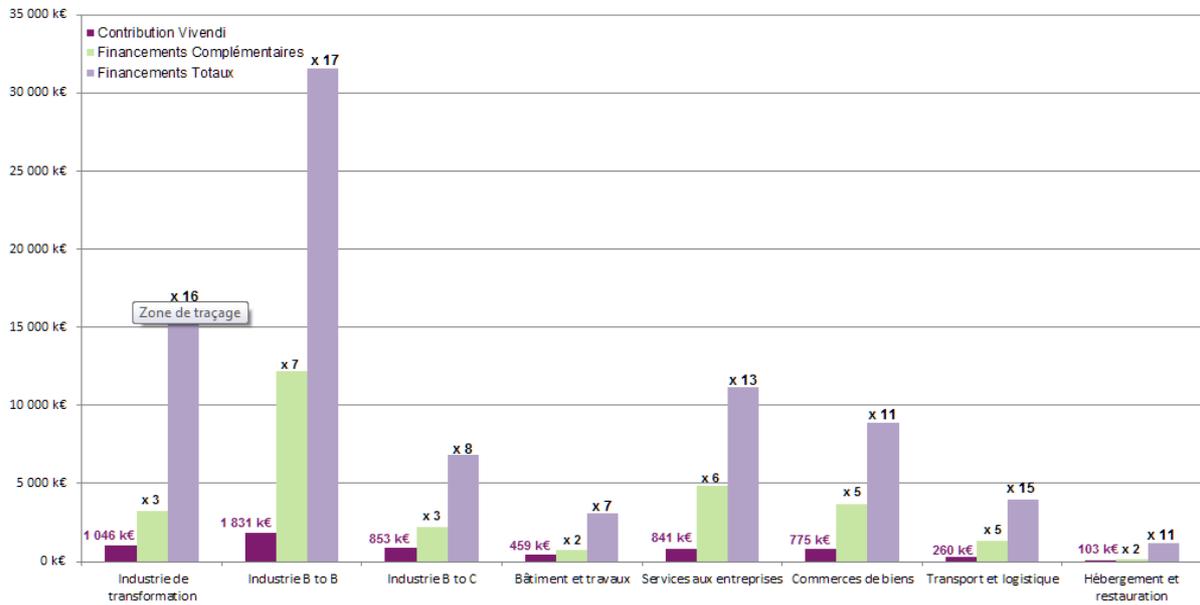
► Les financements par emploi sont homogènes, quelle que soit l'activité. Cependant, certains écarts sont observés (voir ci-dessous les effets de levier correspondants) :



► Les **soutiens d'amorçage** les plus importants ont été mobilisés par les activités « ancrées » dans les territoires et que le Comité d'Engagement a décidé d'aider davantage : l'industrie de transformation (industrie du bois) et l'hébergement.

► Les **financements complémentaires** ont été significativement nécessaires pour accompagner les activités industrielles majeures (industrie de transformation et B2B), les services associés ainsi que le transport / logistique.

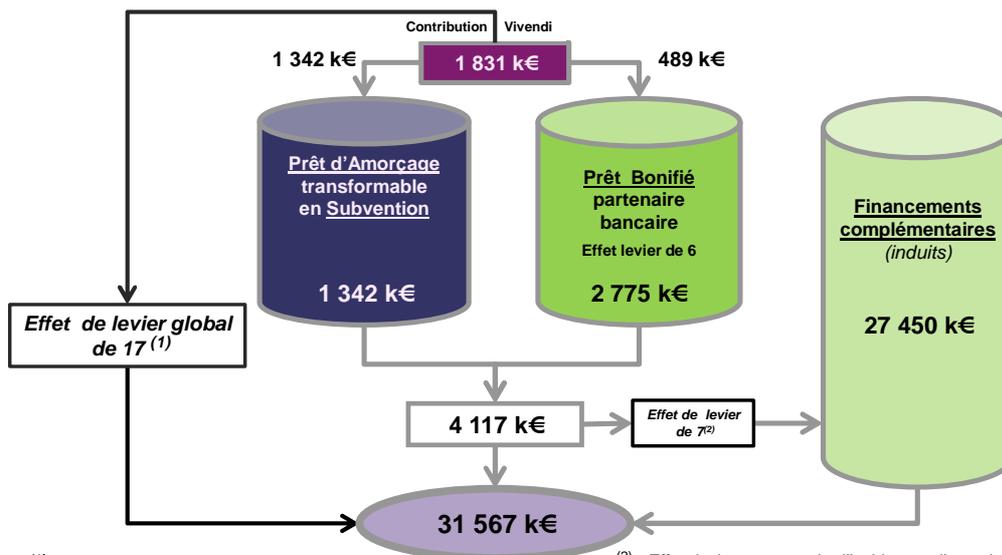
• **3 - Montants moyens par activité**



- ▶ Les financements d'amorçage (dont les subventions) ont permis aux entreprises d'obtenir entre 2 et 7 fois plus de financements complémentaires.
- ▶ 1 euro de contribution de Vivendi a généré entre 7 et 17 euros de financement total (13,4 euros en moyenne).

• **4 - Montants typiques des activités industrielles majeures**

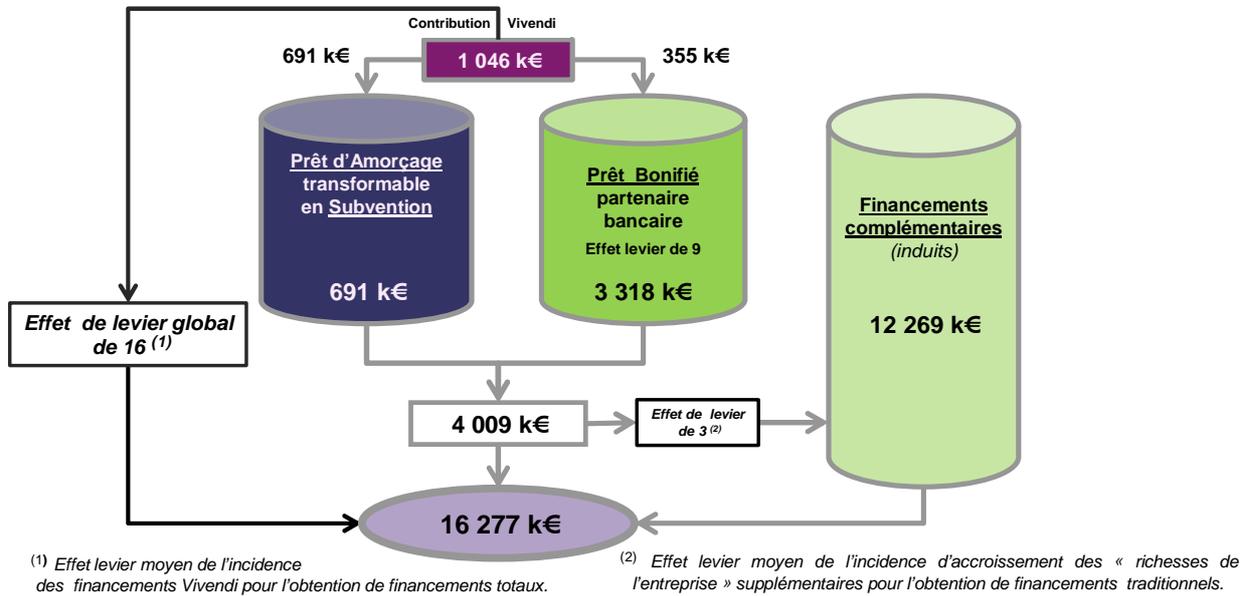
Contribution Vivendi et effets de levier pour l'Industrie B2B



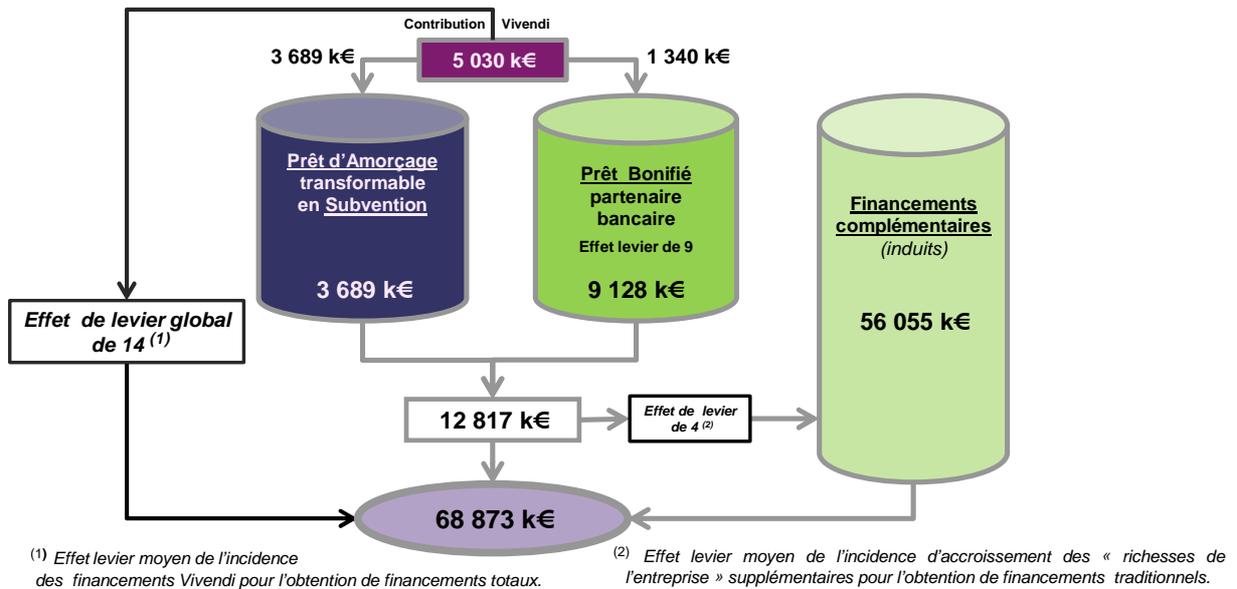
(1) Effet levier moyen de l'incidence des financements Vivendi pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet levier moyen de l'incidence d'accroissement des « richesses de l'entreprise » supplémentaires pour l'obtention de financements traditionnels.

Contribution Vivendi et effets de levier pour l'Industrie de transformation



Contribution Vivendi et effets de levier pour l'Industrie et les Services



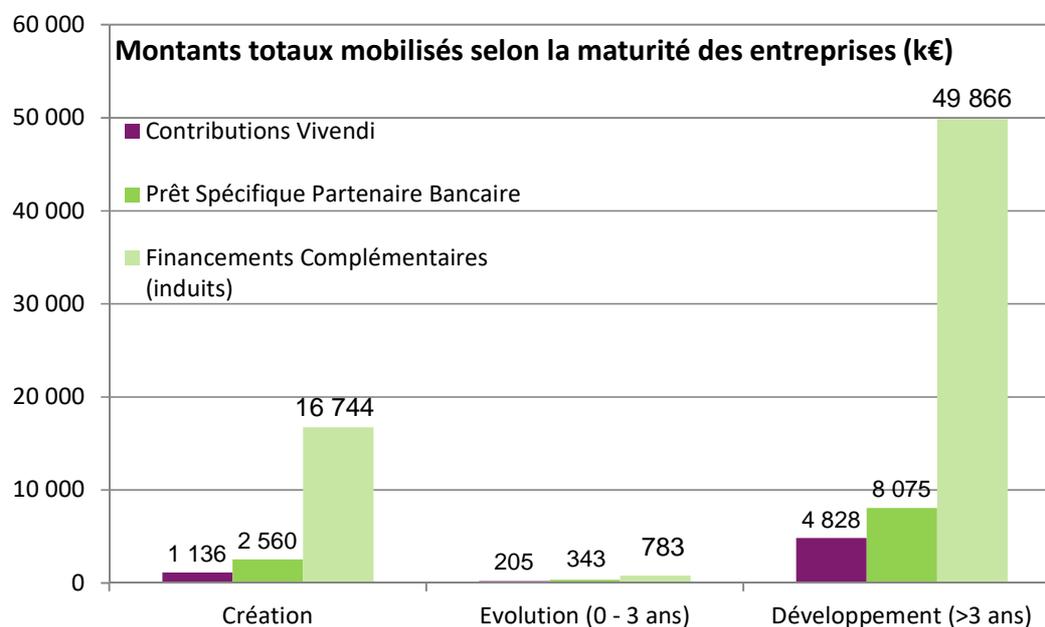
- Aides selon la maturité des entreprises
 - 1 - Montants totaux par maturité

(en k€)

	Nb d'entreprises	Nb d'emplois créés	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]	Contribution Vivendi [1 + 2]	Financements totaux [1 + 3 + 4]
Création	27	280	699	437	2 560	16 744	1 136	20 003
Évolution (0 - 3 ans)	11	50	132	72	343	783	205	1 258
Développement (> 3 ans)	118	1 542	3 676	1 152	8 075	49 866	4 828	61 616
Totaux	156	1 873	4 507	1 662	10 977	67 393	6 169	82 877
Moyenne			1 502	554	3 659	22 464	2 056	27 626

Consolidation des maturités

Jeunes entreprises	38	331	831	509	2 903	17 527	1 340	21 261
Entreprises matures	118	1 542	3 676	1 152	8 075	49 866	4 828	61 616

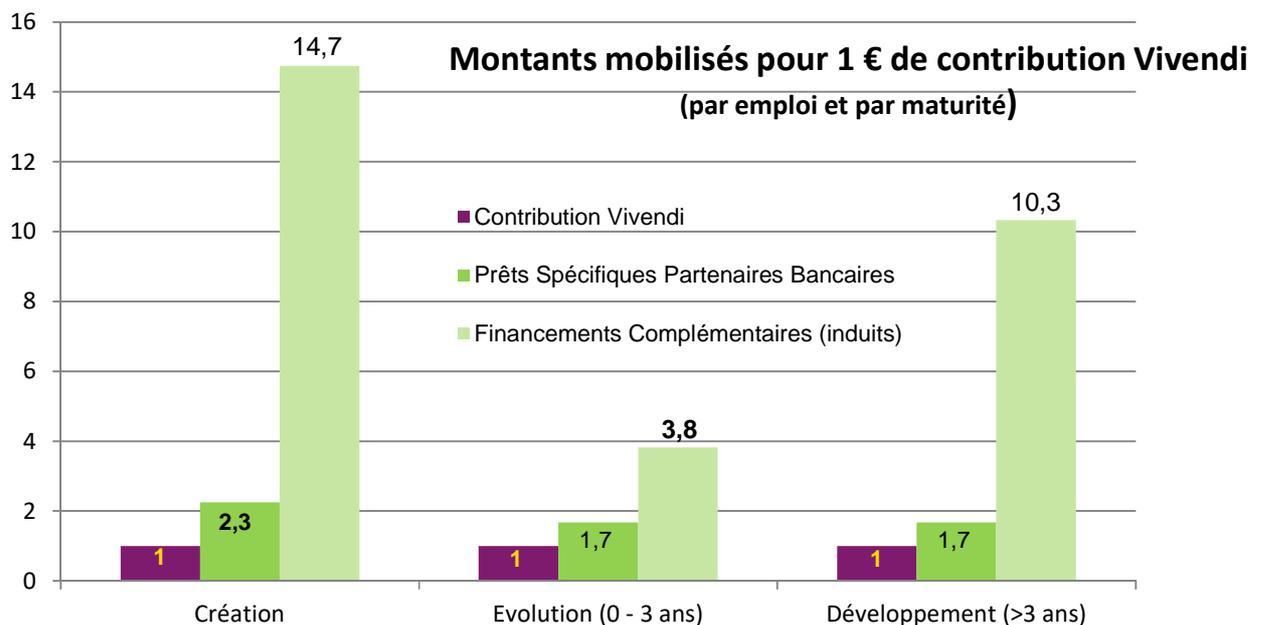


- Les besoins d'investissement les plus importants concernent principalement **les entreprises les plus matures** : **3 fois plus de financements mobilisés** que pour les jeunes (en création et en phase d'évolution) **pour la création de 5 fois plus d'emplois**.

- 2 - Montants moyens par emploi

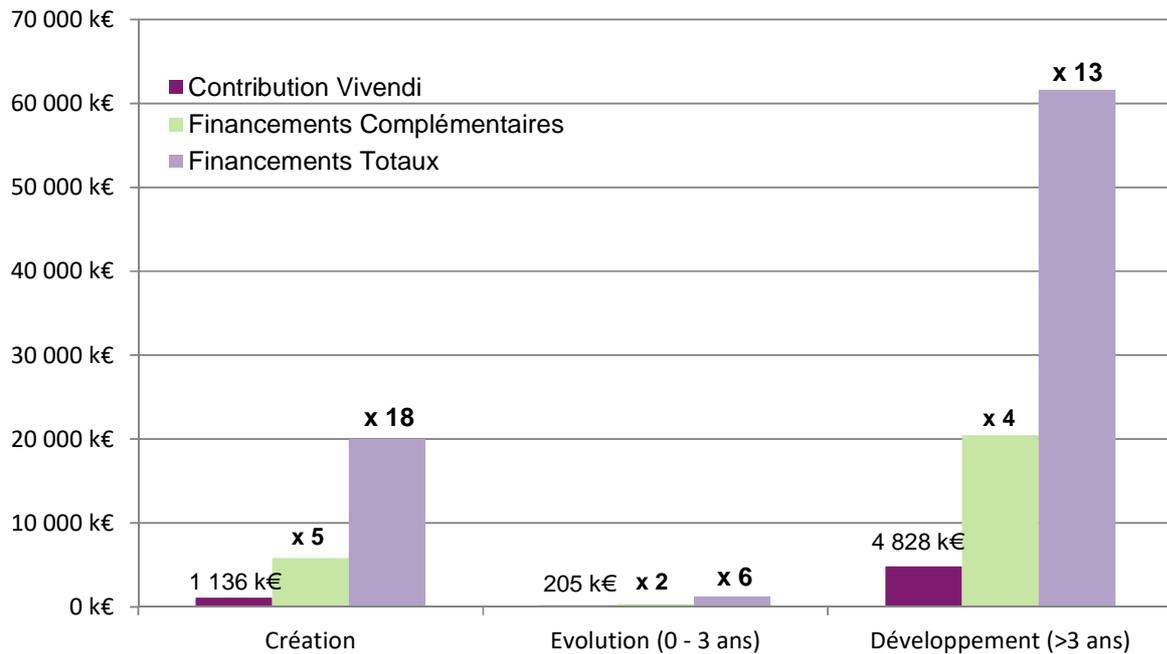
(en euros)	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]	Contribution Vivendi [1 + 2]	Financements totaux [1 + 3 + 4]
Création	2 494 €	1 561 €	9 139 €	59 780 €	4 055 €	71 412 €
Évolution (0 - 3 ans)	2 624 €	1 429 €	6 797 €	15 517 €	4 053 €	24 939 €
Développement (> 3 ans)	2 384 €	747 €	5 236 €	32 336 €	3 131 €	39 956 €
Moyenne	2 407 €	887 €	5 862 €	35 988 €	3 294 €	44 256 €

- ▶ Rapportés aux emplois, pour les **entreprises en phase de création**, la contribution de Vivendi génère des gains (*effets de levier*) supérieurs de 75 à 85 % aux gains constatés auprès des entreprises matures.



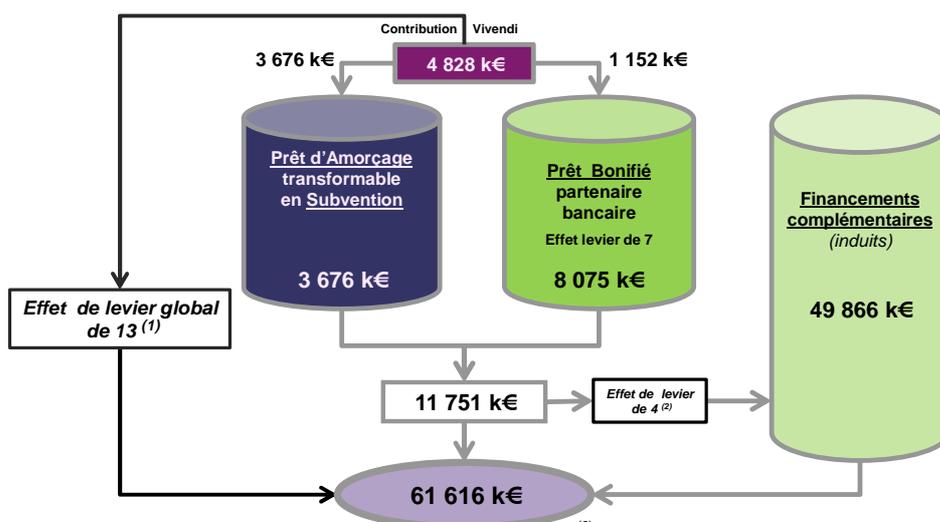
- ▶ En revanche, les entreprises en **phase d'évolution mobilisent peu de financement complémentaire**, les aides étant consacrées **essentiellement aux besoins immédiats de trésorerie**.

- 3 - Montants moyens selon la maturité



- ▶ Les **financements d'amorçage** (dont les subventions) ont permis aux entreprises d'obtenir **entre 2 et 5 fois plus de financements complémentaires**.
- ▶ **1 euro de contribution de Vivendi a généré entre 6 et 18 euros de financement total** (13,4 euros en moyenne).

- 4 - Montants moyens pour les entreprises en phase de développement (contribution Vivendi et effets de levier)



(1) Effet levier moyen de l'incidence des financements Vivendi pour l'obtention de financements totaux.

(2) Effet levier moyen de l'incidence d'accroissement des « richesses de l'entreprise » supplémentaires pour l'obtention de financements traditionnels.

▪ Retours d'expérience

- ▶ La **contribution par emploi** du groupe **Vivendi aux entreprises aidées** a été **homogène**, quel que soit le prisme d'analyse (territoire, activité ou maturité). En moyenne, elle est de 3 294 euros par emploi et les écarts types inhérents aux tris sont relativement réduits.
- ▶ Cependant, on constate que deux types d'entreprise ont bénéficié d'une **contribution par emploi** sensiblement **supérieure** :
 - Les entreprises du secteur de **l'industrie de transformation** (4 410 euros) ;
 - Les entreprises du secteur de **l'hébergement** (4 927 euros).
- ✓ Cette situation semble logique puisque ces activités ont à supporter des investissements matériels ou immobiliers importants et par conséquent des coûts de risque de crédit également plus importants. En outre, les emplois qui y sont générés sont difficilement dé-localisables.
- ▶ En cas de forts besoins de financement des projets de développement des entreprises (immobilier, matériel...), **le renforcement des fonds propres** (grâce aux prêts participatifs) **permet d'obtenir des financements complémentaires importants** auprès des banques habituelles des entreprises concernées (*cf. les effets de levier constatés*).
- ▶ Les besoins de **financement de la trésorerie** (**effet de levier moindre** que pour les prêts « affectés ») **concernent** principalement les **entreprises en phase d'évolution** (de 0 à 3 ans).
- ▶ **Les entreprises** matures relevant de **l'industrie** sont celles qui **obtiennent les financements complémentaires les plus importants** : **elles ont des besoins d'investissement qui accompagnent leur création d'emplois.**

4. Les dossiers non retenus et incidence des sinistres

▪ Répartition par territoire des 27 dossiers non retenus pour l'étude

(Nombre d'entreprises)	Total	Beauvais	Châtel-lerault	Ploërmel	Saint-Claude	Vendôme
Groupement d'employeurs	2	-	2	-	-	-
Action PSE	3	-	-	3	-	-
E.T.I.	7	-	2	1	-	4
Entreprises en « tension » ⁴	15	-	10	3	2	-
Total	27	0	14	7	2	4

Rappels :

- Une **approche ciblée spécifique** a été menée à **Beauvais** : toutes les entreprises qui ont été accompagnées alimentent l'étude.
- Les **ETI** sont des entreprises **particulièrement structurantes pour les territoires** concernés en matière d'employeurs et de donneurs d'ordres locaux.
- Les **entreprises en tension** étaient dans une **situation de fragilité avérée**, mais bénéficiaient d'une **volonté locale de maintenir au mieux leurs emplois**. À échéance de l'étude (3 ans), elles sont cependant dans une situation de dépôt de bilan, voire de règlement judiciaire et constituent la très grande majorité des « **sinistres** » de l'étude.

▪ Contributions financières aux dossiers non retenus

Montants moyens par emploi (en euros)	Nb d'entreprises	Nb d'emplois programmés	Nb d'emplois créés	Prêt Participatif d'Amorçage	Garantie et Risque bancaire	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires	Financements Complémentaires (induits)	Contribution Vivendi	Financements totaux
	Total 27	Total 366	Total 273	[1]	[2]	[3]	[4]	[1 + 2]	[1 + 3 + 4]
Groupement d'employeurs	2	54	54	2 500				2 500	2 500
Action PSE	3	3	3	3 500				3 500	3 500
E.T.I.	7	172	171	2 895	385	5 556	34 480	3 280	42 930
Entreprises en « tension »	15	137	45	5 167	4 349	11 839	115 028	9 516	132 035

Pour mémoire, ci-après les **montants moyens par emploi des dossiers retenus** :

Moyenne	2 407	887	5 862	35 988	3 294	44 256
----------------	--------------	------------	--------------	---------------	--------------	---------------

- ▶ Les 171 emplois créés par les ETI avec le soutien d'une contribution de Vivendi ont bénéficié de financements spécifiques et complémentaires dont les montants sont comparables aux autres emplois de l'étude.
- ▶ On notera le (très) important effet de levier consenti par les banques partenaires pour ces entreprises.

⁴ Ces entreprises n'étaient pas dans le cahier des charges de la mission soumis initialement au groupe Vivendi. Cependant, certaines ont bénéficié d'une demande de soutien (conseil et financements) des autorités locales.

▪ Incidence financière des dossiers non retenus

Montants moyens par emploi (en euros)	Contribution Vivendi et financements / emplois (pour rappel) > Dossiers de l'étude < 156 entreprises 1873 emplois				Contribution Vivendi et financements / emplois (pour information) > Tous les dossiers < 183 entreprises 2 146 emplois			
	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]	Prêt Participatif d'Amorçage [1]	Garantie et Risque bancaire [2]	Prêts Spécifiques Partenaires Bancaires [3]	Financements Complémentaires (induits) [4]
Beauvais	1 927	769	2 985	16 799	1 927	769	2 985	16 799
Châtellerauld	2 493	967	3 985	13 205	2 633	906	3 644	22 870 ^A
Ploërmel	2 855	1 105	14 727	50 668	3 007	1 136	14 351	45 573
Saint-Claude	2 547	715	3 160	61 461	2 552	816	3 307	62 208
Vendôme	2 074	880	7 041	73 615	2 158	776	6 207	59 734 ^B
Industries et Services	2 402	872	5 942	36 490	2 513	888	5 893	37 398
Industrie de transformation	2 912	1 498	13 993	51 745	2 912	1 498	13 993	51 745
Industrie B2B	2 366	862	4 892	48 387	2 495	901	5 645	45 491
Industrie B2C	2 356	870	4 820	18 618	2 672	840	4 118	35 792 ^A
BTP	2 355	859	5 725	13 442	2 378	965	5 724	13 348
Services aux entreprises	2 150	442	2 906	29 255	2 223	500	2 881	24 568
Autres activités	2 429	956	5 495	33 694	2 480	938	5 385	32 445
Commerces de biens	2 427	951	4 331	31 813	2 499	981	4 524	31 975
Transport et logistique	2 256	773	5 407	38 744	2 290	664	4 650	33 320
Hébergement et restauration	3 167	1 760	18 571	33 571	3 167	1 760	18 571	33 571
Jeunes Entreprises	2 514	1 541	8 781	53 023	2 859	1 617	8 260	52 191
Création	2 494	1 561	9 139	59 780	2 866	1 636	8 451	58 026
Évolution (0 - 3 ans)	2 624	1 429	6 797	15 517	2 816	1 499	7 054	15 216
Développement (> 3 ans)	2 384	747	5 236	32 336	2 432	742	5 284	33 236
Moyennes	2 407	887	5 862	35 988	2 507	896	5 808	36 572

- ▶ Des coûts par emploi moins importants (note « A ») dans le panel des entreprises retenues pour l'étude qu'au total, en raison des défaillances constatées dans le hors-panel.
 - Les coûts de défaillance ont surtout été supportés pour les financements « complémentaires » (banques des entreprises concernées en premier lieu).
- ▶ Des coûts par emploi plus importants (note « B ») dans le panel qu'au total.
 - Quatre ETI, écartées de l'étude à Vendôme, ont créé des emplois sans avoir recours de manière significative à des financements complémentaires autres que leurs propres autofinancements.

|| CONCLUSION

Les bons résultats de ces cinq missions ont été obtenus grâce à la **méthode d'intervention de Géris Consultants** sous la direction du groupe Vivendi, en co-gouvernance avec les représentants de l'État et avec l'attention particulière des **Pouvoirs Publics** et du **groupe Vivendi** afin de s'assurer **de la création effective de nouveaux emplois**.

Les objectifs contractuels initiaux fixés avec l'État ont été atteints à **147 %** :

■ 2 145 CDI confirmés à 3 ans pour 1 475 attendus

Ce résultat est supérieur à ceux observés dans les missions traditionnelles de revitalisation, c'est-à-dire consécutives à l'assujettissement de l'entreprise contributrice aux obligations légales en cas de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Selon la Cour des Comptes, ces missions traditionnelles obtiennent en moyenne des ratios assez modestes, au regard de la lettre de la Loi :

- 2008 à 2011 : 60 % des objectifs de compensation d'emplois
- 2012 : 85 %

(Source : Cour des Comptes, Bilan des Conventions de Revitalisation, p.63/89 - Décembre 2015).

Dans les missions Vivendi, la détermination des conditions de faisabilité des projets explique en partie ces résultats. L'accompagnement des chefs d'entreprise tout au long de leurs projets et l'octroi d'aides financières appropriées sont deux autres raisons qui ont permis l'atteinte de l'objectif de compensation à 147 % pour Vivendi, au lieu de 85 % pour l'ensemble des missions traditionnelles de revitalisation.

Dans les missions traditionnelles, nous constatons que l'objectif de création effective de nouveaux emplois peut être rabattu par rapport au nombre de postes supprimés. Par ailleurs, ces missions se limitent parfois à la simple distribution de subventions au constat de la création d'emplois. Ces pratiques ne permettent pas de soutenir des projets ambitieux dès leur lancement et dans la durée ; en outre, elles risquent d'augmenter les effets d'aubaine.

Partisan d'une démarche ambitieuse et productive, le groupe Vivendi a choisi de remplir sa mission d'intérêt général en choisissant un opérateur ayant une méthode d'intervention appropriée. Celle-ci consiste à analyser les projets de croissance des entreprises, puis à mettre en place l'ingénierie financière qui, à partir de la mise de fonds du financeur (Vivendi), procure les moyens nécessaires pour réaliser et pérenniser ces créations de richesse et d'activités nouvelles. Enfin, l'intervention se finalise par un accompagnement présentiel des chefs

d'entreprise dans la mise en œuvre de leurs projets, jusqu'à la création effective des emplois programmés.

Dans ces missions Vivendi, les fonds initiaux étaient les suivants :

- **5 500 k€ d'amorçage auprès d'entreprises**
- **1 800 k€ de couverture de risque et garantie bancaire**

Ils ont permis la mobilisation de moyens financiers substantiels grâce aux deux effets de levier, direct et induit :

- **Effet direct** avec le partenaire bancaire :
 - **12 500 k€ de prêts spécifiques (renforcement de fonds propres)**
- **Effet induit** avec les banques locales habituelles des entreprises :
 - **78 500 k€ de financements complémentaires**

Aujourd'hui, cette méthode d'intervention est proposée systématiquement et mise en pratique dans la très grande majorité des missions courantes de revitalisation opérées par Géris Consultants.

Ces cinq années de pratique, d'échange et de travail collaboratif entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ont permis d'affiner et de fiabiliser la méthode d'intervention opérationnelle, dont les résultats sont d'autant plus rapides et meilleurs que l'implication des acteurs locaux est forte et constructive.

Géris Consultants met en œuvre cette méthode d'intervention avec les grandes entreprises qui décident d'intervenir de manière responsable pour compenser les conséquences de leurs restructurations, avec l'approbation des services publics concernés. Géris obtient ainsi la compensation de tous les postes supprimés par la création effective d'au moins autant d'emplois nouveaux et pérennes, tout en dotant le Comité d'Engagement de la capacité de financer, grâce au coût modéré de l'effet de levier proposé par le partenaire bancaire, des actions collectives structurantes ou innovantes en faveur du développement de l'emploi. Ces actions sont choisies en concertation avec les acteurs du développement économique local.

Pour dynamiser durablement les territoires industriels, nous suggérons que **cette démarche de développement économique local soit déployée de manière permanente**, à froid, dans tout territoire où la volonté des acteurs locaux, publics et privés peut être mobilisée. Mais le financement de sa mise en œuvre ne peut pas reposer uniquement sur des fonds de revitalisation qui ne sont ni certains, ni pérennes ! Notre recommandation est qu'il soit constitué de ressources dédiées et récurrentes.

Pour atteindre cet objectif, il faut innover, par exemple :

- En créant un fonds territorial institutionnalisé mutualisant des contributions financières de type RSE abondées par des grands groupes implantés localement ;
- En mobilisant des compagnies d'assurance dans chaque territoire pour sécuriser les financements accordés aux PME.

Il faut ensuite choisir un **opérateur agissant dans la proximité** en appliquant la méthodologie décrite.

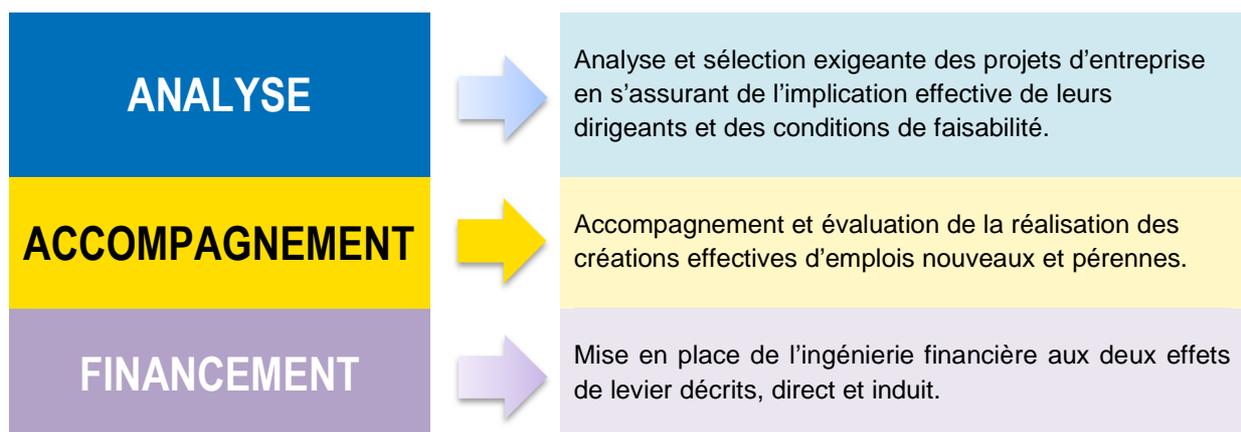
Pour réussir pleinement cette démarche de stimulation permanente des capacités de développement d'un territoire, rappelons les **deux Facteurs Clés de Succès décisifs** que l'expérience Vivendi nous a enseignés :

1. Obtenir l'engagement des acteurs du développement économique local derrière un opérateur reconnu et accepté :

- Constitution d'un Comité d'Engagement professionnel avec des acteurs locaux décisionnaires, dans le cadre d'une gouvernance collaborative et consensuelle ;
- Mise à disposition de prêts spécifiques par la ou les Banque(s) Partenaire(s) dans une relation de confiance établie avec l'opérateur de proximité choisi.

2. Mettre en œuvre une doctrine d'intervention professionnelle :

- Il s'agit de déployer une démarche qui conçoit **la création d'emplois comme la résultante de la conduite réussie d'un plan d'affaires** financé dès son lancement et accompagné tout au long de son exécution. Cette démarche se caractérise par **3 axes majeurs** :



Agir sur un territoire disposant d'un potentiel industriel ou d'une forte culture territoriale sera aussi un facteur de succès déterminant, amplifiant les résultats en qualité et en quantité.

Remerciements

Le cabinet Géris Consultants remercie tout particulièrement M. Dominique Welcomme (Directeur du Développement Social du groupe Vivendi) pour sa confiance, ses contributions inspirantes et son engagement personnel ayant contribué au succès de ces missions. Nous lui sommes aussi vivement reconnaissants pour sa relecture attentive et critique de cette étude qui aboutit aujourd'hui à la publication de ce livre blanc.

Vélizy-Villacoublay, le 22 avril 2018

Notre métier : dynamiser l'emploi et l'économie locale

Créateur de valeurs territoriales, le cabinet GÉRIS Consultants déploie son expertise industrielle au service du développement économique. GÉRIS accompagne les Grandes Entreprises, les PME, les Acteurs Socio-économiques du Territoire et le groupe Thales dans la création d'emplois pérennes et de richesses industrielles.

Une réponse créatrice de valeur à chaque problématique territoriale

Opérateur clé et reconnu depuis 40 ans, GÉRIS fédère l'ensemble des Acteurs Socio-économiques autour des enjeux de la politique territoriale et crée un lien vital entre les Grandes Entreprises et les PME pour atteindre des objectifs stratégiques :

- **Anticiper** les mutations industrielles et économiques
- **Revitaliser et Reconvertir** les bassins industriels
- **Favoriser** la création d'emplois
- **Développer** les compétences et synergies industrielles
- **Renforcer** l'image sociétale, responsable et citoyenne des Grandes Entreprises
- **Améliorer** l'attractivité des territoires

L'expertise industrielle
au service
du développement
économique

GÉRIS CONSULTANTS S.A.S. - Filiale du groupe Thales
19 / 21 avenue Morane Saulnier
78140 Vélizy-Villacoublay
Tél. : 01 40 83 22 12
contact@geris-consultants.com
www.geris.fr

THALES

 **GÉRIS**
CréActeur de valeurs territoriales